

مقاله علمی - پژوهشی



تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۱۰/۲۷

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۰۸/۱۵

شناسایی شکاف‌های دانشی در پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی (مطالعه موردنی: شرکت‌های پالایش نفت)

صدیقه خزائی^۱ - حسن زارعی متین^۲ - حمیدرضا یزدانی^{۳*}

ناصر عسگری^۴ - مونا جامی پور^۵

چکیده

علی‌رغم سرمایه‌گذاری انبوه در حوزه 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 مطالعه موردنی است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شرکت‌های پالایش نفت هستند که با منطق اشاع نظری با ۱۲ نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. شیوه تحلیل داده‌ها تحلیل تم است که با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد. نتایج ییانگر این است که شکاف‌های دانشی شناسایی شده در پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی در ۲ مقوله اصلی: شکاف دانش درون‌سازمانی و شکاف دانش برونو سازمانی قرار می‌گیرند. شکاف دانش درون‌سازمانی در برگیرنده ۶ مقوله فرعی: شکاف دانش مدیریتی، شکاف دانش فنی، شکاف دانش پرسنلی، شکاف دانش فکری، شکاف دانش فیزیکی، شکاف دانش سازمانی و شکاف دانش برونو سازمانی در برگیرنده ۳ مقوله 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، نویسنده 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 معصومہ(س)، قم، ایران. (m.jami@hmu.ac.ir)

مقدمه

امروزه، دنیای کسبوکار به سرعت در حال تغییر است و کلیه صنایع، بهخصوص حوزه نفت و گاز، با چالش‌های زیادی روبرو هستند (Wahab, 2012). نیروهای اصلی تغییر شامل پیشرفت‌های تکنولوژیکی، جهانی شدن، 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 نحوه ساختاردهی و مدیریت عملیات شرکت مربوط می‌شود. همچنین این تغییرات، به نحوه استفاده از منابع انسانی نیز مربوط است. البته گاهی سازمان تجدید ساختار را فرصتی برای توسعه و نه لزوماً به عنوان تهدید در نظر می‌گیرد. به صورت کلی، دلیل اصلی تجدید ساختار، دستیابی به بهبود عملکرد سازمانی است (Wahab, 2012).

در فرایند تجدید ساختار سازمانی بسیاری از منابع دانش جایه‌جا یا مفقود می‌شود و علاوه‌بر اینکه باید دانش‌های جدید را برای ساختار جدید کسب کرد، باید دانش موجود در شرکت را به روز 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، به طور 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 Armistead & Meakins، کمتری برای همکاری و به اشتراک گذاشتن دانش داشته باشند (در 2007). از طرفی، در بسیاری از پروژه‌های تجدید ساختار دانش موجود در سازمان (در اختیار کارکنان و مدیران) با جایه‌جاوی 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 بازنشسته عادی شده‌اند

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 اندازه کارکنان و مدیران، ارتباطات سازمانی ناسازگار، از هم‌گسیخته 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 غیرقابل ارتباط با اهداف و غیرقابل اندازه‌گیری، بهره‌وری پایین نیروی انسانی، روحیه 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 انجام شده در سطح صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران، شتاب‌زده، انفعالي و بدون اتكا 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 همه اینها افت کارایی و بهره‌وری و عدم موفقیت پروژه‌های تجدید ساختار است (امیر حیمی و همکاران، ۱۴۰۰). از مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت 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، عدم توجه به شکاف دانش و پرکردن آن است (Mayr & Lixl, 2019).

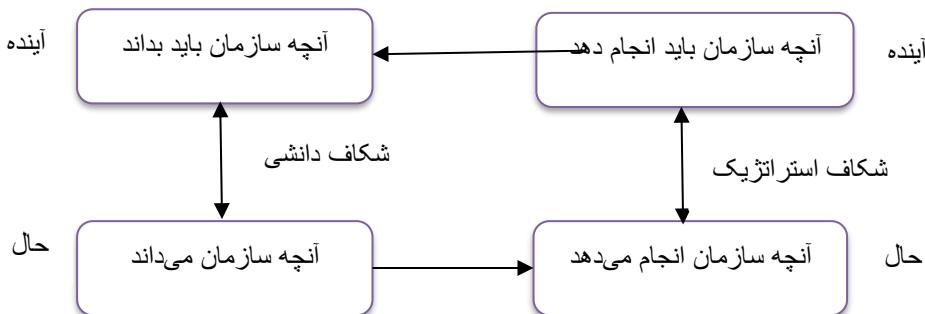
شکاف دانش، فاصله بین دانش مورد نیاز در اجرای استراتژی شرکت و دانش واقعی در اختیار است (Ransing et al., 2020). سازمان‌ها در اجرای پروژه‌های تجدید ساختار سازمانی به دانش موجود در شروع پروژه و دانش مورد نیازشان دقت کافی ندارند و پروژه را بدون پیش‌نیازهای لازم شروع می‌کنند که در نهایت با شکست مواجه می‌شود. 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

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 عمدۀ 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 هرج 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 به عنوان تغییرات در شکل ساختار سازمانی 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 به عنوان یک استراتژی می‌تواند در برگیرنده؛ تغییر فرایند کار، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی، کاهش هزینه‌ها، افزایش رقابت در دنیای کسبوکار و توسعه سازمان در کوتاه‌مدت و برای توسعه سریع سازمانی و نیز انگیزه دادن به کارکنان باشد (Weston, 1999). تجدید ساختار چالش‌هایی از قبیل: افزایش نامنی 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 (نصراللهی شیراز، ۱۳۹۳).

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

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

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

نشان می‌دهد شکاف استراتژیک، شکاف مربوط به زنجیره ارزش (فعالیت‌های پشتیبانی و اولیه) از عوامل اصلی هستند. مسورو و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با رویکرد آمیخته، مراحل تدوین استراتژی دانش به صورت مجلل را، شامل: تدوین استراتژی شرکت ملی نفت برای رسیدن به وضع مطلوب، تعیین دانش مورد نیاز بر اساس استراتژی شرکت، تعیین نقشه دانش موجود، مقایسه دانش مورد نیاز و دانش موجود، نقشه دانش بیرونی در ارتباط با رقبا، مقایسه 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 مطالعه موردي، به تجدید ساختار کتابخانه 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 سرمایه اجتماعی، شکاف دانشی مربوط به سرمایه فیزیکی، شکاف دانشی مربوط به سرمایه فکری، شکاف دانشی مربوط به مدیریت رابطه و شکاف دانشی مربوط به سرمایه فرهنگی را شناسایی کردند.

در ادبیات موضوع به کرات به تغییر ساختار سازمانی برای همسویی در عصر متغیر کنونی پرداخته شده است. سازمان‌های سلسله‌مراتبی سنتی قادر به ادامه 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 کمی 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 مسئله شکاف دانش در مطالعات بسیار کمی بررسی شده است؛ بهویژه در حوزه مورد مطالعه پژوهش حاضر، یعنی حوزه 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 مطالعه موردنی است. مطالعه موردنی در موقعیت‌های سؤال اصلی تحقیق، درباره چرایی یا چگونگی است، یا محقق بر واقعی رفتاری کنترل چندانی ندارد و یا تمرکز پژوهش بر وضعیت فعلی و نه واقعی تاریخی است، که نسبت به روش‌های دیگر ارجحیت دارد. به علاوه، مفهوم «موردن» در بردارنده زمینه است و بیانگر شرایطی است که مزه‌های بین پدیده مورد مطالعه و بسترهای چندان قابل انفکاک نیست (Baskarada, 2014). جامعه آماری پژوهش شرکت‌های پالایش نفت است که در قسمت مطالعه موردنی به تفصیل ارائه شده است. برای تعیین حجم نمونه از منطقه اشبع 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 نقطه اشبع می‌رسد و این تعداد بیشتر از ۲۰ نفر نیز نخواهد بود (Morehouse & Maykut, 2002). در مرحله کیفی ۱۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انجام مصاحبه عمیق انتخاب شدند. افراد انتخاب شده شامل مدیران عامل، مدیران و رؤسای واحدهای مجموعه منابع انسانی و معاونان عملیات و بهره‌برداری در ستاد شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های مواد نفتی و

شرکت‌های پالایش نفت بودند که سابقه اجرایی در حوزه 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 درون‌ موضوعی که به عنوان شاخص پایایی به کار می‌رود، محاسبه شد. ضریب کاپای محاسبه شده با نرم‌افزار SPSS مقدار ۰/۸۸۴ بود که از مقدار قابل قبول آن ۰/۶ (Jensen & Allen, 1996) بالاتر بود.

مطالعه 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 پایین‌ دست صنعت نفت و گاز و در سایر صنایع و بنگاه‌ها به انجام رسیده است. از ۹ شرکت پالایش نفت فعال در اقتصاد ایران در زیرمجموعه 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 بندرب Abbas (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 عرضه تدریجی و بلوکی سهام در بورس، سهام عدالت یا به جهت ردّ دیون آغاز شد و در اوایل دهه ۱۳۹۰ به پایان رسید.

یافته‌ها

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

باز استفاده شد. برای این منظور ابتدا با مراجعه به متن مصاحبه‌ها، نقل قول‌های 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 مرحله بعدی با مراجعه به مفاهیم شناسایی شده و با استفاده از روش تطبیق مستمر، مفاهیم مشابه ذیل تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند. سپس مقوله شناسایی شده 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 استخراج شده 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 مقوله فرعی و ۲ مقوله اصلی داشت که در جدول ۱ نمایش داده شده‌اند.

جدول ۱. مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای استخراج شده

کد	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
فقدان اطلاعات کافی مدیران از دانش‌های مورد نیاز سازمان	ناتوانی دانشی مدیران	شکاف دانش مدیریتی	
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 پس‌اصحوصی سازی			
ناآگاهی مدیران از شناخت دانش به عنوان منبع قدرت	فقدان		
ناآگاهی مدیران از اهمیت و منافع مدیریت دانش	رویکرد		
ناآگاهی مدیران از مزایای یادگیری مستمر	دانش محور		
فقدان آگاهی کافی از نحوه کار با سیستم‌های مدیریت دانش			
فقدان آگاهی کافی در بهره‌گیری از فناوری اطلاعات برای استانداردسازی و آشکار کردن دانش	شکاف دانش سیستمی	شکاف دانش فنی	
فقدان آگاهی کافی در بهره‌گیری از فناوری اطلاعات در شناسایی و به کارگیری دانش‌های جدید			
فقدان آگاهی کافی از نحوه اشتراک‌گذاری نتایج حاصل از			

کد	مفهوم	مفهوم فرعی	مفهوم اصلی
پروژه‌ها با سیستم‌های اطلاعاتی			
عدم دسترسی به اطلاعات موجود در شرکت از طریق سیستم‌های اطلاعاتی موجود			شکاف
آگاهی ضعیف کارکنان از مزایای فراغیری مهارت‌ها، اطلاعات و دانش‌های جدید	گرایش		دانش
نگرش‌های متفاوت به دانش از نگاه کارکنان و مدیران	دانشی		درون
آگاهی ضعیف نسبت به ارزش دانش برای سازمان	نامناسب		سازمانی
آگاهی ضعیف نسبت به پذیرش نقطه‌نظرهای متفاوت و متضاد	کارکنان	شکاف	
سطح سواد ناکافی کارکنان		دانش	
فاصله میان تحصیلات، تجربیات و دانش کارکنان با احتیاجات عصر کنونی	فقدان دانش		
آگاهی ضعیف نسبت به اهداف خصوصی‌سازی	عملیاتی		
آگاهی ضعیف کارکنان از مزایای خصوصی‌سازی	کارکنان		
عدم اذعان به اطلاعات ضعیف در حوزه تجدید ساختار	فقدان دانش		
آگاهی ضعیف در زمینه قوانین مربوط به تجدید ساختار	توانایی		
عدم توجه به از دست رفتن دانش کارکنان طی خصوصی شدن پالایشگاه‌ها	تشخیص	شکاف	
فقدان دانش برخورد با چالش‌های ایجاد شده ناشی از خصوصی‌سازی	فقدان دانش		دانش
فقدان دانش تصمیم‌گیری به موقع هنگام برخورد با مشکلات	حل المسائلی		فکری
فقدان دانش تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات کافی			
فقدان سرمایه کافی برای آموزش کارکنان برای شروع پروژه تجدید ساختار	فقدان دانش	شکاف	
فقدان سرمایه کافی برای اطلاع‌رسانی مناسب	برآورد	دانش	
فقدان سرمایه کافی برای آموزش کارکنان و مدیران بعد از خصوصی‌سازی	سرمایه مالی	فیزیکی	
فقدان منابع تأمین زیرساخت‌های سیستم اطلاعاتی مورد نیاز	مورد نیاز		
فقدان آموزش کارکنان برای درک اهمیت ذخیره و انتقال			

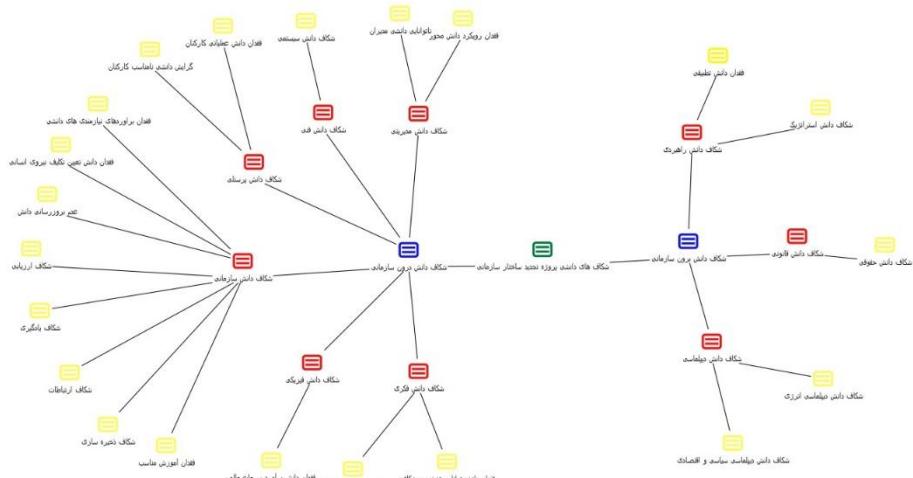
کد	مفهوم	مفهوم فرعی	مفهوم اصلی
دانش در حوزه ساختار سازمانی			
فقدان آموزش‌های درون و برون سازمانی جهت به کارگیری و نگهداری سیستم‌های اطلاعاتی	فقدان آموزش مناسب	فقدان آموزش مناسب	شکاف دانش سازمانی
عدم آموزش مهارت‌های ارتباطی برای مدیران			
فقدان آموزش در زمینه قوانین کار برای افراد بازنیسته، بازخریدشده و منتقل شده به پالایشگاه‌های خصوصی			
آگاهی ضعیف از ضرورت فضای یادگیری در سازمان			
عدم سرمایه‌گذاری برای یادگیری	شکاف یادگیری	شکاف یادگیری	
آگاهی ضعیف از ترویج یادگیری مستمر			
آگاهی ضعیف از نحوه تقویت روحیه یادگیری			
آگاهی ضعیف از قدرت کانال‌های ارتباطی			
آگاهی ضعیف از وجود کانال‌های نامناسب بین مدیران و کارکنان	شکاف ارتباطات	شکاف ارتباطات	
آگاهی ضعیف از برقراری ارتباطات شفاف مدیران و کارکنان			
فقدان ارتباطات مستقیم با مراکز تحقیق و توسعه و دانشگاه‌ها برای به کارگیری نتایج پژوهش‌های ارشاد			
عدم ذخیره دانش تولیدشده از رویدادهای کاری			
فقدان یکپارچگی بین سیستم‌های ذخیره‌سازی دانش در شرکت	شکاف ذخیره‌سازی	شکاف ذخیره‌سازی	
فقدان مستندسازی تجارب خبرگان			
ناهمخوانی بین دانش مورد نیاز با سیستم‌های دانش سازمان			
عدم ارزیابی دانش موجود در سازمان و منافع حاصل از آن			
عدم کنترل و مانیتورینگ طرح مدیریت دانش با ابزارهای فناوری اطلاعات موجود			
فقدان اطلاعات کافی برای اصلاح اشتباہات	شکاف ارزیابی	شکاف ارزیابی	
فقدان اطلاعات درست از نتایج پژوهش تجدید ساختار			
عدم کنترل دانش جدید قبل از ورود به سازمان	دانش	دانش	
فقدان آگاهی از نیازمندی پالایشگاه‌ها به نقشه دانش			
کندی پردازش اطلاعات به وسیله کارکنان و مدیران			

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

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

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

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



منبع: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

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

پژوهش‌های انجام شده به نحوی به بررسی ارتباط ساختار سازمانی و مدیریت دانش پرداخته‌اند و تا کنون به بررسی خلاصه‌های 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، خلاصه‌سازی شکاف‌های دانشی برای موفقیت پژوهش‌های تجدید ساختار سازمانی و مدیریت دانش، مشاهده شد. هدف از پژوهش حاضر شناسایی شکاف‌های دانشی در پژوهش‌های 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 مقوله اصلی درون و برون سازمانی قرار می‌گیرند. شکاف‌های شناسایی شده 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 شناسایی شده در دو دسته اصلی قرار می‌گیرند.

شکاف دانش درون‌سازمانی: شکاف دانش درون‌سازمانی دربرگیرنده ۶ مقوله فرعی: شکاف دانش مدیریتی، شکاف دانش فنی، شکاف دانش کارکنان، شکاف دانش فکری، شکاف دانش فیزیکی، شکاف دانش سازمانی است. شکاف دانش مدیریتی دربرگیرنده ۲ مفهوم: ناتوانایی دانشی مدیران و فقدان رویکرد دانش‌محور؛ شکاف دانش فنی دربرگیرنده مفهوم: زیرساخت نامناسب سیستمی؛ شکاف دانش کارکنان دربرگیرنده ۲ مفهوم: گرایش دانشی نامناسب کارکنان و فقدان دانش عملیاتی کارکنان؛ شکاف دانش فکری دربرگیرنده ۲ مفهوم: عدم توانایی تشخیص شکاف دانش و فقدان دانش حل المسائلی؛ شکاف دانش فیزیکی دربرگیرنده مفهوم: فقدان برآورد سرمایه مالی مورد نیاز و شکاف دانش سازمانی دربرگیرنده ۸ مفهوم: فقدان آموزش مناسب، شکاف یادگیری، شکاف ارتباطات، شکاف ذخیره‌سازی دانش، شکاف ارزیابی دانش، عدم بروزسانی مستمر دانش، فقدان دانش تعیین تکلیف نیروی انسانی و فقدان برآوردهای نیازمندی‌های دانشی آتی است.

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

سیاستی است. هر کدام از مفاهیم استخراجی دربرگیرنده کدهایی هستند که در جدول ۱ ارائه شده است.

با توجه به نتایج بهدست آمده 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) هم راستاست. به فقدان آموزش کارکنان برای درک اهمیت ذخیره و انتقال دانش در حوزه ساختار سازمانی، فقدان آموزش‌های درون و برون سازمانی جهت به کارگیری و نگهداری سیستم‌های اطلاعاتی و عدم آموزش 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 سرمایه فیزیکی، شکاف دانشی مربوط به سرمایه فکری، شکاف دانشی مربوط به مدیریت رابطه شناسایی شد که با نتایج پژوهش حاضر هم راستاست.

با توجه به انواع شکاف‌های دانش درون‌سازمانی به مدیران و مسئولان شرکت‌های پالایش نفت خصوصی شده پیشنهاد می‌شود، با توجه به اشاره همه مشارکت‌کنندگان بر امر آموزش، قبل از شروع، حین و بعد از تجدید ساختار، همواره برای آگاه‌سازی و پرکردن خلاء‌های 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 بودجه 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 اداره کار برای آشنایی با شرایط و حقوق کارگران بازنیسته، بازخرید و واگذارشده به پیمانکاران و شرکت‌های خصوصی شده 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

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 به کارگیری خبرگان دانش صرفاً در واحد مدیریت دانش نباشد.

به سایر محققان پیشنهاد می‌شود با استفاده از تکنیک‌های آماری، از جمله AHP، ANP، روش بهترین بدترین (BWM)، به وزن‌دهی و اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده بپردازنده و اهمیت وزن هر یک از متغیرها در پژوهش‌های تجدید ساختار سازمانی را مشخص کنند. در پیشنهادی دیگر، محققان می‌توانند به شناسایی شکاف‌های دانشی در تجدید ساختار سازمانی در سایر صنایع بپردازنند و نتایج را با پژوهش حاضر مقایسه کنند. با توجه به رویکرد کیفی پژوهش و عدم بررسی اعتبار چارچوب استخراج شده، به سایر محققان پیشنهاد می‌شود با روش شناسی کمی چارچوب استخراج شده را بیامیند.

ماهیت خاص روش شناسی پژوهش و بهره‌مندی از رویکرد کیفی اکتشافی باعث شده است تا رویکرد محققان در قبال شناسایی شکاف در تجدید ساختار سازمانی از ماهیتی کل نگرانه برخوردار باشد که تا کنون تحقیقی به این جامعیت در این حوزه ارائه نشده است. بیشتر تحقیق‌های پیشین به بررسی رابطه 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

امیرحیمی، حسین؛ حسینی، سیدشمس الدین؛ سیدنورانی، سیدمحمد رضا؛ محمدی، تیمور و صفرزاده، اسماعیل (۱۴۰۰). بررسی وضعیت خصوصی‌سازی صنایع پالایش نفت ایران با رویکرد (DID) فازی. *پژوهشنامه اقتصاد انرژی ایران*، سال ۱۰، شماره ۳۷، صص. ۳۵-۱۱.

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

سازمان‌ها و ارائه راه حل‌هایی برای برطرف کردن آن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

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

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

نصرالهی شیراز، هونم (۱۳۹۳). بررسی ارتباط بین ابعاد حاکمیت شرکتی و ابعاد ساختاری سازمان (براساس مطالعه موردی پروژه تجدید ساختار در شرکت مینا). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه 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.

- 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., Ajiaz, 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.

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

Sedigheh Khazaei¹ – Hasan Zarei Matin² – Hamid Reza Yazdani^{3*} – Naser Asgari⁴ –Mona Jami Pour⁵

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 Aeronautical 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)

