

# انسان کارآمد زیربنای تحول انسانی

دکتر نوریه شادالویی



ارتقای کارمندان و مدیران و آموزش رابطه‌ای برقرار شود و آن‌ها از حداقل سرانه ساعت آموزش براساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار شوند.

در جهان رقابتی امروز، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان، آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. کامیابی سازمانی به آمیزه‌ای اثربخش از پول، مواد، ماشین و منابع انسانی برای دستیابی به هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بستگی دارد و به‌علت پیچیدگی، گوناگونی و یگانگی سازمان‌ها، زمینه‌های تخصصی بسیاری پدید آمده‌اند تا منافع بالقوه هر یک از اجزای سازمانده را به حداکثر برسانند.

واقعیت این است که اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. برای رسیدن به هدف جهانی شدن یا حتی ماندن در این سطح، ارتقای آموزش و پرورش و جایگزینی نیروهای جدید به‌منظور ادامه راه رشد و ترقی الزامی است و آینده صنعت متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند.

این‌گونه است که تغییر و دگرگونی در نیروی انسانی و ساختار

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی، آموزش فرهنگی، منابع انسانی، تحول سازمانی

## مقدمه

به‌منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم را برای مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تأمین کند، به‌نجوی که بین

از عوامل تغییردهنده (مداخله‌گر) و بهره‌گیری از دانش رفتاری است (الحسینی، ۱۳۷۹: ۴۰).

تحول منطبق کردن هر سازمان با آخرین پدیده‌های روز است و مأموریتش تبدیل نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی از قوه به فعل است.

تحول سازمانی یعنی آماده‌سازی نظام سازمان برای تحول، ایجاد بستر مناسب برای تحقق برنامه‌های تحول سازمان، و انجام اصلاحات ضروری به‌منظور پیراستن سازمان از عوامل بازدارنده.

### ضرورت تحول در سازمان‌ها

شرط دوام و بقای هر سازمان، هماهنگ شدن آن با تغییرات محیط داخلی و عوامل خارجی است. محیط داخلی شامل کارکنان و افرادی است که قوانین و مقررات، ساختار و اهداف سازمان را تعیین می‌کنند. عوامل بیرونی شامل تغییر و تحولاتی هستند که از خارج به داخل سازمان تحمیل می‌شوند؛ مانند گروه‌های نفوذ، اربابان رجوع، موقعیت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، نظامی و روانی. ضرورت تفکر تحول در سازمان‌ها به‌منظور همراهی با آخرین تحولات تکنولوژی، نیروی کار، ضربه‌های (شوکه‌های) اقتصادی، اجتماعی و سیاست «نوبن» جهانی است. سازمان‌های کارآمد نیز همواره نیازمند بهبود و توسعه هستند، لذا تغییر و تحولات سریع محیطی، تحول و بهبود در موقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر است.

### هدف توانمندسازی و آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی

توجه به همه نیازهای آموزشی کارکنان و طراحی دوره‌های آموزش با اولویت دادن به آموزش نیروهای جدیدالاستخدام و علوم روز در تمامی دوره‌ها و رده‌های موردنیاز کارکنان، همراه با ارزشیابی مستمر از روند اجرای برگزاری دوره‌های آموزشی که نیاز امروز تحول در نظام اداری، طراحی و پیاده‌سازی الکترونیک و غیرحضوری این آموزش است. با توجه به ایجاد انگیزه و فرهنگ‌سازی مناسب برای شرکت کلیه نیروهای انسانی در دوره‌های برگزار شده، باید محتوای دوره نیز کاربردی شود و راندمان قابل قبولی را از نظر مدیران رده بالا در کارکنان ایجاد کند. البته واضح است که این فرایند آموزشی با تکنیک‌های جدید فناوری و تجهیزات نوین آموزشی و برخورداری از گروه‌های متخصص، قابل اجرا و منطقی خواهد بود.

نیازسنجی تخصصی نیروی انسانی و همچنین تقویت جنبه‌های انگیزشی فراگیرندگان و تأمین و جذب استادان مبرز در حوزه‌های مختلف می‌تواند کارآمدی و اثربخشی این دوره‌ها را افزایش دهد.

### نقش منابع انسانی در تحولات سازمانی

بهبود و تحول سازمانی، چرخه‌ای چندبعدی و نواسه‌ای است که گرداننده آن عوامل انسانی هستند. آن‌ها باید با رفتار خودشان، انرژی، توان و انعطاف لازم را برای تحقق آن نشان دهند. مهم‌ترین عامل تغییر و تحول، بلوغ رفتاری در سطوح فردی و گروهی است. در نگرش سیستمی، بهبود را می‌توان برآیند مثبت تغییراتی دانست که موجب بقا و دوام سیستم در محیط می‌شوند. موضوع تحول و بهبود جامعیت دارد و به تغییرات در بیش از یک بعد از

سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌شود. دانشمندان علم مدیریت بر این باورند که تغییر و تحول در نیروی انسانی، ریشه تمام موفقیت‌های سازمان‌هاست. بدیهی است، اگر در مدیریت منابع انسانی تغییری حاصل نشود، سازمان محکوم به فناست. پس برنامه‌ریزی در راستای توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی، یکی از راهکارهای اساسی رسیدن به توسعه پایدار و جهانی‌سازی است که مدیران منابع انسانی در آن نقش بسزایی دارند.

### تعاریف مفهومی توانمندسازی

توانمندسازی معنای عام و خاص و تعبیرهای بی‌شماری دارد. این تنوع تعریف‌ها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه‌رو ساخته است، به‌گونه‌ای که در تعریف‌های توانمندسازی، عواملی چون انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است (Robbins, et.al, 2002: 419- 443).  
توانمندسازی در واقع فرایندی مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت تجزیه و تحلیل می‌شود. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان‌شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در بافت سازمانی اشاره دارد.

توانمندسازی کارکنان عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی، با توجه به هدف‌های سازمان، به کار گرفته می‌شوند (Carter, 2001).

تواناسازی یعنی فرایندی که از راه آن مدیران به کارکنان اجازه می‌دهند قدرت به‌دست آورند و داخل سازمان نفوذ یابند. برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالش‌هایی که در محیط امروز با آن روبه‌رو می‌شویم، موفقیت هر سازمان وابسته به این است که تا چه اندازه می‌توان تمام کارکنان را صاحب قدرت کرد (ایران‌نژاد، پاریزی، ۱۳۸۱: ۴۵۹).

### تحول سازمانی

تحول سازمان تلاشی است برنامه‌ریزی شده، در سراسر سازمان، که مدیریت عالی سازمان آن را اداره می‌کند و اثربخشی و سلامتی سازمان را از راه برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری، افزایش می‌دهد. هدف‌های تحول سازمان عبارت‌اند از:

- افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، راهبرد، افراد و فرهنگ سازمان؛
- ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان؛
- توسعه توانایی نوسازی سازمان (الوانی، ۱۳۸۵: ۲۶).

**فرنج وندل** بیان می‌دارد که بهبود سازمانی تلاشی طولانی مدت برای تقویت توان حل مسئله سازمان و نوسازی فرایندهای آن مبتنی بر مدیریت مؤثر و فرهنگ مشارکت‌پذیری با استفاده

اجزای اصلی سازمان شامل (انسان، تکنولوژی و ساختار) گفته می‌شود. از آنجا که سازمان‌ها مخلوق بشرند و نیز برای ادامه بقای آن‌ها، انسان نقش اول را دارد، بنابراین انسان عامل اساسی تغییر در سازمان است (طالبیان، وفایی، ۱۳۸۷: ۶).

اگر سیستم تغییر را به تعبیری متشکل از این سه مؤلفه بدانیم: «محرکه‌های تغییر، سازوکارهای تغییر، عوامل تغییر»، در هر سه مؤلفه، انسان به‌عنوان هسته اصلی و محرک واقعی مطرح است. واقعیت این است که همواره در ظهور و افول تمدن‌ها، پیشرفت علم و فناوری، روند رو به تکامل سازمان‌ها و تحولات فزاینده در فرهنگ، انسان نقش محوری دارد؛ هرچند اصل تغییر نیز واقعیتی اساسی است.

منابع لازم برای تغییر عبارت‌اند از: منابع مالی، منابع اطلاعاتی، کمیت و کیفیت کارکنان متخصص، زمان و قدرت لازم. از آنجا که انسان، فناوری و ساختار، اجزای اصلی سازمان هستند، هر یک جداگانه یا توأمان می‌توانند موضوع تغییر واقع شوند:

۱. انسان با مجموعه‌ای از ارزش‌ها و توانایی‌ها
۲. فناوری شامل تغییر در تجهیزات، آموزش‌ها و توانایی‌ها
۳. عامل ساختاری، تغییر در روش‌ها، زیرساخت‌های سیستم به‌عنوان بستر فرایندهای سازمانی

دگرگونی در ساختار مستلزم تحول مثبت و سازنده در مجموعه قواعد، هنجارها، رویه‌ها و ضوابط سازمانی است. **گری دسلر** سه روش واقعی را برای تغییر سازمانی این‌گونه مطرح می‌کند:

۱. روش‌های مبتنی بر قدرت یک جانبه، از جمله استفاده از اختیارهای اداری در اعلام یکطرفه مسئله یا جایگزین ساختن افراد کلیدی برای اعمال تغییر یا ایجاد تغییراتی در ساختار سازمان برای تحت‌تأثیر قرار دادن موارد مورد نظر.

۲. روش‌های مبتنی بر تسهیم قدرت، بهره‌گیری از کار گروهی و روش حل مسئله گروهی. در این روش‌ها، تغییر از بالا به پایین تحمیل نمی‌شود، بلکه اختیارها و امکانات لازم برای تغییر به گروه‌ها واگذار می‌شود تا آن‌ها به مشورت و اتخاذ تصمیم در مورد راهکارهای تغییر و حتی تشخیص موضوع تغییر نیز بپردازند.

۳. روش تفویض قدرت ایجاد تغییر، آموزش حساسیت نسبت به فرایندهای رفتار فردی و گروهی در جهت بهبود عملکرد.

از آنجا که سازمان‌ها و محیط، ساخته و پرداخته انسان و اکولوژی به‌شمار می‌آیند، دو عامل مهم تغییر عبارت‌اند از:

- خودافزایی علم
- خودافزایی انسان

سازمان‌ها ناگزیر حرکت دارند و کارآمدی سازمان نیازمند تغییر تحول و بهبود است (الحسینی، ۱۳۷۹: ۳۹). سازمان متشکل از عوامل انسانی مختلف با علاقه‌ها، اولویت‌ها، معیارها و عملکردهای متفاوت است.

عوامل ذی‌نفع درون سازمان، نیروهای قابل ملاحظه‌ای برای ایجاد تغییرات هستند.

**ریچاردال دفت** موضوع تغییرات سازمانی را در چهار مقوله خلاصه می‌کند:

- **تغییرات اداری:** شامل تغییر ساختار، هدف‌ها، خواش‌های سازمان، سیستم پاداش، سیستم‌های اطلاعاتی و حسابداری

می‌شود.

● **تغییرات در افراد سازمان:** دربرگیرنده تغییر در نگرش‌ها، مهارت‌ها، تجربه‌ها و رفتار افراد است.

● **تغییر در تکنولوژی:** این نوع تغییر در رابطه با فرایند تولید سازمان صورت می‌گیرد که شامل دانش، آگاهی و مهارت‌هایی می‌شود که مشخص‌کننده میزان شایستگی سازمان است. هدف از ایجاد چنین تغییری، افزایش کارایی و مقدار و میزان تولید است.

● **تغییر در کالاها و خدمات:** که به ارائه محصولات جدید، تغییر در شیوه تولید یا راه‌اندازی خطوط جدید تولید مربوط می‌شود.

به‌طور کلی، تغییرات یا نوآوری‌های مشخص، به‌طور معمول شامل اصلاحاتی در یک یا چند جزء کلیدی هستند. عناصر کلیدی در ایجاد دگرگونی سازمان‌ها عبارت‌اند از:

- **ساختار سازمانی:** که الگویی از تعاملات و هماهنگی طراحی شده از طرف مدیریت برای مرتبط ساختن وظایف افراد و گروه‌ها به‌منظور نائل شدن به هدف‌های سازمانی است.

- **فناوری:** شامل دانش، ابزار و وسایل روش‌های انجام کار است که یک سازمان برای تولید محصولات و توزیع خدمات خود به‌کار می‌گیرد.

- **نیروی انسانی:** منظور از دگرگون کردن افراد در محیط کار، اصلاح مهارت‌ها، ادراک‌ها، برداشت‌ها و رفتار لازم برای انجام وظایف کاری است. به‌منظور افزایش میزان تأثیر دگرگونی‌های صورت گرفته در دیگر عناصر سازمانی، از قبیل ساختار سازمانی و فناوری، دگرگونی در بخش نیروی انسانی لازم است.

- **فرهنگ سازمانی:** منظور از فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، تعهدها و باورهای مشترک است که اعضای هر سازمان را به هم پیوند می‌دهد (طاهری لاری، ۱۳۷۷: ۱۰۴).

**توانمندسازی به‌عنوان خط‌مشی مدیران در طرح تحول نیکسون** نوعی استراتژی پنج‌قسمتی توانمندسازی برای ایجاد تحول سازمانی را این‌گونه بیان می‌کند:

- ایجاد بینش،
- اولویت‌بندی و عمل در جایی که بیشترین تأثیرگذاری را ممکن می‌سازد،
- بهبود و ایجاد رابطه‌ای قوی با همکاران،
- گسترش شبکه‌ای،
- استفاده از گروه‌های حمایتی داخلی و خارجی (yahya, 2002).


## آموزش

از نظر نیکلاس، برای توانمندسازی کارکنان نوعی ساختار آموزشی سه مرحله‌ای وجود دارد:

**اول:** تحلیل توانایی‌های حاضر کارکنان و کمک به آنان برای کار کردن با حداکثر استعداد.

**دوم:** به‌کارگیری تکنیک‌های آموزشی توسط مدیران برای به‌کارگیری کارکنان (تکنیک‌هایی که فراتر از توانایی‌های فعلی آنان است).

**سوم:** دستیابی به تعهد کارکنان از راه به اشتراک گذاردن نظرها



می‌کند. امروزه، رشد و توسعه سازمان‌ها در گرو به‌کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه‌پردازان علم مدیریت، با شناخت انسان به‌عنوان عنصری پیچیده در سازمان، عامل انسانی را مهم‌ترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان‌ها می‌دانند و به منابع انسانی، به‌عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی، توجه روزافزونی کرده‌اند.

توانمندسازی منابع انسانی ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول‌ساز مدیریت به‌گونه‌ای که با به‌کارگیری آن سازمان‌ها می‌توانند گام‌های بسیار بلند و سریعی در مسیر توسعه و رشد بردارند. از آنجا که انسان محور تحولات سازمانی است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت و آن‌ها را از درون رشد داد. این مهم با راهکارهایی مانند ارتقای سیستم شایسته‌سالاری، سیستم توسعه شغلی، سیستم غنی‌سازی شغلی، سیستم مشارکت، سیستم توانبخشی نیروی انسانی، سیستم عقلانیت رفتاری و ایجاد ذهنیت فلسفی امکان‌پذیر است. همچنین، مشارکت کارکنان و توان بخشیدن به آن‌ها، از فنون جدید برای آزادسازی استعداد و توانش انسان در سازمان‌هاست که شامل چهار جزء کلیدی، قدرت، اطلاعات، دانش و مهارت و یادش است.

سازمان‌های امروزی نیازمند افزایش دانش، کاربرد فناوری نوین، انعطاف، چابکی و توانایی بالا برای افزایش بهره‌وری در سازمان هستند. بنابراین، برنامه‌ریزی در راستای توانمندسازی و آموزش منابع انسانی، جزو برنامه‌های راهبردی سازمان محسوب می‌شود.

#### منابع

۱. آرش‌مهرورن، جان (۱۳۸۱). مدیریت و رفتار سازمانی. ترجمه ایران نژادپاریزی. مدیران. چاپ اول. تهران.
۲. اسکات، سینتیا و ژاف، دنیس (۱۳۸۳). تواناسازی کارکنان. ترجمه ایران نژادپاریزی. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. چاپ دوم. کرج.
۳. اف، هاروی و اربراون (۱۳۷۷). رویکرد تجربی، توسعه سازمان (مدیریت تحول). ترجمه عباس محمدزاده. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴. الحسینی، سیدحسین (۱۳۷۹). تئوری مهندسی مداوم سازمان (C.E.O). دانشگاه هرمزگان. هرمزگان.
۵. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد، تهران.
۶. پورکیانی، مسعود (۱۳۸۷). توانمندسازی و تحول سازمانی. مجله تدبیر. سازمان مدیریت صنعتی. شماره ۱۹۵. تهران.
۷. ج. کامنگیز و ج. وارلی (۱۳۷۵). توسعه سازمان و تحول. ترجمه عباس محمدزاده. علمی دانشگاه آزاد اسلامی. چاپ اول.
۸. جبری، پیمان (۱۳۹۰). توانمندسازی منابع انسانی. دانشگاه آزاد سمنجان.
۹. طالبیان، احمدرضا (۱۳۸۶). تغییر سازمانی، راهبردی با رویکردی نظام‌گرا. مجله تدبیر. سازمان مدیریت صنعتی. شماره ۱۱۸. تهران.
۱۰. طالبیان، احمدرضا؛ وفايي، فاطمه (۱۳۸۷). الگوی جامع توانمندسازی جامعه انسانی. تدبیر. سازمان مدیریت صنعتی. شماره ۲۰۳.
۱۱. طاهری‌لاری، مسعود (۱۳۷۷). مدیریت تغییر و تحول سازمانی. درخشش.
۱۲. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۰). مشارکت در مدیریت و مالکیت. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران.
۱۳. فرنچ و آل ج (۱۳۸۵). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه الوانی و دانایی فرد. صفار. چاپ یازدهم. تهران.
14. Carter Mcnamard (2001). Strategic planning ( in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategic.planning.com>
15. T.L.Robbins , M.D.Crino , L.D.Fredendall (2002). An integrative model of the empowerment process, Human Resource management « v. 12 N.1.
16. Melhem yahya (2004). The antecedents of customer contact employees empowerment « Employee Relation, v. 26 N.1.

و ارزش‌ها. با کامل شدن این مرحله، توانمندسازی حاصل می‌شود. یکی از روش‌های اجرایی توانمندسازی، خودمدیریتی یا کارهای گروهی است. کار روی پروژه گروهی، باعث گسترش محدوده و مرز میان اعضای تیم و انگیزش کارکنان می‌شود. خودمدیریتی نیز موجب ایجاد شرایطی برای بهبود عملکرد می‌شود.

یک تعریف جامع از مشارکت کارکنان، چهار جزء کلیدی دارد:  
۱. **قدرت:** که شامل مجهز کردن افراد با اختیارهای کافی برای تصمیم‌گیری است.

۲. **اطلاعات:** دسترسی به اطلاعات مناسب برای گرفتن تصمیم‌های مؤثر حیاتی است.

۳. **دانش و مهارت:** تأثیر مشارکت کارکنان در اثربخشی سازمان، در حد میزان برخورداری آنان از دانش و مهارت لازم برای تصمیم‌گیری خوب است.

۴. **پاداش:** برای درگیر کردن کارمندان در سازمان می‌تواند اثر زیادی داشته باشد.

هر چه این چهار جزء بیشتر به سمت سطوح پایینی سازمان انتقال داده شوند، مشارکت کارکنان بیشتر می‌شود (محمدزاده، ۱۳۷۵: ۵۳۳).

یکی از راهبردهای مهم تغییر سازمانی، سهیم شدن در قدرت است که ارزش‌ها و مفروضاتی را تثبیت می‌کند و از تغییر پیشنهاد شده حمایت می‌کند. این فرایند کند است، اما به تعهد بسیار می‌انجامد. این روش بر مبنای تواناسازی است، ماهیت مشارکتی دارد و روی دخالت دادن دیگران در بررسی نیازها و ارزش‌ها، هنجارهای گروهی و هدف‌های عملیاتی تکیه می‌کند. عامل تغییر، افراد دیگری را که با هم کار می‌کنند تا به اتفاق نظر در مورد حمایت از تغییر لازم دست یابند، در قدرت سهیم می‌سازد. مدیرانی که از سهیم کردن دیگران در قدرت، به‌عنوان روشی برای تغییر برنامه‌ریزی شده استفاده می‌کنند، به قدرت مرجعیت و مهارت‌هایی نیاز دارند تا به‌گونه‌ای مؤثر، در فعالیت‌های گروهی با دیگران موفق شوند. آن‌ها باید به دیگران اجازه دهند در تصمیم‌گیری‌هایی مشارکت کنند که بر ماهیت تغییر برنامه‌ریزی شده و روش اجرای آن اثر می‌گذارند. به سبب اینکه مشارکت سطح بالایی از درگیری ذهنی و عاطفی را می‌طلبد، راهکار آموزش جدید غالباً رسمی و بسیار وقت‌گیر است، اما به احتمال زیاد به درونی شدن تغییر و پایدار شدن آن منجر می‌شود.

#### رهنمودهایی برای توانمندسازی کارکنان در سازمان

- افراد را در انتخاب وظایف شغلی و روش انجام دادن فعالیت‌ها درگیر کنید.
- محیط همکاری، سهیم شدن در اطلاعات، بحث و احساس تعلق نسبت به اهداف مشترک به‌وجود آورید.
- افراد را به نوآوری و تصمیم‌گیری در امور تشویق کنید.
- افراد را در عملی کردن ایده‌ها و راه‌حل‌هایشان آزاد بگذارید.
- با تشویق و قدردانی از موفقیت‌ها روحیه افراد را تقویت کنید.



انسان به‌عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چارچوب فعالیت‌های گروهی و سازمانی خود نقش مهم و پراهمیتی ایفا