



موسسه آموزش عالی فارابی
تحصیلات تکمیلی مدیریت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
رشته مدیریت اجرایی
(گرایش مدیریت استراتژیک)

ارائه مدلی برای تدوین استراتژی‌های رهبری کارکنان دانشی

پژوهشگر

فائزه هدایت نظری

استاد راهنما

دکتر مریم خالقی بایگی

استاد مشاور

دکتر فرخ هرمزی

آذر ماه ۱۳۸۹

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

آیین نامه حق مالکیت مادی و معنوی در مورد نتایج پژوهشهای علمی موسسه آموزش عالی فارابی

مقدمه: با عنایت به سیاست‌های پژوهشی و فناوری موسسه و در راستای تحقق عدالت و کرامت انسانها که لازمه شکوفایی علمی و فنی است و نیز رعایت حقوق مادی و معنوی موسسه و پژوهشگران، لازم است اعضای هیأت علمی، دانشجویان، دانش آموختگان و دیگر همکاران طرح، در مورد نتایج پژوهشهای علمی که تحت عناوین پایان نامه، رساله و طرحهای تحقیقاتی با هماهنگی موسسه انجام شده است، موارد زیر را رعایت نمایند:

ماده ۱- حق نشر و تکثیر پایان نامه/ رساله و درآمدهای حاصل از آنها متعلق به موسسه می باشد ولی حقوق معنوی پدیدآورندگان محفوظ خواهد بود.

ماده ۲- انتشار مقاله یا مقالات استخراج شده از پایان نامه/ رساله به صورت چاپ در نشریات علمی و یا ارائه در مجامع علمی باید به نام موسسه بوده و با تایید استاد راهنمای اصلی، یکی از اساتید راهنما، مشاور و یا دانشجوی مسئول مکاتبات مقاله باشد، ولی مسئولیت علمی مقاله یادشده به عهده اساتید راهنما و دانشجو می باشد.

تبصره: در مقالاتی که پس از دانش آموختگی بصورت ترکیبی از اطلاعات جدید و نتایج حاصل از پایان نامه/ رساله نیز منتشر می شود نیز باید نام موسسه درج شود.

ماده ۳- انتشار کتاب و یا نرم افزار و یا آثار ویژه حاصل از نتایج پایان نامه/ رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی کلیه واحدهای موسسه اعم از مراکز تحقیقاتی، پژوهشکده ها، پارک علم و فناوری و دیگر واحدها باید با مجوز کتبی صادره از معاونت پژوهشی موسسه و براساس آئین نامه های مصوب انجام شود.

ماده ۴- ثبت اختراع و تدوین دانش فنی و یا ارائه یافته ها در جشنواره های ملی، منطقه‌ای و بین-المللی که حاصل نتایج استخراج شده از پایان نامه/ رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی موسسه باشد باید با هماهنگی استاد راهنما یا مجری طرح از طریق معاونت پژوهشی موسسه انجام گیرد.

ماده ۵- این آیین نامه در ۵ ماده و یک تبصره در تاریخ ۸۷/۴/۱ در شورای پژوهشی و در هیات رئیسه موسسه تایید و در جلسه مورخ ۸۷/۷/۱۵ شورای موسسه به تصویب رسیده و از تاریخ تصویب لازم الاجرا است.



موسسه آموزش عالی فارابی
تحصیلات تکمیلی مدیریت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
رشته مدیریت اجرایی
(گرایش مدیریت استراتژیک)

ارائه مدلی برای تدوین استراتژی‌های رهبری کارکنان دانشی

پژوهشگر

فائزه هدایت نظری

استاد راهنما

دکتر مریم خالقی بایگی

استاد مشاور

دکتر فرخ هرمزی

آذر ماه ۱۳۸۹

تقدیم به پدر و مادر عزیزم، به پاس عاطفه سرشار و محبت بی دریغشان
که ابدی است و کوهرستی شان، زینت بخش همیشگی زندگی ام؛ و
تقدیم به یکنه برادرم که همواره پشتیبان و گرمی بخش زندگی ام
بوده است.

پاس و قدردانی

پاس بی کران پروردگار کیمتاراکه، ستمان نشید و به طریق علم و دانش را، نمونان شد

اکنون در آستانه ای نوبه پاس نعمتای بی حد پروردگار بر خود لازم می دانم پاسکزار تمام عزیزانی باشم که در به ثمر رسیدن این رساله مرایاری نمودند.

مراتب پاس صمیمانه خود را از ریاست محترم موسسه آموزش عالی فارابی،

جناب آقای دکتر علیرضا ربیع دارم که در تمامی مراحل این دوره تحصیلی، همواره مشوق، پشتیبان و راهنمای اینجانب بوده اند.

از استاد برجسته سرکار خانم دکتر مریم خاتمی بایگی که با قبول زحمت در مراحل مختلف، موجب به سرانجام رسیدن این پژوهش گردیدند و

همچنین از استاد گرامی جناب آقای دکتر فرخ حرمنزی که با ارائه مشاوره های صادقانه و دلسوزانه اینجانب را در انجام این پژوهش یاری داده اند،

مکرم و پاسکزاری می نمایم.

لازم است از جناب آقای دکتر غلامرضا طالعانی استاد محترم دانشگاه تهران که در مدت انجام این پروژه کمک شایانی به بنده فرمودند، قدردانی نمایم.

در پایان خالصانه ترین قدردانی خود را به دوست و همراه همیشگی ام نازنین تیموری تقدیم می دارم که

در تمامی پژوهش هایم مراتباً کمال داشت.

چکیده

در پژوهش های اخیر مشخص شده است دانش، تنها منبع مزیت رقابتی شرکت ها در عصر اقتصاد دانش - محور است و مدیران سازمان ها هر روز با چالش های جدیدی مواجه هستند. یکی از این چالش ها در فضای به شدت رقابتی امروز این است که کارکنان ساده در حال جایگزینی با متخصصان اطلاعات که "کارکنان دانشی" نامیده می شوند، هستند.

هدف این مقاله، ارائه مدل استراتژیک مواجهه با کارکنان دانشی است. یکی از مشکلات سازمان های کنونی، میزان ترک شغل بالای کارکنان دانشی است، با کاربرد این مدل، سازمان ها از مزیت رقابتی بالاتری بهره مند خواهند شد و با رهبری بهتر کارکنان دانشی به اهداف سازمان دست خواهند یافت. مولفه های اصلی مدل، شامل فلسفه، اهداف، مبانی نظری و مراحل اجرایی است. ابزار اصلی جمع آوری داده ها و تایید مدل، پرسشنامه بوده است و نمونه مورد بررسی ۳۰ نفر از خبرگان شامل اساتید رشته مدیریت دانشگاه ها تشکیل شده است. تحقیق به شیوه ی پیمایشی صورت گرفت. آزمون آلفای کرونباخ برای اعتبار پرسشنامه ۹۰/۷ درصد بود. پس از تحلیل، نتایج حاصل "میانگین ۳/۳۳ از ۴" را نشان داد. همچنین آزمون کای دو، آزمون نسبت و آزمون ویلکاکسون نشان داد که فلسفه مدل (۹۰٪)، اهداف مدل (۹۰٪)، مبانی نظری (۸۰٪) و مراحل اجرایی (۹۰٪) به وسیله اعضای نمونه تایید و قبول شده اند و در نهایت مدل استراتژیک مواجهه با کارکنان دانشی با ۶ مولفه فلسفه، ۶ مولفه هدف، ۷ مولفه مبانی نظری و ۷ مرحله اجرایی ارائه شد تا مدیران اجرایی بتوانند استراتژی های رهبری سازمان خود را برای مواجهه با کارکنان دانشی تدوین کنند.

واژه های کلیدی: کارکنان دانشی، استراتژی رهبری کارکنان دانشی، مدل مواجهه استراتژیک با کارکنان دانشی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول: کلیات تحقیق
۱	۱-۱ طرح موضوع
۲	۲-۱ اهمیت موضوع.....
۳	۳-۱ فرض و مدل پیشنهادی.....
۳	۴-۱ هدف تحقیق.....
۴	۵-۱ روش تحقیق.....
۴	۶-۱ ساختار پایان نامه.....
	فصل دوم: مروری بر پیشینه ی تحقیق و ارائه مدل پیشنهادی
۶	۱-۲ مقدمه
۶	۲-۲ تاریخچه معرفی کارکنان دانشی.....
۱۳	۳-۲ خصوصیات کارکنان دانشی.....
۱۶	۴-۲ رضایت شغلی کارکنان.....
۲۰	۵-۲ رضایت شغلی کارکنان دانشی.....
۳۱	۶-۲ انتقاداتها به تمایز بین کارکنان دانشی و سایر کارکنان.....
۳۲	۷-۲ مرگ بر مدیریت، زنده باد رهبری.....
۳۲	۱-۷-۲ رهبری.....
۴۴	۸-۲ استراتژی.....
۴۶	۹-۲ آشنایی با انواع مدل های فرآیندی برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک
۵۰	۱-۹-۲ مدل طراحی استراتژی های منابع انسانی.....
۵۱	۱۰-۲ استراتژی رهبری.....
۵۵	۱۱-۲ مدل یا الگو.....
۵۵	۱۲-۲ مدل مواجهه استراتژیک با کارکنان دانشی.....

۵۶ ۱-۱۲-۲ مولفه های مدل

۶۳ ۱۳-۲ نتیجه گیری

فصل سوم: روش تحقیق

۶۴ ۱-۳ مقدمه

۶۴ ۲-۳ روش تحقیق

۶۵ ۳-۳ ابزار اندازه گیری

۶۶ ۴-۳ اعتبار پرسشنامه

۶۷ ۵-۳ روایی پرسشنامه

۶۸ ۶-۳ جامعه آماری

۶۸ ۷-۳ روش نمونه گیری

۶۹ ۸-۳ آزمون های آماری

۶۹ ۹-۳ آزمون های ناپارامتری

۷۰ ۱-۹-۳ آزمون دو جمله ای یا نسبت

۷۱ ۲-۹-۳ آزمون کای دو

۷۱ ۳-۹-۳ آزمون ویلکاکسون

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها

۷۲ ۱-۴ مقدمه

۷۳ ۲-۴ آمار توصیفی

۷۳ ۱-۲-۴ ویژگی نمونه

۷۷ ۲-۲-۴ تحلیل مولفه های مدل پیشنهادی مواجهه استراتژیک با کارکنان دانشی

۹۱۳-۴ آمار استنباطی
۹۱۳-۴-۱ فرض: مدل پیشنهادی از نظر صاحب نظران مناسب است
۱۰۴۳-۴-۲ نتایج آزمون ویلکاکسون
فصل پنجم: جمع بندی و پیشنهادها	
۱۰۸۵-۱ جمع بندی و ارائه نتایج تحقیق
۱۰۹۵-۱-۱ نتایج آزمون کای دو
۱۱۰۵-۱-۲ نتایج آزمون نسبت
۱۱۱۵-۱-۳ نتایج آزمون ویلکاکسون
۱۱۲۵-۲ ارائه مدل نهایی (مدل مواجهه استراتژیک با کارکنان دانشی)
۱۱۸۵-۲-۱ بحث و تفسیر
۱۲۰۵-۳ توصیه‌ها و پیشنهادها کاربردی
۱۲۰۵-۴ پیشنهادها برای مطالعات بعدی
۱۲۱۵-۵ محدودیت های تحقیق
۱۲۲فهرست مراجع فارسی
۱۲۴فهرست مراجع لاتین
پیوست ها	

فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۲۳	جدول ۱-۲: خلاصه ویژگی های غالب کارکنان دانشی در دوره های مختلف.....
۲۴	جدول ۲-۲: موثرترین استراتژی های جذب، انگیزش و نگهداری به ترتیب الویت..
۵۴	جدول ۳-۲: خلاصه نتایج تحقیقات بر روی موضوع کارکنان دانشی و رهبری.....
۷۳	جدول ۱-۴: توزیع افراد نمونه بر حسب جنسیت
۷۴	جدول ۲-۴: توزیع افراد نمونه بر حسب سابقه کار.....
۷۵	جدول ۳-۴: توزیع افراد نمونه بر حسب دانشگاه محل خدمت.....
۷۷	جدول ۴-۴: توزیع فراوانی مربوط به گویه های فلسفه مدل.....
۸۰	جدول ۵-۴: توزیع فراوانی مربوط به گویه های اهداف مدل.....
۸۳	جدول ۶-۴: توزیع فراوانی مربوط به گویه های مبانی نظری مدل.....
۸۶	جدول ۷-۴: توزیع فراوانی مربوط به گویه های مراحل اجرای مدل.....
۸۹	جدول ۸-۴: آماره توصیفی مولفه های تشکیل دهنده ی مدل.....
۹۰	جدول ۹-۴: آماره توصیفی مدل.....
۹۲	جدول ۱۰-۴: محاسبه ی آزمون کای دو مولفه های فلسفه مدل.....
۹۳	جدول ۱۱-۴: آزمون نسبت مولفه های فلسفه مدل.....
۹۵	جدول ۱۲-۴: محاسبه ی آزمون کای دو مولفه های هدف مدل.....
۹۶	جدول ۱۳-۴: آزمون نسبت مولفه های هدف مدل.....
۹۸	جدول ۱۴-۴: محاسبه ی آزمون کای دو مولفه های مبانی نظری مدل.....
۹۹	جدول ۱۵-۴: آزمون نسبت مولفه های مبانی نظری مدل.....
۱۰۱	جدول ۱۶-۴: محاسبه ی آزمون کای دو مولفه های مراحل اجرای مدل.....
۱۰۲	جدول ۱۷-۴: آزمون نسبت مولفه های مراحل اجرای مدل.....
۱۰۴	جدول ۱۸-۴: آزمون رتبه های فلسفه مدل.....
۱۰۴	جدول ۱۹-۴: آزمون آماری فلسفه مدل.....

- جدول ۴-۲۰: آزمون رتبه های اهداف مدل..... ۱۰۵
- جدول ۴-۲۱: آزمون آماری اهداف مدل..... ۱۰۵
- جدول ۴-۲۲: آزمون رتبه های مبانی نظری مدل..... ۱۰۶
- جدول ۴-۲۳: آزمون آماری مبانی نظری مدل..... ۱۰۶
- جدول ۴-۲۴: آزمون رتبه های مراحل اجرای مدل..... ۱۰۷
- جدول ۴-۲۵: آزمون آماری مراحل اجرای مدل..... ۱۰۷

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۷۳	نمودار ۴-۱: درصد فراوانی افراد نمونه بر حسب جنسیت.....
۷۴	نمودار ۴-۲: درصد فراوانی افراد نمونه بر حسب سابقه کار.....
۷۶	نمودار ۴-۳: درصد فراوانی افراد نمونه بر حسب محل خدمت.....
۷۸	نمودار ۴-۴: درصد فراوانی فلسفه ۱ تا ۳.....
۷۸	نمودار ۴-۵: درصد فراوانی فلسفه ۴ تا ۶.....
۷۹	نمودار ۴-۶: درصد فراوانی فلسفه مدل به طور کل.....
۸۱	نمودار ۴-۷: درصد فراوانی هدف ۱ تا ۳.....
۸۱	نمودار ۴-۸: درصد فراوانی هدف ۴ تا ۶.....
۸۲	نمودار ۴-۹: درصد فراوانی هدف مدل به طور کل.....
۸۴	نمودار ۴-۱۰: درصد فراوانی مبانی نظری ۱ تا ۳.....
۸۴	نمودار ۴-۱۱: درصد فراوانی مبانی نظری ۴ تا ۷.....
۸۵	نمودار ۴-۱۲: درصد فراوانی مبانی نظری مدل به طور کل.....
۸۷	نمودار ۴-۱۳: درصد فراوانی مرحله اجرایی ۱ تا ۳.....
۸۷	نمودار ۴-۱۴: درصد فراوانی مرحله اجرایی ۴ تا ۶.....
۸۸	نمودار ۴-۱۵: درصد فراوانی مرحله اجرایی ۷ و ۸.....
۸۸	نمودار ۴-۱۶: درصد فراوانی مرحله اجرایی مدل به طور کل.....

فهرست شکل‌ها

صفحه	عنوان
۲۲	شکل ۲-۱: رابطه سابقه کاری با دانش کارکنان
۲۵	شکل ۲-۲: استراتژی‌های نگهداری کارکنان دانشی ۱
۲۵	شکل ۲-۳: استراتژی‌های نگهداری کارکنان دانشی ۲
۴۷	شکل ۲-۴: فرایند برنامه ریزی استراتژیک MIM
۴۸	شکل ۲-۵: فرایند برنامه ریزی استراتژیک مدل هاکس
۴۸	شکل ۲-۶: فرایند برنامه ریزی استراتژیک مدل گلوئیک
۴۹	شکل ۲-۷: فرایند برنامه ریزی استراتژیک مدل تلفیقی پیرس و رابینسون
۵۰	شکل ۲-۸: یک مدل استراتژیک منابع انسانی ترتیبی
۵۲	شکل ۲-۹: مدل استراتژی رهبری مرکز رهبری خلاق
۶۲	شکل ۲-۱۰: مدل پیشنهادی (مدل مواجهه استراتژیک با کارکنان دانشی)
۱۱۹	شکل ۵-۱: مدل نهایی (مدل مواجهه استراتژیک با کارکنان دانشی)

فصل اول

کلیات تحقیق

۱- کلیات تحقیق

۱-۱ طرح موضوع

مدیران سازمان‌ها در دنیای کنونی، هر روز با چالش‌های جدیدی مواجه هستند. یکی از این چالش‌ها در فضای به شدت رقابتی امروز این است که کارکنان ساده در حال جایگزینی با متخصصان اطلاعات که "کارکنان دانشی" نامیده می‌شوند، هستند. پیتر دراگر در سال ۱۹۸۹ کارکنان دانشی را افرادی توصیف کرد که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند که می‌توان به کمک آن به تعریف و حل مسائل پرداخت. با این تعریف می‌توان پی برد که چرا سازمان‌ها عمده تمرکز خود را بر روی جذب و نگهداری نیروهای دانشی معطوف داشته‌اند. لذا یکی از مسائلی که می‌توان به طور شاخص بدان پرداخت، مسئله‌ی رهبری کارکنان دانشی یعنی کارکنانی است که باید تمامی توانایی و استعدادهای خود را به کار گیرند تا سازمان بتواند به بهترین نحو به اهداف خود دست یابد و در عرصه‌ی تجارت امروز موفق شود.

مطالعاتی که در زمینه رهبری کارکنان صورت گرفته است بیشتر بر خصوصیات و رفتار رهبری متمرکز بوده است. این پژوهش‌ها با مطالعات مربوط به ویژگی‌های شخصیتی رهبر از سال ۱۹۳۰ آغاز شد و سپس این حرکت به سمت مطالعات رفتاری رهبری ادامه یافت و با نظریات نوین رهبری و توجه بر رهبری فرهمند^۱ به میزان قابل توجهی تکامل یافت. با در نظر گرفتن نتایج حاصل از دوره‌ی مذکور، بطور

^۱ Charismatic

خاص می توان از نظام یافته‌ترین نظریه در این زمینه، نظریه رهبری وضعیتی یا چرخه زندگی از هرسی و بلانچارد^۲ نام برد که بر پایه ی این عقیده استوار بود که رفتار مناسب رهبر بستگی به بلوغ پیروان رهبر دارد.

بنابراین می توان اظهار داشت که توجه به رهبری و کارکنان طی سال‌ها مورد توجه واقع شده است اما مسئله‌ی مورد توجه در این پژوهش، چگونگی رهبری کارکنانی است که علاوه بر توان دانشی بالا، دارای توان حرفه ای قابل توجهی نیز هستند. این پژوهش به دنبال پاسخ گویی به این سوال است که استراتژی‌های رهبری این کارکنان دانشی چگونه تدوین می شوند؟

۲-۱ اهمیت موضوع

یکی از دغدغه‌هایی که حل آن می تواند در بهره‌وری و توسعه هر سازمانی تاثیر بسزایی داشته باشد، نحوه مدیریت و راهبری کارکنان دانشی می باشد، زیرا کارکنان دانشی از عوامل مزیت زا و بسیارمهم برای هر صنعت، بنگاه و یا کشور به شمار می‌آیند. در سازمان‌های کنونی، کارکنان دانشی به دارایی‌های پر قدرت سازمانی بدل می‌شوند که با فعالیتهای خود برای سازمان ایجاد ارزش می‌کنند و در رسیدن سازمان‌ها به اهداف خود نقش بسزایی دارند. لذا در نظر گرفتن این نکته مشخص می‌کند که سازمان باید توجه خاصی به رهبری صحیح و تامین عوامل رضایت شغلی، عوامل انگیزش و نگهداری این دارایی‌های با ارزش داشته باشد تا بتواند به بهترین نحو از دانش، مهارت و توانایی‌های حرفه‌ای کارکنان بهره برد و اهداف این کارکنان را با اهداف خود همسو کند. در ضمن، به علت وجود رقابت شدید میان سازمان‌های کنونی در جهت جذب و نگهداری این کارکنان، نیاز به بکارگیری راهکارهای دقیقی در تعامل با این کارکنان دارند.

^۲ Paul Hersey and Ken Blanchard

همچنین در نظر گرفتن اینکه توجه کمی به استراتژی‌های رهبری این کارکنان در مسائل مدیریت دانش شده است، اهمیت موضوع مورد بحث را دو چندان می‌کند.

۳-۱ فرض و مدل پیشنهادی

در این پژوهش به منظور بهبود نحوه‌ی مواجهه با کارکنان دانشی در سازمان‌ها به طراحی یک مدل مفهومی برای ارائه استراتژی‌های رهبری کارکنان دانشی پرداخته خواهد شد. فرض بر این است که مدل پیشنهادی مناسب است.

۴-۱ هدف تحقیق

انتظار می‌رود مدیران اجرایی با دست یافتن به نتایج این پژوهش، بتوانند استراتژی‌های صحیح و مناسبی برای رهبری کارکنان دانشی سازمان خود به عنوان یک مزیت رقابتی موثر تدوین کنند و از آنها در قالب نقاط قوت سازمان بهره‌برند تا اهداف سازمان در رابطه با کارکنان دانشی محقق سازند. بدین منظور، مدلی مناسب برای مواجهه استراتژیک با کارکنان دانشی ارائه خواهد شد تا سازمان بتواند با تدوین استراتژی‌های رهبری هرچه بهتر به اهداف خود نایل آید.

۵-۱ روش تحقیق

روش به کار رفته در این پژوهش از نظر دسته‌بندی تحقیقات بر حسب هدف، یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود و از نظر دسته‌بندی تحقیقات بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها می‌توان آن را تحقیقی توصیفی دانست که از نوع پیمایشی می‌باشد.

۶-۱ ساختار پایان نامه

۱-۶-۱ فصل اول "کلیات تحقیق" در این فصل طرح موضوع، اهمیت موضوع، مدل پژوهش، هدف تحقیق، روش تحقیق و مراحل پژوهش درباره موضوع استراتژی رهبری کارکنان دانشی بیان شده است.

۲-۶-۱ فصل دوم "پیشینه‌ی تحقیق": در این فصل با بررسی و طبقه بندی یافته‌های پژوهش‌های پیشین در سطح جهان و ایران؛ به شناسایی خلاء موجود در زمینه استراتژی‌های رهبری کارکنان دانشی پرداخته شده است.

۳-۶-۱ فصل سوم "روش تحقیق": این فصل به تشریح کامل روش پژوهش می‌پردازد و روش پژوهش آماری، روش نمونه گیری و ارائه روش‌های اعتبار سنجی به کار رفته در پژوهش، در این فصل بیان می‌شود.

۴-۶-۱ فصل چهارم "تجزیه و تحلیل داده ها": در این فصل تجزیه و تحلیل کامل یافته های حاصل از پژوهش، بررسی و تفسیر می‌شود.

۱-۶-۵ فصل پنجم " جمع بندی و پیشنهادات " : در فصل آخر این پژوهش، خلاصه‌ای از نتایج و یافته‌های پژوهش، مدل نهایی ارائه شده، توصیه‌ها و پیشنهادات کاربردی در جهت تدوین استراتژی‌های رهبری کارکنان دانشی در سازمان بیان می‌شود.