

مروری بر اهمیت و ضرورت ترویج یادگیری سازمانی در تعاونی های کشاورزی

نازنین ورامینی، دکتر احمد رضوانفر

دانشجوی دکتری ترویج کشاورزی دانشگاه تهران، کارشناس تعاون و مسئول دبیرخانه دائمی جشنواره تعاونی های برتر.

Email:nazanin.varamini@ut.ac.ir

عضو هیأت علمی گروه ترویج و آموزش کشاورزی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران. Email:arezvan@ut.ac.ir

چکیده

در حالی که سازمان های سنتی به گونه ای طرح ریزی شده بودند که فقط بر ارتقاء کارآیی تمرکز می نمودند، در سازمان هایی که یادگیری سازمانی در آن ها نهادینه شده است، همه اعضا، پیوسته درصدد شناسایی مسئله هستند. لذا، درک عمیق تری از نیازهای مشتری دارند و برای تأمین نیازهای مشتری، آن چه در توان دارند به کار می برند تا محصول مورد نظر را به بهترین شکل ممکن تولید کنند. زیرا با توجه به تغییرات و پیشرفت هایی که در محیط رخ می دهند، محصولات موجود باید تغییر می یابند و بتوانند نیازهای جدید را تأمین کنند. چنین امری، فقط در سازمان های یادگیرنده امکان پذیر است. با توجه به نقش و اهمیت تعاونی های کشاورزی در توسعه کشاورزی از ابعاد مختلف، این مقاله با مرور منابع مختلف، به نقش ترویج در تغییر آگاهی، انگیزه و نگرش و نهادینه سازی یادگیری سازمانی در این سازمان ها می پردازد؛ به نحوی که منجر به ایجاد تعاونی های کشاورزی رقابت پذیر و پایدار گردد.

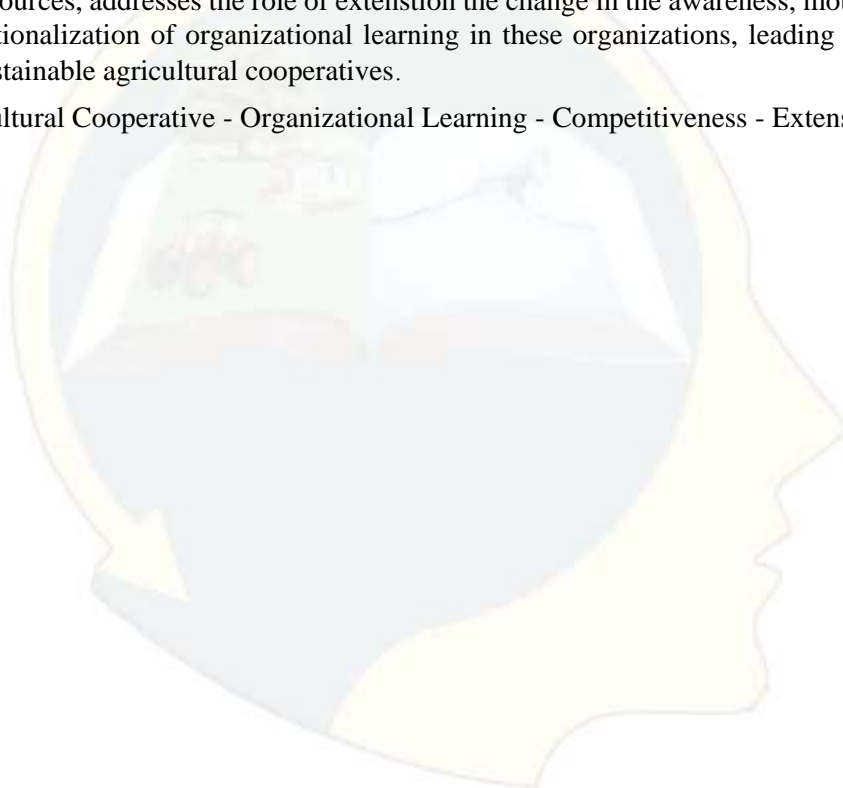
واژگان کلیدی: تعاونی کشاورزی - یادگیری سازمانی - رقابت پذیری - ترویج

An overview of the importance and necessity of promoting organizational learning in agricultural cooperatives

Abstract

While traditional organizations were designed to focus solely on performance enhancement, in organizations where institutional learning is institutionalized, all members are continually seeking to identify the issue. Therefore, they have a deeper understanding of the customer's needs and use it to meet the customer's needs in order to produce the desired product in the best possible way. Because, given the changes that occur in the environment, existing products need to be changed and can meet new needs. This is possible only in learning organizations. Considering the role and importance of agricultural cooperatives in agricultural development from a variety of dimensions, this paper, by reviewing various sources, addresses the role of extension the change in the awareness, motivation and attitude and institutionalization of organizational learning in these organizations, leading to Creating competitive and sustainable agricultural cooperatives.

Key words: Agricultural Cooperative - Organizational Learning - Competitiveness - Extension



مقدمه

از دیدگاه اقتصاددانان توسعه، بخش کشاورزی در اقتصاد بعنوان منبع اصلی تأمین سرمایه برای توسعه اقتصادی بشمار می رود. در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، عدم توجه به سرمایه گذاری در بخش کشاورزی سبب گردید که نقش کشاورزی به عنوان بخش کمک کننده به توسعه اقتصادی به نقش بازدارنده توسعه اقتصادی تبدیل گردد. از همین رو، در دهه های اخیر، بسیاری از کشورهای در حال توسعه به تجدید نظر در سیاست های خود در رابطه با بخش کشاورزی پرداختند. در ایران نیز هر چند در سال های پس از انقلاب اسلامی تغییراتی در دیدگاه های سیاست گزاران و برنامه ریزان نسبت به بخش کشاورزی ایجاد گردیده و در برنامه های عمرانی اول و دوم بر محوریت نقش کشاورزی در توسعه اقتصادی تأکید گردیده ولی در عمل به سبب عدم هماهنگی موجود در سیاست های اقتصاد کلان و سیاست های بخش کشاورزی نرخ بازدهی سرمایه گذاری در بخش کشاورزی کم تر از بخش های دیگر اقتصادی به ویژه بخش خدمات بوده است (نورالدینی و حکمت، ۱۳۹۲).

از آن جا که یکی از بزرگ ترین مشکلات کشورهای در حال توسعه، پایین بودن میزان تولید و بهره وری در بخش کشاورزی، فقر روستایی و عقب ماندگی تاریخی روستاهاست و نیز تعداد بسیاری از جمعیت جهان در نواحی روستایی کشورهای در حال توسعه زندگی می کنند و معیشت آن ها از فعالیت کشاورزی تأمین می شود و به عبارتی، بخش چشمگیری از این جمعیت در مناطق روستایی سکونت دارند، و شغل اصلی آن ها کشاورزی است، بنابراین دستیابی به توسعه روستایی بدون توجه به بخش کشاورزی و برنامه ریزی جهت بهبود وضعیت این بخش ممکن نخواهد بود. با توجه به ویژگی های کلی بخش کشاورزی، اولویت سیاستگذاران و برنامه ریزان در قبال این وضعیت، ایجاد دگرگونی عمیق در این بخش است و با عنایت به گستردگی بخش کشاورزی، در عمل، بدون مشارکت کشاورزان، رسیدن به اهداف و مراتب بالای توسعه غیرممکن ارزیابی شده است (سواری و همکاران، ۱۳۹۴).

به استناد مطالعات آسب شناسی و عارضه یابی صورت گرفته بر تعاونی های کشاورزی و با توجه به اهمیت کمی و کیفی تولیدات تعاونی های مذکور از یک سو و نیاز جامعه به این نوع از سازمان های مردم نهاد (با توجه به اصول و ارزش های حاکم بر تشکیل و اداره آن ها) و ضرورت توانمندسازی آن ها در فضای کسب و کار پیچیده و رقابتی امروز از سوی دیگر، ارائه آموزش های عمومی و تخصصی به مدیران و اعضای تعاونی ها (به عنوان سازمان یادگیرنده) از اهمیت ویژه ای برخوردار است. چرا که عدم آگاهی و اشراف به تمامی ابعاد و زوایای مقوله تعاون، به دلیل ناکافی بودن پژوهش های کاربردی و عدم تناسب و کفایت آموزش های ارائه شده با نیاز مخاطبان در این بخش، سبب ایجاد شکاف و فاصله ای عمیق میان وضع موجود و وضع مطلوب گردیده است. این سازمان ها باید بتوانند مشکلات خود را در جهت تقلیل زمان لازم برای توسعه محصولات جدید و نوآورانه به منظور کسب مزیت رقابتی بلندمدت کاهش دهند. تعاونی های کشاورزی باید به دنبال سیستم یا روشی باشند که بتوانند دانش را در سطح استراتژیک خلق کنند و بتوانند از آن به عنوان یک قابلیت محوری استفاده نمایند. ویژگی های شرکت های تعاونی به گونه ای است که می توانند با ایجاد بستر مشارکت افراد از طریق شبکه تعاون و همکاری، نقش مهمی را ایفا نمایند. با این توضیح، ترویج یادگیری سازمانی با هدف رقابتی شدن آن ها در بازار و بهبود سطح نوآوری در این سازمان ها (با استقرار دائم و جریان مستمر یادگیری در این سازمان ها) ضرورت دارد. بدیهی است کندی فرآیند تصمیم گیری با توجه به ساختار اداره تعاونی ها که سبب کاهش خطرپذیری آن ها می شود و مانع از استفاده از فرصت های مطلوب است، با رویکردهای نوآورانه و یادگیری مستمر به طور عمده ای تعدیل می گردد. همچنین، با توجه به ابعاد سازمان یادگیرنده به ویژه آرمان مشترک و یادگیری تیمی و ویژگی های ساختاری تعاونی ها و اهمیت سرمایه اجتماعی و شبکه ها در این تشکلهای، جریان یافتن فرآیند یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در آن ها می تواند به ماندگاری و تقویت مزیت رقابتی آن ها در فضای اقتصادی جامعه کمک نماید. با توجه به اهمیت موضوع یادگیری سازمانی جهت حفظ مزیت رقابتی سازمان ها، این مقاله با مرور منابع مختلف علمی و پژوهشی، به اهمیت و ضرورت ترویج یادگیری سازمانی در تشکلهای تعاونی کشاورزی پرداخته است.

نقش و اهمیت تعاونی های کشاورزی:

در بسیاری از تحقیقات، مشارکت مردمی به عنوان حلقه مفقوده در فرآیند توسعه معرفی شده است که می توان آن را به صورت یک نهال ملموس در طرح های فیزیکی توسعه جای داد. بر این اساس، امروزه کارگزاران توسعه تلاش می کنند که مشارکت هرچه بیشتر کشاورزان را در پروژه های کشاورزی که در برگیرنده ی بخش اصلی برنامه های توسعه کشاورزی و روستایی هستند، افزایش دهند. به عقیده اوکلی (۱۹۹۱) دلایل اصلی ضرورت افزایش مشارکت مردم در کشاورزی، مواردی چون افزایش سطح پوشش خدمات کشاورزی، کمک به شکستن مقاومت درونی و ذاتی نسبت به تغییر در مناطق روستایی، حصول اطمینان از تمرکز پروژه ها بر نیازهای اقشار خرده پا در کنار کشاورزان پیشرو و از بین بردن جو بی اعتمادی نسبت به در نظر نگرفتن ایده های کشاورزان در پروژه ها را دربرمی گیرد. لذا در عصر حاضر، اشکال مختلف مشارکت را در پروژه های توسعه کشاورزی و روستایی را در مواردی چون تشکیل گروه های همیار، تعاونی های کشاورزی، تعاونی های تولید روستایی، شوراهای اسلامی روستاها و غیره مشاهده نمود (خسروی پور و همکاران، ۱۳۹۳).

صاحب نظران توسعه با توجه به ناکامی های دهه های گذشته در روند توسعه کشاورزی مناطق روستایی بالاخص جهان سوم که خود ناشی از پذیرش راهبردهای دیدگاه نوسازی و نفی برنامه های بومی بود، در رویکرد جدید، ورود روستاییان و کشاورزان به عرصه تصمیم گیری و مشارکت آن ها در تمامی امور مربوط به خود را توصیه نموده اند و معتقدند جوامع روستایی و کشاورزان برای رسیدن به توسعه پایدار و مطلوب بایستی روحیه تعاون و همکاری را در بین خود تقویت نمایند (باباخانلو، ۱۳۹۶).

امروزه تعاون اهرم مناسبی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی در بخش کشاورزی و روستایی به شمار می رود که می تواند در بهینه سازی شرایط زندگی، کار و تولید و ارتقای سطح درآمد و وضعیت اجتماعی کشاورزان و روستاییان مؤثر باشد. تجربه کشورهای توسعه یافته نشان می دهد، تعاونی ها سازمان هایی هستند که موفق شده اند اسباب تجمع نیروهای پراکنده و متفرق و در عین حال با استعداد و با انگیزه را فراهم سازند. با توجه به ناکارآمدی نظام خرده دهقانی در ایجاد تحرک و پویایی در بخش کشاورزی، بخش تعاونی و به خصوص تعاونی های تولید ابزار مناسبی برای بهبود وضعیت کشاورزی است. تعاونی های تولید در بازتوزیع منافع حاصل از رشد بخش کشاورزی، ایجاد اشتغال پویا و مولد، توسعه مشارکت مردمی در بخش کشاورزی، پایین آوردن ریسک سرمایه گذاری در بخش کشاورزی، کاهش هزینه های دولتی در تولید و غیره نقش مؤثر و منحصر به فردی ایفا می نمایند (حاجی و همکاران، ۱۳۹۳).

در گزارش فائو (۲۰۱۲) که به مناسبت روز جهانی غذا منتشر شده است، تعاونی های کشاورزی، به عنوان کلید تغذیه جهان معرفی شده اند. از منظر فائو، تعاونی نوعی کسب و کار اجتماعی است که به طور متوازن دو هدف عمده را دنبال می کند: اول رضایت و تأمین نیاز اعضا و دوم سودآوری و پایداری.

در گزارش مذکور، نکات مهم ذیل درخصوص تعاونی های کشاورزی در سراسر جهان مورد تأکید قرار گرفته اند:

- تعاونی ها در تمامی زمینه ها بیش از صد میلیون شغل در سراسر دنیا ایجاد کرده اند. این مشاغل شامل مشاغل تولیدی و خدماتی مختلف می باشند.
- برآوردها نشان می دهند بیش از یک بلیون فرد در سراسر دنیا به عضویت تعاونی ها درآمده اند.
- در سال ۲۰۰۸، سیصد تعاونی برتر در مجموع گردش مالی در حدود ۱/۱ تریلیون دلار آمریکا را به خود اختصاص دادند؛ این مقدار برابر دهمین اقتصاد بزرگ جهان، کانادا و تقریباً اقتصاد اسپانیا می باشد.
- در کنیا، تعاونی ها به طور مشترک بازار ۷۰ درصد قهوه، ۷۶ درصد لبنیات و ۹۵ درصد تولید کتان را به خود اختصاص داده اند.
- در آمریکا، تعاونی های تولید فرآورده های لبنی، حدود ۸۰ درصد تولید لبنیات را بر عهده دارند.
- در کالیفرنیا، به طور خاص، تعاونی ها تولید محصولات زراعی را بر عهده دارند.
- در کلمبیا، فدراسیون ملی تولیدکنندگان قوه و خدمات بازاریابی، ۵۰۰ هزار تولیدکننده را مورد حمایت قرار داده است.

- در سال ۲۰۰۵ در هند، تعاونی های تولید فرآورده های لبنی، عهده دار تولید ۲۲ درصد از شیر هندوستان بوده اند. در همان سال، ۱۲/۳ میلیون نفر عضو تعاونی های هند بوده اند.
 - در سال ۲۰۱۱ در برزیل، تعاونی ها عهده دار ۴۰ درصد از تولید ناخالص داخلی و ۶ درصد از صادرات کل محصولات کشاورزی بودند.
 - در ویتنام، ۴۴ درصد از تعاونی های فعال کشور، در بخش کشاورزی فعالیت دارند.
- در سال های اخیر، با ظهور پدیده جهانی شدن و تأثیرات ناگزیر آن، تجاری کردن بخش کشاورزی، در مرکز تحولات اقتصاد کشاورزی جهان قرار گرفته و این امر تغییر ساختار و کارکرد نظام های ترویج را نیز اجتناب ناپذیر نموده است. مباحث مهمی چون معرفی گونه های گیاهی تراریخته ژنتیکی، روش های نوین کشاورزی ارگانیک، سیستم های کشاورزی طبقاتی و علوفه هیدروپونیک، سیستم های آبیاری نوین و مواردی از این قبیل (جهت هماهنگی بهره برداران با متد های روز و کاهش ریسک و هزینه های رایج)، باید از طریق برنامه ریزی صحیح و اطلاع رسانی اصولی به آگاهی و اطلاع کشاورزان کلیدی و سازمان های ذیربط کشاورزان برسد تا بتوانند جایگاه خود را در بازار محصولات کشاورزی حفظ نمایند.
- شرکت های تعاونی تولید کشاورزی علاوه بر شکوفایی اقتصادی، سبب رونق کسب و کار و ایجاد بسترهای مناسب جهت افزایش صادرات کالا و محصولات تولیدی نیز می شوند و از این طریق درآمد های ارزی را افزایش می دهند (ابراهیم زاده، ۱۳۸۷). از طرفی، تعاونی های تولید کشاورزی می توانند نقش مهمی در حفظ محیط زیست، حفاظت خاک، کاهش آلودگی آب های زیرزمینی و سطحی، بهبود کیفیت مواد غذایی و ارتقای جایگاه بخش کشاورزی ایفا کنند. لذا شرکت های تعاونی تولید نقش بارزی در دستیابی به توسعه پایدار دارند. آنچه مسلم است اینکه شرکت های تعاونی تولید به دلیل سنخیت با بافت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه تولید کننده از یک سو و از سوی دیگر نقش روند توسعه کمی و کیفی این گونه تشکلهای در ایجاد سازوکارهای متناسب با بهبود مستمر و افزایش تولید می توانند در آینده نقش مهمی در حفظ و ارتقای جایگاه بخش کشاورزی برای تأمین امنیت غذایی جامعه ایفا کنند. در این زمینه، تجربه کشورهای توسعه یافته نیز نشان می دهد تعاونی ها نقش مهمی در توسعه کشاورزی پایدار در سطح جامعه دارند (اسلامی، ۱۳۸۳).
- این شرکت ها، به لحاظ سازوکار و ضوابط ویژه خود می توانند ضمن مبادرت به انجام فعالیت های اقتصادی، حافظ کرامت انسانی و ضامن برابری و عدالت باشند. از سوی دیگر، تعاونی ها علاوه بر توزیع یکنواخت ثروت، فراهم کننده فرصت های شغلی پایدار در جامعه روستایی نیز می باشند. بنابر این، نقش مدیریت منابع انسانی در این سازمان ها اهمیت بسیار زیادی دارد؛ مدیریت و فرهنگ سازمانی در این تشکلهای، باید ایده نگرستن به افراد به عنوان کانونی جهت سرمایه گذاری و به عنوان یک معیار ارزشی در سازمان، به جای یک مجموعه صرف و ساده از منابع که می بایست مصرف شوند، را مورد تأکید قرار دهد (باباخانلو، ۱۳۹۶).

یادگیری سازمانی: نقش، مفهوم و فرآیند

مفهوم یادگیری سازمانی که به طور قابل ملاحظه ای از سال ۱۹۹۰ به بعد مورد توجه بسیاری از مراکز دانشگاهی و صنعتی قرار گرفت، نتیجه دو عامل مهم است: اول، ماهیت دنیای به سرعت در حال تغییری که در آن زندگی می کنیم و دوم، محیط رقابتی که سازمان ها در آن فعالیت می کنند. در این میان، سازمان ها درک کرده اند که نیازمند ارتقاء قابلیت های یادگیری سازمانی خود هستند؛ ویژگی که بیانگر قابلیت خلق، کسب، انتقال و یکپارچه سازی دانش و اصلاح رفتار سازمانی برای انعکاس موقعیت جدید با رویکرد بهبود عملکرد سازمان است. به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی منشأ اصلی مزیت رقابتی است و تجربه نشان داده که در هزاره سوم، موفق ترین سازمان ها آن هایی هستند که در زمره سازمان های یادگیرنده قرار گرفته اند (فرامرزی، ۱۳۹۵).

در حالی که سازمان های سنتی فقط بر ارتقاء کارآیی تمرکز می نمودند، در سازمان های یادگیرنده همه اعضا، پیوسته در صدد شناسایی و حل مسئله هستند. لذا، درک عمیق تری از نیازهای مشتریان داشته و برای تأمین نیازهای یاد شده، هر آنچه در توان دارند به کار می برند.

هنگامی که محصول یا خدمت مورد نظر تولید و ارائه شود، باز خورد نظرات و پیشنهادات مصرف کنندگان و خلاقیت و نوآوری فناورانه می تواند مزیت رقابتی ایجاد نماید. زیرا با توجه به تغییرات و پیشرفت هایی که در محیط رخ می دهند، این محصولات تغییر می یابند و می توانند نیازهای جدید را تأمین کنند. چنین امری، فقط در سازمان های یادگیرنده امکان پذیر است (علیزاده و قاسمی زارع، ۱۳۹۵).

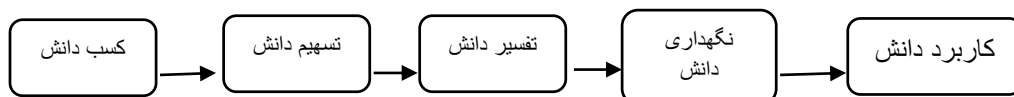
گومز و وجان (۲۰۱۷) معتقدند نتایج یادگیری سازمانی شامل بهبود فرآیندها و نوآوری های تکنولوژیک و ارتقاء تولید است. در حقیقت، یادگیری سازمانی به سطح بالاتری از رقابت پذیری منجر می شود و علاچی طولانی مدت برای موفقیت و رشد سازمان است. در غیاب یادگیری سازمانی، سازمان قادر نخواهد بود خود را با تغییرات محیطی انطباق دهد و تعدیل یابد.

سنگه (۱۹۹۰) بیان کرد که خلق دانش و یادگیری سازمانی، می توانند به بهبود مداوم و در نهایت ارتقاء عملکرد سازمانی منجر شوند. نتیجه مطالعه سعادت (۲۰۱۶) در خصوص نقش کلیدی یادگیری سازمانی در موفقیت سازمان، خاطر نشان نمود در سازمان های مختلف، دانش منبع کلیدی برای رقابت کسب و کارها در محیط در حال تغییر به حساب می آید و یادگیری سازمانی ابزار استراتژیک برای ایجاد زمینه مدیریت مدرن در سازمان هاست که منجر به کسب مزیت رقابتی و استقرار موفقیت های سازمانی می گردد. اگرچه امروزه متخصصان مدیریت و سازمان، یادگیری سازمانی را به عنوان داروی همه درد های سازمان تجویز می نمایند، اما هنوز مدیرانی هستند که از فهم و ادراک مفهوم یادگیری سازمانی عاجزند. در جایی که پیشرفت سازمان نیاز به تعهد دائمی نسبت به یادگیری دارد و این ناتوانی فراگیر شده و اجرای فرآیند یادگیری سازمانی و فاکتورهای این متغیر مهم سازمانی را تبدیل به یک معضل می نماید. این مسئله، چالش بزرگی در راه پیشرفت و توسعه و کسب مزیت رقابتی برای سازمان ها در وضعیت های محیطی پیچیده امروز است. به منظور رشد و تأثیر شگرف این دارو، مدیران سازمان های پیشرفته باید توجه زیادی به موضوع استمرار یادگیری به عنوان یکی از فعالیت های روزانه شرکت در تمام سطوح داشته و برنده شدن در بازار رقابت و موفقیت سازمان را منتج از یادگیری سازمانی در نظر گیرند.

فرامرزی (۱۳۹۵) معتقد است سازمانی که یادگیری سازمانی را سرلوحه کار خود قرار داده است، با به کارگیری دانش در سازمان، محصولات فعلی را اصلاح و محصولات جدیدی را که برطرف کننده نیازها و خواسته های مشتریان است، تولید خواهد کرد. از این رو، هرچه سازمان ها از دانش موجود در سازمان بیشتر برای محصولات و خدمات خود بهره گیرند، بیشتر می توانند ایده هایی را که فرصت شناخته می شوند، کشف کنند.

در صورتی که یادگیری سازمانی در سازمان نهادینه شود، افراد سازمان به طور مستمر توانایی های خود را افزایش می دهند تا به نتایجی که مورد نظر است، دست یابند. در چنین سازمانی، اندیشه های جمعی و گروهی ترویج می شود و افراد، چگونگی آموختن را به اتفاق می آموزند. به تعبیر دیگر، در این سازمان ها یادگیری "چگونه یادگرفتن" از یادگیری هر نوع دانش و اطلاعات دیگری مهم تر است. این سازمان ها، به طور مستمر توانایی های خود را افزایش می دهند و دانش آفرین می شوند. در صورت نهادینه شدن فرآیند یادگیری سازمانی در معنای حقیقی خود، هر فرد، خلاق و دانش آفرین است و بحث های جمعی و کشف نظرات و افکار، تشویق می شود (علیزاده و قاسمی زارع، ۱۳۹۵).

هانگ (۲۰۱۰) فرآیند یادگیری سازمانی را طبق نمودار شماره ۱ تشریح نموده است:



نمودار شماره ۱: فرآیند یادگیری سازمانی (هانگ، ۲۰۱۰)

- لاپره و نمبهارد (۲۰۱۱) عناصر یادگیری سازمانی را مورد نظر قرار داده اند که برخی از مهم ترین آن ها عبارتند از:
- ۱- تمرکز بر سازمان: برخی از سازمان ها چیزهایی را یاد می گیرند اما چنان چه یادگیری در سطح سازمانی کسب نشود، در واقع هیچ یادگیری اتفاق نیفتاده است. بنابراین، یادگیری سازمانی با یادگیری فردی متفاوت است.
 - ۲- دانش برتر: بخش حساس یادگیری سازمانی، ارتقاء دانش و درک آن در درون سازمان است.
 - ۳- بهبود فعالیت ها: هدف از یادگیری سازمانی تسهیل تغییرات به صورت عملی برای ارتقاء عملکرد سازمان است.
 - ۴- تلاش مداوم: یادگیری سازمانی یک مسابقه یک باره نیست، بلکه فرآیندی مداوم و مستمر است.

تحقق فرآیند یادگیری سازمانی در تعاونی ها، باعث می شود که اعضاء و کارکنان این سازمان ها بر خلاف تعاونی های سنتی، در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان ندهند. آن ها همواره سعی خواهند کرد در حال تغییر و تحول مثبت باشند و با محیط سازگار و همراه شوند. یادگیری می تواند راهنمای عملی تعاونی هایی باشد که به دنبال یادگیری هستند. آن گونه ای از یادگیری که در آن رفتار و نگرش اعضا تغییر می کند و اعضاء آن شکل جدید اندیشیدن را می آموزند و یاد می گیرند چگونه با هم یاد بگیرند و چگونه ایده ها، نظرات و تصورات ذهنی را به هم نزدیک کنند. بنابراین تعاونی یادگیرنده می آموزد تغییر کند و متحول شود (خنیفر و حسینی فرد، ۱۳۹۲).

یادگیری سازمانی و پیامدهای آن در تعاونی های کشاورزی

سازمان برای نیل به اهداف و مقاصد خود و جهت دادن به فعالیت های کارکنان و در راستای هدف های تعریف شده، به سرپرستی، نظارت، هماهنگی و هدایت نیاز دارد. مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان را در مسیر هدف، تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می کند، مدیریت نامیده می شود. فقدان مدیریت موجب ناهماهنگی، برای استمرار و تداوم فعالیت های خود به مدیریت نیاز دارند. جوامع امروزی را دنیای سازمانی می نامند، زیرا در این دنیا و جوامع، انسان ها هر جایی که زندگی می کنند و هر کاری که انجام می دهند، با سازمان های گوناگون در ارتباط اند و سازمان ها بخشی از زندگی روزمره همه مردم را تشکیل می دهند. تحولات فزاینده و فشارهای رقابتی موجود در محیط سازمان ها، ضرورت تمرکز بر نوآوری، ارتقاء کیفیت، بهبود خدمات به مشتری، سرعت و کاهش هزینه را تشدید کرده است. ناتوانی ساختارها و الگوهای سنتی حاکم بر کسب و کار در برآورده ساختن انتظارات و خواسته های ذینفعان باعث رواج رویکرد جدید سازمانی شده است که می کوشد از طریق طراحی و ایجاد سازمان های با عملکرد برتر پاسخگویی خواسته های به حق ذینفعان باشد (صادقی مالمر، ۱۳۹۵).

شرکت های تعاونی نیز با توجه به ساختار خود، از این قضیه مستثنی نیستند. مدیران تعاونی ها علاوه بر وظایف مدیریتی مشخص و تعریف شده، نیاز به کمک های اطلاعاتی، مشارکت و تصمیم گیری اعضاء دارند. در صورتی که تعاونی در پی آن باشد که اعضاء، وظایف خود را با آگاهی و هوشیاری کامل انجام دهند، وجود یک الگوی ارتباطی کامل بین اعضاء و مدیران ضرورت دارد و این مورد از مسائلی است که مدیریت در یک شرکت تعاونی را متفاوت می سازد. یک هیأت مدیره مجرب در تعاونی، می داند که شرکت در صورتی پیشرفت خواهد نمود که اعضاء اجازه چنین کاری را بدهند و تنها در صورتی که اکثریت اعضاء از نیاز به تغییر آگاه باشند، شرکت تعاونی می تواند با توجه به مقتضیات زمانی تغییر نماید. مدیر تعاونی باید موجبات مشارکت اعضاء را برای تصمیم گیری در مورد تنظیم عملیات و استراتژی های تجاری شرکت فراهم کند که همواره بر برآورده ساختن نیازهای اعضاء متمرکز است. مدیر یک تعاونی، ارتباط نزدیک تر و شخصی تری با اعضاء، در مقایسه با مدیران سایر انواع شرکت های تجاری دارد (باباخانلو، ۱۳۹۶).

مدیران این سازمان ها باید سیستم های ارتباط و پاداش را متفاوت از سیستم های ماشینی تعریف کرده و تلاش کنند خودگردانی و شبکه دانش و سلسله مراتب را با هم متناسب سازند. علاوه بر آن تغییرات محیط نیز به گونه ای سریع و جدی است که اگر سازمان خود را با آن

موافق و همراه نسازد، قدرت رقابت پذیری خود را از دست داده و چه بسا به ورطه نابودی می رود. در این خصوص، صاحب نظران بر این باورند که تنها مزیت رقابتی پایدار، توانایی یادگیری سریع تر از رقباست. در حالی که سازمان های سنتی به گونه ای طرح ریزی شده بودند که فقط بر ارتقاء کارآیی تمرکز می نمودند، در سازمان هایی که یادگیری سازمانی در آن ها نهادینه شده است، همه اعضا، پیوسته درصدد شناسایی مسئله هستند. لذا، درک عمیق تری از نیازهای مشتری دارند و برای تأمین نیازهای مشتری، آن چه در توان دارند به کار می برند تا محصول مورد نظر را به بهترین شکل ممکن تولید کنند. هنگامی که محصول یا خدمت مورد نظر تولید و ارائه شود، باز هم عقاید و اطلاعات جدید می توانند مزیت رقابتی به بار آورند. زیرا با توجه به تغییرات و پیشرفت هایی که در محیط رخ می دهند، این محصولات تغییر می یابند و می توانند نیازهای جدید را تأمین کنند. چنین امری، فقط در سازمان های یادگیرنده امکان پذیر است. پیتر سنگه در کتاب اصل پنجم خود مثال جالبی درباره نیاز به وجود سازمان های یادگیرنده و تحول سازمانی دارد به می تواند بسیار کمک کننده باشد. این محقق بزرگ می گوید:

"اگر قورباغه ای را در آب داغ بیندازیم، بلافاصله از آب بیرون می جهد، اما اگر همین قورباغه را در آبی قرار دهیم و آرام آرام حرارت آب را زیاد کنیم، قورباغه این فزونی دما را احساس نخواهد کرد و به آن واکنشی نشان نمی دهد تا زمانی که آب بسیار داغ شود؛ آن زمان داغی را حس می کند اما دیگر دیر شده است؛ زیرا در آن هنگام دیگر عضلاتش یاری جهیدن ندارد و او در آب داغ پخته می شود. سازمان ها نیز، اگر هوشیار نباشند، مشکلات و مسائلی را که آرام آرام در سازمان رسوخ می کند، حس نمی کنند و مثل قورباغه محکوم به نابودی می شوند. در آن هنگام سازمان دیگر قادر نیست که کوه مشکلات و عقب ماندگی را مرتفع نماید. پس برای داشتن سازمانی موفق و قابل رقابت، باید سازمانی یادگیرنده داشته باشیم" (صادقی مالیر، ۱۳۹۵).

یادگیری تعاونی ها عبارت است از تمامی روش ها، ساز و کارها و فرآیندهایی که در درون شرکت تعاونی به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می شود. یادگیری در تعاونی ها چیزی فراتر از مجموع توان یادگیری افراد است. یعنی سازمان توانایی خود را با خروج افراد از شرکت از دست نمی دهد. تعاونی های یادگیرنده به معنای نهادینه سازی یادگیری در تعاونی، به عنوان یک سیستم کلی و یکپارچه است. تعاونی یادگیرنده، سازمانی است که تمام قدرت فکری، دانش و تجربه خود را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر برای توسعه در اختیار گرفته و مدیریت می کند. تعاونی ها، زمانی یادگیرنده و دانش آفرین هستند که بتوانند از تجربیات خود در جهت ایجاد تغییرات پایدار استفاده کرده و آن ها را راهنمای رفتار خود قرار دهند (علیزاده و قاسمی زارع، ۱۳۹۵).

تعاونی کشاورزی به مثابه سازمان یادگیرنده، به تعاونی اطلاق می شود که در آن اعضا، برخلاف تعاونی های سنتی در مقابل تغییرات، مقاومت نشان نمی دهند. بلکه همواره سعی دارند در حال تغییر و تحول باشند و محیط را با خود سازگار و همراه کنند. یادگیری مد نظر در این سازمان ها، آن نوع از یادگیری است که در آن رفتار و نگرش اعضا تغییر می کند و اعضا تعاونی می توانند شکل جدید اندیشیدن را بیاموزند و یاد می گیرند که چگونه با هم یاد بگیرند و چگونه ایده ها، نظرات و تصورات ذهنی را به هم نزدیک کنند. بنابر این، تعاونی کشاورزی یادگیرنده می آموزد، تغییر می کند و در عمل متحول می شود و این تحول در الگوهای جدید محصولات و خدمات و بسیاری از بخش های دیگر نمود می یابد. مطالعه الگوهای موفق تعاونی نشان می دهد، این سازمان ها بیش از هر چیز جهت ماندگاری و رقابت پذیری نیازمند مدیریت و برنامه ریزی راهبردی هستند. همچنین، سازمان هایی که بر مبنای تعاون گری و تعامل شکل گرفته اند، برای کاربرد مفاهیم جدید مدیریت، نسبت به سایر انواع شرکت های تجاری، از موقعیت و بستر مناسب تری برخوردارند. اقتصادهای دانش بنیان دنیا این مطلب را اثبات نموده اند که وضعیت مطلوب سرمایه های فکری در سازمان ها، در نهایت موجب سودآوری، جایگاه بازار، رضایت مشتری، رقابت پذیری و بهره وری مناسب سازمان خواهد شد (باباخانلو، ۱۳۹۶).

. Peter Senge^۴

نقش ترویج در توانمندسازی تعاونی های کشاورزی از طریق یادگیری سازمانی:

پیشرفت در روزگار توسعه دانش بنیان، به طور جدی نیازمند سرمایه گذاری و ظرفیت سازی در چرخه های توسعه دانش و فناوری از تولید تا تجاری سازی و کارآفرینی مبتنی بر دانش و فناوری در تمامی بخش ها، از جمله کشاورزی است (حسینی و شریف زاده، ۱۳۹۳). در این میان از نقش ارزنده و تسهیل کننده " مشارکت " نباید غفلت ورزید. مشارکت و تعاون همواره بستر ساز تجمیع ظرفیت ها در تمامی بخش های اقتصادی به ویژه بخش کشاورزی بوده است.

هدف ترویج در بخش تعاونی علاوه بر ایجاد شرکت های تعاونی جدید در مناطق مستعد، توانمند سازی اعضای تعاونی ها نیز می باشد. آموزش، خودیاری و همیاری به عنوان یکی از مبانی مهم فلسفی ترویج همواره سرلوحه کار تلاشگران این عرصه بوده است. به عبارت دیگر، ترویج در این بخش اقتصادی، ضمن کمک به تشکیل انواع تعاونی های جدید و ارتقاء کیفی تعاونی های موجود، در توسعه فرهنگ تعاون مشارکت و همکاری در جامعه نقش برجسته ای دارد.

در حال حاضر، تحولات سریع و روزافزون فناوری و نیز رقابت شدید موجود در محیط کسب و کار، ضرورت تمرکز بر نوآوری، ارتقاء کیفیت، احترام به سلیقه مشتری، سرعت بازاریابی و کاهش قیمت تمام شده را بیش از پیش نموده است. مشکلات ساختاری و روش های سنتی ناموفق و فقدان نوآوری حاکم بر کسب و کار در تعاونی های کشاورزی، باعث توجه به ترویج یادگیری سازمانی در این تعاونی ها شده است تا از این طریق بتوان گامی در جهت هدایت این سازمان ها به سوی سازمان هایی نوآور و رقابت پذیر با عملکرد بهتر و پاسخ گویی بالاتری نسبت به خواسته های ذی نفعان، برداشت.

یکی از موثرترین و مهم ترین منابع سازمان، نیروی انسانی آن است که اگر به درستی تربیت شده و توانا باشند، می توانند سازمان را پویا و سرمایه فراوانی را برای سازمان فراهم سازند. درخصوص سازمان ها و تشکل های کشاورزی، یکی از راهکارهای مهم کارآمدی و اثربخشی، آموزش منابع انسانی و ترویج روش های نوین است. آموزش و ترویج همواره به عنوان وسیله ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات در مدیریت سازمان به کار گرفته می شود. این فرآیند باید مداوم و همیشگی باشد و کارکنان در هر سطحی از سازمان، اعم از مشاغل ساده یا پیچیده محتاج یادگیری و کسب دانش و مهارت های جدید هستند و باید برای بهتر انجام دادن کار خود، روش ها و اطلاعات جدیدی را کسب نمایند (باباخانلو، ۱۳۹۶).

امروزه منابع انسانی، با ارزش ترین عامل تولید و مهم ترین سرمایه ی هر سازمان به شمار می آید و در حقیقت منابع انسانی، زاینده مزیت رقابتی و موجد قابلیت های اساسی در آن سازمان است، از این رو یکی از عمده ترین برنامه ریزی های سازمانی، برنامه ریزی توسعه منابع انسانی است. هدف مهم در برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی برای دستیابی به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی است. رشد سریع جمعیت و تأمین غذای کافی برای جمعیت رو به افزایش جهان، پیشرفت علم و فناوری، مبارزه با فقر و گرسنگی، کشاورزی تجاری با رقابت نسبی بالای سرمایه گذاری و اشتغال دانش آموختگان رشته های کشاورزی، بخش کشاورزی را با چالش های رقابتی فزاینده ای مواجه ساخته است (مسلمی، ۱۳۹۵).

رولینگ (۱۹۹۸) معتقد است اکثر نظام های ترویج به طور کامل، درگیر فعالیت های انتقال نوآوری فنی برای تولید غذا، مواد خام و کالاهای صادراتی هستند، در حالی که به جنبه های توسعه منابع انسانی مانند توسعه اجتماعی و رهبری، سازماندهی و بسیج کشاورزان و ایجاد نهادهای اجتماعی و محلی، کم تر توجه می کند؛ از سوی دیگر، ترویج در فلسفه ی خود به دنبال ایجاد تحول در طرز فکرها، گرایش ها، عادات و روابط بین انسان ها بوده و از وظایف مهم آن تشویق مردم به یادگیری است. به علاوه، ترویج از طریق محول کردن مسئولیت ها به مردم، زمینه ترقی، پیشرفت و توانمندسازی آن ها را فراهم می نماید. در این مفاهیم، ارتباط فلسفه ترویج کشاورزی و اهداف تعاونی های کشاورزی نمایان می گردد. بدیهی است برای افزایش بهره وری در کشاورزی، ترویج باید به جای ارائه بسته های فناوری از قبل آماده شده و مشابه به گروه های کشاورزان ناهمگن، تلاش کند تا توصیه های خود را مبتنی بر نیازهای اطلاعاتی کشاورزان تنظیم و بر

.Roling°

توانمندسازی کشاورزان و سازمان های آن ها تمرکز کند. یکی از راهکارهای مهم در این زمینه، ترویج یادگیری سازمانی در شکل های کشاورزان و سوق دادن آن ها به سمت و سوی تعاونی های کشاورزی یادگیرنده است.

جمع بندی و نتیجه گیری

هانگ (۲۰۱۰) فرآیند یادگیری سازمانی را شامل ابعاد کسب دانش، تسهیم دانش، تفسیر دانش، نگهداری دانش و کاربرد دانش معرفی کرده است. بنابر این وجود یک سیستم مدیریت دانش قوی در سازمان، برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده ضرورت دارد.

با مرور مطالعات انجام شده و مبانی نظری مرتبط می توان گفت از جمله ویژگی های مهم تعاونی های یادگیرنده عبارتند از:

- حاکمیت روحیه یادگیری بر تعاونی که اعضاء را به یادگیری و توسعه مهارت هایشان تشویق می کند.
- استفاده از تغییر مداوم (با اشتیاق).
- یادگیری از تجربیات و رویدادهای گذشته.
- توزیع دانش به طور موثر و وسیع.
- تشخیص نیازهای محیطی و فراهم نمودن ابزارهای لازم برای سازگاری و هماهنگی با آن ها.
- وجود مدیران راهبردی و تحول آفرین که مروج تفکر استراتژیک، چشم انداز مشترک، کار تیمی، شایسته سالاری و دسترسی به اطلاعات، برای همگان باشند.

بی تردید نهادینه سازی چنین ویژگی هایی در یک سازمان به طور عام و در یک شرکت تعاونی به طور خاص می تواند ظرفیت و قدرت رقابت پذیری آن سازمان را در محیط پر تلاطم اقتصادی و اجتماعی امروز تضمین نماید. چنان چه به دنبال روش های نوین مدیریت با هدف ایجاد مزیت رقابتی در تعاونی های کشاورزی باشیم، نباید از مفهوم سرمایه انسانی غفلت ورزیم. سرمایه انسانی در نگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تمامی دانش و مهارت های موجود در سازمان، استراتژیک محسوب نمی شوند. بنابراین، سازمان ها باید یاد بگیرند انواع سرمایه انسانی موجود در سازمان را بشناسند و تشخیص دهند کدام یک از آن ها می توانند برای ایجاد مزیت رقابتی به کار گرفته شوند.

به بیان گلمردی و ستاری (۲۰۱۶) سازمان ها جهت بقا و بهبود، همواره به توسعه دانش درباره محیط پیرامون نیازمندند. نقش رهبران در سازمان های امروز، بسیار مهم تر از سابق در نظر گرفته می شود. آن ها می توانند راهنمای نیازها و تسهیل گر و هدایت کننده توسعه سازمان باشند. ترویج و دست اندرکاران آن با شناسایی رهبران سازمان ها به ویژه در گروه های کشاورزان می توانند زمینه ساز توسعه سازمان ها و در نهایت توسعه بخش کشاورزی و ارتقاء سهم کشاورزی در توسعه اقتصادی باشند.

ترویج در سال های اخیر از نظر مفهوم، کارکرد و ساختار دچار تحولات زیادی شده است. امروزه ترویج، علاوه بر مسئولیت انتقال فناوری های نوین از مراکز تحقیقاتی به مخاطبان، مقوله هایی نظیر توسعه اجتماعی، حقوق شهروندی، تعاون، فقرزدایی، تأمین امنیت غذایی، حفظ محیط زیست و منابع طبیعی و غیره را نیز در دستور کار خود دارد. به منظور پاسخگویی فزاینده جامعه روستایی و کشاورزی و مقابله با چالش های پیش رو، نظام های ترویج در حال تغییر و دگردیسی هستند تا بتوانند تغییرات مناسبی را در ساختار و محتوای برنامه های خود ایجاد نمایند (شعبانعلی فمی و همکاران، ۱۳۸۷).

از دیدگاه ترویج تکرر گرای امروز، به ترویج تعاون یا کشاورزی به صورت صرف و تک بعدی نیاز نداریم. در بخش تعاون، برای ارتقاء سهم تعاونی های کشاورزی در توسعه بخش کشاورزی، ما به تمرکز بر ترویج تعاونی هایی نیاز داریم که در آن ها دانشگرانی فعال، خودانگیز، توفیق گرا، یاددهنده و یادگیرنده حضور یابند و مهم ترین وظیفه آن ها در تعاونی ها، جمع آوری، تولید، تسهیم و تبدیل دانش برای نیل به اهداف اقتصادی و اجتماعی تعاونی است. با توجه به شرایط و الزامات اقتصاد مقاومتی و توجه به تولید ملی و اشتغال، بدون تردید، ایجاد بستر و زیرساختار لازم برای تشکیل و توسعه تعاونی هایی که بتوانند علاوه بر حفظ مزایای رقابتی و تاثیر متقابل آن بر نوآوری

و کارآفرینی، خود را در همه شرایط با تغییرات و نیازهای روز انطباق دهند، از وظایف اصلی نهادهای ترویجی است و برنامه ریزی در این زمینه، نیازمند تلاش، تعهد خاص و کسب بازخورد مستمر از فعالیت ها خواهد بود. یکی از راه های بسیار مهم پایداری تعاونی های کشاورزی و افزایش رقابت پذیری آن ها، آموزش و یادگیری است. با توجه به وجود سرمایه اجتماعی و زمینه های یادگیری تیمی و کار جمعی در تشکل های تعاونی، چنان چه اعضاء و کارکنان این تعاونی ها پیوسته یاد بگیرند و در انجام وظایف محوله خود و رفع مشکلات و چالش های پیش رو مهارت کسب نمایند، می توانند در جهت رفع و ارضای نیازهای سازمان و مشتریان گام مثبتی بردارند و بدین ترتیب سهم بیشتری از بازار محصولات و خدمات به دست آورند.

منابع و مأخذ:

- ابراهیم زاده، خ(۱۳۸۷)، ارزشیابی تعاونی های تولید روستایی با تأکید بر نظام بازاریابی. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی. تبریز: دانشگاه تبریز.
- اسلامی، عبدالحسین(۱۳۸۳)، انگاره هایی جهت توانمندسازی شرکت های تعاونی تولید روستایی. ماهنامه جهاد: تهران: معاونت ترویج و نظام بهره برداری وزارت جهاد کشاورزی. شماره ۲۶۴، صص ۱۰۸-۱۰۵.
- باباخانلو، پیمان(۱۳۹۶)، ارائه الگوی راهبردی در اداره امور اقتصاد بخش تعاونی بر اساس گفتمان امام و رهبری، قانون اساسی، تجارب جمهوری اسلامی ایران و بهره گیری از تجارب موفق بشری. رساله دکتری رشته مدیریت استراتژیک. تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- حاجی، لطیف و همکاران(۱۳۹۴)، عوامل تأثیر گذار بر توسعه پایدار تعاونی های تولید کشاورزی شهرستان نقده از دیدگاه اعضاء تعاونی ها. فصلنامه علمی پژوهشی تعاون و کشاورزی. دوره ۴ شماره ۱۵، صص ۹۱-۱۱۷.
- حسینی، سید محمود و شریف زاده، ابوالقاسم(۱۳۹۳)، توسعه دانش بنیان کشاورزی. تهران: جهاد دانشگاهی.
- خسروی پور، بهمن و دیگران(۱۳۹۳)، بررسی اهمیت و نقش شرکت های تعاونی در بخش کشاورزی. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۷۵، صص ۳۴-۲۴.
- خنیفر، حسین و حسینی فرد، سید مجتبی(۱۳۹۲)، مدیریت تعاونی ها، تهران: انتشارات توسعه سبز.
- سواری، مسلم و دیگران(۱۳۹۴)، واکاوی نقش تعاونی های تولید کشاورزی در دستیابی به توسعه پایدار در بخش کشاورزی. مجله تعاون و کشاورزی، سال چهارم، شماره ۱۳.
- شعبانعلی فمی، حسین و همکاران(۱۳۸۷)، مباحث نوین در ترویج و آموزش کشاورزی، جلد اول. تهران: انتشارات خوشبین.
- صادقی مالمیر، مهدی(۱۳۹۵)، مدیریت نوین، تهران: انتشارات کلک زرین.
- عزیززاده، غلامرضا و قاسمی زارع، سمیرا(۱۳۹۵)، مدیریت و سازماندهی تعاونی ها، تهران: انتشارات پایور.
- فرامرزی، زهره(۱۳۹۵)، یادگیری سازمانی در عصر فناوری اطلاعات. تهران: انتشارات آوای نور.
- مسلمی، کبری(۱۳۹۵)، چالش های بخش کشاورزی و منابع طبیعی. مجموعه مقالات چهارمین همایش ملی انجمن های علمی دانشجویی رشته های کشاورزی، منابع طبیعی و محیط زیست. کرج: پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران.
- نورالدینی، شیما و حکمت، مسعود(۱۳۹۲). بررسی نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات روستایی در توسعه بخش کشاورزی. مجموعه مقالات اولین همایش ملی گیاهان دارویی و کشاورزی پایدار. همدان: دانشگاه شهید مفتاح همدان.
- Golmardi, R & Sattari, F(2016), The effects of Social Capital & Leadership Styles on Organizational Learning. Procedia- Social and Behavioral Sciences 230(2016)372-378. Available online at www.sciencedirect.com.

- Gomes, Giancarlo & Rafaela Matte Wojahn (2017), Organizational Learning Capability & Performance: Study in Small and Medium-Sized Enterprises (SMES). Available online at www.sciencedirect.com.
- Huang, a (2010), Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. Vol. 105. No 4.
- Lapre, M.A & Nembhard, I.M (2011), Inside the Organizational Learning Curve: Understanding the Organizational Learning Process. Foundations & Trends in Technology, Information & Operation Management, vol 4-No1 (2011), pp1-103.
- Saadat, Vajiheh & Zeynab Saadat (2016), Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. Procedia-Social and Behavioral Sciences 230 (2015) 219-225.

