مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۰۸/۱۵ تاریخ پذیرش ۱۴۰۱ /۱۰/۲۷

شناسایی شکاف‌های دانشی در پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی (مطالعهٔ موردی: شرکت‌های پالایش نفت)

صدیقه خزائی[۱] ـ حسن زارعی متین[۲] ـ حمیدرضا یزدانی[۳*]
ناصر عسگری[۴] ـ مونا جامی‌پور[۵]

چکیده

علی‌رغم سرمایه‌گذاری انبوه در حوزهٔ تجدید ساختار سازمانی، نرخ شکست این پروژه‌ها بالاست. یکی از دلایل آن بی‌توجهی به شکاف دانشی موجود است. بنابراین، هدف از پژوهش حاضر شناسایی شکاف‌های دانشی در پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و دارای رویکرد کیفی است. استراتژی پژوهش مطالعهٔ موردی است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شرکت‌های پالایش نفت هستند که با منطق اشباع نظری با ۱۲ نفر مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته انجام شد. شیوهٔ تحلیل داده‌ها تحلیل تم است که با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد. نتایج بیانگر این است که شکاف‌های دانشی شناسایی‌شده در پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی در ۲ مقولهٔ اصلی: شکاف دانش درون‌سازمانی و شکاف دانش برون‌سازمانی قرار می‌گیرند. شکاف دانش درون‌سازمانی دربرگیرندهٔ ٦ مقولهٔ فرعی: شکاف دانش مدیریتی، شکاف دانش فنی، شکاف دانش پرسنلی، شکاف دانش فکری، شکاف دانش فیزیکی، شکاف دانش سازمانی و شکاف دانش برون‌سازمانی دربرگیرندهٔ ۳ مقولهٔ فرعی: شکاف دانش راهبردی، شکاف دانش قانونی و شکاف دانش دیپلماسی است.

واژگان کلیدی: ساختار سازمانی، تجدید ساختار سازمانی، شکاف دانش، صنعت نفت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (khazaei_s@yahoo.com)
۲. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (matin@ut.ac.ir)
۳. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران، نویسندهٔ مسئول. (hryazdani@ut.ac.ir)
۴. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی ستاری، تهران، ایران. (Nasgari@ut.ac.ir)
۵. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه حضرت معصومه(س)، قم، ایران. (m.jami@hmu.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

امروزه، دنیای کسب‌وکار به سرعت در حال تغییر است و کلیهٔ صنایع، به‌خصوص حوزهٔ نفت و گاز، با چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند (Wahab, 2012). نیروهای اصلی تغییر شامل پیشرفت‌های تکنولوژیکی، جهانی‌شدن، مقررات‌زدایی، پویایی صنعت، فشارهای صرفه‌جویی و محیط مساعد اقتصادی، موجب محو شدن مرزهای صنایع شده و روش‌ها و منابع رقابت را چندین برابر کرده‌اند (Weston et al., 1999). از وقوع این تغییرات نمی‌توان جلوگیری کرد، بنابراین، مهم است که سازمان بتواند به سرعت با این تغییرات تطبیق پیدا کند و در نتیجه، به حیات خود ادامه دهد. در پاسخ به این تغییرات سریع و چالش‌ها، مدیریت سعی خواهد کرد استراتژی‌های متعددی را برای تضمین رشد و ثبات سازمان فراهم کند. یکی از استراتژی‌های معمول تجدید ساختار است (Laghari et al., 2022). تجدید ساختار به تغییر در نحوهٔ ساختاردهی و مدیریت عملیات شرکت مربوط می‌شود. همچنین این تغییرات، به نحوهٔ استفاده از منابع انسانی نیز مربوط است. البته گاهی سازمان تجدید ساختار را فرصتی برای توسعه و نه لزوماً به‌عنوان تهدید در نظر می‌گیرد. به‌صورت کلی، دلیل اصلی تجدید ساختار، دست‌یابی به بهبود عملکرد سازمانی است (Wahab, 2012).

در فرایند تجدید ساختار سازمانی بسیاری از منابع دانش جابه‌جا یا مفقود می‌شود و علاوه‌بر اینکه باید دانش‌های جدید را برای ساختار جدید کسب کرد، باید دانش موجود در شرکت را به‌روز کرد (Carayannis et al., 2021). از دست دادن افراد سازمان در طول تجدید ساختار، عامل اصلی از دست دادن دانش سازمان است؛ دانشی که در سال‌های متمادی توسعه یافته و پیشرفت کرده است. در زمان تغییر و تجدید ساختار، برخی افراد سازمان را ترک می‌کنند و برخی دیگر تغییر شغل می‌دهند که در هر یک از این شرایط، به‌طور بالقوه امکان از دست دادن دانش وجود دارد. موضوع بدتر می‌تواند این باشد که ممکن است افرادی که سازمان را ترک می‌کنند، از این مسئله ناراضی باشند و تمایل کمتری برای همکاری و به اشتراک گذاشتن دانش داشته باشند (Armistead & Meakins, 2007). از طرفی، در بسیاری از پروژه‌های تجدید ساختار دانش موجود در سازمان (در اختیار کارکنان و مدیران) با جابه‌جایی و تعدیل نیروها از بین می‌رود و سازمان آنها را از دست خواهد داد. طبق آخرین آمارها، در پنج سال گذشته از مجموع بیش از ۱۳ هزار کارمند شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی، ۲۳۴۰ نفر بازنشستهٔ عادی شده‌اند

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

که ۱۸ درصد کاهش نیروی انسانی را در پی داشته است. این امر در هفت شرکت پالایش نفت خصوصی نیز با میزان درصد مشابه در کاهش تعداد کارمندان به وقوع پیوسته است. مشکلاتی از قبیل: تعداد بیش از اندازهٔ کارکنان و مدیران، ارتباطات سازمانی ناسازگار، ازهم‌گسیخته و ناکارا، نیاز به نوآوری برای بقا در صنعت، تغییر در فرایند جریان کار و تولید، نیاز به مهارت‌ها و توانایی‌های جدیدی برای رسیدن به نیازمندی‌های مورد انتظار عملیاتی، نتایج غیرقابل‌ارتباط با اهداف و غیرقابل‌اندازه‌گیری، بهره‌وری پایین نیروی انسانی، روحیهٔ ضعیف کارکنان و غیره، از موضوعات مطروحه در صنعت نفت در تطابق با نشانه‌های نیاز و ضرورت تجدید ساختار سازمانی است. در گذشته اغلب تغییرات و تحولات ساختاری انجام‌شده در سطح صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران، شتاب‌زده، انفعالی و بدون اتکا به مطالعات و بررسی‌های جامع بوده است. در اغلب قریب به اتفاق موارد، تعداد کارکنان افزایش یافته، تعداد ساختمان‌ها زیاد شده، دست مدیران برای هزینه کردن بازتر شده؛ اما تفاوت مشهودی در شاخص‌های کیفیت و کمیت تولیدات و خدمات دیده نشده است و معنای همهٔ اینها اُفت کارایی و بهره‌وری و عدم‌موفقیت پروژه‌های تجدید ساختار است (امیررحیمی و همکاران، ۱۴۰۰). از مهم‌ترین دلایل عدم‌موفقیت پروژه‌های تجدید ساختار می‌توان به شفافیت پایین واگذاری‌ها، ضعف قوانین، مشکلات جابه‌جایی و تعدیل نیروی کار، تسلط‌جویی مدیران، نامناسب بودن زیرساخت فنی و غیره اشاره کرد (مهربان‌فر، ۱۳۹۵). بسیاری از مدیران تجدید ساختار واقعی را نمی‌شناسند و از طرفی، کارکنان نیز آگاهی لازم نسبت به پروژه را ندارند و بین دانسته‌ها و ندانسته‌های آنها فاصله زیادی وجود دارد و یکی از موارد مغفول در تجدید ساختار، عدم‌توجه به شکاف دانش و پرکردن آن است (Mayr & Lixl, 2019).

شکاف دانش، فاصلهٔ بین دانش مورد نیاز در اجرای استراتژی شرکت و دانش واقعیِ در اختیار است (Ransing et al., 2020). سازمان‌ها در اجرای پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی به دانش موجود در شروع پروژه و دانش مورد نیازشان دقت کافی ندارند و پروژه را بدون پیش‌نیازهای لازم شروع می‌کنند که در نهایت با شکست مواجه می‌شود. در این راستا هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی شکاف‌های دانشی در پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی در شرکت‌های پالایش نفت واگذارشده، بر مبنای اصل ۴۴ قانون اساسی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران است.

عصر کنونی عصر تغییر و تحول است. سازمان‌ها برای بقا چاره‌ای جز رویارویی و مقابله با

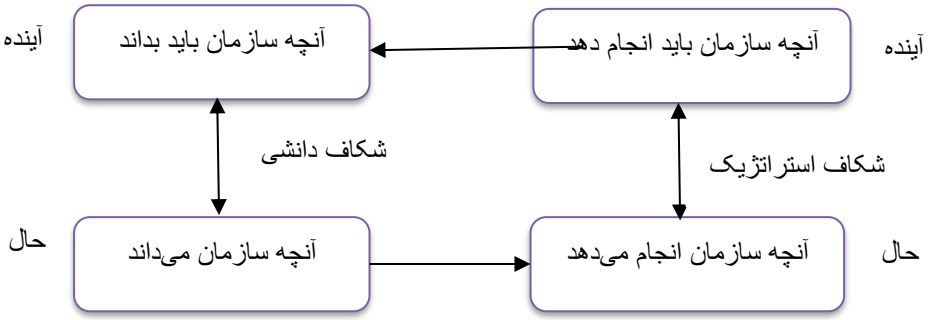
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

تغییرات ندارند. ساختارهای سازمانی قدیمی همچون موارد دیگر در سازمان نیازمند تغییر و به‌روزآوری هستند (Buschow & Suhr, 2022). تجدید ساختار در شرکت بدین مفهوم است که ساختار سازمان از نو احیا شود یا سازماندهی مجدد در یک کسب‌وکار صورت پذیرد تا متناسب با اهداف و مقاصد جدید باشد (Armistead & Meakins, 2007). در تعریفی دیگر تجدید ساختار یک فرایند تغییر عمده در ساختار سازمانی است که اغلب شامل کاهش سطوح مدیریت و احتمالاً تغییر اجزای سازمان از طریق تقسیم یا کسب و همچنین، کاهش حجم نیروی کار است (Xiao, 2020). از نظر هرچ و دیسوسی، تجدید ساختار سازمانی شامل بسیاری از ابتکارات تغییر استراتژیک از قبیل کوچک‌سازی، ادغام، تغییر مالکیت و سازمان‌دهی مجدد نیروی کار، اخراج و برون‌سپاری می‌شود (Hirsch & De Soucey, 2006). تجدید ساختار سازمانی به‌عنوان تغییرات در شکل ساختار یا عملکرد یک سازمان یا سیستم، با هدف کلی بهبود است. واضح است که تغییر ساختار سازمانی فرایندی است که شامل تغییرات اساسی ساختاری در یک سازمان است که ممکن است پیامدهایی جدی در عملکرد آن داشته باشد. اهداف تجدید ساختار سازمانی به‌عنوان یک استراتژی می‌تواند دربرگیرندۀ: تغییر فرایند کار، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی، کاهش هزینه‌ها، افزایش رقابت در دنیای کسب‌وکار و توسعۀ سازمان در کوتاه‌مدت و برای توسعۀ سریع سازمانی و نیز انگیزه دادن به کارکنان باشد (Weston, 1999). تجدید ساختار چالش‌هایی از قبیل: افزایش ناامنی شغلی، کاهش رضایت شغلی، کاهش تعهد، افزایش عدم‌اطمینان به مدیران و غیره را به همراه داشته باشد. تجدید ساختار سازمانی در سه شکل کاهش سطوح مدیریت، کوچک‌سازی و متناسب‌سازی انجام می‌شود. تجدید ساختار سازمانی می‌تواند منجر به پاسخگویی بهتر به تغییرات محیطی، کاهش هزینه‌های سازمانی، کاهش بروکراسی زاید، کاهش جوّ منفی سیاسی، بهبود عملکرد عملیاتی و غیره شود (نصرالهی شیراز، ۱۳۹۳).

نظریۀ شکاف دانش یا شکاف دانایی اولین بار سال ۱۹۷۰ در حوزۀ ارتباطات و رسانه مطرح شد. این مفهوم از مهندسی و مدیریت دانش اخذ شده است. مفهوم شکاف دانش به تفاوت در میزان اطلاعات کسب‌شده به وسیلۀ گروه‌های افراد مختلف اشاره دارد (Dannen, 2017). شکاف و فاصلۀ بین دانشی که یک سازمان برای برآورده کردن تعهداتش نیاز دارد و دانشی را که آن سازمان به‌عنوان نتیجۀ کار کارمندان یا آنچه از شکل‌های دیگر منابع دانش در اختیار دارد، نشان می‌دهد (Zielinski, 2019).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شکل ۱. شکاف دانشی و شکاف استراتژیک



منبع: Zielinski, 2019

تحلیل شکاف دانش ابزاری برای کمک به سازمان برای ایجاد یک تصویر بزرگ از وضعیت دانشی سازمان است. از طریق این تحلیل، سازمان می‌تواند مشخص کند در حوزهٔ دانش سازمانی، در حال حاضر کجا ایستاده است، می‌خواهد کجا باشد و مسیر رسیدن به وضعیت مطلوب را باید چگونه طی کند (Tserng et al., 2010). شناخت درست از خلأهای دانش در سازمان باعث می‌شود که سازمان به نیازمندی‌های واقعی خود در زمینهٔ دانش پی ببرد و از طرف دیگر، این شناسایی می‌تواند محرک خوبی برای حرکت به سوی کسب قابلیت‌های جدید در زمینهٔ دانش باشد. در نتیجه، اثربخشی و کارایی آن ارتقا می‌یابد (Kolyasnikov & Kelchevskaya, 2020). انواع شکاف دانش عبارت‌اند از: ۱. شکاف دانش مربوط به سرمایهٔ فیزیکی؛ ۲. شکاف دانش سازمانی مربوط به سرمایه‌های فکری؛ ۳. شکاف دانشی مربوط به سرمایهٔ اجتماعی؛ ۴. شکاف دانشی مربوط به سرمایهٔ فرهنگی (Dahler & McKelvey, 2005). در دسته‌بندی دیگری شکاف‌های دانش سازمانی در ۴ دستهٔ: شکاف تجارب کارمندان، شکاف مستندسازی، شکاف استراتژیک و شکاف روابط قرار داده شده‌اند (Zielinski, 2019).

نجفی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به تدوین نقشهٔ دانش برای پژوهش‌های مدیریت دانش پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد در طراحی نقشهٔ دانش شناسایی شکاف دانشی از عوامل مهم است و شکاف‌های دانشی در حوزهٔ مدیریت دانش در تعامل انسان و رایانه، مدیریت اطلاعات، مدیریت سیستم‌ها، فناوری اطلاعات، صنعت، اکتساب دانش، سمانتیک، انتقال دانش، آنتولوژی و بازیابی اطلاعات است. عرب نصرت‌آبادی (۱۳۹۱) در پژوهشی به ارائهٔ چارچوبی برای شناسایی شکاف‌های دانشی در سازمان‌ها پرداخت. یافته‌ها

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

نشان می‌دهد شکاف استراتژیک، شکاف مربوط به زنجیرهٔ ارزش (فعالیت‌های پشتیبانی و اولیه) از عوامل اصلی هستند. مسرور و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با رویکرد آمیخته، مراحل تدوین استراتژی دانش به صورت مجمل را، شامل: تدوین استراتژی شرکت ملی نفت برای رسیدن به وضع مطلوب، تعیین دانش مورد نیاز بر اساس استراتژی شرکت، تعیین نقشهٔ دانش موجود، مقایسهٔ دانش مورد نیاز و دانش موجود، نقشهٔ دانش بیرونی در ارتباط با رقبا، مقایسهٔ دانش موجود با دانش موجود رقبا، تأثیر شکاف درونی و بیرونی دانش بر استراتژی شرکت، تعیین چگونگی رفع شکاف‌های دانش با تغییر استراتژی موجود و نهایتاً میزان تهاجمی بودن برای نزدیک کردن شکاف دانش شرکت ملی نفت پیشنهاد داده است. اسموت و اسمیت (۲۰۲۱) با روش کیفی و بهره‌گیری از نظرات خبرگان یک چارچوب تحول سازمانی برای تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش بر اساس همکاری انسان و ماشین برای کار دانش ارائه داده است. چارچوب از طریق یک رویکرد علمی طراحی شده است و از ۴ توانمندساز اصلی (تجزیه و تحلیل داده، مدیریت داده، پلتفرم داده، رفتار سازمانی مبتنی بر داده) و ۱۲ عامل فرعی تشکیل شده است. ژیاو (۲۰۲۰) با رویکرد کیفی مطالعهٔ موردی، به تجدید ساختار کتابخانهٔ دانشگاه پکن بر مبنای جریان‌های دانشی پرداخته است. در فرایند تجدید ساختار به جریان‌های دانشی و منابع دانشی از قبیل: دانش تکنولوژی، دانش فرایندی اشاره کرده است. لیند و بومگاردن (۲۰۱۹) با روش فراترکیب به این نتیجه رسیدند که افزایش اطلاعات رسانه‌های جمعی باعث ایجاد شکاف دانش بین افرادی با تحصیلات رسمی کمتر و بیشتر می‌شود. در حالی که تلویزیون نقش حفظ شکاف دانش را ایفا می‌کند، به نظر می‌رسد استفاده از رسانه‌های چاپی و به‌ویژه رسانه‌های آنلاین نابرابری‌های دانشی را بین گروه‌هایی با دستاوردهای آموزشی متفاوت افزایش می‌دهد. هایدر (۲۰۱۴) در پژوهشی با روش کیفی مصاحبه، به شناسایی و پرکردن شکاف‌های دانش سازمانی با رویکردی گذشته‌نگر پرداخته است. یافته‌ها شکاف‌های دانشی استراتژیک و تحمیلی را شناسایی کرده است. استراتژی‌هایی از قبیل: سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، نوآوری، اکتساب دانش جدید از راهکارهای پر کردن شکاف دانش سازمانی هستند. داهلر و مکلوی (۲۰۰۵) در پژوهشی به شناسایی شکاف‌های دانشی در سازمان‌ها پرداختند. محققان شکاف‌های: شکاف دانشی مربوط به سرمایهٔ اجتماعی، شکاف دانشی مربوط به سرمایهٔ فیزیکی، شکاف دانشی مربوط به سرمایهٔ فکری، شکاف دانشی مربوط به مدیریت رابطه و شکاف دانشی مربوط به سرمایهٔ فرهنگی را شناسایی کردند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در ادبیات موضوع به کرات به تغییر ساختار سازمانی برای هم‌سویی در عصر متغیر کنونی پرداخته شده است. سازمان‌های سلسله‌مراتبی سنتی قادر به ادامهٔ حیات در عصر دیجیتال نیستند و نیاز به تغییر وجود دارد. در تغییر ساختار موضوع جابه‌جایی، تعدیل و اخراج کارکنان وجود دارد که نیازمند سیستم مدیریت دانش مناسب است. در ادبیات موضوع در پژوهش‌های کمّی به بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر استراتژی مدیریت دانش پرداخته شده است. همچنین، به شناسایی و تعیین استراتژی مدیریت دانش در پژوهش‌های مختلفی پرداخته شده است. ولی مسئلهٔ شکاف دانش در مطالعات بسیار کمی بررسی شده است؛ به‌ویژه در حوزهٔ مورد مطالعهٔ پژوهش حاضر، یعنی حوزهٔ شرکت‌های پالایش نفت تا کنون پژوهشی به شناسایی شکاف دانش در داخل کشور نپرداخته است. اکثر مطالعات داخلی به صورت مجزا موضوع ساختار سازمانی با مدیریت دانش و استراتژی مدیریت دانش را بررسی کرده‌اند و تا کنون مطالعه‌ای به صورت جامع به شناسایی شکاف‌های دانشی در پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی نپرداخته است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت اکتشافی و از نظر روش گردآوری داده‌ها کیفی است. استراتژی پژوهش مطالعهٔ موردی است. مطالعهٔ موردی در موقعیت‌های سؤال اصلی تحقیق، درباره چرایی یا چگونگی است، یا محقق بر وقایع رفتاری کنترل چندانی ندارد و یا تمرکز پژوهش بر وضعیت فعلی و نه وقایع تاریخی است، که نسبت به روش‌های دیگر ارجحیت دارد. به‌علاوه، مفهوم «مورد» دربردارندهٔ زمینه است و بیانگر شرایطی است که مرزهای بین پدیدهٔ مورد مطالعه و بسترش چندان قابل‌انفکاک نیست (Baskarada, 2014). جامعهٔ آماری پژوهش شرکت‌های پالایش نفت است که در قسمت مطالعهٔ موردی به تفصیل ارائه شده است. برای تعیین حجم نمونه از منطق اشباع نظری استفاده شد. مطالعات نشان داده است که محقق در یک پژوهش کیفی که با دقت هدایت شده باشد، عموماً با تعداد ۱۲ شرکت‌کننده به نقطهٔ اشباع می‌رسد و این تعداد بیشتر از ۲۰ نفر نیز نخواهد بود (Morehouse & Maykut, 2002). در مرحلهٔ کیفی ۱۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انجام مصاحبهٔ عمیق انتخاب شدند. افراد انتخاب‌شده شامل مدیران عامل، مدیران و رؤسای واحدهای مجموعهٔ منابع انسانی و معاونان عملیات و بهره‌برداری در ستاد شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های مواد نفتی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شرکت‌های پالایش نفت بودند که سابقهٔ اجرایی در حوزهٔ پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی داشتند. برای تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم و جهت سنجش پایایی از روش پایایی دوکدگذار (ارزیاب) استفاده شد. بر این اساس، تعداد ۳ مصاحبه کدگذاری مجدد شدند و درصد توافق درون‌موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی به کار می‌رود، محاسبه شد. ضریب کاپای محاسبه‌شده با نرم‌افزار SPSS مقدار ۰/۸۸۴ بود که از مقدار قابل‌قبول آن ۰/۶ (Jensen & Allen, 1996) بالاتر بود.

مطالعهٔ موردی پژوهش حاضر شرکت‌های پالایش نفت هستند. تجدید ساختار صنایع و بنگاه‌ها از تلاش‌های دولت ایران برای تغییر و بهبود فضای کسب‌وکار و رفع موانع تولید بوده است. در این راستا بیشترین تلاش‌ها با سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و با خصوصی‌سازی در پایین‌دست صنعت نفت و گاز و در سایر صنایع و بنگاه‌ها به انجام رسیده است. از ۹ شرکت پالایش نفت فعال در اقتصاد ایران در زیرمجموعهٔ شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی تعداد ۷ شرکت پالایش نفت واگذار شده‌اند و ۲ شرکت هنوز دولتی هستند. شرکت‌های پالایشی نفت عبارت‌اند از: شرکت پالایش نفت اصفهان (شرکت خصوصی)، شرکت پالایش نفت تبریز (شرکت خصوصی)، شرکت پالایش نفت بندرعباس (شرکت خصوصی)، شرکت پالایش نفت لاوان (شرکت خصوصی)، شرکت پالایش نفت تهران (شرکت خصوصی)، شرکت پالایش نفت کرمانشاه (شرکت خصوصی)، شرکت پالایش نفت شیراز (شرکت خصوصی)، شرکت پالایش نفت آبادان (شرکت دولتی)، شرکت پالایش نفت امام خمینی شازند (شرکت دولتی). واگذاری ۷ شرکت پالایشی نفت در سال ۱۳۸۶ با عرضهٔ تدریجی و بلوکی سهام در بورس، سهام عدالت یا به جهت ردّ دیون آغاز شد و در اوایل دههٔ ۱۳۹۰ به پایان رسید.

یافته‌ها

در پژوهش پیش رو برای شناسایی شکاف‌های دانشی در پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی، با ۱۲ نفر از خبرگان اجرایی مصاحبهٔ عمیق صورت گرفت. ۱۱ نفر (۹۲ درصد) از مصاحبه‌شوندگان مرد، ۱ نفر (۰/۰۸ درصد) زن، ۳ نفر (۲۵ درصد) بین ۱۰-۱۵ سال سابقهٔ فعالیت و ۹ نفر (۷۵ درصد) بیشتر از ۲۰ سال سابقهٔ فعالیت داشتند. برای تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و احصای تم‌های فرعی و اصلی از روش تحلیل تم و کدگذاری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

باز استفاده شد. برای این منظور ابتدا با مراجعه به متن مصاحبه‌ها، نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان که بار معنایی مرتبط با سؤال پژوهش داشتند، استخراج و سپس، با استفاده از روش تطبیق مستمر مفاهیم مرتبط با آنها احصا و نام‌گذاری شدند. در مرحلهٔ بعدی با مراجعه به مفاهیم شناسایی‌شده و با استفاده از روش تطبیق مستمر، مفاهیم مشابه ذیل تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند. سپس مقولهٔ شناسایی‌شده یک برچسب مفهومی اختصاص پیدا کرد. در نهایت، پس از اینکه کدگذاری تمام مستندات به اتمام رسید، تلاش شد تا با بازبینی کدگذاری‌ها هم‌سازی مفاهیم و مقوله‌های اصلی و فرعی استخراج‌شده صورت بگیرد؛ به نحوی که مقوله‌های اصلی هماهنگی درونی و ناهماهنگی بیرونی داشته باشند. نتایج حاصل از فرایند تحلیل محتوا حکایت از شناسایی ۸۲ کد، ۲۱ مفهوم، ۹ مقولهٔ فرعی و ۲ مقولهٔ اصلی داشت که در جدول ۱ نمایش داده شده‌اند.

جدول ۱. مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای استخراج‌شده

مقولهٔ اصلی	مقولهٔ فرعی	مفهوم	کد
	شکاف دانش مدیریتی	ناتوانایی دانشی مدیران	فقدان اطلاعات کافی مدیران از دانش‌های مورد نیاز سازمان
			سطح سواد ناکافی مدیران
			فقدان اطلاعات کافی مدیران از محیط درون و بیرون شرکت
			فقدان اطلاعات کافی ناشی از وجود شایستگی‌های شغلی مورد نیاز در مدیران پساخصوصی سازی
		فقدان رویکرد دانش‌محور	ناآگاهی مدیران از شناخت دانش به‌عنوان منبع قدرت
			ناآگاهی مدیران از اهمیت و منافع مدیریت دانش
			ناآگاهی مدیران از مزایای یادگیری مستمر
	شکاف دانش فنی	شکاف دانش سیستمی	فقدان آگاهی کافی از نحوهٔ کار با سیستم‌های مدیریت دانش
			فقدان آگاهی کافی در بهره‌گیری از فناوری اطلاعات برای استانداردسازی و آشکار کردن دانش
			فقدان آگاهی کافی در بهره‌گیری از فناوری اطلاعات در شناسایی و به‌کارگیری دانش‌های جدید
			فقدان آگاهی کافی از نحوهٔ اشتراک‌گذاری نتایج حاصل از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقولهٔ اصلی	مقولهٔ فرعی	مفهوم	کد
شکاف دانش درون سازمانی			پروژه‌ها با سیستم‌های اطلاعاتی
			عدم‌دسترسی به اطلاعات موجود در شرکت از طریق سیستم‌های اطلاعاتی موجود
	شکاف دانش کارکنان	گرایش دانشی نامناسب کارکنان	آگاهی ضعیف کارکنان از مزایای فراگیری مهارت‌ها، اطلاعات و دانش‌های جدید
			نگرش‌های متفاوت به دانش از نگاه کارکنان و مدیران
			آگاهی ضعیف نسبت به ارزش دانش برای سازمان
			آگاهی ضعیف نسبت به پذیرش نقطه‌نظرهای متفاوت و متضاد
		فقدان دانش عملیاتی کارکنان	سطح سواد ناکافی کارکنان
			فاصله میان تحصیلات، تجربیات و دانش کارکنان با احتیاجات عصر کنونی
			آگاهی ضعیف نسبت به اهداف خصوصی‌سازی
			آگاهی ضعیف کارکنان از مزایای خصوصی‌سازی
	شکاف دانش فکری	فقدان دانش توانایی تشخیص شکاف	عدم‌اذعان به اطلاعات ضعیف در حوزهٔ تجدید ساختار
			آگاهی ضعیف در زمینهٔ قوانین مربوط به تجدید ساختار
			عدم‌توجه به از دست رفتن دانش کارکنان طی خصوصی شدن پالایشگاه‌ها
		فقدان دانش حل‌المسائلی	فقدان دانش برخورد با چالش‌های ایجادشدهٔ ناشی از خصوصی‌سازی
			فقدان دانش تصمیم‌گیری به‌موقع هنگام برخورد با مشکلات
			فقدان دانش تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات کافی
	شکاف دانش فیزیکی	فقدان دانش برآورد سرمایهٔ مالی مورد نیاز	فقدان سرمایهٔ کافی برای آموزش کارکنان برای شروع پروژهٔ تجدید ساختار
			فقدان سرمایهٔ کافی برای اطلاع‌رسانی مناسب
			فقدان سرمایهٔ کافی برای آموزش کارکنان و مدیران بعد از خصوصی‌سازی
			فقدان منابع تأمین زیرساخت‌های سیستم اطلاعاتی مورد نیاز
			فقدان آموزش کارکنان برای درک اهمیت ذخیره و انتقال

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقولهٔ اصلی	مقولهٔ فرعی	مفهوم	کد
	شکاف دانش سازمانی	فقدان آموزش مناسب	دانش در حوزهٔ ساختار سازمانی
			فقدان آموزش‌های درون و برون سازمانی جهت به‌کارگیری و نگهداری سیستم‌های اطلاعاتی
			عدم‌آموزش مهارت‌های ارتباطی برای مدیران
			فقدان آموزش در زمینهٔ قوانین کار برای افراد بازنشسته، بازخریدشده و منتقل‌شده به پالایشگاه‌های خصوصی
		شکاف یادگیری	آگاهی ضعیف از ضرورت فضای یادگیری در سازمان
			عدم‌سرمایه‌گذاری برای یادگیری
			آگاهی ضعیف از ترویج یادگیری مستمر
			آگاهی ضعیف از نحوهٔ تقویت روحیهٔ یادگیری
		شکاف ارتباطات	آگاهی ضعیف از قدرت کانال‌های ارتباطی
			آگاهی ضعیف از وجود کانال‌های نامناسب بین مدیران و کارکنان
			آگاهی ضعیف از برقراری ارتباطات شفاف مدیران و کارکنان
			فقدان ارتباطات مستقیم با مراکز تحقیق و توسعه و دانشگاه‌ها برای به‌کارگیری نتایج پژوهش‌هایشان
		شکاف ذخیره‌سازی دانش	عدم‌ذخیرهٔ دانش تولیدشده از رویدادهای کاری
			فقدان یکپارچگی بین سیستم‌های ذخیره‌سازی دانش در شرکت
			فقدان مستندسازی تجارب خبرگان
			ناهمخوانی بین دانش مورد نیاز با سیستم‌های دانشی سازمان
		شکاف ارزیابی دانش	عدم‌ارزیابی دانش موجود در سازمان و منافع حاصل از آن
			عدم‌کنترل و مانیتورینگ طرح مدیریت دانش با ابزارهای فناوری اطلاعات موجود
			فقدان اطلاعات کافی برای اصلاح اشتباهات
			فقدان اطلاعات درست از نتایج پروژهٔ تجدید ساختار
			عدم‌کنترل دانش جدید قبل از ورود به سازمان
			فقدان آگاهی از نیازمندی پالایشگاه‌ها به نقشهٔ دانش
			کندی پردازش اطلاعات به وسیلهٔ کارکنان و مدیران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

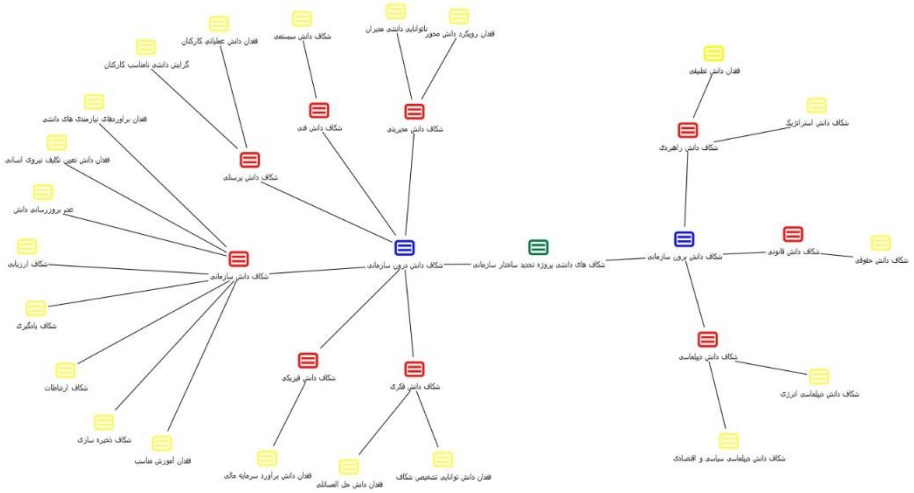
مقولهٔ اصلی	مقولهٔ فرعی	مفهوم	کد
		عدم به‌روزرسانی مستمر دانش	ناآشنایی به دانش‌های نوین و عدم‌تردید در اطلاعات قبلی
			عدم‌تطبیق آگاهی موقعیتی با شرایط جدید
			عدم‌آگاهی از طریق دسترسی به منابعی همچون اینترنت، کتابخانه و غیره
		فقدان دانش تعیین تکلیف نیروی انسانی	فقدان آشنایی کافی با قوانین کار در حوزهٔ منابع انسانی
			فقدان آشنایی کافی با قوانین صنعت نفت در حوزهٔ منابع انسانی
			فقدان آشنایی با قوانین صندوق‌های بازنشستگی و بیکاری
		فقدان برآوردهای نیازمندی‌های دانشی آتی	اطلاعات ضعیف در زمان شروع پروژهٔ تجدید ساختار
			اطلاعات ضعیف در خصوص امکان‌سنجی طرح
			اطلاعات ضعیف درخصوص دانش‌ها و فناوری‌های نوین عصر دیجیتال
شکاف دانش برون سازمانی	شکاف دانش راهبردی	فقدان دانش تطبیقی	آگاهی ضعیف مدیران از نمونه‌های موفق پروژه‌های تجدید ساختار پالایشگاه‌های خارجی
			آگاهی ضعیف مدیران از دلایل شکست پروژه‌های تجدید ساختار پالایشگاه‌های خارجی
			آگاهی ضعیف مدیران از شرایط صنایع نفتی سایر کشورها
			فقدان دانش در سازمان در حوزه استانداردهای جهانی صنایع پتروشیمی
		شکاف دانش استراتژیک	فقدان آگاهی از نیاز به استراتژی دانش
			فقدان دانش تعیین چشم‌انداز دانشی
			فقدان دانش برای هم‌راستاسازی دانش کارکنان با مدیران
			آگاهی ضعیف از استانداردهای داخلی صنعت نفت
			فقدان دانش تشخیص اولویت‌های دانشی شرکت
			فقدان آگاهی مناسب از اهداف شفاف برنامه‌های دانشی
	شکاف دانش قانونی	شکاف دانش حقوقی	فقدان دانش مناسب مرتبط با مسائل حقوقی و قراردادها
			فقدان دانش مناسب در مورد قوانین بالادستی
			فقدان آشنایی کافی در مورد قواعد کسب‌وکار بخش خصوصی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقولهٔ اصلی	مقولهٔ فرعی	مفهوم	کد
			فقدان آشنایی کافی با قوانین کار در حوزهٔ منابع انسانی
	شکاف دانش دیپلماسی	شکاف دانش دیپلماسی انرژی	عدم‌آشنایی با مسائل تأثیرگذار، همچون تحریم
			فقدان دانش مناسب در مورد قوانین بین‌المللی
			فقدان آگاهی کافی تأثیرگذاری محدودیت بین‌المللی بر قراردادها
		شکاف دانش دیپلماسی اقتصادی و سیاسی	ناآشنایی با مسائل قراردادهای بین‌المللی
			ناآگاهی و شناخت نامناسب از شرایط سیاسی
			ناآشنایی به اقدامات کافی برای دسترسی به بازارهای خارجی

مدل مفهومی طراحی‌شده بر اساس کدها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی و اصلی شناسایی‌شده در شکل ۲ نمایش داده شده است.

شکل ۲. مدل سلسله‌مراتبی کدها، مفاهیم و مقوله‌های شکاف‌های دانشی پروژه‌های تجدید ساختار



منبع: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی ادبیات موجود در حوزهٔ ساختار سازمانی و شکاف دانش نشان می‌دهد که اکثر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

پژوهش‌های انجام‌شده به نحوی به بررسی ارتباط ساختار سازمانی و مدیریت دانش پرداخته‌اند و تا کنون به بررسی خلأهای دانشی در فرایند تجدید ساختار پرداخته نشده است. با توجه به اهمیت تجدید ساختار برای سازمان‌های ایرانی که بسیاری از آنها ساختارهای سنتی دارند و به دنبال تجدید ساختار در عصر دیجیتال کنونی هستند، خلأ شناسایی شکاف‌های دانشی برای موفقیت پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی و مدیریت دانش، مشاهده شد. هدف از پژوهش حاضر شناسایی شکاف‌های دانشی در پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی است. محققان با رویکرد کیفی و بر مبنای مصاحبه با خبرگان و بررسی اسناد و ادبیات موجود نشان دادند که شکاف‌های دانشی در تجدید ساختار سازمانی در ۲ مقولهٔ اصلی درون و برون سازمانی قرار می‌گیرند. شکاف‌های شناسایی‌شده به مدیران و مسئولان کمک می‌کند تا نادانسته‌های خود و سازمان را شناسایی کنند تا با برطرف کردن آنها بتوانند مشکلات ناشی از تجدید ساختار ناآگاهانه را برطرف سازند. شکاف‌های شناسایی‌شده در دو دستهٔ اصلی قرار می‌گیرند.

شکاف دانش درون‌سازمانی: شکاف دانش درون‌سازمانی دربرگیرندهٔ ۶ مقولهٔ فرعی: شکاف دانش مدیریتی، شکاف دانش فنی، شکاف دانش کارکنان، شکاف دانش فکری، شکاف دانش فیزیکی، شکاف دانش سازمانی است. شکاف دانش مدیریتی دربرگیرندهٔ ۲ مفهوم: ناتوانایی دانشی مدیران و فقدان رویکرد دانش‌محور؛ شکاف دانش فنی دربرگیرندهٔ مفهوم: زیرساخت نامناسب سیستمی؛ شکاف دانش کارکنان دربرگیرندهٔ ۲ مفهوم: گرایش دانشی نامناسب کارکنان و فقدان دانش عملیاتی کارکنان؛ شکاف دانش فکری دربرگیرندهٔ ۲ مفهوم: عدم‌توانایی تشخیص شکاف دانش و فقدان دانش حل‌المسائلی؛ شکاف دانش فیزیکی دربرگیرندهٔ مفهوم: فقدان برآورد سرمایهٔ مالی مورد نیاز و شکاف دانش سازمانی دربرگیرندهٔ ۸ مفهوم: فقدان آموزش مناسب، شکاف یادگیری، شکاف ارتباطات، شکاف ذخیره‌سازی دانش، شکاف ارزیابی دانش، عدم به‌روزرسانی مستمر دانش، فقدان دانش تعیین تکلیف نیروی انسانی و فقدان برآوردهای نیازمندی‌های دانشی آتی است.

شکاف دانش برون‌سازمانی: شکاف دانش برون‌سازمانی دربرگیرندهٔ ۳ مقولهٔ فرعی: شکاف دانش راهبردی، شکاف دانش قانونی و شکاف دانش دیپلماسی است. شکاف دانش راهبردی دربرگیرندهٔ ۲ مفهوم: فقدان دانش تطبیقی و شکاف دانش استراتژیک؛ شکاف دانش قانونی دربرگیرندهٔ مفهوم: شکاف دانش حقوقی و شکاف دانش دیپلماسی دربرگیرندهٔ ۲ مفهوم: فقدان دانش دیپلماسی انرژی و فقدان دانش دیپلماسی اقتصادی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

سیاسی است. هر کدام از مفاهیم استخراجی دربرگیرندهٔ کدهایی هستند که در جدول ۱ ارائه شده است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از شکاف‌های دانشی درون‌سازمانی در پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی عواملی از قبیل: شکاف استراتژیک و ذخیره‌سازی دانش اشاره شده است که با نتایج پژوهش عرب نصرت‌آبادی (۱۳۹۱) هم‌راستاست. به فقدان آموزش کارکنان برای درک اهمیت ذخیره و انتقال دانش در حوزهٔ ساختار سازمانی، فقدان آموزش‌های درون و برون سازمانی جهت به‌کارگیری و نگهداری سیستم‌های اطلاعاتی و عدم‌آموزش مهارت‌های ارتباطی برای مدیران در پژوهش اسموت و اسمیت (۲۰۲۱) اشاره شده است. به عامل شکاف دانش فنی در پژوهش ژیاو (۲۰۲۰) اشاره شده است. به شکاف دانش فیزیکی و شکاف دانش کارکنان و مدیران در پژوهش هایدر (۲۰۱۴) اشاره شده است. در پژوهش داهلر و مکلوی (۲۰۰۵) شکاف دانشی مربوط به سرمایهٔ فیزیکی، شکاف دانشی مربوط به سرمایهٔ فکری، شکاف دانشی مربوط به مدیریت رابطه شناسایی شد که با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستاست.

با توجه به انواع شکاف‌های دانش درون‌سازمانی به مدیران و مسئولان شرکت‌های پالایش نفت خصوصی‌شده پیشنهاد می‌شود، با توجه به اشارهٔ همهٔ مشارکت‌کنندگان بر امر آموزش، قبل از شروع، حین و بعد از تجدید ساختار، همواره برای آگاه‌سازی و پرکردن خلإهای دانشی برنامه‌های آموزشی اجرا کنند و از مشاوران و کارشناسان حرفه‌ای برای آموزش استفاده کنند. یکی از مهم‌ترین راهکارها برای برطرف کردن آنچه نمی‌دانیم، دست‌یابی به دانش‌های نوین است. در این راستا پیشنهاد می‌شود برای به‌روزرسانی و بهره‌گیری از دانش‌های نوین در همایش‌ها و کنفرانس‌های علمی مرتبط با صنعت نفت داخلی و خارجی شرکت کنند و حتی بودجهٔ مشخصی برای این کار در نظر بگیرند. با توجه به انواع شکاف‌های دانش برون‌سازمانی به مدیران و مسئولان شرکت ملی پالایش و پخش پیشنهاد می‌شود از مشاوران ادارهٔ کار برای آشنایی با شرایط و حقوق کارگران بازنشسته، بازخرید و واگذارشده به پیمانکاران و شرکت‌های خصوصی‌شده و رفع تناقضات ایجادشده برای تعیین وضعیت کارگران استفاده کنند. به مدیران شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی و سیاست‌گذاران وزارت نفت پیشنهاد می‌شود سند راهبرد جامع منابع انسانی را تدوین کنند تا بتوان با دید شفاف و آگاهی جامع نسبت به شرایط کارکنان اقدام کرد. به شرکت ملی پالایش و پخش پیشنهاد می‌شود در کمیته‌های تجدید ساختار از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

متولیان مدیریت دانش در شرکت‌های پالایشی نفت استفاده کنند؛ زیرا این افراد شکاف دانشی را به خوبی می‌شناسند. به مدیران شرکت‌های پالایشی نفت پیشنهاد می‌شود از مهندسان دانش در واحدهای مختلف شرکت، برای بررسی و اندازه‌گیری سطح دانش به صورت مستمر استفاده کنند و به‌کارگیری خبرگان دانش صرفاً در واحد مدیریت دانش نباشد.

به سایر محققان پیشنهاد می‌شود با استفاده از تکنیک‌های آماری، ازجمله AHP، ANP، روش بهترین بدترین (BWM)، به وزن‌دهی و اولویت‌بندی عوامل شناسایی‌شده بپردازند و اهمیت وزن هر یک از متغیرها در پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی را مشخص کنند. در پیشنهادی دیگر، محققان می‌توانند به شناسایی شکاف‌های دانشی در تجدید ساختار سازمانی در سایر صنایع بپردازند و نتایج را با پژوهش حاضر مقایسه کنند. با توجه به رویکرد کیفی پژوهش و عدم‌بررسی اعتبار چارچوب استخراج‌شده، به سایر محققان پیشنهاد می‌شود با روش‌شناسی کمّی چارچوب استخراج‌شده را بیازمایند.

ماهیت خاص روش‌شناسی پژوهش و بهره‌مندی از رویکرد کیفی اکتشافی باعث شده است تا رویکرد محققان در قبال شناسایی شکاف در تجدید ساختار سازمانی از ماهیتی کل‌نگرانه برخوردار باشد که تا کنون تحقیقی به این جامعیت در این حوزه ارائه نشده است. بیشتر تحقیق‌های پیشین به بررسی رابطهٔ ساختار سازمانی و مدیریت دانش، استراتژی مدیریت دانش و ساختار سازمانی پرداخته‌اند و شناسایی شکاف‌های دانشی در تجدید ساختار در ادبیات مغفول مانده بود که پژوهش حاضر با این هدف، اولین پژوهشی است که در این زمینه انجام شده است و این اصلی‌ترین سهم علمی تحقیق حاضر است، که کمک می‌کند سازمان‌ها برای پر کردن شکاف‌های دانشی و نادانسته‌های خود تلاش کنند.

منابع

امیررحیمی، حسین؛ حسینی، سیدشمس‌الدین؛ سیدنورانی، سیدمحمدرضا؛ محمدی، تیمور و صفرزاده، اسماعیل (۱۴۰۰). بررسی وضعیت خصوصی‌سازی صنایع پالایش نفت ایران با رویکرد (DID) فازی. *پژوهشنامهٔ اقتصاد انرژی ایران*، سال ۱۰، شمارهٔ ۳۷، صص. ۳۵-۱۱.

عرب نصرت‌آبادی، محمدنصیر (۱۳۹۱). *تدوین چارچوبی برای شناسایی شکاف دانش در*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

سازمان‌ها و ارائهٔ راه‌حل‌هایی برای برطرف کردن آن. پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

مسرور، غلامعلی؛ شیرعلی، محمدجواد و سلیمانی، فرید (۱۳۹۵). ارائهٔ مدل مناسب جهت تدوین استراتژی دانش‌محور در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران. *دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در هزارهٔ سوم*.

نجفی، حیدر؛ اقدسی، محمد و تیمورپور، بابک (۱۳۹۵). تدوین نقشهٔ دانش برای پژوهش‌های مدیریت دانش با استفاده از روش تحلیل شبکه‌ای. *مدیریت فناوری اطلاعات*، سال ۹، شمارهٔ ۳، صص. ۶۵۷-۶۳۷.

نصرالهی شیراز، هومن (۱۳۹۳). *بررسی ارتباط بین ابعاد حاکمیت شرکتی و ابعاد ساختاری سازمان (بر اساس مطالعهٔ موردی پروژهٔ تجدید ساختار در شرکت مپنا)*. پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، مؤسسهٔ آموزش عالی الکترونیکی، دانشکده مدیریت.

Armistead, C., & Meakins, M. (2007). Managing knowledge in times of organisational change and restructuring. *Knowledge and Process Management*, *14*(1), 15-25.

Armistead, C., & Meakins, M. (2007). Managing knowledge in times of organisational change and restructuring. *Knowledge and Process Management*, *14*(1), 15-25.

Baskarada, S. (2014). *Qualitative case studies guidelines. The Qualitative Report*, *19*(40), 1-25.

Buschow, C., & Suhr, M. (2022). Change management and new organizational forms of content creation. In *Media and change management* (pp. 381-397). Springer, Cham.

Carayannis, E. G., Ferreira, J. J., & Fernandes, C. (2021). A prospective retrospective: conceptual mapping of the intellectual structure and research trends of knowledge management over the last 25 years. *Journal of Knowledge Management*.

Dahlander, L., & McKelvey, M. (2005). Creating, sharing and transferring knowledge: The role of Geography, Institutions, Organizations. *Technology Analysis & Strategic Management*.

Dannen, C. (2017). Bridging the blockchain knowledge gap. In *Introducing Ethereum and solidity* (pp. 1-20). Apress, Berkeley, CA.

Haider, S. (2014). Identification, emergence and filling of organizational knowledge gaps: a retrospective processual analysis. *Journal of Knowledge Management*.

Hirsch, P. M., & De Soucey, M. (2006). Organizational restructuring and its consequences: Rhetorical and structural. *Annual Review of Sociology*, 171-189.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Jensen, L, A and Allen. (1996). Meta-Synthesis of Qualitative Findings. *Qualitative Health Research*, 6 (4), pp. 553-560.

Laghari, F. K., Agha, A. A., Rehman, O., Aijaz, I., & Asghar, S. A. (2022). Impact of Restructuring on Employee Productivity Amidst COVID-19 in Pakistan: A Case Study of SMEs. In *Developing Entrepreneurial Ecosystems in Academia* (pp. 186-207). IGI Global.

Lind, F., & Boomgaarden, H. G. (2019). What we do and don't know: A meta-analysis of the knowledge gap hypothesis. *Annals of the International Communication Association*, *43*(3), 210-224.

Mayr, S., & Lixl, D. (2019). Restructuring in SMEs–A multiple case study analysis. *Journal of Small Business Strategy*, *29*(1), 85-98.

Morehouse, R.E., & Maykut, P. (2002). *Beginning Qualitative Research: A Philosophical and Practical Guide*: Routledge.

Persaud, A. (2001). The knowledge gap. *Foreign affairs*, 107-117.

Ransing, R., Kukreti, P., Deshpande, S., Godake, S., Neelam, N., Raghuveer, P., ... & Padma, K. (2020). Perinatal depression–knowledge gap among service providers and service utilizers in India. *Asian journal of psychiatry*, *47*, 101822.

Smuts, H., & Smith, A. (2021). Collaboration of Human and Machine for Knowledge Work: An Organisational Transformation Framework for Data-driven Decision-making. In *Information Technology in Organisations and Societies: Multidisciplinary Perspectives from AI to Technostress*. Emerald Publishing Limited.

Tserng, H. P., Yin, S. Y. L., & Lee, M. H. (2010). The use of knowledge map model in construction industry. *Journal of Civil Engineering and Management*, *16*(3), 332-344.

Wahab, R. A. (2012). Restructuring exercise at an oil and gas company. *Researchers World*, *3*(3), 41.

Weston, J. F., Johnson, B. A., & Siu, J. A. (1999). Mergers and restructuring in the world oil industry. *Journal of energy finance & development*, *4*(2), 149-183.

Weston, J. F., Johnson, B. A., & Siu, J. A. (1999). Mergers and restructuring in the world oil industry. *Journal of energy finance & development*, *4*(2), 149-183.

Xiao, L. (2020). Innovative application of knowledge management in organizational restructuring of academic libraries: A case study of Peking University Library. *IFLA journal*, *46*(1), 15-24.

Zielinski, C. (2019). Causes of the knowledge gap. *The Lancet Global Health*, *7*(7), e842.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Identifying knowledge gaps in organizational restructuring projects (Case study: Oil refining companies)

Sedigheh Khazaei[1] **– Hasan Zarei Matin**[2] **– Hamid Reza Yazdani**[3]*** – Naser Asgari**[4] **–Mona Jami Pour**[5]

Abstract

Despite massive investment in organizational restructuring, the failure rate of these projects is high. One of the reasons for the failure of these projects is the lack of attention to the existing knowledge gap. Therefore, the aim of this research is to identify knowledge gaps in organizational restructuring projects. The current research is applied in terms of purpose and has a qualitative approach. The research strategy is a case study. The participants in the research include Iranian oil refinery companies, which were semi-structured interviews with 12 people with the logic of theoretical saturation. The method of data analysis was theme analysis using Maxqda software. The results indicate that the knowledge gaps identified in organizational restructuring projects fall into 2 main categories: intra-organizational knowledge gap and extra-organizational knowledge gap. The intra-organizational knowledge gap includes 6 sub-categories: managerial knowledge gap, technical knowledge gap, personnel knowledge gap, intellectual knowledge gap, physical knowledge gap, organizational knowledge gap and extra-organizational knowledge gap including 3 sub-categories: strategic knowledge gap, legal knowledge gap and The knowledge gap is diplomacy.

Keywords: organizational structure, organizational restructuring, knowledge gap, oil industry

. Ph.D. Student, Public Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (khazaei_s@yahoo.com)[1]
Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran. . Professor,[2] (matin@ut.ac.ir)
. Assistant Professor,Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran, [3] Corresponding Author. (hryazdani@ut.ac.ir)
. Associate Professor, Faculty of Management, Sattari Aeronautional university, Tehran. Iran. [4] (Nasgari@ut.ac.ir)
. Assistant Professor,Faculty of Management and Accounting,Hazrat-e Masoumeh university, Qom, [5] Iran. (m.jami@hmu.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]