

# مطالعات علوم اسلامی انسانی

مقاله پژوهشی، سال هشتم، شماره ۳۱، پاییز ۱۴۰۱ (ص ۱۲ - ۲۷)  
دریافت: شهریور ماه ۱۴۰۱ پذیرش: آبان ماه ۱۴۰۱

## بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان های بین المللی با نقش میانجی توان ورود به بازارهای بین المللی

### Investigating the relationship between organizational learning and the performance of international organizations with the mediating role of the ability to enter international markets

علیرضا (اسمیت) جمشیدی / دانشجو دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، تهران.

Ali Reza (Smith) Jamshidi/ Ph.D. Student, Faculty of Management and Accounting, University of Allame Tabatabaei, Tehran, Tehran.

[Smith\\_jamshidi@atu.ac.ir](mailto:Smith_jamshidi@atu.ac.ir)

#### Abstract

International companies around the world are looking for ways to outperform other competitors in the industry. From manufacturing to service companies around the world, companies are working harder to meet the challenges of environmental change and to identify new markets and increase their organizational performance by increasing learning in the organization. Therefore, the purpose of this study is to investigate the relationship between organizational learning and the performance of international organizations with the mediating role of ability to enter international markets. This research is applied according to the descriptive-correlational nature and according to the purpose, and the conditions for doing it are field method. The statistical population of the study is the managers of handicraft exporting companies in Isfahan, 74 of whom were examined. The sampling method was done by available sampling. The data collection tool in this study was a questionnaire whose validity and reliability were confirmed. The

#### چکیده

شرکت های بین المللی در سطح جهانی به دنبال راه هایی برای پیشی گرفتن از سایر رقبا در صنعت هستند. شرکت های مختلف از تولیدی گرفته تا شرکت های خدماتی در سطح جهانی، سخت تر تلاش می کنند تا با چالش های ناشی از تغییرات محیطی مقابله کنند و با افزایش یادگیری در سازمان، بازارهای جدید را شناسایی و عملکرد سازمانی خود را افزایش دهند. از این رو هدف این مطالعه بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان های بین المللی با نقش میانجی توان ورود به بازارهای بین المللی است. این پژوهش با توجه به ماهیت توصیفی-همبستگی و با توجه به هدف، کاربردی است و شرایط انجام آن به روش میدانی است. جامعه آماری پژوهش مدیران شرکت های صادر کننده صنایع دستی شهر اصفهان هستند که تعداد ۷۴ نفر از آنها مورد بررسی قرار گرفتند روش نمونه گیری به صورت نمونه گیری در دسترس انجام گرفت. ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفت. داده های پژوهش با نرم افزار Smart PLS و رژن ۳ مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که توان ورود به بازارهای بین المللی نقش میانجی نسبی در رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان های بین المللی دارد. به علاوه یادگیری سازمانی

research data were analyzed with Smart PLS version 3 software. The results showed that the ability to enter international markets has a relative mediating role in the relationship between organizational learning and the performance of international organizations. In addition, organizational learning and the ability to enter international markets had a direct positive effect on the performance of international organizations.

**Keyword:** Organizational learning, organizational performance, performance of international organizations, entering international markets, handicrafts of Isfahan D83, L25, M31.

و توان ورود به بازارهای بین المللی به صورت مستقیم بر عملکرد سازمان های بین المللی تاثیر مثبت داشتند.

**کلیدواژه‌ها:** یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی، عملکرد سازمان های بین المللی، ورود به بازارهای بین المللی، صنایع دستی اصفهان. طبقه بندی JEL: D83, L25, M31.

## مقدمه

تلاش برای رهبری صنعت و تداوم کسب و کار جهانی، تقاضای رقابتی را برای مدیران کسب و کار برای ارائه پلت فرم های یادگیری نوآورانه برجسته، ایجاد کرده است. تعداد کمی از سازمان ها می توانند برای مدت طولانی دارای ثبات باشند و تغییری نکنند. دلیل این امر این است که شرکت ها باید دائماً خود را با محیط تجارت خارجی و وضعیت بازار در حال تغییر سازگار کنند. بیشتر سازمان ها تلاش می کنند تا کارها را متفاوت تر و بهتر انجام دهند تا خدمات خود را از رقبای در ذهن مشتریان متمایز کنند. از این طریق آنها می توانند مزیت رقابتی به دست آورند و بنابراین وفاداری و حمایت سهامداران خود را حفظ کنند. این برای رشد و بقای این سازمان ها ضروری است. برای مثال، فناوری دائماً در حال توسعه است و قوانین و منافع جامعه به صورت مداوم تکامل می یابد. پویایی بازار با تغییر تقاضاها و انتظارات مصرف کننده که اغلب در نتیجه مدهای جدید است، تغییر می کند. رقبای جدید وارد بازار می شوند یا رقبای موجود تهاجمی تر می شوند. خود سازمان از تجربیات جمعی موفقیت و شکست خود درس می گیرد و از این تجربه در مدیریت فرآیندها و سیستم های خود استفاده می کند.

یادگیری سازمانی را می توان به عنوان فرآیند کسب، حفظ و به اشتراک گذاری دانش در یک سازمان به منظور انطباق با محیط پویای کسب و کار تعریف کرد. بنابراین، یادگیری سازمانی کاربرد دانش برای یک هدف و یادگیری از فرآیند و از نتیجه است. برای ساده سازی، یادگیری سازمانی را می توان به عنوان فرآیندی تعریف کرد که در آن یک سازمان خود را درگیر یادگیری می کند (یعنی یک سازمان یاد می گیرد). یادگیری سازمانی به عنوان یکی از برجسته ترین مفاهیم در مدیریت استراتژیک مطرح شده است و به عنوان وسیله ای برای رسیدگی به نحوه واکنش شرکت ها به محیط های در حال تغییر به سرعت از سوی مدیران و شاغلین مورد توجه قرار گرفته است (کراسان و گواتو، ۱۹۹۶). بسیاری از محققان پیشنهاد کرده اند که تنها مزیت رقابتی پایدار به احتمال زیاد، توانایی سازمان برای یادگیری سریعتر از رقبای خود باشد (دیگاس، ۱۹۸۸، اسلاتر، ۱۹۹۵). از این رو، ایجاد و اشتراک دانش، غنی سازی مستمر سرمایه فکری آنها و توسعه قابلیت های یادگیری در هسته استراتژی سازمانی قرار دارد. بنابراین، سازمان ها باید کارکنان خود را با توجه به نیازهای متغیر مشتری در پی تغییر تکنولوژی و استفاده بهینه از منابع کمیاب آماده کنند. سازمان ها باید هر کارکرد و کارمندی را توسعه دهند تا از رقبای پیشی بگیرند و این مستلزم توسعه و حفظ فرهنگ یادگیری و سازگاری با تغییر است.

به علاوه اگرچه یادگیری سازمانی به یک موضوع مهم و محبوب در هر دو مطبوعات دانشگاهی و تجاری تبدیل شده است، اما این حوزه با ابهام مفهومی و کمبود تحقیقات عملی و تجربی دچار مشکل است. این دو کاستی تأثیر آنچه بسیاری معتقدند می تواند منبعی

<sup>1</sup>.Crossan and Guatto

<sup>2</sup>. De Geus

<sup>3</sup>.Slater

غنی از بینش‌های نظری و مداخلات عملی باشد محدود کرده است. با توجه به نظر نجوگون<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، مفهوم سازی محدودی از یادگیری سازمانی در ارتباط با استراتژی وجود دارد. تحقیقات استراتژی به دلیل جهت گیری بیش از حد تحلیلی، سوگیری مدیریت ارشد، عدم توجه به اقدام و یادگیری و بی توجهی به عناصری که منجر به ایجاد استراتژی می‌شود، مورد انتقاد قرار گرفته است. بنابراین، یادگیری سازمانی از استراتژی جدا شده است، زیرا به عنوان یک آزمون و خطای اضطراری و حتی تصادفی در نظر گرفته شده است. یک مدل یادگیری نشان می‌دهد که کسب و پردازش اطلاعات در مورد گزینه‌های جایگزین در یک فرآیند نسبتاً پرهزینه جستجو، صورت می‌گیرد و به عنوان یک فرآیند منطقی تر در حوزه تصمیم گیری و انتخاب تلقی می‌شود (اموس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). به علاوه، در رابطه کارفرما-کارمند، آموزش‌ها عمدتاً به صورت گهگاهی انجام می‌شود و با استراتژی سازمانی ارتباطی ندارد و اهمیت راهبردی نیز ندارد. آنها عمدتاً زمانی اعمال می‌شوند که مشکلات تجاری رخ می‌دهد یا تصور می‌شود که با سازماندهی یک دوره آموزشی، همایش یا سمینار برای برخی از کارمندان قابل رفع یا قابل حل در نظر گرفته می‌شود. کارکنان به آموزش به عنوان یک تعهد تحمیلی نگاه می‌کنند، نه راهی برای به حداکثر رساندن پتانسیل خود. کارکنان متوجه نیستند که با بهبود عملکرد و نوآوری دانش خود ممکن است به نتایج تجاری بهتر سازمانی که به آن تعلق دارند، کمک کنند. متأسفانه مدیران ارشد نیز متوجه این موضوع نیستند. از نظر آنها کارکنان هنوز به عنوان یک هزینه در نظر گرفته می‌شود، نه دارایی‌های با ارزش سرمایه گذاری (لیما و فیلیون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

به علاوه عملکرد سازمانی بر حسب شاخص‌های کیفیت، بهره وری، سودآوری، رقابت سازمانی و تعهد کارکنان تعریف می‌شود. پمبرتون و استون هاوس<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) اشاره کردند که سازمانها دانش جدید و شایستگی‌های اصلی را به منظور کسب مزیت رقابتی از طریق یادگیری سازمانی توسعه می‌دهند. یکی از دلایل این کار تحقیقاتی این است که آزمایش شود آیا یادگیری سازمانی واقعاً عملکرد سازمانی را از طریق مزیت رقابتی بهبود می‌بخشد یا خیر. مزیت‌های رقابتی که تکرار نشدنی هستند باید با پیچیدگی مشخص شوند. پیچیدگی از این نظر به این معنی است که باید منابع یا بخش‌های زیادی در آن نقش داشته باشد. پیچیدگی از رابطه متقابل بین مهارت‌ها و بین مهارت‌ها و دارایی‌ها ناشی می‌شود. پیچیدگی از شایستگی‌های اصلی ناشی می‌شود که مستلزم ابهام است و منجر به ایجاد مانعی برای تقلید می‌شود. برای اینکه یک سازمان در حفظ مزیت رقابتی موفق باشد، باید بتواند با قدرت و عوامل کلیدی موفقیت<sup>۸</sup> را که مختص صنعت هستند، تطابق یابد. سازمان‌هایی با رتبه‌های بالای KSF از رقبا بهتر عمل می‌کنند. کاروین و همکاران (۲۰۰۸) دریافتند که شرایط سازمانی به شدت تحت تأثیر رفتار رهبران است که سازمان را رقابتی می‌کند. وقتی رهبران فرصت‌هایی را برای صحبت و تسهیل گفتگو و بحث فراهم می‌کنند، کارکنان برای یادگیری تشویق می‌شوند. این وظیفه رهبران است که دیدگاه‌های مختلف را در نظر بگیرند تا کارمندان تشویق شوند ایده‌ها و گزینه‌های جدیدی ارائه دهند. از این رو یادگیری سازمانی اگر به صورت مناسب ایجاد شود و در تمام سازمان نهادینه شود و به صورت یک فرهنگ در سازمان تبلیغ شود می‌تواند موجب افزایش عملکرد کسب و کار شود (اویوبوی<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

به علاوه سورود<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۲۱) بیان کردند که یادگیری سازمانی باعث می‌شود که سازمان‌ها توان بیشتری برای ورود به بازارهای جدید داشته باشند و بتوانند توان خود را در بازارهای بین‌المللی افزایش دهند و به بازارهای جدید وارد شوند. ورود به بازارهای جدید نیازمند داشتن دانش مناسب هر بازار و آشنایی با خصوصیات بنیادی بازار هدف است و اساس ورود به آن از طریق افزایش دانش سازمانی بازار هدف شکل می‌گیرد (پارک و لی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱). به علاوه کاکیرلو و کان<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۱) ورود به بازارهای جدید را اساس افزایش عملکرد سازمان‌ها می‌دانند و معتقدند که سازمان‌ها همواره باید بازار جدید را کشف کنند تا بتوانند سیر صعودی خود را در بازار ادامه دهند. بر این اساس، پژوهش در نظر دارد پاسخ دهد که اولاً آیا بین یادگیری سازمانی و عملکرد بین‌المللی رابطه

4. Njugun

5. Amos

6. Lima and Filion

7. Pemberton and Stonehouse

8. KSF

9. Oyewobi

10. Surdu

11. Park & Lee

12. Çakroğlu & Can

معناداری وجود دارد و دوما ورود به بازارهای بین المللی چه نقشی در این رابطه دارد؟ در حمایت از این پرسش های بی پاسخ، فرضیه های زیر تدوین شد.

فرضیه اول: یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان های بین المللی تاثیر می گذارد.

فرضیه دوم: یادگیری سازمانی بر توان ورود به بازارهای بین المللی تاثیر می گذارد.

فرضیه سوم: توان ورود به بازارهای بین المللی بر عملکرد سازمان های بین المللی تاثیر می گذارد.

فرضیه چهارم: توان ورود به بازارهای بین المللی نقش میانجی در رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان های بین المللی ایفا می کند.

## بررسی ادبیات

### ماهیت یادگیری در سازمان های بین المللی

از یادگیری به عنوان روشی یاد می شود که دانش جدید برای بهبود ایجاد می شود. یادگیری نیز به معنای فرآیند تصور، بازتاب و عمل به آنچه تصور شده است، است. سازمان های یادگیرنده در نتیجه فشارهایی که سازمان های مدرن با آن مواجه هستند توسعه می یابند و آنها را قادر می سازد تا در محیط کسب و کار رقابتی باقی بمانند. پیتر سنگه<sup>۱۳</sup> و همکارانش مغز مفهوم سازمان یادگیرنده (سنگه<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۷) بودند که سازمان ها را تشویق می کند تا به روشی به هم پیوسته تر فکر کنند. او توصیه کرد که سازمان ها باید بیشتر شبیه جوامعی شوند که کارکنان بتوانند نسبت به آن احساس تعهد کنند. کارکنان برای سازمانی که به آن متعهد هستند سخت تر کار خواهند کرد. سازمان یادگیرنده سازمانی است که به دنبال ایجاد آینده خود است که در این راستا فرض می کند یادگیری یک فرآیند مداوم و خلاقانه برای اعضای خود است و سازمانی است که خود را در پاسخ به نیازها و آرزوهای کارکنان، چه در داخل و چه در خارج، توسعه می دهد، سازگار می کند و تغییر می دهد.

مفهوم یادگیری سازمانی اغلب با مفاهیم سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش و یا دانش سازمانی اشتباه گرفته می شود. تمایز بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تا آنجا توضیح داده می شود که یادگیری سازمانی به مطالعه فرآیندهای یادگیری در داخل و بین سازمان ها عمدتاً از دیدگاه دانشگاهی اشاره دارد. از سوی دیگر، سازمان یادگیرنده به عنوان یک موجودیت، شکل ایده آلی از سازمان تلقی می شود که ظرفیت یادگیری مؤثر و در نتیجه شکوفایی را دارد (تسانگ<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۷). یادگیری سازمانی بیشتر جذابیت خود را از این پیش فرض می گیرد که سازمان ها قادر به رفتار هوشمندانه هستند، و اینکه یادگیری ابزاری برای هوش است، اگرچه گاهی اوقات به طرز جالبی غیرقابل اعتماد است. تصویر اصلی این است که سازمان ها تجربیات را جمع آوری می کنند، استنتاج می کنند و استنتاج ها را در مخازن دانش سازمانی مانند قوانین رسمی و شیوه های غیررسمی، رمزگذاری می کنند. در این دیدگاه، سازمان ها توسط فرآیندهای یادگیری پیچیده شکل می گیرند که تجربیات فعلی را با درس های آموخته شده در گذشته ترکیب می کند.

یادگیری سازمانی نیز به "تشخیص و تصحیح خطا" کمک می کند (ارگریس و اسکون<sup>۱۶</sup>، ۱۹۷۸). اما یادگیری سازمانی باید فراتر از تشخیص و تصحیح خطاها باشد. یادگیری سازمانی را می توان به عنوان فرآیندی پویا از ایجاد، کسب و ادغام دانش با هدف توسعه منابع و قابلیت هایی که به عملکرد سازمانی کمک می کند، توصیف کرد (اولو-لوپز و ارامندیا موتتا<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۲). یادگیری سازمانی ابزار بسیار مفیدی برای کسب و حفظ مزیت رقابتی است. یادگیری سازمانی روشی مؤثر برای استفاده از تجربیات گذشته و سازگاری با تغییرات محیطی است.

طبق نظر اسکروالاج و دیموسکی<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۶)، یادگیری سازمانی دنباله ای از سه مرحله است: کسب اطلاعات، تفسیر اطلاعات و تغییرات رفتاری و شناختی.

13. Peter Senge

14. Senge

15. Tsang

16. Argyris and Schon

17. Ollo-Lopez and Aramendia Muneta

18. Skervaj and Dimovski

**کسب اطلاعات:**

این فرآیندی است که از طریق آن شرکت‌ها به طور فعال اطلاعات قابل استفاده را جستجو و جمع‌آوری می‌کنند (کوهلی و جاورسکی<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۰). اطلاعات را می‌توان از سه منبع مجزا به دست آورد (اسلیتر و نارور<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۵). اول، سازمان‌ها می‌توانند اطلاعات را از طریق تجربه مستقیم به دست آورند. این تجربیات می‌توانند یک تمرکز داخلی (به عنوان مثال، بهبود فرآیند) یا یک تمرکز خارجی (مانند تحقیقات بازار اولیه) داشته باشند. دوم، شرکت‌ها می‌توانند اطلاعات را بر اساس تجربه دیگران جمع‌آوری کنند.

**تفسیر اطلاعات:**

سازمانی که فقط اطلاعات به دست آورده است، درگیر یادگیری نیست. باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات به دست آمده توسط افرادی که از اطلاعات استفاده می‌کنند به خوبی درک شده است. این شامل فرآیند ارتباط و استفاده از اصطلاحات و زبان مناسب می‌شود که در آن اطلاعات می‌تواند به راحتی در سازمان جریان یابد.

**تغییرات رفتاری و شناختی:**

یادگیری سازمانی در "تغییرات همراه"<sup>۲۱</sup> منعکس می‌شود (گاروین<sup>۲۲</sup>، ۱۹۹۳). اگر هیچ تغییر رفتاری یا شناختی رخ ندهد، یادگیری سازمانی در واقع رخ نداده است و تنها چیزی که استفاده نشده باقی می‌ماند پتانسیل بهبود سازمان است (فیول و لایلز<sup>۲۳</sup>، ۱۹۸۵؛ گاروین، ۱۹۹۳).

**کیفیت اطلاعات:**

کسب و تفسیر اطلاعات برای سازمان‌ها کافی نیست. کیفیت اطلاعات به دست آمده نیز برای افزایش کیفیت تصمیمات و خدمات یک سازمان بسیار مهم است (اپلر<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۶).

**عملکرد سازمان‌های بین‌المللی**

نظریه‌های زیر به مفهوم یادگیری سازمانی مربوط می‌شود که به فرآیند پویای ایجاد، کسب و یکپارچه سازی دانش با هدف توسعه منابع و قابلیت‌هایی که به عملکرد سازمانی کمک می‌کند، اشاره دارد. نظریه‌ها عبارتند از:

**نظریه پیچیدگی<sup>۲۵</sup>**

داروین، جانسون و مک کالی<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۲) بررسی قانع‌کننده‌ای از ظهور نظریه پیچیدگی در ادبیات رفتار سازمان ارائه می‌دهند. کاپرا<sup>۲۷</sup> (۱۹۹۶) ظهور مفهوم خودسازماندهی را از سال‌های اولیه "سایبرنتیک"<sup>۲۸</sup> دنبال می‌کند. داروین، جانسون و مک کالی (۲۰۰۲) خاطرنشان می‌کنند که علاقه به مطالعات مدیریتی از تلاش برای درک مشکلات مربوط به سیستم‌های برنامه ریزی ناشی شده است. فراهر<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۵) چگونگی سازگاری سازمان‌ها را نه با ارج نهادن به اجماع کارکنان و نظرات، بلکه با تحریک نوآوری از طریق فرآیندهایی که بر تنش، تعارض، مشاجره و بحث تأکید دارند، نشان داد. امری<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۴) در ارائه تحلیلی از کنش پژوهی مبتنی بر نظریه سیستم‌های باز به عنوان یک توانمندساز یادگیری و تغییر، فراتر از این موضع حرکت کرد. نقطه شروع امری این است که

19. Kohli and Jaworski

20. Slater and Narver

21. accompanying changes

22. Garvin

23. Fiol and Lyles

24. Eppler

25. Complexity theory

26. Darwin, Johnson, and McCauley

27. Capra

28. cybernetics

29. Fraher

30. Emery

یادگیری برای تغییر پایدار ضروری است. دوم، او استدلال می کند که برای دستیابی به تغییر پایدار، متخصص باید با افراد درگیر در تمام سطوح سازمانی، کار کند، از مدیران ارشد گرفته تا کارکنان مشتری مدار. به علاوه، تمام سطوح و حوزه های عملکردی باید درگیر نوعی فرآیند باشند که در آن بتوانند با این یادگیری درگیر شوند. این مشکلاتی را برای برخی از افراد ایجاد می کند. برای مثال ممکن است اعضای نخبه یک بخش با زبان، چارچوبها و سیستم های معنایی خود تعامل کنند. در واقعیت، کار مشترک می تواند حداقل در درک هزاران کارمند درگیر و تحت تأثیر مجموعه ای از تغییرات کار سختی باشد. برای دستیابی به تغییر پایدار، هر مرحله از فرآیند باید به یادگیری منجر شود که درگیر و انرژی بخش عمل می شود، اما افراد با سرعت های مختلف و از طریق سبک های مختلف یادگیری، یاد می گیرند. به علاوه، و به ناچار، افرادی که در هر سازمان بزرگی موقعیت متفاوتی دارند، بسته به عوامل بسیاری، فرصت های بسیار متفاوتی دارند.

### نظریه تغییر سازمانی لی وت<sup>۳۱</sup>

مدل لی وت برای توصیف و توضیح مقاومت سازمانی مفید است. به گفته لی وت (۱۹۶۵)، عناصر یک سازمان شامل ساختار، فناوری، افراد و وظایف آن است. تغییر در یک عنصر ممکن است منجر به تغییر در سایر عناصر شود. به عنوان مثال، تغییر فناوری با معرفی فناوری اطلاعات ممکن است باعث تغییر در سایر عناصر سازمان شود. به طور مشابه، تغییر در وظایف اساسی که توسط یک سازمان انجام می شود تقریباً به طور اجتناب ناپذیری با تغییر در فناوری، یعنی تغییراتی در روش انجام وظایف همراه است. مدیران ممکن است فناوری اطلاعات را در یک واحد وارد کنند تا با تغییر روش انجام کار، تغییر در یک کار خاص را تسهیل کنند: برای آسان تر کردن و کامل کردن کار، افزایش دقت، دستیابی به دسترسی بهتر به اطلاعات و یا به دست آوردن کنترل بیشتر بر روی وظیفه این تغییرات ممکن است نیاز به تغییراتی در سایر عناصر سازمان مانند افرادی که وظیفه را انجام می دهند، باشد. کارمندان ممکن است برای یادگیری روش جدید نیاز به آموزش داشته باشند، ممکن است درخواست تغییر در عناوین شغلی خود را داشته باشند تا منعکس کننده وظایف تغییر یافته خود باشند، که به نوبه خود بر ساختار سازمان تأثیر می گذارد. به طور کلی، راه نهایی برای کاهش مقاومت، تغییر همه عناصر به طور همزمان است. مقاومت سازمانی باعث بسیاری از خرابی های سیستم می شود. قبل از پیاده سازی یک سیستم جدید، نیاز به «انجماد کردن» سازمان ها وجود دارد (کین<sup>۳۲</sup>، ۱۹۸۱؛ کلب و فروهمن<sup>۳۳</sup>، ۱۹۷۰). عناصر سازمان باید به منظور بهره مندی از معرفی سیستم های جدید تعدیل شوند. برای مثال، نگرش ها و ارزش های کارگران ممکن است بر این اساس تغییر کند. تعهد سطح بالا نیز ممکن است کلیدی برای مدیریت سازگاری اجتماعی باشد که با تغییر در سازمان همراه است.

### ورود به بازارهای بین المللی

#### انتخاب بازار

به اعتقاد جانسون و والته<sup>۳۴</sup> انتخاب بازارها اغلب تحت تأثیر سه عامل قرار می گیرند: تفاوت های روانی کم، تفاوت های فرهنگی کم و فاصله جغرافیایی کم. لیندهلم و سیلوست<sup>۳۵</sup> (۲۰۰۲) استدلال کرده اند که نتیجه اعمال هر یک از این معیارها به تنهایی در انتخاب بازارهای هدف یکسان است. این بدان معناست که فاصله جغرافیایی کم نیز می تواند به تفاوت های فرهنگی یا روانی کم منجر شود. به همین دلیل است که بسیاری از شرکت ها به خصوص در ابتدا وارد بازارهای آشنا می شوند (رحمان، ۲۰۰۳). بنا بر نظر هالنسون، عوامل تأثیرگذار بر انتخاب بازارهای هدف را می توان به دو گروه اصلی عوامل خارجی و داخلی تقسیم کرد که در ادامه به بررسی آنها پرداخته می شود.

31. Leavitt Organizational Change Theory

32. Keen

33. Kolb and Frohman

34. Johansson and Vahine

35. Lindholm and Sylvest

### الف) عوامل خارجی تأثیر گذار بر انتخاب بازار

از نظر هالنسون، عوامل خارجی مؤثر بر انتخاب بازارهای هدف را می‌توان به سه گروه تقسیم کرد: تأثیر اقتصادی، تأثیر اجتماعی - فرهنگی و تأثیر حقوقی و سیاسی. (کوگان و همکاران<sup>۳۶</sup>، ۲۰۱۷) جابر<sup>۳۷</sup> (۲۰۱۹) علاوه بر این اظهار داشت که جذابیت هر بازار در انتخاب بازار مؤثر است. به گفته وی، در ارزیابی جذابیت بازار عواملی مانند اندازه بازارها و نرخ رشد آنها، رقابت، هزینه تامین نیازهای بازار، پتانسیل و سودآوری بازار، دسترسی به بازار و... بررسی می‌شود.

### ب) عوامل داخلی تأثیر گذار بر انتخاب بازار

جابر (۲۰۱۹) بیان می‌کند عوامل مؤثر بر انتخاب بازار تحت تأثیر ویژگی‌های قابلیت شرکت قرار دارند. خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و هدف‌های هر شرکت تأثیر زیادی در ارزیابی جذابیت ساختاری هر یک از بازارهای خارجی که بررسی می‌کند، دارد. هدف‌ها و استراتژی‌های مؤثر می‌تواند شامل استراتژی‌های رشد، استراتژی‌های ریسک، هدف‌های بازگشت سرمایه، دوره بازپرداخت، استراتژی‌های ایجاد منابع، مهارت‌ها، سازگاری محصول با بازارها، مزیت رقابتی و غیره باشد. از دیگر متغیرهایی که توانمندی‌های شرکت‌های بین‌المللی را مشخص می‌کند، می‌توان به مزیت رقابتی شرکت، نوع گرایش بین‌المللی شرکت، مهارت‌های بازاریابی شرکت و گرایش کلی مدیریت به سمت نوع بازارهای هدف اشاره کرد. دارینگر<sup>۳۸</sup> بیان می‌کند که هنگام انتخاب بازارهای هدف، پتانسیل شرکت نیز باید مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بنابراین شرکت برای استفاده از فرصت‌های محیطی و اجتناب از تهدیدات احتمالی باید نقاط قوت و ضعف خود را تحلیل کند. به نظر آنها عوامل داخلی مؤثر بر انتخاب بازارها شامل موارد زیر است:

#### پتانسیل شرکت:

توانایی مدیریت شرکت، انعطاف پذیری و تعهد، برنامه ریزی و کنترل، ظرفیت، ساختار هزینه و بهره‌وری، انگیزه و شایستگی کارکنان و...

#### هزینه برای رفع نیازهای بازار:

توزیع و کنترل دو هزینه اصلی تامین نیازهای بازارهای خارجی است. این هزینه‌ها با افزایش فاصله بین بازارهای مختلف افزایش می‌یابد. افزایش هزینه‌ها اغلب منجر به این می‌شود که بازارهای آشنا بازار هدف باشند.

#### سازگاری محصول:

در برخی بازارها، ترجیحات یا مقررات محلی ممکن است محصول را ملزم به ایجاد تغییرات خاصی کند. اگر شرکت‌ها منابع، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و انگیزه لازم برای طراحی مجدد خود را برای رفع نیازهای بازار جدید داشته باشند. آنها باید تغییرات لازم را در آنها منعکس کنند.

#### مهارت:

شرکت باید از خود بپرسد که آیا مهارت‌های لازم برای فعالیت در بازارهای جدید را دارد یا خیر (زینکوتا و رونکاینن<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۶).

### تبیین فرضیه‌های پژوهش

هرملینگیر<sup>۴۰</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود بیان کردند که سازمان‌هایی که یادگیری سازمانی را در سازمان تبلیغ می‌کنند در بلند مدت می‌توانند عملکرد سازمانی خود را در سطح بین‌المللی افزایش دهند. در واقع عملکرد سازمان‌ها در سطح بین‌المللی به مقدار زیادی به دانش سازمانی و توانایی یادگیری کارکنان در سیستم یادگیری چند حلقه‌ای بستگی دارد (باستن و هامن<sup>۴۱</sup>، ۲۰۱۸). علاوه بر سازمان‌ها امروزه در محیط بین‌المللی با تغییرات زیادی همراه هستند و نمی‌توانند با یک دانش ثابت به موفقیت برسند و

36. Kogan

37. Jobber

38. Dahringer

39. Czinkota & Ronkainen

40. Hermelingmeier

41. Basten & Haamann

باید همیشه دانش جدید را با دانش موجود تلفیق کنند و با ایجاد یک سیستم یادگیری سازمانی دانش را به سرعت در تمامی سازمان تریق کنند تا بتوانند عملکرد خود را افزایش دهند (یانگ<sup>۴۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). به علاوه اشتیانی و اخوان (۱۳۹۸) و شیخی (۱۴۰۰) بیان کردند که یادگیری سازمانی موجب افزایش عملکرد سازمانی می شود عظیمی و همکاران (۱۳۹۹) نیز بیان کردند که با افزایش یادگیری سیستم هیا سازمانی دچار تحول می شود که این امر موجب افزایش عملکرد سازمانی می شود. از این رو می توان بیان کرد: یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان های بین المللی تاثیر می گذارد

به علاوه به گفته مونا<sup>۴۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، بهبود عملکرد تجاری یک سازمان با تمرکز بر قدرت برتر، توسعه توانایی شرکت برای اجرای یک انجمن تجاری مبتنی بر اعتماد بلندمدت با منافع متقابل بدست می آید که با افزایش توان سازمان برای ورود به بازارهای جدید رشد می یابد. در ادبیات منابع بیان شده است که توانایی می تواند عملکرد را بهبود بخشد (دی و ونزلی، ۱۹۸۸). در این ارتباط زمانی که قابلیت های اصلی رقابتی مختص به خود شرکت باشد و تبدیل به رقابت پذیری آنها شود، رابطه بین توانایی و عملکرد نیز قوی تر می شود (بارنی<sup>۴۴</sup>، ۱۹۹۱). یکی از این قابلیت ها، قابلیت ورود به بازار است. توانایی ورود به بازار به شدت بر رشد شرکت تاثیر می گذارد (نوریان و وادریان، ۲۰۱۸). شرکت ها باید حالت مناسب ورود به بازار را برای ورود به بازار تعیین کنند. انتخاب برای ورود به بازار به عامل تعیین کننده عملکرد سازمان تبدیل می شود (برانترز، ۲۰۰۲). به علاوه در این راستا عارفمنش و همکاران (۱۳۹۹) بیان کردند که ورود به بازار بر عملکرد مالی سازمان تاثیر گذار است، پیروز و جلالی (۱۳۹۸) نیز بیان کردند که قابلیت و توان ورود به بازار می تواند عملکرد بازاریابی کسب و کارهای کوچک و متوسط را بهبود بخشد. از این رو می توان بیان کرد:

توان ورود به بازارهای بین المللی بر عملکرد سازمان های بین المللی تاثیر می گذارد.

به علاوه سازمان ها با افزایش دانش خود می توانند شناخت بیشتری بر توانایی ها خود و خصوصیات بازارهای مختلف بدست آورند (لی<sup>۴۵</sup>، ۲۰۲۲). با افزایش یادگیری سازمانی سازمان ها دانش سازمانی را در ارتباط با محیط پیرامونی خود تلفیق کرده و با پالایش آن در چرخه یادگیری چند مرحله ای موجبات افزایش دانش مفید سازمانی را ایجاد می کنند (تاسل<sup>۴۶</sup>، ۲۰۲۰). به علاوه با افزایش یادگیری سازمانی، سازمان ها شناخت بیشتری نسبت به قبا، نقاط ضعف و قوت آنها بدست می آورند و می توانند برنامه های استراتژیک خود برای ورود به بازارهای جدید را تدوین کنند (مازی و نوبل<sup>۴۷</sup>، ۲۰۱۹) به علاوه با بهبود یادگیری سازمانی، سرمایه های سازمان از جمله سرمایه های انسانی و رابطه ای رشد می یابد و با افزایش این امر سازمان ها توان خود برای ورود به بازارهای بین المللی را افزایش می دهند. از این رو می توان بیان کرد:

یادگیری سازمانی بر توان ورود به بازارهای بین المللی تاثیر می گذارد.

به علاوه از آنجایی که یادگیری سازمانی توانایی شرکت های بین المللی برای به دست آوردن سهم بیشتری از بازارهای جدید و قدیم را افزایش می دهد (سامباسیوان<sup>۴۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)، می توان آن را به عنوان یک منبع حیاتی برای ارتقای توانایی سازمان ها برای ورود به بازارهای بین المللی در نظر گرفت (لیائو ولی<sup>۴۹</sup>، ۲۰۱۸). به طور خاص، ثابت شده است که یادگیری سازمانی برای تسهیل تبادل اطلاعات مفید است (لوفور<sup>۵۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)، که پتانسیل ارتقای یکپارچه سازی دانش بازاریابی برای افزایش عملکرد سازمان را دارد (حسن<sup>۵۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ میکویچ<sup>۵۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع، یادگیری سازمانی به شرکت های بین المللی کمک می کند تا دانش مرتبط در مورد روندها و رویدادهای رایج در محیط های خارجی را درک کرده و از آن بهره برداری کنند

42. Yang

43. Muna

44. Barney

45. Li

46. Tassel

47. Mazzei & Noble

48. Sambasivan

49. Liao & Li

50. Lefebvre

51. Hasan

52. Mikovic



و ابتکارات سازمانی را ترویج کنند تا از این طریق موجب افزایش عملکرد سازمان با ایجاد بازارهای جدید برای سازمان شود (زاهور و جرگد<sup>۵۳</sup>، ۲۰۲۱)، که در نهایت عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد (جرگد<sup>۵۴</sup>، ۲۰۲۱) از این رو می‌توان بیان کرد: ورود به بازارهای بین‌المللی نقش میانجی در رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان‌های بین‌المللی ایفا می‌نماید.

## روش شناسی

این تحقیق از حیث هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش مدیران میانی، عالی و عملیاتی شرکت‌های صادراتی در حوزه صنایع دستی شهر اصفهان هستند. روش تجزیه و تحلیل داده به صورت مدل سازی معادلات ساختاری از نوع مربعات جزئی درجه دوم است که با نرم افزار pls محاسبه می‌شود. در بخش معادلات ساختاری نسبت تعداد نمونه (مشاهدات) به متغیرهای مستقل نباید از ۵ کمتر باشد. نسبت محافظه کارانه تر ۱۰ مشاهده به ازای هر متغیر مستقل نیز پیشنهاد شده است. حتی در نظر گرفتن ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر پیش بین در معادلات ساختاری نیز پیشنهاد شده است. بر این اساس از روش سرانگشتی زیر می‌توان برای حجم نمونه در معادلات ساختاری استفاده کرد:

$$q > n > 15q$$

که  $q$  تعداد گویه‌ها یا پرسش‌ها و  $n$  حجم نمونه است. با توجه به پرسشنامه‌های پژوهش، تعداد کل پرسش‌ها برابر با ۱۴ گویه است که با توجه به فرمول بالا حجم نمونه عددی بین ۷۰ تا ۲۱۰ است که با توجه به جامعه آماری تعداد ۷۴ پرسشنامه سالم جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

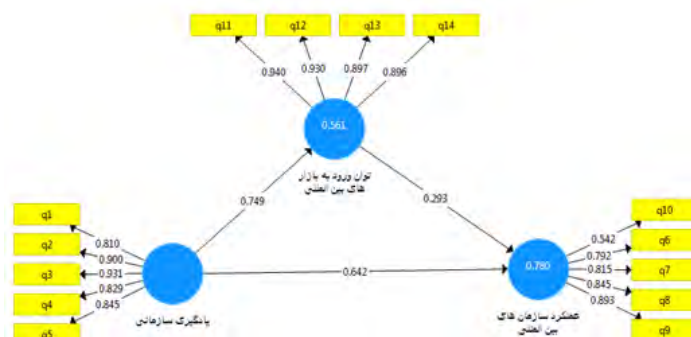
### جدول ۱: آمار توصیفی گویه‌های پژوهش

پاسخ‌ها	میانگین	انحراف از معیار
یادگیری سازمانی		
سرمایه گذاری سازمان ما در یادگیری فردی باعث وفاداری کارکنان به سازمان شده است.	3.1216	1.19305
برنامه‌های توسعه شخصی کارکنان توسط شرکت تشویق می‌شود.	2.7703	1.29855
زمانی که کارکنان در یادگیری فردی که به نفع سازمان است درگیر شوند، گاهی پاداش دریافت می‌کنند.	2.6892	1.09702
سازمان اطمینان حاصل می‌نماید که کارکنان در مورد مسائل جاری، شرکت را همراهی می‌کنند.	2.7568	1.12031
شرکت اطمینان حاصل می‌کند که محیط برای کارمندان مناسب است تا کارایی آنها افزایش یابد.	2.7568	1.15641
عملکرد سازمان‌های بین‌المللی		
کارکنان از طریق یادگیری مستمر به هدف‌های سازمان متعهد هستند	2.6486	1.20992
کارکنان به دلیل فرهنگ یادگیری سازمان انگیزه دارند که به سازمان متعهد باشند	2.5000	1.03699
فرصت آموزش مستمر در سازمان باعث کاهش جابجایی کارکنان شده است.	2.4865	1.17325
شرایط سازمان باعث افزایش رقابت پذیری سازمان ما شده است	2.3784	1.14321
محیط یادگیری سازمان ما برای رقابت صنعتی مساعد است.	2.8784	1.05924
توان ورود به بازارهای بین‌المللی		
شرکت من به سرعت با نیازهای بازارهای بین‌المللی همسو می‌شود	2.8919	1.33003
شرکت من به سرعت محصولات متنوعی برای بازارهای بین‌المللی ارائه می‌دهد	2.9054	1.38652
شرکت من می‌تواند به اطلاعات مربوط به نیازهای بازارهای بین‌المللی به سرعت دست یابد	2.9730	1.31350
شرکت من توانایی ایجاد نیازهای جدید در بازارهای بین‌المللی را دارد	2.7297	1.23085

<sup>53</sup>. Zahoor & Gerged

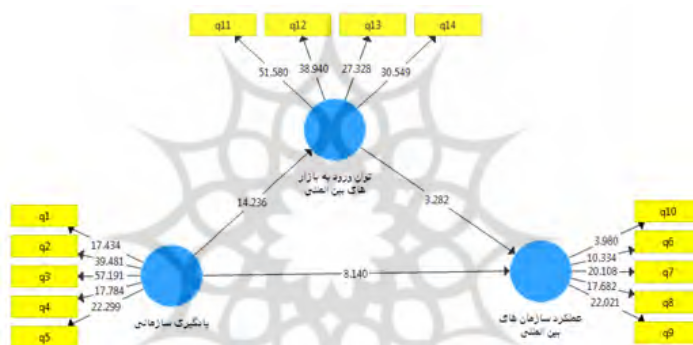
<sup>54</sup>. Gerged

برای بررسی فرضیه های پژوهش مدل زیر مورد بررسی قرار گرفت:



شکل ۱: مدل اصلی پژوهش

به علاوه نتایج مدل بوت استرپ شده به صورت شکل زیر است:



شکل ۲: مدل بوت استرپ شده پژوهش

با توجه به مدل پژوهش شاخص های مدل به صورت زیر است:

جدول ۲: بار عاملی گویه های پژوهش

سطح معنی داری	T-Value	انحراف استاندارد	بار عاملی	گویه
0.000	17.434	0.046	0.810	یادگیری سازمانی <- q1
0.000	39.481	0.023	0.900	یادگیری سازمانی <- q2
0.000	57.191	0.016	0.931	یادگیری سازمانی <- q3
0.000	17.784	0.047	0.829	یادگیری سازمانی <- q4
0.000	22.299	0.038	0.845	یادگیری سازمانی <- q5
0.000	10.334	0.077	0.792	عملکرد سازمان های بین المللی <- q6
0.000	20.108	0.041	0.815	عملکرد سازمان های بین المللی <- q7
0.000	17.682	0.048	0.845	عملکرد سازمان های بین المللی <- q8
0.000	22.021	0.041	0.893	عملکرد سازمان های بین المللی <- q9
0.000	3.980	0.136	0.542	عملکرد سازمان های بین المللی <- q10
0.000	51.580	0.018	0.940	توان ورود به بازارهای بین المللی <- q11
0.000	38.940	0.024	0.930	توان ورود به بازارهای بین المللی <- q12
0.000	27.328	0.033	0.897	توان ورود به بازارهای بین المللی <- q13
0.000	30.549	0.029	0.896	توان ورود به بازارهای بین المللی <- q14

با توجه نتایج مشاهده می‌شود که بار عاملی برای تمامی گویه‌ها بیش از ۰.۵ سطح معنی داری برای تمامی گویه‌های پژوهش کمتر از ۰.۰۵ است که نشان از مناسب بودن بار عاملی گویه‌های پژوهش است. از این رو این مدل به عنوان مدل اصلی پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. به علاوه مدل پژوهش دارای روایی و پایایی مناسبی بود. حال به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

#### فرضیه اول: یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان‌های بین‌المللی تاثیر می‌گذارد:

جدول ۴ به بررسی رابطه بین متغیرها پرداخته است:

جدول ۴: بررسی فرضیه اول پژوهش

نتیجه	معنی داری	T-Value	انحراف	ضریب مسیر	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید فرضیه	0.000	8.140	0.079	0.642	عملکرد سازمان‌های بین‌المللی	یادگیری سازمانی

با توجه به جدول ۴ مشاهده می‌شود که فرضیه اول پژوهش مورد تایید قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصل از این جدول مشاهده می‌شود یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان‌های بین‌المللی تاثیر مثبت می‌گذارد (سطح معنی داری کمتر از ۰.۰۵). بر این اساس می‌توان بیان کرد که با بهبود یادگیری سازمانی در سازمان میزان عملکرد سازمان‌های بین‌المللی ۶۴.۲ درصد بهبود می‌یابد.

#### فرضیه دوم: یادگیری سازمانی بر توان ورود به بازارهای بین‌المللی تاثیر می‌گذارد

جدول ۵ به بررسی رابطه بین متغیرها پرداخته است:

جدول ۵: بررسی فرضیه دوم پژوهش

نتیجه	معنی داری	T-Value	انحراف	ضریب مسیر	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید فرضیه	0.000	14.236	0.053	0.749	توان ورود به بازارهای بین‌المللی	یادگیری سازمانی

با توجه به جدول ۵ مشاهده می‌شود که فرضیه دوم پژوهش مورد تایید قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصل از این جدول مشاهده می‌شود یادگیری سازمانی بر توان ورود به بازارهای بین‌المللی تاثیر مثبت می‌گذارد (سطح معنی داری کمتر از ۰.۰۵). بر این اساس می‌توان بیان کرد که با بهبود یادگیری سازمانی در سازمان میزان توان ورود به بازارهای بین‌المللی ۷۴.۹ درصد بهبود می‌یابد.

#### فرضیه سوم: توان ورود به بازارهای بین‌المللی بر عملکرد سازمان‌های بین‌المللی تاثیر می‌گذارد.

جدول ۶ به بررسی رابطه بین متغیرها پرداخته است:

جدول ۶: بررسی فرضیه سوم پژوهش

نتیجه	معنی داری	T-Value	انحراف	ضریب مسیر	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید فرضیه	0.001	3.282	0.089	0.293	عملکرد سازمان‌های بین‌المللی	توان ورود به بازارهای بین‌المللی

با توجه به جدول ۶ مشاهده می‌شود که فرضیه سوم پژوهش مورد تایید قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصل از این جدول مشاهده می‌شود توان ورود به بازارهای بین‌المللی بر عملکرد سازمان‌های بین‌المللی تاثیر مثبت می‌گذارد (سطح معنی داری کمتر از ۰.۰۵). بر این اساس می‌توان بیان کرد که با بهبود توان ورود به بازارهای بین‌المللی سازمان میزان عملکرد سازمان‌های بین‌المللی ۲۹.۳ درصد بهبود می‌یابد.

### فرضیه چهارم: توان ورود به بازارهای بین المللی نقش میانجی در رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان های بین المللی ایفا می نماید

جدول ۷ به بررسی رابطه بین متغیرها پرداخته است:

جدول ۷: بررسی فرضیه چهارم پژوهش

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب مسیر	انحراف	T-Value	معنی داری	نتیجه
یادگیری سازمانی	توان ورود به بازارهای بین المللی	عملکرد سازمان های بین المللی	0.220	0.066	3.345	0.001	تایید فرضیه

با توجه به جدول ۷ مشاهده می شود که فرضیه چهارم پژوهش مورد تایید قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصل از این جدول مشاهده می شود که توان ورود به بازارهای بین المللی نقش میانجی در رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان های بین المللی ایفا می نماید (سطح معنی داری کمتر از ۰.۰۵). به علاوه با توجه به جدول ۴ مشاهده می شود که یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان های بین المللی به صورت مستقیم نیز تاثیر دارد، از این رو توان ورود به بازارهای بین المللی در رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان های بین المللی دارای نقش میانجی نسبی است. بر این اساس می توان بیان کرد که با ایجاد یادگیری سازمانی در راستای افزایش توان ورود به بازارهای بین المللی در سازمان، میزان عملکرد سازمان در سطح بین المللی به میزان ۲۲ درصد افزایش می یابد.

### بحث و نتیجه گیری

یافته ها نتیجه فرضیه اول تایید می کند یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان های بین المللی تاثیر مثبت دارد، این نتیجه با نتیجه پژوهش هرملینگیور و همکاران (۲۰۲۱) و باستن و همکاران (۲۰۱۸) همسو است. در تبیین این نتایج می توان بیان کرد که سازمان هایی که همیشه در حال یادگیری هستند، در تمامی رویه های سازمانی خود تغییرات مثبت ایجاد می کنند که این امر منجر به ایجاد عملکرد سازمانی بالا در حوزه های مالی، اجتماعی و سازمانی می شود. به علاوه یادگیری سازمانی منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان ها می شود. شرکت های صنایع دستی با افزایش یادگیری در سازمان خود شرایط بازار را بهتر درک می کنند و می توانند محصولات بهتری را برای بازار هدف خود تدارک ببینند که این امر منجر به افزایش عملکرد سازمانی آنها می شود. نتایج فرضیه دوم پژوهش بیان می نماید که یادگیری سازمانی بر توان ورود به بازارهای بین المللی تاثیر مثبت می گذارد. این نتیجه با نتیجه پژوهش های لی (۲۰۲۲) و تاسل (۲۰۲۰) همسو است. با افزایش یادگیری سازمانی سازمان ها دانش سازمانی را در ارتباط با محیط پیرامونی خود تلفیق کرده و با پالایش آن در چرخه یادگیری چند مرحله ای موجبات افزایش دانش مفید سازمانی را ایجاد می کنند، نیز با افزایش یادگیری سازمانی، سازمان ها شناخت بیشتری نسبت به رقبا، نقاط ضعف و قوت آنها بدست می آورند و می توانند برنامه های استراتژیک خود برای ورود به بازارهای جدید را تدوین کنند. در واقع پروسه یادگیری سازمانی باعث می شود که سازمان تغییر تحولات بازار هدف را به خوبی بررسی نماید و بتواند شرایط سازمانی را مطابق با ملزومات بازارهای بین المللی تبیین کنند تا بتوانند بازارهای جدید بین المللی را مورد هدف قرار دهند.

به علاوه نتایج فرضیه سوم بیان می نماید که توان ورود به بازارهای بین المللی بر عملکرد سازمان های بین المللی تاثیر مثبت می گذارد. این نتایج با نتیجه پژوهش مونا و همکاران (۲۰۲۲) همسو است. در تبیین این نتایج می توان بیان کرد که با افزایش توان سازمان در ورود به بازارهای جدید بین المللی، سطح کیفی و کمی محصولات صنایع دستی افزایش می یابد و سازمان ها خود را در برابر نیازها و تقاضاهای جدید می بینند که باید برآورده سازند که این امر موجب افزایش عملکرد سازمانی می شود. به علاوه ورود به بازارهای جدید یعنی کسب منافع مالی، اجتماعی جدید که این امر موجب افزایش عملکرد سازمانی در دو حوزه عملکرد مالی به علت افزایش فروش و عملکرد غیر مالی در نتیجه افزایش ارزش برند و بهبود فرایندهای سازمانی می شود.

در نهایت نتایج فرضیه چهارم بیان می‌نماید که توان ورود به بازارهای بین‌المللی نقش میانجی در رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان‌های بین‌المللی ایفا می‌نماید. این نتیجه در راستای پژوهش‌های لیائو (۲۰۱۸) و زاهور و جرگد (۲۰۲۱) است. در تبیین این نتایج می‌توان بیان کرد که یادگیری سازمانی موجب تقویت توان سازمان در تمامی حوزه‌هایی می‌شود که یادگیری در آن اتفاق می‌افتد. هنگامی سازمان‌های صنایع دستی به سمت افزایش یادگیری در مورد بازارهای بین‌المللی قدم برمی‌دارند، قطعاً دانش و توان آنها برای ورود به این بازارها افزایش می‌یابد و با افزایش توان ورود سازمان‌ها به بازارهای جدید، عملکرد سازمانها رشد پیدا می‌کند. در واقع، یادگیری سازمانی به شرکت‌های بین‌المللی کمک می‌کند تا دانش مرتبط در مورد روندها و رویدادهای رایج در محیط‌های خارجی را درک کرده و از آن بهره‌برداری کنند و ابتکارات سازمانی را ترویج کنند تا از این طریق موجب افزایش عملکرد سازمان با ایجاد بازارهای جدید برای سازمان شود.

بر این اساس و با توجه به مطالب بیان شده می‌توان بیان داشت که سازمان‌ها با ایجاد سیستم یادگیری چند مرحله و تبدیل یادگیری به یک فرهنگ می‌توانند شناخت خود از رقبا، بازار و خود سازمان و محصول تولید را افزایش دهند. این افزایش دانش باعث افزایش توان سازمان در عرصه‌های مختلف می‌شود که یکی از آنها توان سازمان‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی است. ورود به بازارهای بین‌المللی موجب می‌شود که فعالیت‌های سازمان رشد یافته و در حوزه‌های مختلف افزایش پیدا نماید. هنگامی سازمان‌های صنایع دستی بر رشد سازمانی تاکید کنند و یادگیری را در سازمان ایجاد کنند، می‌توانند مزیت رقابتی نسبتاً به رقبا ایجاد کنند. این مزیت رقابتی در راستای یادگیری و ورود به بازارهای بین‌المللی می‌تواند در حوزه‌های مختلفی مانند روش‌های فروش، کیفیت محصولات، تغییر در محصولات فعلی، تولید محصولات جدید و ... باشد که در نهایت این امر موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. از این رو به سازمان‌های صادرکننده صنایع دستی اصفهان پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

شرکت‌های صنایع دستی یادگیری سازمانی را در راستای ورود به بازارهای بین‌المللی تبیین کنند و سعی کنند سیستم یادگیری خود را به روز نگاه داشته و با استفاده از دانش جمعی سازمانی نسبت به افزایش قدرت خود در بازارهای فعلی، بازارهای جدید را نیز شناسایی کنند.

شرکت‌های صنایع دستی هنگام ورود به بازارهای جدید باید دانش سازمانی مناسب را به دست آورده باشند. در این راستا داشتن یک سیستم یادگیری مناسب می‌تواند راهگشای آنها باشد. بدون داشتن فرهنگ یادگیری عمر سازمان‌های در بازارهای جدید خیلی کوتاه خواهد بود و نمی‌تواند عملکرد سازمانی مناسبی را نیز در پی داشته باشد.

## منابع

- [۱] شیخی، ل. (۱۴۰۰). ارتباط یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی و نوآوری، هفتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت در علوم انسانی، تهران.
- [۲] عارف منش، ز، انصاری سامانی، ح، زارعی الوندی، س. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر ترتیب ورود به بازار و جهت گیری های استراتژیک بر عملکرد مالی شرکت. *کاوش های مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۲۳)، ۵۹-۸۳.
- [۳] پیروز، ا و جلالی، ع. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر قابلیت ورود به بازار بر عملکرد بازاریابی کسب و کارهای کوچک و متوسط، *همایش ملی اقتصاد، مدیریت توسعه و کارآفرینی با رویکرد حمایت از کالای ایرانی*، زاهدان
- [۴] محبی آشتیانی، س، و اخوان، پ. (۱۳۹۸). تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد با میانجی گری مدیریت دانش (مطالعه موردی؛ بانک کشاورزی ایران). *رشد فناوری*، ۱۵(۵۹)، ۵۵-۶۲.
- [۵] عظیمی، ح، مرشدی، ا، عباسی، د. (۱۳۹۹). نقش یادگیری سازمانی و فرایند کسب و کار بر عملکرد دانش محور سازمان ها (نمونه پژوهش: اداره دارایی زنجان و سازمان صنعت و معدن بجنورد). *فصلنامه مدیریت دانش سازمانی*، ۳(۹)، ۱۶۷-۲۰۹.
- [6] Abdullah, T., & Tantri, F. (2012). *Manajemen pemasaran*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- [7] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- [8] Amos, A. O., Alaka, N. S., & Sanni, S. A. (2018). exploring relationship between organizational learning and international business performance. *Strategy manageriale*. 4-16.
- [9] Argyris, C. Schön, D.A. (1996): *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [10] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [11] Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3), 2158244018794224.
- [12] Çakıroğlu, M., & Can, E. (2021). Determining strategies for entrance to foreign markets: An analysis based on analytical hierarchy process (AHP). *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(2), 714.
- [13] Capra, F., (1996). *The Web of Life*. New York, NY, Anchor Books
- [14] Crossan M, Guatto T. (1996). Organizational learning research profile. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 1, 107-112.
- [15] Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2016). *International marketing*. Cengage Learning.
- [16] Daft, R. L., Lengel, R. H. (1986), "Organizational information requiem media richness and structural design", *Management Science*, 32(5), 554-571.
- [17] Darwin, J., Johnson, P., McAuley, J. (2002). *Developing strategies for change*. London: *Financial times*. Prentice Hall.
- [18] David A. Kolb and Alan L. Frohman, (1970). An Organization Development Approach to Consulting, *Sloan Management Review*, 12(1), 51-65.
- [19] DeGeus, A. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 70-74.
- [20] Emery M (2004) *Open systems theory*. In: *Boonstra JJ (ed) Dynamics of organizational change and learning*. Wiley, Chicester, UK.
- [21] Eppler, M. J. (2006). *Managing information quality: Increasing the value of information in knowledge-intensive products and processes*. Springer Science & Business Media.
- [22] Fiol, M. C., Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- [23] Fraher, A. L. (2005). Team Resource Management (TRM): A Tavistock Approach to Leadership in High-Risk Environments. *Organisational and Social Dynamics*, 5(2): 163-182.

- [24] Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, 86(3), 109-116.
- [25] Hasan, M. N., Anastasiadis, S., & Spence, L. J. (2020). Polluting SMEs and the construction of their environmental behaviours: Evidence from Bangladesh. *Business Strategy & Development, Forthcoming*. 4(2), 109-122.
- [26] Hermelingmeier, V., & von Wirth, T. (2021). The nexus of business sustainability and organizational learning: A systematic literature review to identify key learning principles for business transformation. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1839-1851.
- [27] Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *EBOOK: Principles and Practice of Marketing*, 9e. McGraw Hill.
- [28] Keen, P. (1981). Information systems and organizational change. *Communications of the ACM*, 24, 24-33.
- [29] Kogan, L., Ross, S. A., Wang, J., & Westerfield, M. M. (2017). Market selection. *Journal of Economic Theory*, 168, 209-236.
- [30] Kohli AK, Jaworski BJ. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2): 1-18.
- [31] Leavitt, H. J. (1965). *Applied organizational change in industry: structural, technical and humanistic approaches*, in March, J. G. (ed.), *Handbook of Organizations*.
- [32] Lefebvre, V. M., Sorenson, D., Henchion, M., & Gellynck, X. (2016). Social capital and knowledge sharing performance of learning networks. *International Journal of Information Management*, 36(4), 570-579.
- [33] Li, C. (2022). Cultural Friction in International Joint Ventures: Whose Cultural Distance Affects Market Reactions?. *Journal of Management*, 1-30.
- [34] Liao, B. F., & Li, B. Y. (2018). A marketing strategy in a closed-loop supply chain with loss-averse consumers. *Mathematical Problems in Engineering*, 1-10.
- [35] Lima, E. and Filion, L.J. (2011). *Organizational Learning in SMEs' Strategic Management: A Descriptive and Systemic Approach*. A Presentation at International Council Small Business, Stockholm, Sweden
- [36] Mazzei, M. J., & Noble, D. (2019). *Big Data and Strategy: Theoretical Foundations and New Opportunities*. In *Strategy and Behaviors in the Digital Economy*. IntechOpen.
- [37] Moorman C, Miner AS. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research* 34(4), 91-106.
- [38] Muna, N., Yasa, N., Ekawati, N., Wibawa, I., Sriathi, A., & Adi, I. (2022). Market entry agility in the process of enhancing firm performance: A dynamic capability perspective. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 99-106.
- [39] Njugun, J. (2009). Strategic Positioning For Sustainable Competitive Advantage: An Organizational Learning Approach, *KCA Journal of Business Management*, 2(1), 32-43.
- [40] Ollo-Lopez, A. and Aramendía-Muneta, M. E. (2012). ICT impact on competitiveness, innovation and environment, *Telematics and Informatics*, 29(2), 204-210.
- [41] Opoku, A. and Fortune, C. (2011). Organizational Learning and Sustainability in the Construction Industry, *The Built & Human Environment Review*, 4(1), 98-107.
- [42] Oyewobi, L. O., Adedayo, O. F., Olorunyomi, S. O., & Jimoh, R. (2021). Social media adoption and business performance: the mediating role of organizational learning capability (OLC). *Journal of Facilities Management*. 19(4), 413-436.
- [43] Park, B. I., & Lee, J. Y. (2021). The survival of the fittest in the global markets: multinational corporation challenge, evolution and decline. *Management Decision*, 59(1), 1-17.
- [44] Pemberton JD and Stonehouse GH. (2000). Organizational learning and knowledge assets-an essential partnership. *The Learning Organization* 7 (4): 184-193.

- [45] Rahman, seyed H. (2003). Modelling of international market selection process: a qualitative study of successful Australian international businesses. *quantitative market research: an international journal*, 6(2), 119-132.
- [46] Senge, P. M. (2017). The leaders new work: Building learning organizations. *Leadership perspectives*, 51-67.
- [47] Skerlavaj, M., Dimovski, V. (2006). Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: The Case of Slovenia, *Management*, 11(1), 75-90.
- [48] Slater S.F, Narver J.C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(2): 63-74.
- [49] Smith, K. G., Grimm, C., Young, G. & Wally, S. 1997. Strategic groups and rivalrous firm behavior. Towards a reconciliation. *Strategic Management Journal*, 18, 149-157.
- [50] Surdu, I., & Narula, R. (2021). Organizational learning, unlearning and re-internationalization timing: Differences between emerging-versus developed-market MNEs. *Journal of International Management*, 27(3), 100784.
- [51] Sylvest, J., & Lindholm, C. (2002). *Sma globale virksomheder. Ledelse og Erhvervsøkonomi*.
- [52] Tasel, F. (2020). The importance of timing of internationalization: a literature review. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 7(4), 202-209.
- [53] Tsang, E.W.K. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization – A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research, *Human Relations*, 50(1), 73-89
- [54] Yang, M., Sulaiman, R., Yin, Y., Mallamaci, V., & Alrabaiah, H. (2022). The effect of business intelligence, organizational learning and innovation on the financial performance of innovative companies located in Science Park. *Information Processing & Management*, 59(2), 102852 .