



## Monitoring the Role of Cybernetic Management Functions in Preventing Organizational Inertia, with Emphasis on the Role of Mediating Knowledge Sharing among Employees of Tax Affairs Organization of East Azerbaijan Province\*

**Saeid Jamali Rovesht**

\*Corresponding Author: Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mali: jamalis.pnu@gmail.com

**Saeid Radmard**

Instructor, Department of Law, Payame Noor University, Tehran, Iran.  
E-mali: s.radmard.pnu@gmail.com

### Abstract

Nowadays attention to the new styles and functions of management and application of organizational knowledge in order to update procedures and methods that are very repetitive and better responsive to the changing needs of the organization is increasingly felt. The purpose of this study is to monitor the role of cybernetic management functions in preventing organizational inertia, with emphasis on the role of mediating knowledge sharing among employees. This is a practical research in terms of purpose and this research was conducted using descriptive-survey method. The statistical population of the present study is the staff of the Tax Affairs Organization of East Azerbaijan Province, whose number is 1308, the sample size is estimated by using Cochran's relation of 297 people and selected by stratified random sampling. The research data were collected using field method and for data analysis, structural equation modeling and confirmatory factor analysis were used. The research findings showed that knowledge sharing on the impact of cybernetic management functions on the reduction of organizational inertia has a mediating role. The results also showed that cybernetic management functions have an impact on reducing organizational inertia and increasing knowledge sharing. On the other hand, the positive impact of knowledge sharing on reducing organizational inertia was confirmed in the East Azerbaijan State Tax Administration.

**Keywords:** Cybernetic Management Functions, Knowledge Sharing, Organizational Inertia.

**Citation:** Jamali Rovesht, S. & Radmard, S. (2020). "Monitoring the Role of Cybernetic Management Functions in Preventing Organizational Inertia, with Emphasis on the Role of Mediating Knowledge Sharing among Employees of Tax Affairs Organization of East Azerbaijan Province". *Public Organizations Management*, 8(4), 24-42. (in Persian)  
(DOI): 10.30473/IPOM.2020.49845.3894

-----  
**Received:** (24/Nov/2019)

**Accepted:** (09/July/2020)

\*This article is taken from the research topics of the Tax Affairs Organization of 1998

## پایش نقش کارکردهای مدیریت سایبرنتیک در پیشگیری از اینرسی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی گری تسهیم دانش در بین کارکنان سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی \*

سعید جمالی روش

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mali: jamalis.pnu@gmail.com

سعید رادمرد

مریی، گروه حقوق، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mali: s.radmard.pnu@gmail.com

### چکیده

امروزه توجه به سبکها و کارکردهای جدید مدیریت و به کارگیری دانش سازمانی در راستای بروزرسانی رویهها و روشهای بسیار تکراری و پاسخگویی بهتر به نیازهای در حال تغییر سازمان بیش از پیش احساس می شود. پژوهش حاضر با هدف پایش نقش کارکردهای مدیریت سایبرنتیک در پیشگیری از اینرسی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی گری تسهیم دانش در بین کارکنان انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و به روش توصیفی-پیمایشی صورت گرفته است جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی است که تعداد آنها ۱۳۰۸ نفر است، حجم نمونه آماری با استفاده از رابطه کوکران ۲۹۷ نفر برآورد و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده است. داده های پژوهش با استفاده از روش میدانی جمع آوری شده و برای تحلیل داده ها از مدل سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردیده است. پژوهش نشان داد که تسهیم دانش در تأثیر کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر کاهش اینرسی سازمانی نقش میانجی دارد. همچنین نتایج نشان داد که کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر کاهش اینرسی سازمانی و افزایش به اشتراک گذاری دانش تأثیر دارد از سوی دیگر تأثیر مثبت به اشتراک گذاری دانش در کاهش اینرسی سازمانی در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی مورد تأیید قرار گرفت.

**واژه های کلیدی:** کارکردهای مدیریت سایبرنتیک، تسهیم دانش، اینرسی سازمانی.

**استناد:** جمالی روش، سعید و رادمرد، سعید (۱۳۹۹). «پایش نقش کارکردهای مدیریت سایبرنتیک در پیشگیری از اینرسی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی گری تسهیم دانش در بین کارکنان سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی». *مدیریت سازمان های دولتی*، ۸(۴)، ۴۲-۲۵.

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.49845.3894

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۰۹/۰۳)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۴/۱۹)

## مقدمه

در محیط بی ثبات کنونی سازمان‌ها با تغییرات شدیدی مواجه‌اند و چاره‌ای جز سازگاری با عوامل محیطی ندارند. سازگاری با تغییرات برای ادامه حیات سازمان ضروری است. سازمان‌ها باید از یک سو عملیات خود را با توجه به تغییرات محیط و از سوی دیگر ساختار خود را مطابق با مدل‌های عملیاتی جدید تغییر دهند (کرال و کرالوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). تغییر، موتور محرکه شرکت‌های موفق دنیا است و مدیریت تغییر، سازمان‌ها را در دستیابی به موفقیت و عملکرد مطلوب یاری می‌کند (محمدپور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۵). اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، سازمان هنوز در مراحل اولیه شکل‌گیری خود باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در سازمان حاصل نمی‌شد. اگر سازمان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب اولیه خود باقی می‌مانند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد. به این خاصیت تغییرناپذیری و سکون در سازمان، اینرسی سازمانی<sup>۲</sup> می‌گویند. اینرسی سازمانی قدرت و مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می‌دهد (ابراهیمی، ۱۳۹۴). سازمان‌های دولتی در ایران همواره با این انتقاد روبه‌رو هستند که چرا از روش‌ها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوط استفاده می‌کنند و دچار یک نوع سکون و بی‌حرکی هستند.

سازمان‌ها اغلب برای صرفه‌جویی در زمان و پرهیز از خطر، از رویکردهای حل مسئله روتین استفاده می‌کنند. دلیل و منشأ ایجاد دانش ایستا و تجارب منسوخ شده گذشته در نتیجه استفاده از همین راه‌حل‌های تکراری و رویکردهای قدیمی است که به آن اینرسی سازمانی گویند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶). سازمان‌ها به‌ویژه در بخش عمومی معمولاً ایستا و یکنواخت باقی می‌مانند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان‌پذیر نباشد یا به وسیله نیروهای خارجی تغییر کنند. این مسئله ریشه در بی‌حرکی سازمانی و یا به عبارتی اینرسی سازمانی دارد (جوادی و همکاران، ۱۳۹۶). عمده تغییرات ضروری و حیاتی سازمان و توان انطباق‌پذیری سازمان با عدم اطمینان‌های محیطی در باتلاق اینرسی سازمانی گرفتار می‌شوند و ناکام می‌مانند (ابراهیمی، ۱۳۹۴). از طرفی سازمان‌هایی سلسله مراتبی بزرگی که زمانی به لحاظ تسهیلات فیزیکی و زیرساخت‌های فناوری گسترده خویش

رسوخ ناپذیر تلقی می‌شدند، امروزه در پاسخ به بازارهای ناپایدار و نیز برآوردن نیازهای مشتریان از حیث ارائه سریع کالاها و خدمات، با مشکل مواجه شده‌اند بنابر نظر مدیران، برای بقا در محیط‌های پیچیده و پویا، ضروری است که سازمان‌ها از چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشند و در اداره دانش پیشگیری از اینرسی دانشی و سازمانی کارا عمل کنند. با وجود این اکثر مدیران در درک جنبه‌های عملی مدیریت اینرسی سازمانی، با مشکل روبرو هستند (زارع و همکاران، ۱۳۹۴)

وانگ و یانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، معتقدند یکی از مهم‌ترین عواملی که باعث بروز چنین اینرسی در سازمان‌ها می‌شود اینرسی دانش است. هم افراد و هم سازمان‌ها قسمت زیادی از مشکلات خود را به وسیله تجربیات گذشته و بسط آن‌ها برای تناسب با موقعیت‌های جدید استفاده می‌کنند، بنابراین می‌توان دانش را به‌عنوان پدیده‌ای که در آن احتمال بروز اینرسی وجود دارد بررسی کرد همچنین وانگ و یانگ اینرسی در دانش سازمان را مهم‌ترین مانع نوآوری فردی می‌دانند و کاوس و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) معتقدند که اینرسی دانشی افراد را از رفتارهای کارآفرینانه باز می‌دارد. امروزه دانش بزرگ‌ترین سرمایه سازمانی بوده و به اشتراک‌گذاری دانش با اعضای درونی و بیرونی سازمان بسیار حائز اهمیت است. فرایند به اشتراک‌گذاری دانش عبارت از توزیع دانش میان کارکنان تا نقاط فعالیت و حتی فراتر از آن، به بیرون سازمان است. دانش تنها دارایی شناخته شده است که وقتی دیگران در آن سهیم می‌شوند افزایش می‌یابد و تسهیم و توزیع آن به رشد آن کمک می‌کند (غفاری و رستم‌نیا، ۱۳۹۶). اشتراک‌گذاری دانش در موفقیت سازمان، عاملی کلیدی است چرا که می‌تواند سبب گسترش سریع‌تر دانش به بخش‌هایی از سازمان که قادر به بهره‌برداری از آن هستند، شود. اشتراک‌گذاری دانش باعث به اشتراک گذاشتن ایده‌ها می‌شود. ایده‌ها زمانی بیشترین تأثیر را به همراه دارند که به جای اینکه تنها در اختیار تعداد کمی قرار گیرند، به‌طور گسترده در همه‌جا مورد استفاده باشند. سازوکارهایی از جمله گزارش‌های کتبی، شفاهی، عینی، بازدید محلی و فعالیت‌های اعزامی، برنامه‌های چرخشی، برنامه‌های

3. Wang &amp; Yang

4. Cavus &amp; Koc

1. Kral, Kralova

2. Organizational Inertia

تصمیم‌گیری نقش داشته باشند، مشتاقانه آن را خواهند پذیرفت (هتزلر، ۲۰۱۰). دومین کارکرد مدیریت سایبرنتیک تعهد سازمانی بوده که استفاده از رویکرد مشارکتی در تصمیم‌گیری و فرآیندهای سازمانی به فراهم کردن تعهد اعضا و مقید کردن آن‌ها به سازمان کمک خواهد کرد. سومین کارکرد عدالت در پرداخت است که عدالت سازمانی به دلیل ارتباط با فرآیندهای مهمی همچون تعهد، رضایت شغلی و عملکرد، نقش حائز اهمیتی را در سازمان ایفا می‌کند (مرادی و برادر، ۱۳۹۳). چهارمین کارکرد آن استفاده از ساختارهای مسطح است. در سازمان‌هایی که مدیریت سایبرنتیک را به کار می‌گیرند، ساختارهای سازمانی تا حدودی مسطح هستند، به طوری که لایه‌های مدیریتی کمی وجود دارد و مدیران را در برقرار کردن ارتباط با حیطة گسترده‌تری از افراد که در گذشته امکان‌پذیر نبوده است، قادر می‌سازد. جریان صحیح اطلاعات پنجمین کارکرد مدیریت سایبرنتیک است. اطلاعات یکی از مفاهیم پایه‌ای در سایبرنتیک است، به طوری که درک سایبرنتیک و کار کردن در این زمینه بدون درک اطلاعات غیرممکن است (قربانی‌زاده اسدیپور، ۱۳۹۰). توسعه حس مالکیت به‌عنوان ششمین کارکرد مدیریت سایبرنتیک در سطح سازمان‌های خدماتی مدنظر بوده که در آن گروه‌های غیررسمی در سازمان‌های رسمی پرورش می‌یابند و اغلب مانع تحقق راهبردهای سازمان می‌شوند و میزان انسجام سازمان را کاهش می‌دهند (غریبه‌نیزی و برادر، ۱۳۹۴). آموزش مستمر به‌عنوان آخرین کارکرد مدیریت سایبرنتیک است که منظور از آموزش، کلیه تلاش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و ایجاد رفتارهای مطلوب در انجام می‌شود و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند (ایران‌خواه قزلیچه و محمودزاده، ۱۳۹۵). کارکردهای مدیریت سایبرنتیک می‌تواند تأثیر تعیین‌کننده‌ای در عملکرد بخصوص در سطح سازمانی و فردی داشته باشد به طوری که در سطح سازمانی باعث پاسخگویی بهتر و عملکرد مناسب‌تری می‌شود و در سطح فردی با توسعه و توانمندسازی افراد باعث انعطاف‌پذیری رفتاری و کارکردی و مهارتی در آنان می‌شود (رحیمی و امیری، ۱۳۹۶). با بررسی‌های صورت گرفته بیشتر کارکنان در سطح سازمان‌های خدماتی همچون سازمان امور مالیاتی تمایل کمتری نسبت به تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه

آموزشی و تربیتی و برنامه‌های استانداردسازی به پیشبرد این فرایند کمک می‌کنند (نظافتی و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به اهمیت به اشتراک‌گذاری دانش، عدم اشتراک دانش به شکل‌های مختلفی در میان کارکنان مشاهده می‌شود. به‌عنوان نمونه برخی از کارکنان دانش خود را به‌عمد به اشتراک نمی‌گذارند و برخی دیگر به‌طوری غیرعمد و به دلیل بی‌اطلاعی از نیاز دیگران به دانشی که آن‌ها دارند، یعنی عدم دریافت درخواست دانش از جویندگان آن و نیز به دلیل نبود انگیزه اشتراک دانش در خود از تسهیم دانش امتناع می‌کنند (وستر و همکاران، ۲۰۰۸). سازمان‌ها می‌توانند کارکنان خود را به اقداماتی ترغیب کنند که آن‌ها از روی علاقه و با انگیزه دانش خود را به اشتراک بگذارند. سازمان‌ها می‌توانند نگرش و رفتار کارکنانشان را برای اشتراک‌گذاری دانش تغییر دهند و برای گسترش نگرش مثبت کارکنان و رفع موانع تلاش کنند به اجرا درآوردن اشتراک دانش در سازمان‌ها امری دشوار است و نیاز به پشتیبانی دارد (فیلسوفان و اخوان، ۱۳۹۶). یکی از ابعاد مهم پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری دانش، سبک رهبری حاکم بر سازمان است. از آنجا که سبک رهبری در هر سازمان با توجه به نوع سازمان و مسائل حاکم بر آن از سازمان‌های دیگر متمایز است، تعیین سبک رهبری توانمندساز مدیریت دانش در هر سازمان به صورت مجزا ضرورت می‌یابد (مامفورد و همکاران، ۲۰۱۴).

در این بین مدیریت سایبرنتیک، قرائت جدید و روزآمدی از نظریه سیستم‌ها در سازمان‌های خدماتی است. اساساً رفتار سایبرنتیک که شبیه نگرش مدیریت سیستمی است، بر اساس شواهد موجود به بررسی محیط داخلی سازمان می‌پردازد؛ البته نه برای هدف کنترل خشک، بلکه برای هماهنگ ساختن فعالیت‌هایی در جهت حل مشکل و تصمیم‌گیری مشارکتی (رحیمی و امیری، ۱۳۹۶). مدیریت سایبرنتیک به دنبال حذف ساختارهای سنتی و ناکارآمد و تسهیل ارتباطات میان بخش‌ها و سیستم‌های فرعی درون سازمانی است (هرمن و همکاران، ۲۰۰۷). اولین کارکرد مدیریت سایبرنتیک به‌کارگیری تصمیم‌گیری مشارکتی از سوی مدیران بوده که اگر افراد در

1. Webster & et al
2. Mumford & et al
3. Herrmann

چیزهایی تشکیل شده‌اند، نمی‌پردازد؛ بلکه در مورد این که آن‌ها چگونه عمل می‌کنند نیز بحث می‌کند (میرز، ۲۰۰۱). الگوی سایبرنتیک به صورت علم هدایت و نظارت سازمان با تکیه بر بازخوردهای مناسب و پیوندهای سست و سخت، زمینه توسعه ارتباطات و تعاملات با محیط و واحدهای درون سازمانی را به منظور خودتنظیمی آن فراهم می‌سازد (شوانینگر، ۲۰۱۰). مدیریت سایبرنتیک در سازمان با بررسی محیط داخلی به دنبال ساختاری است که عوامل و شاخص‌های خود را با هدف دستیابی به سیستم‌های خود اصلاح (خودکنترل) که خاص سیستم‌های سایبرنتیک محور است، به صورت هماهنگ برای انجام فعالیت‌ها سازمان‌دهی کند. در کل می‌توان بیان کرد مدیریت سایبرنتیک نوعی نگاه جامع و همه‌جانبه است که طی آن، مدیران ارشد سازمان با استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین مدیریتی شرایط محیط درونی را به‌دقت زیر نظر می‌گیرند و سعی می‌کنند در تعامل سازنده با آن عوامل، سرنوشت آتی خود را رقم بزنند (افشاری و همکاران، ۱۳۹۳). بر اساس مدل بیرن باثوم (۱۹۸۸) مدیریت سایبرنتیک دارای کارکردها و ویژگی‌های متمایزی است که از جمله از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

**الف) تصمیم‌گیری مشارکتی:** اگر افراد در تصمیم‌گیری نقش داشته باشند، مشتاقانه آن را خواهند پذیرفت. علاوه بر این، به خاطر تنوع ایده‌ها در روش‌های مشارکتی، تصمیماتی با کیفیت بهتر گرفته می‌شود و محیطی سرشار از اعتماد که توسعه می‌یابد لازمه اثربخشی سازمانی است.

**ب) تعهد سازمانی:** استفاده از رویکرد مشارکتی در تصمیم‌گیری و فرآیندهای سازمانی به فراهم کردن تعهد اعضا و مقید کردن آن‌ها به سازمان کمک خواهد کرد. مکنزی<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در این رابطه بیان می‌کند که باید امکاناتی در سازمان مهیا شود که هریک از اعضا به سازمان و جایگاهی که در آن دارند، مقید باشند و به‌علاوه، سازمان نیز به آن جایگاه متعهد باشد (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۵).

**پ) عدالت در پرداخت:** عدالت سازمانی به دلیل ارتباط با فرآیندهای مهمی همچون تعهد، رضایت شغلی و عملکرد، نقش حائز اهمیتی را در سازمان ایفا می‌کند. رفتار منصفانه چیزی است که کارکنان در قبال سرمایه‌گذاری زمان و انرژی خود در سازمان انتظار دارند (افشاری و همکاران، ۱۳۹۳).

خود دارند این در حالی است که چنین مشکلی با وجود بازنشستگی کارکنان یا جابجایی آنان، هزینه‌های آموزشی بالایی برای سازمان را در پی خواهد داشت. از سوی دیگر امروزه تغییرات در فرآیندهای اجرایی سازمان امور مالیاتی به دلیل راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید بیشتر احساس می‌گردد ولی با وجود این عدم‌تغییر در قوانین و بروز رسانی فرآیندهای اجرایی بو تسهیم دانش و تجربه از سوی کارکنان، باعث کندی پاسخگویی سازمان به نیازهای مشتریان شده و رفته‌رفته زمینه ایجاد پدیده اینرسی سازمانی در چنین سازمان‌هایی فراهم نموده است. از جمله پیامدهای این پدیده، عدم نوآوری در سطح کارکنان، احساس تکراری بودن کارها، خستگی و بی‌تفاوتی و نهایتاً فرسودگی شغلی در کارکنان است با توجه به این موضوع بررسی سازوکارهای مناسب جهت پاسخگویی بهتر سازمان به مؤدیان و تمکین مالیاتی و استفاده از کارکردهای مدیریتی مناسب جهت تشویق کارکنان به تسهیم دانش بین همکاران بیش‌ازپیش احساس می‌گردد که در این زمینه پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر پیشگیری از اینرسی سازمانی با نقش میانجی‌گری تسهیم دانش انجام گردیده است.

## مبانی نظری پژوهش

**مدیریت سایبرنتیک:** مفهوم امروزی از سایبرنتیک به‌عنوان یک موضوع جدید توسط وینر<sup>۱</sup> (۱۹۵۸)، آشی<sup>۲</sup> (۱۹۵۶) و دیگر پژوهشگران به کار گرفته شد. این مفهوم عمدتاً یک مطالعه علمی و مدل‌سازی ریاضی برای درک قوانین و کنترل در سیستم است (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۵). سایبرنتیک از کلمه یونانی کایبرنتیک<sup>۳</sup> به معنی سکاندار نشأت می‌گیرد. این مفهوم در کتاب ریاضی‌دانی به نام نوربرت وینر در سال ۱۹۸۴ احیا شد (مرادی و برادر، ۱۳۹۴). آنچه که سایبرنتیک را از بقیه رشته‌ها متمایز می‌کند، این است که تأکیدش تنها بر کنترل و ارتباطات در سیستم‌های مهندسی شده و ساخته دست بشر نیست؛ بلکه سیستم‌های طبیعی، مانند موجودات زنده و جوامعی که توسط ایجادکنندگان آن‌ها هدف‌گذاری و کنترل می‌شوند را نیز در برمی‌گیرد (بئراستافورد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). سایبرنتیک تنها به این موضوع که سیستم‌ها از چه

1. Wiener
2. Ashby
3. Kybernetic
4. Beer Stafford

5. Meyers

6. Schwaninger

7. Makenzi

اشتراک دانش قطعی می‌باشند (قاسمعلی پورسلاکجانی، ۱۳۹۶). رفتار به اشتراک‌گذاری دانش فرایندی است که طی آن، افراد، دانش و اطلاعات خود را منتشر می‌سازند به نحوی که از طریق آن افراد به صورت متقابل دانش (آشکار و ضمنی) خود را مبادله و به‌طور مشترک دانش جدید را خلق می‌کنند (یوسفی امیری و همکاران، ۱۳۹۵). به اشتراک‌گذاری دانش عبارت است از فرهنگ تعاملات دانش‌محور که شامل تبادل دانش ضمنی و صریح، تجرب و مهارت‌های کارکنان بین واحدهای سازمانی یا در کل سازمان می‌شود. به اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان اقدامی تعریف می‌شود که افراد طی آن اطلاعات مربوط را میان دیگران منتشر می‌کنند بوکوتیز و ویلیامز (۲۰۰۷) به اشتراک‌گذاری دانش را شامل به اشتراک‌گذاری دانش صریح و دانش ضمنی در بین کارکنان بیان می‌کنند (ایمان زاده و پلنگی، ۱۳۹۵). تمایز بین دانش صریح و دانش ضمنی است. در اصل مایکل پولانی<sup>۲</sup> (۱۹۹۸؛ ۱۹۸۳) بود که این تمایز را توسعه داد و نوناکا (۱۹۹۴)، با پیروی از کار پولانی (۱۹۴۶)، دانش را به دو شکل دسته‌بندی کرده است: دانش ضمنی و دانش صریح. دانش صریح دانشی است عینی، آشکار، رسمی، عقلانی، فنی‌تر و سازمانی که بدون و مکتوب شده است و می‌تواند به راحتی بین افراد ارتباط برقرار کند یا منتقل شود و شامل رویکردهای نظری، نرم‌افزارها، برنامه‌ها، اسناد تجاری، خط‌مشی‌ها، مدل‌های فرآیند و غیره است؛ که بدون نیاز به روابط بین فردی به شکل قابل توزیع به دیگران مستند شده یا با یک فرآیند یا استراتژی منتقل شده است. همچنین دانش آشکار، دانش راهبرد کننده و نفوذکننده نیز نامیده شده است (قربانی‌زاده و خالقی‌نیا، ۱۳۸۸) در مقابل، دانش ضمنی، دانشی است که افراد قادر به انجام آن هستند، اما از توصیف آن ناتوان‌اند. اطلاعات، مهارت‌ها و به‌طور کلی تمام مواردی است که افراد راجع به موضوعی در ذهن خود دارند. عمیقاً ریشه در اقدامات فرد، تجربه‌ها، آرمان‌ها و ارزش‌ها دارد و به‌مراتب برای نوشتن و یا رسمی کردن سخت‌تر است (جلاوندی، ۱۳۹۷).

#### اینرسی سازمانی

استمرار و بقا، مهم‌ترین نیاز تمام سازمان‌هاست. محیط به‌سرعت تغییر می‌کند و آهنگ تغییرات، شتابان و با سرعتی تصاعدی است و عواملی چون رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باورنکردنی و تقاضای جدید برای کیفیت خدمات، پاسخگویی سریعی را از جانب سازمان‌ها طلب می‌کند. سازمانی که در

**ت) ساختارهای مسطح:** در سازمان‌هایی که مدیریت را به کار می‌گیرند، ساختارهای سازمانی تا حدودی مسطح هستند، به‌طوری که لایه‌های مدیریتی کمی وجود دارد. این امر با پیشرفت‌های بسیار در فناوری ارتباطات به‌گونه‌ای که پیتر دراگر خاطر نشان کرده است، مدیران را در برقرار کردن ارتباط با حیطه گسترده‌تری از افراد که در گذشته امکان‌پذیر نبوده است، قادر می‌سازد (رحیمی و امیری، ۱۳۹۶).

**ث) جریان صحیح اطلاعات:** در سازمان‌های سایبرنتیک محور، به طبقه‌بندی و سازمان‌دهی اطلاعات توجه زیادی مبذول می‌شود و از این‌رو، مدیریت اطلاعات و نیز طراحی نظام‌های اطلاع‌رسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است اطلاعات یکی از مفاهیم پایه‌ای در سایبرنتیک است، به‌طوری که درک سایبرنتیک و کار کردن در این زمینه بدون درک اطلاعات غیرممکن است (رودریگز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). **ج) توسعه حس مالکیت:** گروه‌های غیررسمی در سازمان‌های رسمی پرورش می‌یابند و اغلب مانع تحقق راهبردهای سازمان می‌شوند و میزان انسجام سازمان را کاهش می‌دهند. در مدیریت سایبرنتیک محیط کارگروهی وجود دارد و به دلیل فرهنگ سازمانی مشارکتی، افراد تمایلی به پیوستن به گروه‌های غیررسمی از خود نشان نمی‌دهند و تنها اهداف سازمانی که با اهداف فردی هم‌خوانی دارد را دنبال می‌کنند (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۵).

**چ) آموزش مستمر:** منظور از آموزش کارکنان، کلیه تلاش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان انجام می‌شود و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند (افشاری و همکاران، ۱۳۹۳).

#### تسهیم (به اشتراک‌گذاری) دانش

دانش یکی از مهم‌ترین منابع استراتژیک بوده و توانایی برای اکتساب و توسعه آن، باعث اشتراک دانش شده است. اشتراک‌گذاری دانش در داخل سازمان به باورهای جمعی یا روال رفتار در رابطه با گسترش آموزش در میان واحدهای مختلف در سازمان اشاره دارد و فرصت‌هایی را برای افزایش توانایی سازمان مزیت رقابتی برای کسب‌وکار فراهم می‌نماید. با وجود این ابزارها و ساختار فوق‌العاده مدیریت دانش به‌تنهایی اشتراک موفق دانش را در سازمان تضمین نمی‌کند و متخصصان و محققان بر اشتراک دانش و ابزارهای دیگری نیز تمرکز می‌کنند که برای موفقیت

2. Polanyi

1. Rodrigues

مفید برای سازمان ناکافی است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶).

**ج. اینرسی روان شناختی**<sup>۴</sup>: مقاومت‌های سازمانی در مقابل تغییر اغلب به‌عنوان اینرسی روان‌شناختی شناخته می‌شوند اعضای سازمان اغلب به‌شدت در برابر تغییر صرف‌نظر از اینکه تغییر موردنیاز است یا خیر مقاومت می‌کنند. مقاومت در برابر تغییر پدیده‌ای روان‌شناختی است که نشانگر گرایش درونی افراد در پذیرش تغییر است (گودکین و الکورن، ۲۰۰۸)

در رابطه با ارتباط بین متغیرهای تحقیق تحقیقات معدودی در داخل و خارج از کشور صورت گرفته به‌طوری که میرصفیان (۱۳۹۷) در بررسی اثر کاربست الگوی مدیریت سایبرنتیک بر گسترش رفتارهای خود مدیریتی و نقش آن بر توسعه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و ارائه مدل در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان نشان داد کاربست الگوی مدیریت سایبرنتیک به صورت مستقیم بر گسترش رفتارهای خود مدیریتی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و به‌صورت غیرمستقیم و از طریق تأثیر بر گسترش رفتارهای خود مدیریتی کارکنان، بر توسعه توانمندسازی روان‌شناختی آنان در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان اثرگذار بوده است. رحیمی و امیری (۱۳۹۶) در بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر انعطاف‌پذیری پزشکان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی در سطح تبریز نشان دادند که کارکردهای سیستم مدیریت سایبرنتیک بر توسعه انعطاف‌پذیری پزشکان علوم پزشکی سطح تبریز مؤثر است. سپهوند و همکاران (۱۳۹۶) در شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی نشان دادند که ترس و روحیه محافظه‌کاری، تهدید موقعیت شغلی، استرس و اضطراب، عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی، انجماد فکری، دفاع روان‌شناختی و عدم آگاهی از علت تغییر مهم‌ترین عوامل ایجاد اینرسی سازمانی هستند. خلیلی و خنیفر (۱۳۹۶) در بررسی ساختاری تأثیر عدالت رویه‌ای و اشتیاق شغلی بر اشتراک‌گذاری دانش و رفتار کاری نوآورانه نشان دادند که عدالت رویه‌ای، تأثیر مثبتی بر اشتیاق شغلی، اشتراک‌گذاری دانش و رفتار کاری نوآورانه دارد، اشتیاق شغلی، تأثیر مثبتی بر اشتراک‌گذاری دانش و رفتار کاری نوآورانه دارد و اشتراک‌گذاری دانش، تأثیر مثبتی بر رفتار کاری نوآورانه دارد. همچنین نقش واسطه‌ای اشتیاق شغلی در تأثیر عدالت رویه‌ای بر اشتراک دانش و رفتار کاری نوآورانه و نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش در تأثیر اشتیاق شغلی بر رفتار کاری نوآورانه تأیید شد. محمدی مقدم و همکارانش (۱۳۹۵) در بررسی

پاسخگویی به نیاز مشتریان و محیط اطراف خود ناتوان باشد به اینرسی سازمانی دچار شده است. در این شرایط، راه‌حل‌های پیشین پاسخگوی مسائل امروزی نیست. پیش از آنکه به تعریف اینرسی سازمانی پرداخته شود، لازم است تا واژه اینرسی تعریف گردد. بنابر یک تعریف ارائه شده از اینرسی، مقاومت در برابر هرگونه تغییر، تحول و حرکت را سکون یا اینرسی می‌نامند (شهابی و جلیلیان، ۱۳۹۰). با توجه به تعریف صورت گرفته می‌توان اینرسی سازمانی را به‌عنوان تمایل سازمان به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر و تحول دانست (گودکین و الکورن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در تعریفی دیگر اینرسی سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از عوامل و موانع بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و اثربخشی سازمانی تعریف شده است (مجید و همکاران، ۲۰۱۱). سازمان‌ها به صورت سیستمی باز هستند و با محیط خود ارتباط برقرار می‌کنند و این ضامن بقای سازمان است. در صورتی که سازمان، مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را قطع کند، از تحولات اطراف خود آگاه نمی‌شود و این امر موجب نابودی آن می‌گردد. عدم انعطاف‌پذیری این اجازه را به سازمان و افراد آن نمی‌دهد که خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند، در نتیجه موجب رکود فردی و در پی آن به وجود آمدن حالت اینرسی در کل سازمان می‌شود (ابراهیمی، ۱۳۹۴). در کل می‌توان بیان کرد اینرسی سازمانی مجموعه عواملی است که مانع شناسایی تهدیدات محیطی برای سازمان است و باعث می‌شود سرعت تطبیق‌پذیری سازمان با محیط کند می‌شود. اینرسی سازمانی به‌عنوان تمایل به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل نوسازی استراتژی سازمان خارج از شکل جاری آن تعریف شده است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶) بر اساس نظریه گودکین و الکورن (۲۰۰۸) ابعاد اینرسی سازمانی عبارت‌اند از:

**الف. اینرسی بینشی**<sup>۲</sup>: منظور از اینرسی بینشی عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی سازمان است. به‌عبارت‌دیگر، مدیریت ممکن است تفسیر و دید خوبی نسبت به نشانه‌ها و علائم محیط درونی و بیرونی برای تعیین و تطبیق رفتارهای سازمان در جهت مواجهه با محیط بیرونی یا تقاضاهای درونی برای تغییر، نداشته باشد (شهابی و جلیلیان، ۱۳۹۰).

**ب. اینرسی عملی**<sup>۳</sup>: اینرسی عملی یا اینرسی در اقدام زمانی رخ می‌دهد که پاسخ مدیریتی به فعالیت‌های محیطی بسیار کند است و یا اینکه اطلاعات گردآوری شده برای اجرای یک اقدام آگاهانه

1. Godkin & Allcorn
2. Insight inertia
3. Action inertia



سیاسی است. کاوس، کاک و آکسوی (۲۰۱۴)، به موضوع رفتارهای کارآفرینانه افراد که به واسطهٔ اینرسی دانشی محدود شده‌اند، پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که اینرسی در دانش سازمان از مهم‌ترین موانع نوآوری فردی است و اینرسی دانشی افراد را از رفتارهای کارآفرینانه باز می‌دارد. اوکوبو و کلمنت<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با عنوان «تفکر سایبرنتیک برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده» با هدف استفاده از تفکر سایبرنتیک به منظور دستیابی به هدف استراتژیک برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده بود یافته‌های پژوهش نشان از وجود یک تفکر سایبرنتیکی است که به‌طور تدریجی برای ایجاد چارچوبی یکپارچه در رهبری با پشتیبانی جدید برای توسعه یک سازمان یادگیرنده است. آکرام و لی<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در بررسی تأثیر عدالت سازمانی روی به اشتراک‌گذاری دانش (شواهد تجربی از بخش مخابرات چین) نشان دادند که اگر کارکنان تصور مثبتی از عدالت توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و زمانی داشته باشند، ذاتاً تشویق می‌گردند تا دانش خود را با همکارانشان به اشتراک بگذارند. با این حال، مشخص شده که عدالت مکانی، تأثیری منفی و بسزایی روی به اشتراک‌گذاری دانش دارد. با توجه به مطالعات صورت گرفته و همچنین ادبیات و پیشینه موضوع تحقیق، مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

در راستای مدل مفهومی محقق ساختار مطرح شده و با توجه به هدف پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تنظیم شده است:

تأثیر مدیریت سایبرنتیک بر اعتماد سازمانی با بررسی نقش تعاملی ادراک از عدالت در اداره کل آموزش و پرورش استان فارس نشان دادند که متغیر مدیریت سایبرنتیک به‌طور مستقیم بر ادراک از عدالت و اعتماد سازمانی تأثیرگذار است؛ همچنین تأثیرگذاری مدیریت سایبرنتیک به‌صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر تعدیل‌کننده «ادراک از عدالت» بر «اعتماد» نیز مورد تأیید قرار گرفت. غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۴) در بررسی اینرسی سازمانی و تبدیلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک نشان داد علاوه بر تأیید مدل پیشنهاد شده، مؤلفهٔ فرهنگ بوروکراتیک بر اینرسی شناختی، رفتاری، شناختی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و متغیرهای ویژگی‌های کار، ویژگی‌های گروه و ادراک فرد نیز در رابطهٔ بین فرهنگ بوروکراتیک و اینرسی سازمانی نقش میانجی را ایفا می‌کنند. پیشنهاد می‌شود به‌منظور مشارکت بهتر کارکنان در امور سازمان و افزایش تعهد و تلاش آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان، فرهنگ مشارکتی در استاندارد ایلام تشویق و ترغیب شود. همچنین مدیران با افزایش مشارکت کارکنان و دخالت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی زمینهٔ کاهش تبدیلی اجتماعی و اینرسی سازمانی را فراهم کنند. ابراهیمی (۱۳۹۴) در واکاوی مفهوم اینرسی سازمانی و بررسی عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های دولتی مستقر در شهر سمنان نشان داد که مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر اینرسی سازمان، اینرسی دانشی است. اینرسی دانشی که خود شامل دو بعد اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه است تأثیر مستقیمی بر هر سه بعد اینرسی سازمانی یعنی اینرس رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی را تعدیل می‌کند. حسینی همکاران (۱۳۹۲) در بررسی رابطه بین اینرسی دانش، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در سطح بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعت نرم‌افزار استان یزد نشان دادند که بین نوآوری و اینرسی دانش رابطه منفی و بین نوآوری و مدیریت دانش رابطه مثبتی برقرار است. هانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، به موضوع حفظ مزیت رقابتی و اینرسی سازمانی پرداخت و بیان کرد که سازمان‌ها به دنبال حفظ مزیت رقابتی با تکیه بر دانش سازمانی هستند و اینرسی ساختاری و سازمانی موجب تضعیف مدیریت دانش در سازمان می‌شوند. هاگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) به موضوع اینرسی سازمانی به‌عنوان مانعی برای پذیرش فناوری در شرکت‌ها پرداخت و نتیجه گرفت که اینرسی سازمانی شامل اینرسی شناختی، رفتاری، شناختی اجتماعی، اقتصادی و

3. Okooboh & Clement  
4. Akram & Lei

1. Hung  
2. Haag



موافقم نمره پنج) است. برای اندازه‌گیری کاهش اینرسی سازمانی سؤالات پرسشنامه اینرسی برعکس این حالت نمره‌گذاری شده است. به‌زعم اینکه پرسشنامه‌های مورد استفاده استاندارد بود و در بسیاری از تحقیقات به کار گرفته شده است اما برای ارزیابی اعتبار سنجی‌ها، از روش اعتبار همگرا<sup>۲</sup> استفاده شده است. در این روش ضرایب بار عاملی همچنین متوسط واریانس استخراج شده تعیین می‌گردد. برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها جهت استفاده از تحلیل عاملی برای تعیین ضرایب بار عاملی، می‌بایست از کفایت حجم نمونه اطمینان حاصل کرد که به همین منظور آزمون کفایت کیسز، مایر و اوکلین (KMO) انجام شد. دامنه مقدار شاخص مذکور بین ۰ تا ۱ است به‌طوری که هر این مقدار به عدد یک نزدیک‌تر است داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب قلمداد می‌گردد. حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰/۶ توصیه شده است. آزمون بارتلت نیز یک روش برای تشخیص مناسب بودن داده‌ها است اگر سطح معنی‌داری آزمون کوچک‌تر از ۵ درصد باشد تحلیل عاملی برای شناسایی و ارزیابی ساختار مناسب است (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹). نتایج حاصل از آزمون کفایت نمونه‌برداری و بارتلت در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱. نتایج آزمون کفایت نمونه‌برداری و بارتلت

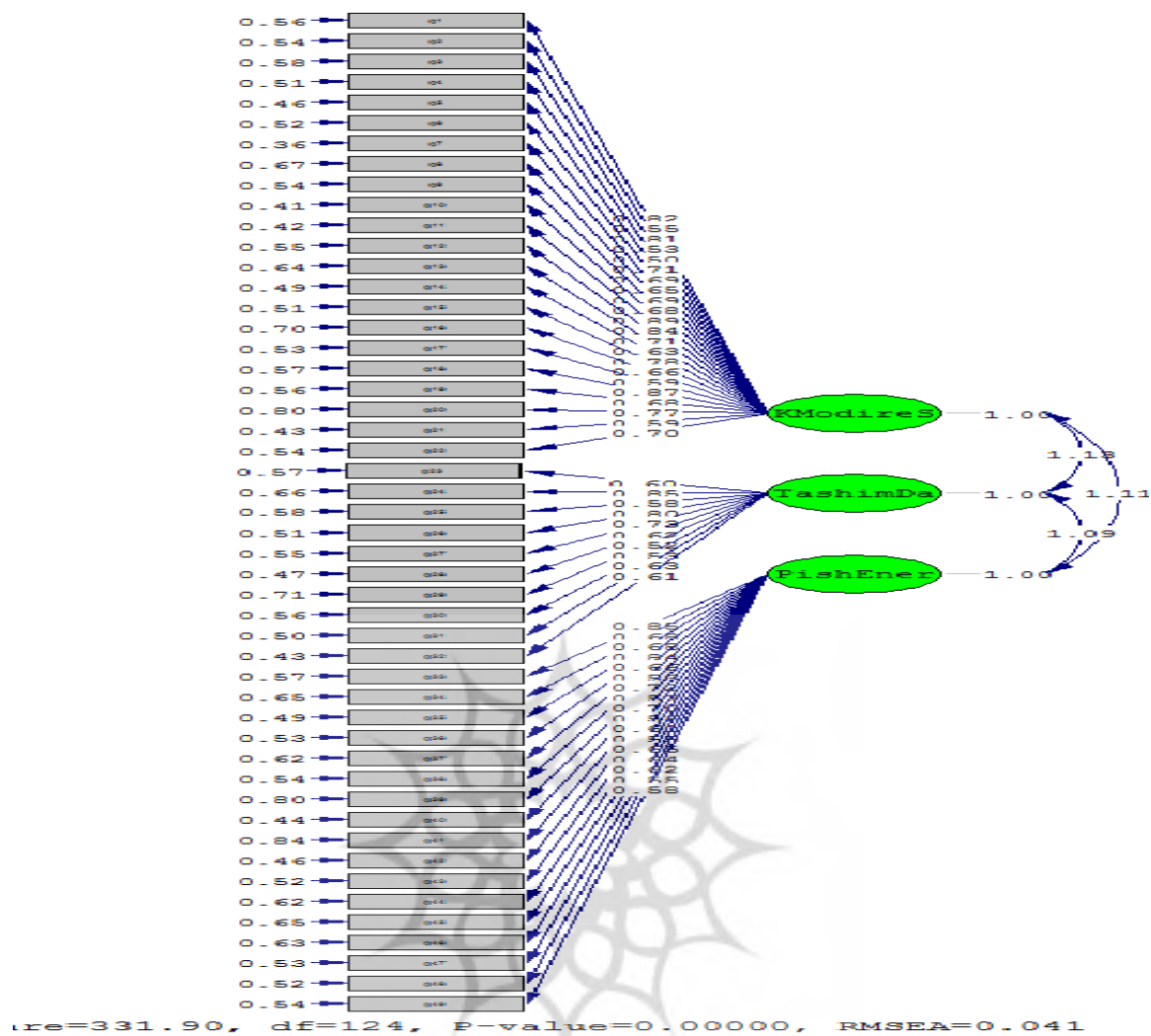
متغیر	شاخص KMO	آزمون بارتلت	
		مربع کای تقریبی	درجه آزادی
کارکردهای مدیریت سایبرنتیک	۰/۸۹۹	۳۸۵۲/۲۵	۱۹۵
تسهیم دانش	۰/۸۵۹	۳۴۴۷/۱۴	۱۸۴
پیشگیری از اینرسی سازمانی	۰/۸۲۶	۲۹۱۴/۲۰	۱۸۲
کل	۰/۸۶۴	۱۴۴۲۳/۱۴	۱۷۱۳

بر اساس نتایج به دست آمده، از آنجا که مقادیر KMO برای تمامی متغیرها بالای ۰/۶ بوده و سطح معنی‌داری آزمون بارتلت زیر ۰/۰۵ است. لذا، می‌توان از مناسب بودن داده‌های آماری برای تحلیل عاملی اطمینان حاصل کرد. همان‌طور که بارهای عاملی نمودار ۱ و متوسط واریانس‌های استخراج شده<sup>۴</sup> در جدول ۵ نشان می‌دهد هر سه سنج کارکردهای مدیریت سایبرنتیک و پیشگیری از اینرسی سازمانی و تسهیم دانش از اعتبار همگرای نسبتاً خوبی دارند.

۱. تسهیم دانش در بین کارکنان در تأثیر کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر پیشگیری از اینرسی سازمانی در اداره سازمان مالیاتی استان آذربایجان شرقی نقش میانجی دارد.
۲. کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر پیشگیری از اینرسی سازمانی در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.
۳. کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر تسهیم دانش در بین کارکنان سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.
۴. تسهیم دانش در بین کارکنان بر پیشگیری از اینرسی سازمانی در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) بود. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده است. با استفاده از این روش می‌توان از یک‌سو دقت شاخص‌ها یا متغیرهای قابل مشاهده را اندازه گرفت و از سوی دیگر، روابط علی بین متغیرهای نهفته و میزان واریانس تبیین شده را بررسی کرد (هایر و همکاران، ۲۰۱۰). جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی است که تعداد آن‌ها ۱۳۰۸ نفر است. حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۲۹۷ نفر به دست آمد که بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای به تفکیک سهم هر شهرستان در نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که یکی از ابزارهای رایج و روش مستقیم برای کسب داده‌های پژوهش است. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش علاوه بر پرسشنامه جمعیت‌شناختی، شامل سه پرسشنامه است که عبارت‌اند از: پرسشنامه کارکردهای مدیریت سایبرنتیک قربانی‌زاده (۱۳۸۹) که دارای ۲۲ سؤال بوده و برگرفته از مدل نظری بیرن بائوم (۱۹۹۸) است، همچنین پرسشنامه تسهیم دانش بوکوئیز و ویلیامز (۲۰۰۷) که دارای ۱۰ گویه است و پرسشنامه اینرسی سازمانی گودکین و آکورن (۲۰۰۸) بوده که دارای ۱۷ سؤال است طیف استفاده شده در پرسشنامه‌های مذکور طیف ۵ درجه‌ای لیکرت می‌باشد. طیف استفاده شده در پرسشنامه‌های مذکور طیف ۵ درجه‌ای لیکرت است نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت از ۱ تا ۵ (کاملاً مخالفم نمره یک، مخالفم نمره دو، بی‌نظر نمره سه، موافقم نمره چهار، کاملاً



نمودار ۱. ضرایب بار عاملی سوالات مربوط به متغیرهای پژوهش

جدول ۲. متوسط واریانس استخراج شده برای سازه‌ها

متغیر	AVE
کارکردهای مدیریت سایبرنتیک	۰/۸۹۹
تسهیم دانش	۰/۸۵۹
پیشگیری از اینرسی سازمانی	۰/۸۲۶

توزیع داده‌ها به‌وسیله آزمون کلموگروف-اسمیرنف، برای بررسی پایش نقش کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر پیشگیری از اینرسی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی‌گری تسهیم دانش در بین کارکنان از آزمون  $t$  پیرسون و رگرسیون برای بررسی همبستگی متغیرها و مدل یابی معادلات ساختاری برای تعیین نقش میانجی با استفاده از نرم‌افزارهای اس. پی. اس. و لیزرل تحلیل گردید.

همان‌طور که می‌دانیم، اگر در یک سازه بارهای عاملی و همچنین متوسط واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از  $0/5$  باشد، سنج از اعتبار همگرایی بالایی برخوردار است (رامین مهر و چارستاد، ۱۳۹۲). با توجه به نمودار ۱ و جدول ۲ به ترتیب بارهای عاملی و واریانس خطاهای پسماند از نظر آماری معنی‌دار هستند و همه سوالات با سطح همبستگی بالا به خوبی متغیرهای مشاهده شده را اندازه‌گیری می‌کنند. در این تحقیق در سطح استنباطی پس از تعیین نرمال بودن

## یافته‌های پژوهش

۲۵ سال سابقه کار دارند. در سطح استنباطی قبل از بررسی سوالات پژوهش، نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بررسی شد. بر اساس نتایج این آزمون فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها رد نشد و با توجه به اینکه سطح معنی اداری تمام متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ بود، نشان داد این متغیرها توزیع نرمالی دارند بنابراین، با فرض قرار داشتن متغیرها در سطح فاصله‌ای، می‌توان برای تحلیل داده‌ها از آمار پارامتریک استفاده کرد. جدول ۳ نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف را نشان می‌دهد.

یافته‌های پژوهش به صورت توصیفی و استنباطی بیان شده است. یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد ۷۵/۹ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۴/۱ درصد زن بودند و ۱۳/۵ درصد دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۵۴/۲ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۳۲/۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. ۶۲/۵ درصد پاسخ‌دهندگان ۲۵-۳۵ سال، ۲۵/۵ درصد ۳۶-۴۵ سال، ۱۲ درصد ۴۶-۵۵ سال سن داشتند. ۳۴/۴ درصد از کتابداران زیر ۵ سال، ۳۴/۴ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲/۱ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۸/۸ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۸/۹ درصد بین ۲۱-۲۵ سال و ۱/۶ بالای

جدول ۳. بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

یافته‌ها	کارکردهای مدیریت سایبرنتیک	تسهیم دانش	پیشگیری از اینرسی سازمانی
میانگین	۳/۴۵۶	۳/۶۰	۳/۷۴
انحراف استاندارد	۰/۷۴۵۵	۰/۶۷۷	۰/۸۱۴
کلموگروف اسمیرنوف	۰/۱۲۵	۰/۰۸۲	۰/۰۶۶
Z	۰/۲۶۵	۰/۰۹۶	۰/۱۲۵

مشارکتی، تعهد سازمانی، جریان صحیح اطلاعات، عدالت در پرداخت، ساختار مسطح، احساس مالکیت و آموزش مستمر با تسهیم دانش در بین کارکنان به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۶۵، ۰/۵۷، ۰/۵۶، ۰/۶۸، ۰/۴۸، ۰/۵۴، ۰/۶۰ به دست آمد که نشان می‌دهد بین کارکردهای مدیریت سایبرنتیک با پیشگیری از اینرسی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد از سوی با توجه به نتایج این آزمون و ضریب همبستگی پیرسون (۰/۷۸۰  $I=$ ) می‌توان بیان کرد که بین تسهیم دانش با پیشگیری از اینرسی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

با توجه به نتایج آزمون پیرسون در جدول ۲، ضریب همبستگی این آزمون در رابطه بین کارکردهای مدیریت سایبرنتیک و ابعاد آن: تصمیم‌گیری مشارکتی، تعهد سازمانی، جریان صحیح اطلاعات، عدالت در پرداخت، ساختار مسطح، احساس مالکیت و آموزش مستمر با پیشگیری از اینرسی سازمانی به ترتیب ۰/۴۸، ۰/۳۵، ۰/۴۵، ۰/۳۹، ۰/۴۴، ۰/۲۵، ۰/۲۸، ۰/۳۷ به دست آمد که نشان می‌دهد بین کارکردهای مدیریت سایبرنتیک با پیشگیری از اینرسی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد از سوی دیگر ضریب همبستگی پیرسون در رابطه بین کارکردهای مدیریت سایبرنتیک و ابعاد آن: تصمیم‌گیری

جدول ۴. ضریب همبستگی پیرسون بین هر یک متغیرهای بررسی شده

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
کارکردهای مدیریت سایبرنتیک	۱									
مدیریت مشارکتی	۰/۶۶**	۱								
تعهد سازمانی	۰/۵۶**	۰/۷۳**	۱							
جریان صحیح اطلاعات	۰/۷۵**	۰/۶۵**	۰/۴۷**	۱						
عدالت در پرداخت	۰/۶۵**	۰/۳۰**	۰/۲۸**	۰/۱۹**	۱					
ساختار مسطح	۰/۵۳**	۰/۲۷**	۰/۳۰**	۰/۱۴**	۰/۲۳**	۱				
احساس مالکیت	۰/۵۷**	۰/۴۱**	۰/۲۰**	۰/۵۲**	۰/۱۴**	۰/۳۴**	۱			
آموزش مستمر	۰/۸۶**	۰/۱۶**	۰/۲۵**	۰/۳۷**	۰/۵۱**	۰/۵۰**	۰/۴۳**	۱		
تسهیم دانش	۰/۸۸**	۰/۶۵**	۰/۵۷**	۰/۵۶**	۰/۶۸**	۰/۴۸**	۰/۵۴**	۰/۶۰**	۱	
پیشگیری از اینرسی سازمانی	۰/۴۸**	۰/۳۵**	۰/۴۵**	۰/۳۹**	۰/۴۴**	۰/۲۵**	۰/۲۸**	۰/۳۷**	۰/۸۹**	۱

\* $P < 0.05$ ; \*\* $P < 0.01$

ضریب بتا در این آزمون می‌توان بیان کرد یک واحد تغییر مثبت در کارکردهای مدیریت سایبرنتیک و ابعاد آن: تصمیم‌گیری مشارکتی، تعهد سازمانی، جریان صحیح اطلاعات، عدالت در پرداخت، ساختار مسطح، احساس مالکیت و آموزش مستمر به ترتیب باعث ۰/۸۶۶، ۰/۸۹۸، ۰/۵۸۵، ۰/۸۲۰، ۰/۵۲۷، ۰/۶۰۳ واحد تغییر مثبت در پیشگیری از اینرسی سازمانی در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی می‌شود در نهایت با توجه به این ضریب می‌توان بیان کرد که بیشترین تأثیر مربوط به کارکرد مدیریت مشارکتی بوده که به ترتیب به ازای یک واحد تغییر در این کارکرد مدیریت سایبرنتیک ۰/۸۹۸ و ۰/۶۵۸ واحد تغییر مثبت در تسهیم دانش در بین کارکنان و پیشگیری از اینرسی سازمانی خواهد داشت.

جهت بررسی تأثیر متغیر مستقل (کارکردهای مدیریت سایبرنتیک) بر متغیر میانجی (تسهیم دانش) و متغیر وابسته (پیشگیری از اینرسی سازمانی) از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شده است. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه و سطح معنی‌داری آزمون در جدول ۵ نشان می‌دهد که کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر تسهیم دانش و پیشگیری از اینرسی سازمانی مؤثر است با توجه به ضریب بتا در این آزمون می‌توان بیان کرد که یک واحد تغییر مثبت در کارکرد مدیریت سایبرنتیک و ابعاد آن: تصمیم‌گیری مشارکتی، تعهد سازمانی، جریان صحیح اطلاعات، عدالت در پرداخت، ساختار مسطح، احساس مالکیت و آموزش مستمر به ترتیب باعث ۰/۸۶۶، ۰/۸۹۸، ۰/۵۸۵، ۰/۸۲۰، ۰/۵۲۷، ۰/۶۰۳ واحد تغییر مثبت بر تسهیم دانش در بین کارکنان سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی می‌شود همچنین با توجه به

#### جدول ۵. تحلیل رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی تسهیم دانش و پیشگیری از اینرسی سازمانی

بر اساس کارکردهای مدیریت سایبرنتیک و ابعاد آن

متغیر پیش‌بین	متغیرهای ملاک	P	T	B
کارکردهای مدیریت سایبرنتیک	تسهیم دانش	۰/۰۰	۶/۱۷	۰/۸۶۶
مدیریت مشارکتی	پیشگیری از اینرسی	۰/۰۰	۴/۴۵	۰/۵۱۰
تعهد سازمانی	تسهیم دانش	۰/۰۰	۴/۰۵	۰/۸۹۸
جریان صحیح اطلاعات	پیشگیری از اینرسی	۰/۰۰	۳/۱۰	۰/۶۵۸
عدالت در پرداخت	تسهیم دانش	۰/۰۰	۳/۸۶	۰/۵۸۷
ساختار مسطح	پیشگیری از اینرسی	۰/۰۰	۳/۱۵	۰/۴۰۲
احساس مالکیت	تسهیم دانش	۰/۰۱	۶/۳۰	۰/۸۸۶
آموزش مستمر	پیشگیری از اینرسی	۰/۰۰	۳/۳۵	۰/۴۹۸
	تسهیم دانش	۰/۰۰	۴/۸۰	۰/۵۸۵
	پیشگیری از اینرسی	۰/۰۰	۳/۰۲	۰/۴۴۴
	تسهیم دانش	۰/۰۰	۶/۰۸	۰/۸۲۰
	پیشگیری از اینرسی	۰/۰۰	۴/۵۲	۰/۵۲۸
	تسهیم دانش	۰/۰۰	۴/۵۰	۰/۵۲۷
	پیشگیری از اینرسی	۰/۰۱	۳/۰۲	۰/۳۷۴
	تسهیم دانش	۰/۰۰	۵/۲۹	۰/۶۰۳
	پیشگیری از اینرسی	۰/۰۰	۳/۳۳	۰/۴۶۱

تخمین استاندارد مورد بحث قرار می‌گیرد. قبل از آزمون فرضیه پژوهش باید ابتدا برازندگی کلی مدل مفهومی پژوهش مورد بررسی قرار بگیرد. جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل کارکردهای مدیریت سایبرنتیک، تسهیم دانش و پیشگیری از اینرسی را نشان می‌دهد.

به‌منظور بررسی نقش میانجی‌گری تسهیم دانش در بین کارکنان در تأثیر کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر پیشگیری از اینرسی سازمانی از آزمون تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از فن تحلیل مسیر از طریق نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. در ادامه مدل مفهومی پژوهش در دو حالت اعداد معنی‌داری و

**جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل کارکردهای مدیریت سایبرنتیک،**

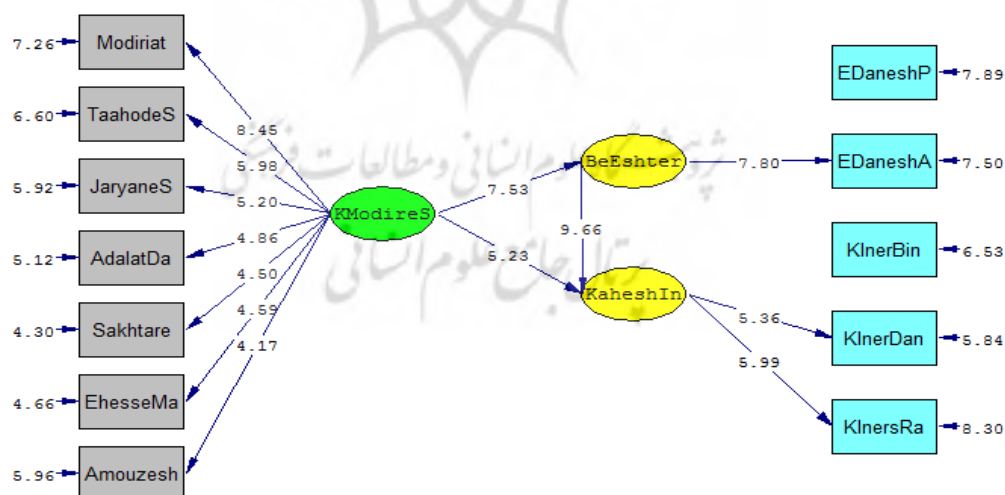
تسهیم دانش و پیشگیری از اینرسی سازمانی

شاخص	دامنه قابل قبول	شاخص مدل
$X^2/df$	کمتر از ۳	۱/۸۳
ریشه میانگین مجذورات تقریب <sup>۱</sup>	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۲۵
شاخص برازش تقریبی <sup>۲</sup>	نزدیک به ۱	۰/۹۷
شاخص نسبی برازندگی <sup>۳</sup>	نزدیک به ۱	۰/۹۹
شاخص برازندگی <sup>۴</sup>	نزدیک به ۱	۰/۹۳
شاخص برازندگی تعدیل شده <sup>۵</sup>	نزدیک به ۱	۰/۹۵

است. همچنین جدول ۵، مقدار تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مدل را نشان می‌دهد همچنین نمودار ۳، مدل مفهومی تحقیق را بر اساس ضریب بار عاملی نشان می‌دهد که این ضریب میزان تأثیرگذاری مستقیم کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر پیشگیری از اینرسی سازمانی (۰/۵۳) و تسهیم دانش (۰/۶۲) را بیان می‌کند همچنین با توجه به ضرایب بار عاملی می‌توان بیان کرد که بیشترین تأثیر مربوط به تأثیر تسهیم دانش بر پیشگیری از اینرسی سازمانی (۰/۹۰) است نمودار ۳ مدل پژوهش را بر اساس ضرایب بار عاملی نمایش می‌دهد.

بهترین شاخص مناسب در نرم‌افزار لیزرل  $X^2/DF$  است که هرچه کوچک‌تر از ۳ باشد مدل دارای برازش (تناسب) بهتری است. با توجه به جدول ۵ این مقدار در مدل مفهومی این تحقیق ۱/۸۳ به دست آمده است که نشان‌دهنده برازش خوب مدل است. شاخص دیگر RMSEA (میانگین مجذور خطاهای مدل) است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود. زمانی که مقدار این آماره کمتر از ۰/۰۸ باشد نشان می‌دهد که مدل برازش خوبی برخوردار است که در این مدل ۰/۰۲۵ به دست آمد.

نمودار ۲، حالت معنی‌داری ضرایب و پارامترهای مدل یاد شده را نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنی‌دار شده‌اند؛ زیرا مقدار آزمون معنی‌داری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگ‌تر

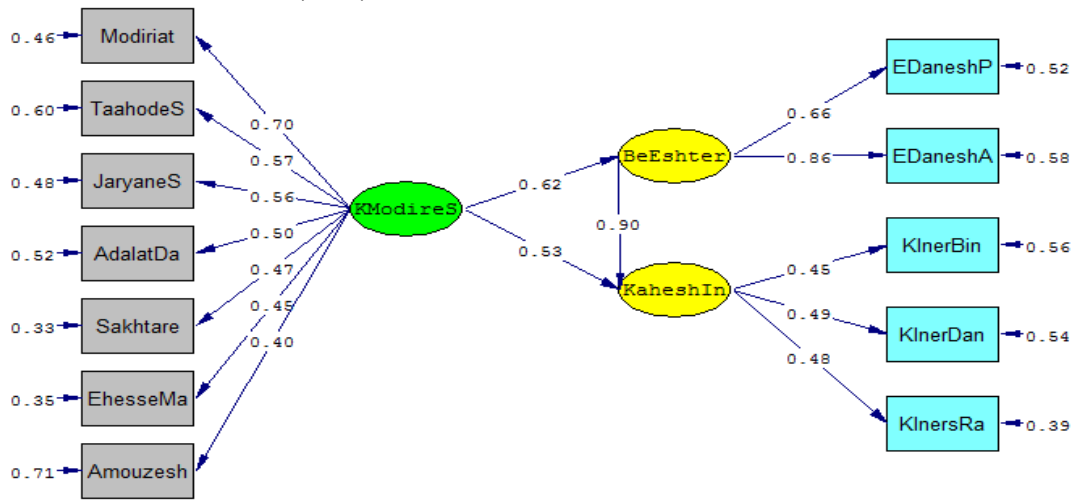


Chi-Square=373.41, df=204, P-value=0.00000, RMSEA=0.025

**نمودار ۲. مدل مفهومی پژوهش در حالت ضریب معنی‌داری**

1. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
2. Comparative Fit Index (CFI)
3. Relative Fit Index (RFI)
4. Goodness-of-Fit Index(GFI)

5. Adjusted Goodness-of-Fit Statistic (AGFI)



Chi-Square=373.41, df=204, P-value=0.00000, RMSEA=0.025

نمودار ۳. مدل مفهومی پژوهش در حالت ضریب بار عاملی

جدول ۷. تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم مدل کارکردهای مدیریت سایبرنتیک،

تسهیم دانش و پیشگیری از اینرسی سازمانی

تأثیر از	به	آماره t	ضریب مسیر	تأیید یا رد فرضیه
کارکردهای مدیریت سایبرنتیک	تسهیم دانش	۷/۵۳	۰/۶۲	تأیید
تسهیم دانش	پیشگیری از اینرسی سازمانی	۵/۲۳	۰/۵۳	تأیید
تسهیم دانش	پیشگیری از اینرسی سازمانی	۹/۶۶	۰/۹۰	تأیید
اثر کل		۲۲/۴۲	۰/۵۵۸	۰/۰۰۱

$$z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times sa^2) + (a^2 \times sb^2) + (sa^2 \times sb^2)}}$$

در این فرمول a برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی و b برابر با مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته و c برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته و Sa مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر مستقل و میانجی و Sb مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر میانجی و وابسته است

فرضیه نقض می‌گردد (Sa=۰/۱۳(Sb)=۰/۵۵۸)

$$(a=۰/۰۶, (b=۰/۶۲, (c=۰/۹۰, (Sa=۰/۱۳, (Sb=۰/۵۵۸)$$

$$۰/۵۵۸$$

$$z - value = \frac{۰/۰۶ \times ۰/۶۲}{۰/۵۵۸} = ۰/۷۴$$

$$۰/۰۹۷۲$$

با جای‌گذاری در فرمول فوق، مقدار z-value، مقدار ۰/۷۴ به دست آمد. همان‌طور که مشاهده شد، مقدار آن بیشتر از ۱/۹۶ است بنابراین در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأثیر متغیر میانجی تسهیم

با توجه به جدول ۷ از آنجایی که مقدر t به دست آمده در هر سه مسیر بیشتر از ۱/۹۶ است، می‌توان بیان کرد که کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر پیشگیری از اینرسی سازمانی (۰/۵۳) و تسهیم دانش (۰/۶۲) در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد همچنین تأثیر تسهیم دانش بر پیشگیری از اینرسی سازمانی (۰/۹۰) نیز مثبت و معنی‌دار است برای تعیین نقش میانجی‌گری تسهیم دانش در رابطه بین کارکردهای مدیریت سایبرنتیک با پیشگیری از اینرسی سازمانی در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی از آزمون سوبل استفاده شده است.

آزمون سوبل: یکی از آزمون‌های پرکاربرد برای سنجش معنی‌داری تأثیر میانجی‌گری یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر، آزمون سوبل است. در آزمون سوبل، یک مقدار Z-Value از طریق فرمول زیر به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان برابر با ۰/۹۵ درصد، معنی‌دار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد فرمول محاسبه آن به صورت زیر است:

تسهیم دانش بر پیشگیری از اینرسی سازمانی مؤثر است با نتایج تحقیقات کاوس، کاک و آکسوی (۲۰۱۴)، حسینی همکاران (۱۳۹۲) همسو و همراستا است. با توجه به نتایج حاصله مدیران سازمان امور مالیاتی باید توجه داشته باشند که تقویت کارکردهای مدیریت سایبرنتیک و به کارگیری آن در سطح مدیریت سازمان می‌تواند نقش اساسی در میزان تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری و ایجاد نوآوری در ارائه خدمات و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان از سوی کارکنان داشته باشد مدیران سازمان باید توجه داشته باشند که استفاده از کارکردهای مدیریت سایبرنتیک در مدیریت سازمانی مانند به کارگیری کارکرد مدیریت مشارکتی باعث افزایش تعهد کاری کارکنان شده چرا که اگر افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نقش داشته باشند، احساس مسئولیت‌پذیری آنان تقویت خواهند یافت در نتیجه با تمام توان خود در برابر مشکلات سازمانی مقاومت نموده و تلاش مضاعفی جهت حل مشکلات با به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات در هنگام بروز مشکلات خواهند داشت. علاوه بر این، با بهره‌گیری از روش‌های مشارکتی ایده‌ها و نظرات کارکنان به اشتراک‌گذاری شده و تصمیماتی با کیفیت بهتر گرفته می‌شود و محیطی سرشار از اعتماد که لازمه اثربخشی سازمانی است، توسعه می‌یابد. همچنین به کارگیری کارکرد مدیریت مشارکتی، باعث رشد تصمیم‌گیری مشارکتی و رشد کارهای گروهی در سطح سازمان خواهد شد که در سایه کارهای گروهی تسهیم دانش سازمانی افزایش یافته و با تبادل نظرات در بین کارکنان از اینرسی دانشی و بینشی و عملی در سطح سازمان پیشگیری خواهد شد از سوی دیگر تقویت کارکرد تعهد سازمانی در سطح کارکنان باعث به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات از سوی کارکنان و پذیرش تغییرات سازمانی از سوی آنان می‌شود که ایجاد تغییرات و نوآوری در فرآیند ارائه خدمات از جمله راهکارهای پیشگیری از اینرسی سازمانی در سطح سازمان‌ها محسوب می‌شود. دیگر کارکرد مدیریت سایبرنتیک عدالت در پرداخت است که توسعه عدالت سازمانی به دلیل ارتباط با فرآیندهای مهمی همچون تعهد، رضایت شغلی و عملکرد، نقش حائز اهمیتی را در سازمان ایفا می‌کند رفتار منصفانه چیزی است که کارکنان در قبال سرمایه‌گذاری زمان و انرژی خود در سازمان انتظار دارند که توسعه ادراک از عدالت سازمانی از سوی کارکنان سازمان باعث ایجاد احساس امیدواری و خوش‌بینی و سلامت روان‌شناختی و در نهایت به اشتراک‌گذاری دانش و آمادگی برای پذیرش تغییرات سازمانی و پیشگیری از اینرسی سازمانی خواهد

دانش در تأثیر کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر پیشگیری از اینرسی سازمانی معنی‌دار است.

**تعیین شدت تأثیر میانجی:** برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF<sup>۱</sup> استفاده می‌شود که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع، این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد (حسین‌پور و قربانی پاجی، ۱۳۹۶) از فرمول زیر مقدار VAF محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

$$VAF = \frac{0.62 \times 0.90}{(0.62 \times 0.90) + 0.53} = 0.512$$

با توجه به اینکه ضریب مسیر متغیر میانجی ۰/۵۱۲ به دست آمد می‌توان بیان کرد که ۵۱ درصد از اثر کل کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر پیشگیری از اینرسی سازمانی از طریق غیرمستقیم اثر میانجی تسهیم دانش تبیین می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

در راستای مدیریت و پیشگیری از اینرسی سازمانی از طریق چارچوب‌ها و مدل‌های علمی، پژوهش حاضر با هدف پایش نقش کارکردهای مدیریت سایبرنتیک در پیشگیری از اینرسی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی‌گری تسهیم دانش در بین کارکنان سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی انجام شده است. نتایج فرضیه‌های پژوهش نشان داد کارکردهای مدیریت سایبرنتیک: مدیریت مشارکتی، تعهد سازمانی، جریان صحیح اطلاعات، عدالت در پرداخت، ساختار مسطح، توسعه حس مالکیت، آموزش مستمر بر پیشگیری از اینرسی سازمانی در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی مؤثر است که این نتایج با نتایج تحقیقات میرصفیان (۱۳۹۷)، رحیمی و امیری (۱۳۹۶)، سپهوند و همکاران (۱۳۹۶)، محمدی مقدم و همکارانش (۱۳۹۵)، غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۴)، ابراهیمی (۱۳۹۴) همسو است همچنین نتایج پژوهش فرضیه سوم پژوهش حاضر که نشان داد کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر به اشتراک‌گذاری دانش مؤثر است با نتایج تحقیقات آکرام و لی (۲۰۱۷)، اوکوبو و اولیویر (۲۰۱۵)، خلیلی و خنیفر (۱۳۹۶) همسو است. نتایج فرضیه چهارم پژوهش حاضر که نشان داد

1. Variance Accounted For



سایبرنتیک افزایش حس مالکیت در سطح کارکنان بوده که ارتباط تنگاتنگی با احساس معنی‌داری در سازمان و رشد تعلق سازمانی در سطح کارکنان دارد. لذا مدیران سازمان با ترویج کارهای گروهی و نظرخواهی از کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و اهمیت دادن به نظرات و ایده‌های کارکنان می‌توانند زمینه احساس تعلق سازمانی و حس مالکیت در سطح کارکنان را افزایش دهند که این عمل باعث ایجاد انگیزه برای به اشتراک‌گذاری دانش و پذیرش تغییرات سازمانی از سوی کارکنان خواهد شد لذا مدیران سازمان امور مالیاتی باید زمینه مناسب برای اجرای کارکردهای مدیریت سایبرنتیک جهت رشد تسهیم دانش و پیشگیری از اینرسی سازمانی را فراهم نمایند. نتایج تحقیق حاضر پاسخی برای مشکل واقعی بسیاری از سازمان‌هاست و می‌تواند راهگشا و راهنمای مدیران جهت پیشگیری از اینرسی سازمانی در سازمان‌ها باشد. البته پژوهش حاضر در یک سازمان دولتی و خدماتی انجام شده و تعمیم نتایج آن به سایر سازمان‌ها اعم از تولیدی و خصوصی باید با احتیاط صورت گیرد. توجه به موضوع کارکردهای مدیریت سایبرنتیک و تسهیم دانش در بین کارکنان می‌تواند شرایط لازم جهت ایجاد تغییرات سازمانی را فراهم ساخته و به آمادگی کارکنان را برای پذیرش تغییرات سازمانی افزایش دهد و از سوی دیگر تسهیم دانش باعث بروز رسانی دانش و رشد خلاقیت و نوآوری در انجام وظایف سازمانی خواهد شد که بر اساس مبانی تفکر سیستمی و اصل همپایانی، تشویق به اشتراک‌گذاری دانش با استفاده از انگیزاننده‌های مادی و غیرمادی و توجه به کارکردهای مدیریت مشارکتی، تعهد سازمانی، جریان صحیح اطلاعات، عدالت در پرداخت، ساختار مسطح، توسعه حس مالکیت، آموزش مستمر زمینه لازم جهت پیشگیری از اینرسی سازمانی در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی ایجاد خواهد شد.

شد. کارکرد دیگر مدیریت سایبرنتیک جریان صحیح اطلاعات و توزیع اطلاعات در سطح کارکنان است. به‌کارگیری چنین کارکردی در سطح سازمان، به طبقه‌بندی و سازمان‌دهی اطلاعات در سطح سازمان کمک نموده و از این‌رو، مدیریت اطلاعات و نیز طراحی نظام‌های اطلاع‌رسانی و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح سازمانی را بهبود می‌بخشد که این عمل باعث به‌روزرسانی دانش سازمانی کارکنان و نوآوری در ارائه خدمات از سوی آنان خواهد شد و در نهایت باعث انجام وظایف بهتر و تصمیم‌گیری‌های مناسب‌تر در سطح سازمان می‌شود. از دیگر کارکردهای مدیریت سایبرنتیک آموزش مستمر کارکنان در سطح سازمان است. منظور از آموزش کارکنان، کلیه تلاش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان انجام می‌شود و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند مدیران سازمان می‌توانند با تکیه بر چنین کارکردهایی در توسعه اعتمادبه‌نفس کارکنان و پذیرش تغییرات سازمان و پیشگیری از اینرسی دانشی و بینشی و در نهایت ایجاد نوآوری با تقویت مهارت‌های آنان در انجام وظایف خواهد شد. لذا، مدیران سازمان می‌بایستی به برگزاری آموزش‌های تخصصی در سطح سازمان اهتمام ورزند. مدیران سازمان می‌توانند با تکیه بر کارکرد مسطح و تفویض اختیارات تصمیم‌گیری به سطوح عملیاتی و کاهش نظارت‌های مستقیم، کارکنان را در تصمیم‌گیری و اجرای فرآیندهای سازمانی مشارکت دهند که این عمل باعث افزایش احساس معنی‌داری در شغل و به اشتراک‌گذاری اختیاری دانش و تجربیات در جهت عملکرد بهتر واحد کاری و دقت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی خواهد شد که در این مورد هر واحد کاری سعی در ایجاد نوآوری در انجام وظایف خواهد نمود و از اینرسی سازمانی در واحدهای مختلف کاری پیشگیری خواهد شد از دیگر کارکردهای مدیریت

## منابع

- ابراهیمی، سید عباس (۱۳۹۴). «درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در بخش دولتی ایران». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۱۱)، ۱۰۱-۱۲۰.
- افشاری، مصطفی؛ کوثری‌پور، محسن و هنری، حبیب (۱۳۹۳). «بررسی کارکردهای سیستم مدیریت CM در تثبیت شاخصه‌های سلامت سازمانی در سازمان‌های ورزشی». *فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱(۲۵)، ۱۰۱-۱۲۲.
- ایران خواه قزلجه، فریده و محمودزاده، مرتضی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر کارکردهای سیستم مدیریت سایبرنتیک بر توسعه انعطاف‌پذیری منابع انسانی در هلال‌احمر استان آذربایجان شرقی. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری*، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- ایمان‌زاده، علی و پلنگی، کبری (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین اشتراک دانش و تعهد سازمانی در کتابداران دانشگاه‌های دولتی شهر

- تبریز». *فصلنامه مطالعات دانش شناسی*، ۲(۸)، ۵۳-۷۵.
- بذرافشان مقدم، مجتبی؛ صباغیان، زهرا؛ آراسته، حمیدرضا و شعبانی ورکی، بختیار (۱۳۸۹). «جایگاه الگوی سایبرنتیک در اداره دانشگاه‌ها مورد: دانشگاه فردوسی مشهد». *فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی*، ۲(۱۸)، ۳۲-۵.
- بیرن بائوم، رابرت (۱۹۹۸). *دانشگاه‌ها چگونه کار می‌کنند: سازمان علمی و رهبری آن از منظر سایبرنتیک*. ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- جلالوندی، شیرین (۱۳۹۷). «تبیین مفهوم نقش دانش ضمنی در عصر اقتصاد دانش‌بنیان»، *مجله اقتصادی*، ۱(۲)، ۱۱۷-۱۴۳.
- جوادی، سید مصطفی؛ الوداری، حسن؛ امیرخانی، امیرحسین و جمشیدی، علی (۱۳۹۶). «ارائه مدل مناسب برای مواجهه درست با اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۵(۴)، ۳۹-۴۸.
- حسینی، موناالسادات؛ صادقی آرانی زهرا؛ حسانی، فاطمه (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین اینرسی دانش و نوآوری سازمانی مورد مطالعه: بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعت نرم‌افزار استان یزد. *ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران، موسسه اطلاع‌رسانی نفت، گاز و پتروشیمی*.
- خلیلی، حاتم و خنیفر، حسین (۱۳۹۶). «بررسی ساختاری تأثیر عدالت رویه‌ای و اشتیاق شغلی بر اشتراک‌گذاری دانش و رفتار کاری نوآورانه». *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۴)، ۲۷-۵۱.
- زارع، زکریا؛ ملک‌پور، فاطمه و زارع، شایسته (۱۳۹۴). «بررسی رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی کردستان)». *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۳(۳)، ۱۴۷-۱۷۰.
- سپهوند، رضا؛ عارف نژاد، محسن و شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی». *فصلنامه پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری*، ۲(۱)، ۹۵-۱۱۵.
- شهبابی، مریم و جلیلیان، حمید (۱۳۹۰). «بررسی روابط میان اینرسی دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز غرب)». *مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۴(۱۵)، ۱۳۷-۱۵۸.
- فیلسوفیان، مریم و اخوان، پیمان (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر رفتار تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: سازمان فضایی ایران)». *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۲(۳)، ۷۱۳-۷۳۰.
- قاسمعلی پور سلاکجانی، سیاوش (۱۳۹۶). «تبیین قابلیت نوآوری با توجه به نقش قابلیت‌های اشتراک دانش و اخلاق کاری اسلامی در بین کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان گیلان». *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۲(۱)، ۵۵-۷۸.
- قربانی‌زاده، وجه الله و اسدیور، امین (۱۳۹۰). «نقش مدیریت کنکاش سایبرنتیک در فرایند یادگیری سازمانی». *فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی*، ۶(۱۶)، ۱۲۵-۱۶۶.
- غریبه‌نیازی، منیژه و برادر، رؤیا (۱۳۹۴). «ارتباط مدیریت سایبرنتیک و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه الزهراء)». *فصلنامه مطالعات دانش شناسی*، ۲(۵)، ۷۹-۱۰۵.
- غفاری، رحمان و رستم‌نیا، یحیی (۱۳۹۴). «اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی، کثر کارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک». *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۹(۲)، ۳۰۷-۳۲۲.
- محمدپور زرنندی، حسین و امیرکبیری، علیرضا و عظیمی، حمیدرضا (۱۳۹۵). نقش تغییر سازمانی بر بهبود عملکرد مالی و اقتصادی سازمان‌ها (مطالعه موردی: بانک شهر)، *فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری*، ۵(۱۸)، ۱۱۳-۱۲۵.
- محمدی مقدم، یوسف؛ بازیار، امین و معتضدیان، رسول (۱۳۹۵). «تأثیر مدیریت سایبرنتیک بر اعتماد سازمانی با بررسی نقش تعاملی ادراک از عدالت». *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲(۲۵)، ۱۴۳-۱۶۴.
- مرادی، خدیجه و برادر، رؤیا (۱۳۹۴). تبیین دو محور کلیدی سیاست‌های هشت‌گانه نهاد کتابخانه‌های عمومی با استفاده از الگوی سایبرنتیک، *فصلنامه تحلیلی پژوهشی کتاب مهر*، ۱(۱۶)، ۸۵-۱۰۰.
- میرصفیان، حمیدرضا؛ افشاری، مصطفی و کلاته سیفری معصومه (۱۳۹۷). «اثر کاربست الگوی مدیریت سایبرنتیک بر گسترش رفتارهای خود مدیریتی و نقش آن بر توسعه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و ارائه مدل». *فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۶(۲۱)، ۳۵-۵۰.
- نظافتی، نوید؛ غنبر تهرانی، نسیم و داوری، شیفا (۱۳۹۵). «شناسایی و تبیین عوامل مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش بین سازمان‌های

- همکار و رتبه‌بندی آن‌ها (مورد مطالعه: صنعت پتروشیمی)». فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸(۳۲)، ۸۴-۱۱۰.
- یوسفی امیری، مظاهر؛ قلی‌پور، آرین؛ عباسی، داود و قربانلو، محسن (۱۳۹۴). «بررسی نقش ویژگی‌های شخصیتی در تسهیم دانش (مورد مطالعه: دانشجویان شاغل دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)». فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۳)، ۶۶۵-۶۴۷.
- Akram, T., Haider, M. J. & Feng, Y. X. (2016). "The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China". *Innovation*, 2, 114-126.
- Ashby, W. R. (1956). *Introduction to Cybernetics*. Methuen, London, UK.
- Beer, S., (2004). What is Cybernetics? cybernetic books (1959-95)". *Emerald Group*, 33(3), 853-863.
- Cavus, M. F., Koc, M. & Aksoy, A. (2014). "Entrepreneurial Behaviors: Are the People Restricted by Knowledge Inertia?". *International Review of Management and Marketing*, 4(1), 42-48.
- Haag, S. (2014). "Organizational Inertia as Barrier to Firms' IT Adoption –Multidimensional Scale Development and Validation". *Twentieth Americas Conference on Information Systems*, Savannah
- Hair, J. F., Black W.C., Babin, B. J., Anderson R. E. & Tatham R. L. (2010). "Multivariate data analysis (7th ed.)". New Jersey: Pearson Education
- Herrmann, T., Loser, K. & Jahnke, I. (2007). "Sociotechnical walkthrough: a means for knowledge integration". *Emerald Group*, 14(5), 450-67.
- Hetzler, H. (2010). Brain-supporting environments for decision making in complex systems". *Kybernetes*, 39 (9), 1551-1565.
- Hung, D.F. (2015). "Sustained Competitive Advantage and Organizational Inertia: The Cost Perspective of Knowledge Management". *Journal of the Knowledge Economy*, 6(4), 769-789.
- Godkin, L. & Allcorn, S. (2008). "Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change". *Journal of Applied Business and Economics*, 8 (1), 82-95.
- Král, P., Králová, V. (2016). "Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication". *Journal of Business, Research*, 69(11), 5169-5174.
- Majid, A., Abdullah, M. T., Yasir, M., Tabassum, N. (2011). "Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries". *African Journal of Business Management*, 5(2), 383-388.
- Meyers, R. A. (2001). "Encyclopedia of Physical Science & Technology (3rded.)". New York, Academic Press
- Mumford, M. D., Zaccaro, F. D., Harding, T. O., Jacobs, E., & Fleishman, A. (2014). "Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems". *Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Rodrigues, C. A. (2007). "Cybernetic-Scanning Management, Utilizing peoples and organizations and energies to attain greater efficiency". *Emerald Group*, 36(1), 17-31.
- Schwanger, M. (2010). "Model-based management (MBM): a vital prerequisite for organizational viability". *Kybernetes*, 39(9), 1419-1428.
- Wang, P. & Yang, X. (2013). "A Review of Knowledge Inertia: How can we explain the hindrance on individual innovation". *International Academic Workshop on Social Science*, 5(3), 124-139.
- Wiener, N. (1958). "Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine". Hermann, SL.