

شناسایی عوامل مؤثر و ارائه مدل کاربردی مدیریت دانش در بهسازی کارکنان با رویکرد بررسی نقش دانش فنی کارکنان بازنشسته شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب

دکتر فاطمه رضایی^۱، فاطمه لرکی^۲ و ثریا بدری^۳

تاریخ وصول: ۱۴۰۱/۶/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۰

چکیده:

این مطالعه با هدف تحلیل کاربرد مدیریت دانش جهت بهسازی کارکنان با تأکید بر آسیب‌شناسی دانش فنی کارکنان بازنشسته انجام شد. پژوهش از نوع کیفی، با هدف کاربردی، از نوع روش آمیخته اکتشافی تحلیلی متوالی انجام شد. جامعه آماری دو گروه اساتید رشته نفت در دانشگاه آزاد اسلامی در استان خوزستان به تعداد ۳۰ نفر هیأت علمی و مدیران مناطق نفت‌خیز جنوب به تعداد ۱۰۰ نفر بود. نمونه آماری مدیران با روش گلوله برفی و اساتید با روش نمونه‌گیری انتخابی هدفمند به تعداد ۲۰ نفر از هر گروه انتخاب شدند. حجم نمونه بر اساس تکنیک دلفی انتخاب شد. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از ابزار تحقیق پرسشنامه تشریحی محقق ساخته صورت گرفت. روایی صوری و محتوایی آن با استفاده از نظر متخصصان و بررسی نتایج پایلوت، تأیید شد. سؤالات پژوهش بر اساس مؤلفه‌های اصلی و عوامل زیرساخت تئوری مدیریت دانش، مقایسه عملکرد شرکت‌های مناطق نفت‌خیز جنوب با چند شرکت برند نفتی، چگونگی بازگشت مجدد دانش فنی کارکنان، ارزیابی مدل محقق ساخته مدیریت دانش تنظیم شد. با استفاده از تکنیک دلفی به شکل کتبی و سپس مصاحبه عمیق و نیمه سازمان یافته در ۳ مرحله جداگانه نظر نخبگان بررسی شد. با استفاده از روش تحلیل محتوا و آمار توصیفی داده‌های پژوهش، طبقه‌بندی، کدگذاری عددی بر اساس ترتیب شرکت افراد در مصاحبه، بررسی، نمره‌گذاری و تحلیل شد. نتایج نشان می‌دهد چرخه بازگشت دانش فنی کارکنان بازنشسته ضعیف بوده و این طلای شناور همراه کارکنان بازنشسته از سیستم خارج می‌شود در حالیکه با عضویت کارکنان بازنشسته در اتاق‌های فکر و مشاوره، همکاری به‌عنوان مدرس فنی و استاد کار، همکاری پاره‌وقت در مواقع ضروری می‌توان از این دانش استفاده کرد. در پایان مدل کاربردی مدیریت دانش، مستخرج از پژوهش، ارائه شده است.

مفاهیم کلیدی: مدیریت دانش، بهسازی کارکنان، مدل کاربردی، آسیب‌شناسی، دانش فنی بازنشستگان

^۱ استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران (نویسنده مسئول)
fatemehrezaei1975@yahoo.com

^۲ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد گروه آموزش ابتدایی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران
fatikhan598@gmail.com

^۳ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد گروه مدیریت آموزشی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران
soraya.badri.2021@gmail.com

مقدمه و بیان مسأله

قرن ۲۱ بشر شاهد انقلاب دانش و اطلاعات است و سازمان‌ها با تغییرات شدیدی در محیط بیرون و درون سازمانی، مواجه هستند. به طوری که در این دوره آنچه که ثابت دارد، تغییر است. به همین دلیل میزان دانش و اطلاعات تخصصی کارکنان، علاوه بر افزایش ارزش کارکنان، موجب افزایش ارزش و درجه اقتصادی سازمان‌ها نیز می‌شود. *Peter Drucker* معتقد است مهم‌ترین منبع ثروت در جامعه فراسرمایه‌ای دانش و اطلاعات است (Jones, 2005). نیاز سازمان‌ها به انسان‌های دارای قوه ابتکار و خلاقیت، جهت ارائه روش‌های جدید کاری، درک شرایط و داشتن توانایی ویژه برای تحقق اهداف سازمان و نیاز به کسب و اشتراک دانش را رو به افزایش است. در سازمان‌های هزاره سوم، نیروی انسانی صاحب دانش و مهارت به عنوان مهم‌ترین دارایی و عنصر کلیدی سازمان محسوب می‌شود (Liao & et. al., 2010). رویکردهای متعددی تاکنون در عرصه مدیریت ظاهر شده‌اند، اما به تدریج پس از اندک زمانی دست‌خوش تغییر شده‌اند. رویکردهایی مانند نظریه مدیریت علمی، مدیریت استراتژیک، مدیریت مبتنی بر هدف، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی برنامه‌ای، سازمان ماتریس، توسعه سازمانی، کوچک‌سازی، تغییر فرهنگی، نظام‌های مدیریت کیفیت فراگیر ایزو، تعالی سازمان، کارآفرینی فردی و سازمانی، سازمان یادگیرنده و اخیراً مدیریت دانش راهکارهای سیستمی برای یافتن، فهمیدن و استفاده از دانش برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد. مدیریت دانش رویکرد نظام‌مند خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌ها در سازمان است که در سازمان‌های آموزشی به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، کاهش حجم کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، کاهش هزینه و بهبود انگیزه کارکنان کمک می‌کند. مدیریت دانش بر این مؤلفه‌ها، تأکید دارد: شناسایی دانش^۱، اکتساب دانش^۲، توسعه دانش^۳، اشتراک و توزیع دانش^۴، بهره‌گیری از دانش^۵، نگهداری دانش^۶، است. مهم‌ترین مشکلات و موانع اجرای مدیریت دانش (موانع فرهنگی، عوامل سیاسی، عوامل فنی و تکنولوژیکی) می‌باشد (Mehralizadeh, 2009). زمانی که افراد، دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، دانش هر فرد افزایش می‌یابد و از ترکیب دانش یک

¹ knowledge identification

² knowledge acquisition

³ knowledge development

⁴ knowledge sharing/distribution

⁵ knowledge utilization

⁶ knowledge retention

فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می‌شود. به همین دلیل بهسازی کارکنان صاحب‌دانش و اجرای صحیح فرایند تسهیم و انتقال دانش و مهارت آن‌ها از مهم‌ترین مباحث مدیریت نوین است (Latifi, 2014). این تلاش درباره مدیریت فرآیندهایی است که دانش مناسب در زمان مناسب در اختیار افراد مناسب قرار داده شود و به افراد در به اشتراک‌گذاری و عمل بر اساس اطلاعات برای بهبود عملکرد سازمان کمک کند (Robbins and Singh, 2007). با در نظر گرفتن اهمیت نفت در اقتصاد نفتی ایران و تأثیر آن در اقتصاد خاورمیانه و جهان، به خصوص نقش بسیار پررنگ و حیاتی شرکت‌های نفتی در مناطق نفت‌خیز جنوب می‌توان مزایای کاربرد مدیریت دانش در بهسازی کارکنان شرکت‌های نفتی ایران را متصور شد. صنعت نفت به دلیل اهمیت ویژه سیاسی اقتصادی آن با تمام چالش‌های موجود باید به دنبال بهسازی کارکنان و کاهش آسیب‌های احتمالی باشد تا در عصر رقابت شدید، بتوانند موفقیت لازم را داشته باشند. همچنین نقش استراتژیک مناطق نفت‌خیز جنوب به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت نفت و گاز کشور، وجود مدیران مجرب در کنار کارکنان دارای تجربه عملیاتی ارزشمند در اکتشاف، حفاری، بهره‌برداری و نگهداری نفت، جای تحقیق و پژوهش زیادی در این خصوص وجود دارد. در طول دوره شغلی احتمالاتی مانند (جابه‌جایی درون سازمانی، استعفاء و رفتن به سایر سازمان‌ها حتی سازمان رقیب، حوادث، بیماری، بحران‌های حین کار و حتی مرگ، بازنشستگی و خروج از سیستم) وجود دارد که در هر کدام از آن‌ها فرد با تمام دانش و تجربه کسب شده در طول مدت کاری خارج می‌شود و با خود ثروت زیادی را از سازمان خارج می‌کند که هزینه و خسارت زیادی به سازمان وارد می‌شود و این اهمیت انتقال دانش فنی کارکنان را قبل از بازنشستگی بیشتر می‌کند. همچنین افراد مجرب پس از سال‌ها کار یک‌باره از محل خدمت خارج شده و انبوهی از دانش فنی ارزشمند از سازمان خارج می‌شود. این نکته اهمیت و ضرورت کاربرد مدیریت دانش و بازگشت دانش فنی کارکنان قبل از بازنشستگی را مشخص می‌سازد. این نوشتار در پی آن است که نظر اساتید رشته نفت و مدیران مناطق نفت‌خیز جنوب را بررسی کرده و در پایان مدل کاربردی مورد توافق هر دو گروه و راهکارهای لازم را در این خصوص ارائه دهد.

بیان موضوع و ضرورت انجام پژوهش

بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است (Jalilvand, 2015). آموزش و بهسازی منابع انسانی تسهیل‌کننده تحولات سازمانی و مکانیسمی برای نوسازی فردی و سازمانی است،

همچنین وسیله‌ای برای انتقال دانش جهانی است آنچه که دانش، تخصص و مهارت کارکنان نامیده می‌شود، برای سازمان‌های هزاره سوم بسیار باارزش است و مهم‌ترین دارایی آن‌ها محسوب می‌شود. از این‌رو گام اول توسعه و رشد در هر سازمان، بهسازی نیروی انسانی است (Abbaspour, 2016). با توجه به هر لحظه متغیر بودن شرایط سازمان‌ها به دلیل تغییرات محیط بیرونی و درونی، داشتن یک الگوی مدیریت دانش مناسب شرایط هر سازمان، بسیار لازم است. تبدیل دانش غیر رسمی، ذهنی و شخصی (ضمنی) به دانش ثبت شده رسمی (صریح) یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ترک همکاری کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه شرکت به هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شود که از اهداف مهم این پژوهش است. به دلیل استراتژیک بودن نقش نفت در اقتصاد دنیا و اهمیت نیاز به بازگشت دانش و تجربه کارکنان به چرخه کار، صنعت نفت باید به دنبال مدلی مناسب از مدیریت دانش باشد که بتواند هزینه‌های انسانی را کاهش داده و سطح بهسازی کارکنان را ارتقاء دهد. با توجه به نقش تأثیرگذار کاربرد مدیریت دانش در موفقیت شرکت‌های جهانی و نیز نقش حیاتی صنعت نفت در ایران به خصوص مناطق نفت‌خیز جنوب به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت بهره‌برداری نفت و گاز ایران، مسأله مهم در این نوشتار این بود که فرایند اجرای مدیریت دانش در شرکت‌های تابعه مناطق نفت‌خیز جنوب مشخص شود؟ همچنین مشخص شود در مناطق نفت‌خیز جنوب دیدگاه و عملکرد مدیران در خصوص تبدیل دانش ضمنی به دانش رسمی چگونه است؟ چرخه بازگشت دانش افراد از استخدام تا بعد از بازنشستگی چگونه است؟ این پژوهش می‌تواند در زمینه ارائه الگوی کاربردی مدیریت دانش و اشتراک چرخه دانش و ارتباط آن با بهسازی حتی بعد از زمان بازنشستگی افراد، مؤثر باشد. بکارگیری این مدل می‌تواند در بهبود فرایند ایجاد، حفظ و انتقال و توسعه اطلاعات و دانش، از کارکنان تا مدیران مؤثر باشد به نحوی که هیچ داده‌ای با جابه‌جایی و یا خروج کارکنان از شرکت از بین نرود.

پیشینه پژوهش

الف) تحقیقات داخلی

عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی تحت عنوان توسعه منابع انسانی پایدار: اثرات کانال مدیریت دانش و عوامل سازمانی در شرکت ملی انتقال گاز منطقه یک، به این نتیجه رسیدند که عوامل سازمانی با توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش تأثیر مثبت، مستقیم و معنادار داشته است.

لدنی (۱۳۹۷)، در پژوهشی با هدف ارائه مدل بومی جهت استقرار مدیریت دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری مدل بومی که به مدیران در تصمیم‌گیری برای تدوین استراتژی‌های دانشی کمک می‌کند را ارائه داد.

ایرانبان (۱۳۹۶)، در پژوهشی پیمایشی تحت عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش و رابطه آن با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به این نتیجه رسید در میان عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش منابع انسانی، زیرساخت‌ها، استراتژی و اهداف، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی به ترتیب حائز رتبه‌بندی شدند.

ادیبیان و حسینی (۱۳۹۵)، در مطالعه‌ای تحت عنوان نقش ابعاد مدیریت دانش بر عملکرد سازمان به این نتیجه رسیدند که سازمان‌ها اکثراً از تأثیر مدیریت دانش و فواید آن آگاهی ندارند.

ایران‌زاده (۱۳۹۴)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر بهره‌وری منابع انسانی با استفاده از روش تحلیل عاملی به این نتیجه رسید که بعد فرهنگ با ۳۸ درصد در اولویت اهمیت در اجرای مدیریت دانش قرار دارد.

صانعی‌خواه (۱۳۹۴)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی استقرار مدیریت دانش در سازمان و تأثیر آن بر بهره‌وری سازمان در بخش ستادی شرکت ملی نفت ایران به این نتیجه رسید که سرمایه‌گذاری بر روی مدیریت دانش موجب ارتقا بهره‌وری سازمان می‌گردد.

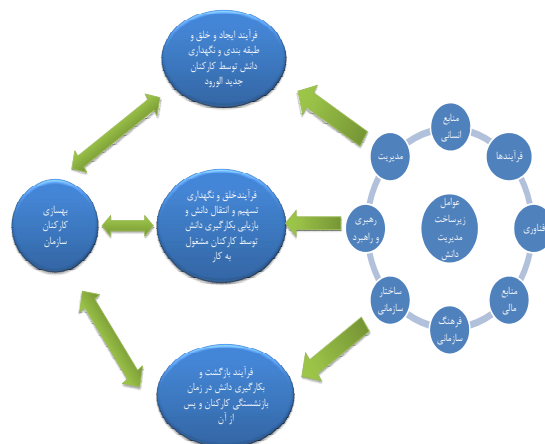
رضایی کلانتری و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری و تعیین سهم هر یک از مؤلفه‌ها به این نتیجه رسیدند که بین تمام مؤلفه‌ها همبستگی وجود دارد.

فتاحیان و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی توصیفی همبستگی با عنوان رابطه بین توانمندسازها و فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاه‌های اصفهان به این نتیجه دست یافتند که رابطه بین متغیرهای تحقیق مثبت و معنادار است.

سینا و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی توصیفی همبستگی تحت عنوان ارائه مدل ساختاری پیش‌بینی فرسودگی شغلی مدیران آموزش عالی بر حسب کیفیت زندگی کاری، تعهد سازمانی و مدیریت دانش در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه یک به این نتیجه دست یافتند که کلیه ابعاد کیفیت زندگی کاری قادر به پیش‌بینی فرسودگی شغلی بودند.

ب) تحقیقات خارجی

- Mugali (2018)* گزارش کرد که نقش فرهنگ سازمانی موافق و ساختارهای سازمانی مناسب بیشترین رتبه را داشته‌اند.
- Radiglio and Manuel (2017)* در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی عوامل سازمانی حامی مدیریت دانش در صنعت خودرو برزیل به این نتیجه رسید که عوامل انسانی، حفظ و انتقال دانش اولیه، توسعه زمینه سازمانی، تشویق فرآیندهای یادگیری، فرهنگ و ساختار از فرآیند استقرار مدیریت دانش حمایت می‌کنند.
- Merel (2016)* در مطالعه‌ای تحت عنوان عوامل اثرگذار بر استفاده مدیریت دانش در شرکت‌های تجاری فناوری در ایالات متحده جنوبی متغیرهای پیش‌بینی‌کننده (دانش صریح، تیم‌های دانش، ناظر، همکار، رهبر، محرک، سودمندی درک شده و رضایت‌مندی کاربر) در مدلی مستقل برای استفاده در دانش را تحلیل کرده و به این نتیجه رسید که به صورت عملی امتیازهای مربوط با دانش صریح، رهبری، سودمندی درک شده و رضایت‌مندی کاربر به صورت آماری بینش‌بینی‌کننده قوی را نتیجه می‌دهند.
- Demo (2016)* بیان داشت که رسانه‌ها به‌طور مداوم و سریع‌تر شرایط تجاری را تغییر داده و هر روز این مهم آشکارتر شده است که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به‌علاوه نوآوری، پیش‌نیاز مواجهه با این نوع روند جهانی است.
- Alhari (2015)* به این نتیجه رسید که علل تفاوت‌ها در اعمال فرایندها و مدل‌ها به دلیل تنوع رفتارهای استراتژیک در سازمان‌ها است.
- Sanchez & et. al, 2015* در تحقیق تحت عنوان تأثیر میانجی‌گری فعالیت‌های منابع انسانی استراتژیک بر روی مدیریت دانش و عملکرد شرکت به این نتایج رسیدند که مدیریت دانش با فعالیت‌های منابع انسانی می‌تواند در بهبود عملکرد شرکت‌ها دخیل باشد.
- Karimi (2014)* در مالزی در تحقیقی تحت عنوان مطالعه تأثیر مدیریت دانش بر خلاقیت و بهره‌برداری کارکنان در شرکت پایانه‌های نفتی ایران به این نتیجه رسید که مدیریت دانش تأثیر مستقیمی بر خلاقیت و بهره‌وری دارد.
- Roane (2013)* در پژوهشی تحت عنوان مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی به این نتایج رسید که بین مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی رابطه وجود دارد و شرایط و محیط سازمانی، خلق دانش، به اشتراک‌گذاری دانش، بکارگیری دانش و سرمایه‌های فکری از عوامل تأثیرگذار بر بهسازی منابع انسانی است.



مدل ۱: مدل مفهومی تحقیق جهت اجرای مدیریت دانش با هدف بهسازی کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب

Model 1: Conceptual Research Model for the Implementation of Knowledge Management with the Aim of Improving the Employees of the National Company of Southern Oil-Bearing Regions

تاکنون مدل‌های زیادی در حیطه مدیریت دانش ارائه شده است که هر کدام مناسب شرایط متفاوت طراحی شده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد که هر سازمانی مطابق شرایط خود مدل خاص خود را نیاز دارد تا بتواند به خوبی از مزایای آن بهره‌بردار. مهم‌ترین وجه تفاوت این مدل با سایر مدل‌های مدیریت دانش آن است که از چند بعد موضوع تحقیق را پیش‌بینی کرده است. بعد اول اهمیت هماهنگ بودن و فراهم بودن عوامل زیرساخت و بعد دوم مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش است و بعد سوم ارتباط تنگاتنگ دانش کارکنان در سطوح مختلف را همچون حلقه‌های زنجیر که در محیط کار با هم مرتبط بوده و رسیدن به بهسازی کارکنان را امکان‌پذیر می‌سازد را نشان می‌دهد.

سؤالات پژوهش

۱- شرایط فعلی مؤلفه‌های مدیریت دانش در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب چگونه است؟ (مؤلفه‌ها عبارت است از: فرآیند خلق و تولید دانش، کاربرد دانش، طبقه‌بندی، ثبت و ذخیره‌سازی، ترکیب و نوآوری، انتقال دانش، بازگشت دانش).

- ۲- شرایط فعلی عوامل زیرساخت مدیریت دانش در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ (عوامل عبارت است از: فن‌آوری و تکنولوژی، منابع انسانی، منابع مالی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرایند کار، مدیریت، رهبری).
- ۳- عملکرد شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب را در مقایسه با عملکرد شرکت‌هایی مانند شل، بریتیش، پترولیوم، آرامکو ... چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- ۴- با توجه به ضرورت بازگشت تجربه و دانش فنی کارکنان بازنشسته، تا چه اندازه با بازگشت دانش فنی کارکنان بازنشسته سازمان موافق هستید؟
- ۵- مدل مدیریت دانش (محقق ساخته) جهت بهسازی کارکنان مناطق نفت خیز جنوب را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق آمیخته اکتشافی تحلیلی (استفاده از تکنیک دلفی و مصاحبه عمیق نیمه سازمان یافته) بود. با هدف آگاهی از نظر نخبگان دانشگاه و صنعت، جامعه آماری اساتید رشته نفت در دانشگاه‌های استان خوزستان به تعداد ۳۰ نفر و مدیران شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب به تعداد ۱۰۰ نفر انتخاب شد. با استفاده از تکنیک دلفی ابتدا بین مدیران به تعداد ۲۰ نفر که با روش گلوله برفی و ۲۰ نفر از اساتید که با روش نمونه‌گیری انتخابی هدفمند تعیین و پرسشنامه تشریحی توزیع شد. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته دارای ۵ سؤال تشریحی گسترده پاسخ مرتبط با مدل پیشنهادی محقق ساخته بر اساس (مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش، عوامل زیرساخت مدیریت دانش، مقایسه عملکرد شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب با چند شرکت برند دنیا مانند *Shell Company*، *Shrine Company*، *British Petroleum*، *Aramco Company*) از نظر اساتید و مدیران، شرایط بهسازی کارکنان مناطق نفت خیز جنوب، فرایند بازگشت چرخه دانش کارکنان در مراحل مختلف شغلی تا زمان بازنشستگی و ارزیابی مدل پیشنهادی محقق ساخته تنظیم شد. سپس با استفاده از پرسشنامه کیفی در ۳ مرحله جداگانه با هر دو گروه اساتید و مدیران مصاحبه انجام شد و آخرین وضعیت موجود، برنامه‌های اجرایی، چشم‌اندازها و نیز وضعیت اجرایی مدیریت دانش در مناطق نفت خیز جنوب و مقایسه این وضعیت با سایر شرکت‌های برند جهانی مورد بحث قرار گرفت. سپس نتایج پرسشنامه دلفی و مصاحبه‌های انجام شده، جمع‌بندی و با استفاده از روش تحلیل محتوا تمام داده‌ها طبقه‌بندی، کدگذاری عددی بر

اساس ترتیب شرکت افراد در مصاحبه، بررسی، نمره‌گذاری و با استفاده از آمار توصیفی تحلیل شد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

این پژوهش با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته (دارای ۵ سؤال تشریحی گسترده پاسخ) ابتدا با استفاده از روش دلفی سپس با استفاده از روش مصاحبه نیمه‌عمیق سازمان‌یافته جهت بررسی دیدگاه و نظر مدیران و اساتید انجام شد. ابتدا مطالب مشابه و متفاوت داده‌های بدست آمده از تحقیق با استفاده از روش تحلیل محتوا دسته‌بندی و طبقه‌بندی شد و به ترتیب شرکت افراد در مصاحبه کدگذاری عددی شده و تا پایان پژوهش، تحلیل داده‌های هر فرد با همان کد اولیه انجام شد. سپس با استفاده از آمار توصیفی نتایج تحلیل تبدیل به جداول کمی و تحلیل توصیفی به شرح زیر شد.

سؤال اول: شرایط مؤلفه‌های مدیریت دانش در مناطق نفت‌خیز جنوب چگونه است؟ (خلق دانش، کاربرد دانش، طبقه‌بندی و ذخیره دانش، ترکیب و نوآوری دانش، تسهیم دانش، بازگشت دانش).

جدول ۱: فراوانی و تحلیل داده‌های مؤلفه‌های سؤال اول از دیدگاه مدیران نفت و اساتید رشته نفت

Table 1: Frequency and Data Analysis of the Components of the First Question from the Point of View of Oil Managers and Professors of the Oil Field

درصد نهایی	مجموع	درصد	بسیار ضعیف	درصد	ضعیف	درصد	متوسط	درصد	خوب	درصد	عالی	درصد	بسیار عالی	شماره مؤلفه
The Final Percentage	Total	Percent	Very Weak	Percent	Weak	Percent	Medium	Percent	Good	Percent	Excellent	Percent	Very Excellent	Component Number
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۱۵	۳	٪۵۵	۱۱	٪۳۰	۶	٪۰	۰	٪۰	۰	مؤلفه ۱ اساتید
٪۱۰۰	۲۰	٪۵	۱	٪۴۵	۹	٪۲۰	۴	٪۳۰	۶	٪۰	۰	٪۰	۰	مؤلفه ۱ مدیران
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۵	۱	٪۶۰	۱۲	٪۳۵	۷	٪۰	۰	٪۰	۰	مؤلفه ۲ اساتید
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۳۰	۶	٪۲۵	۵	٪۴۰	۸	٪۵	۱	٪۰	۰	مؤلفه ۲ مدیران
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۲۰	۴	٪۴۵	۹	٪۳۵	۷	٪۰	۰	٪۰	۰	مؤلفه ۳ اساتید
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۱۰	۲	٪۳۵	۷	٪۵	۱۰	٪۵	۱	٪۰	۰	مؤلفه ۳ مدیران

درصد نهایی	مجموع	درصد	بسیار ضعیف	درصد	ضعیف	درصد	متوسط	درصد	خوب	درصد	عالی	درصد	بسیار عالی	شماره مؤلفه
<i>The Final Percentage</i>	<i>Total</i>	<i>Percent</i>	<i>Very Weak</i>	<i>Percent</i>	<i>Weak</i>	<i>Percent</i>	<i>Medium</i>	<i>Percent</i>	<i>Good</i>	<i>Percent</i>	<i>Excellent</i>	<i>Percent</i>	<i>Very Excellent</i>	<i>Component Number</i>
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۵۰	۱۰	٪۳۰	۶	٪۲۰	۴	٪۰	۰	٪۰	۰	مؤلفه ۴ اساتید
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۵۰	۱۰	٪۳۰	۶	٪۲۰	۴	٪۰	۰	٪۰	۰	مؤلفه ۴ مدیران
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۳۵	۷	٪۵۰	۱۰	٪۱۵	۳	٪۰	۰	٪۰	۰	مؤلفه ۵ اساتید
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۱۵	۳	٪۴۵	۹	٪۳۵	۷	٪۵	۱	٪۰	۰	مؤلفه ۵ مدیران
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۵۰	۱۰	٪۴۰	۸	٪۱۰	۲	٪۰	۰	٪۰	۰	مؤلفه ۶ اساتید
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۳۰	۶	٪۳۰	۶	٪۳۵	۷	٪۵	۱	٪۰	۰	مؤلفه ۶ مدیران

جدول ۲: تحلیل نهایی و توصیفی مؤلفه‌های سؤال اول (خلق دانش، کاربرد دانش، ذخیره‌سازی دانش،

نوآوری دانش، تسهیم دانش، بازگشت دانش) از نظر اساتید و مدیران

Table 2: Final and Descriptive Analysis of the Components of the First Question (Knowledge Creation, Knowledge Application, Knowledge Storage, Knowledge Innovation, Knowledge Sharing, Knowledge Return) From the Point of View of Professors and Managers

تحلیل و نتیجه‌گیری نهایی	مؤلفه ۶	مؤلفه ۵	مؤلفه ۴	مؤلفه ۳	مؤلفه ۲	مؤلفه ۱	مؤلفه
<i>Analysis and Final Conclusion</i>	<i>Component 6</i>	<i>Component 5</i>	<i>Component 4</i>	<i>Component 3</i>	<i>Component 2</i>	<i>Component 1</i>	<i>Component</i>
شرایط ۶ مؤلفه اصلی مدیریت دانش متوسط یا ضعیف است	ضعیف	متوسط	ضعیف	متوسط	متوسط	متوسط	تحلیل نظر اساتید
شرایط ۶ مؤلفه اصلی مدیریت دانش به‌طور میانگین متوسط است	متوسط	متوسط	ضعیف	دانش خوب	خوب	ضعیف	تحلیل نظر مدیران

سؤال دوم: عوامل زیرساخت مدیریت دانش در صنایع نفت جنوب را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ (فن‌آوری و تکنولوژی، منابع انسانی، منابع مالی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیند کار، مدیریت و رهبری).

جدول ۳: فراوانی و تحلیل داده مؤلفه‌های سؤال دوم از دیدگاه مدیران اساتید رشته نفت

Table 3: Frequency and Data Analysis of the Components of the Second Question from the Point of View of Managers of Oil Professors

شماره مؤلفه	بسیار عالی	درصد	عالی	درصد	خوب	درصد	متوسط	درصد	ضعیف	درصد	بسیار ضعیف	درصد	مجموع	درصد نهایی
Component Number	Very Excellent	Percent	Excellent	Percent	Good	Percent	Medium	Percent	Weak	Percent	Very Weak	Percent	Total	The Final Percentage
مؤلفه ۱ اساتید	۰	%۰	۰	%۰	۰	%۰	۱	%۵	۱۰	%۵۰	۹	%۴۵	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۱ مدیران	۰	%۰	۰	%۰	۲	%۱۰	۴	%۲۰	۱۰	%۵۰	۴	%۲۰	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۲ اساتید	۱	%۵	۱	%۵	۱۱	%۵۵	۷	%۳۵	۰	%۰	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۲ مدیران	۰	%۰	۰	%۰	۹	%۴۵	۶	%۳۰	۵	%۲۵	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۳ اساتید	۰	%۰	۰	%۰	۶	%۳۰	۱۱	%۵۵	۳	%۱۵	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۳ مدیران	۰	%۰	۱	%۵	۴	%۲۰	۴	%۲۰	۱۱	%۵۵	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۴ اساتید	۰	%۰	۰	%۰	۰	%۰	۰	%۰	۱۹	%۹۵	۱	%۵	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۴ مدیران	۰	%۰	۰	%۰	۳	%۱۵	۱۱	%۵۵	۶	%۳۰	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۵ اساتید	۰	%۰	۰	%۰	۰	%۰	۴	%۲۰	۱۶	%۸۰	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۵ مدیران	۰	%۰	۰	%۰	۵	%۲۵	۸	%۴۰	۷	%۳۵	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۶ اساتید	۰	%۰	۰	%۰	۳	%۱۵	۱۲	%۶۰	۵	%۲۵	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۶ مدیران	۰	%۰	۰	%۰	۵	%۲۵	۸	%۴۰	۷	%۳۵	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۷ اساتید	۰	%۰	۰	%۰	۰	%۰	۷	%۳۵	۱۳	%۶۵	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۷ مدیران	۰	%۰	۰	%۰	۲	%۱۰	۷	%۳۵	۱۱	%۵۵	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۸ اساتید	۰	%۰	۰	%۰	۰	%۰	۰	%۰	۱۷	%۸۵	۳	%۱۵	۲۰	%۱۰۰
مؤلفه ۸ مدیران	۰	%۰	۰	%۰	۰	%۰	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰	۰	%۰	۲۰	%۱۰۰

جدول ۴: تحلیل نهایی و توصیفی مؤلفه‌های سؤال دوم (تکنولوژی، منابع انسانی، منابع مالی، فرهنگ

سازمانی، ساختار سازمانی، فرایند کار، مدیریت، رهبری) از نظر اساتید و مدیران

Table 4: Final and Descriptive Analysis of the Components of the Second Question (Technology, Human Resources, Financial Resources, Organizational Culture, Organizational Structure, Work Process, Management, Leadership) From the Point of View of Professors and Managers

مؤلفه	مؤلفه ۱	مؤلفه ۲	مؤلفه ۳	مؤلفه ۴	مؤلفه ۵	مؤلفه ۶	مؤلفه ۷	مؤلفه ۸	تحلیل و نتیجه‌گیری نهایی
Component	Component 1	Component 2	Component 3	Component 4	Component 5	Component 6	Component 7	Component 8	Analysis and Final Conclusion
تحلیل نظر اساتید	ضعیف	خوب	متوسط	ضعیف	ضعیف	متوسط	ضعیف	ضعیف	همه مؤلفه‌ها نیاز به برنامه‌ریزی مجدد و انجام تغییرات دارند
تحلیل نظر مدیران	ضعیف	خوب	ضعیف	متوسط	متوسط	متوسط	ضعیف	ضعیف	همه مؤلفه‌ها نیاز به برنامه‌ریزی مجدد و انجام تغییرات دارند

سؤال سوم: وضعیت شرکت‌های نفتی جنوب را در مقایسه با استانداردهای جهانی در

شرکت‌هایی مانند شل، بریتیش، پترولیوم، آرامکو ... چگونه ارزیابی می‌کنید؟

جدول ۵: فراوانی و تحلیل داده‌های سؤال سوم از دیدگاه مدیران و اساتید رشته نفت

Table 5: Frequency and Data Analysis of the Third Question From the Point of View of Managers and Professors of the Oil Field

سؤال سوم	بسیار عالی	درصد	عالی	درصد	خوب	درصد	متوسط	درصد	ضعیف	درصد	بسیار ضعیف	درصد	مجموع نهایی	درصد
Question 3	Very Excellent	Percent	Excellent	Percent	Good	Percent	Medium	Percent	Weak	Percent	Very Weak	Total	The Final Percentage	
اساتید	۰	٪۰	۰	٪۰	۰	٪۰	۳	٪۱۵	۶	٪۳۰	۱۱	۲۰	٪۱۰۰	
مدیران	۰	٪۰	۰	٪۰	۰	٪۰	۱	٪۵	۹	٪۴۵	۱۰	۲۰	٪۱۰۰	

جدول ۶: تحلیل نهایی و توصیفی سؤال سوم از نظر اساتید رشته نفت و مدیران مناطق نفت‌خیز جنوب

Table 6: The Final and Descriptive Analysis of the Third Question from the Point of View of Oil Professors and Managers of Oil-Rich Areas in the South

مؤلفه	بسیار عالی	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	تحلیل و نتیجه‌گیری نهایی
Component	Very Excellent	Excellent	Good	Medium	Weak	Very Weak	Analysis and Final Conclusion
تحلیل نظر اساتید	۰	۰	۰	٪۱۵	٪۲۰	٪۵۵	نتیجه مقایسه شرایط ضعیف و بسیار ضعیف است
تحلیل نظر مدیران	۰	۰	۰	٪۵	٪۴۵	٪۵۰	نتیجه مقایسه شرایط ضعیف و بسیار ضعیف است

سؤال چهارم: با توجه به تجربه ارزشمند نیروهای بازنشسته متخصص، شما تا چه اندازه با استفاده از تجربه این افراد و بازگشت دانش آنها به چرخه دانش سازمان موافق هستید؟

جدول ۷: فراوانی و تحلیل داده‌های مؤلفه‌های چهارم از دیدگاه مدیران نفت و اساتید رشته نفت در دانشگاه‌های استان خوزستان

Table 7: Frequency and Data Analysis of the Fourth Components from the Point of View of Oil Managers and Professors of Oil Field in the Universities of Khuzestan Province

درصد نهایی	مجموع	درصد	بسیار ضعیف	درصد	ضعیف	درصد	متوسط	درصد	خوب	درصد	عالی	درصد	بسیار عالی	سؤال چهارم
<i>The Final Percentage</i>	<i>Total</i>	<i>Percent</i>	<i>Very Weak</i>	<i>Percent</i>	<i>Weak</i>	<i>Percent</i>	<i>Medium</i>	<i>Percent</i>	<i>Good</i>	<i>Percent</i>	<i>Excellent</i>	<i>Percent</i>	<i>Very Excellent</i>	<i>Question 4</i>
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۰	۰	٪۵	۱	٪۳۰	۶	٪۴۰	۸	٪۲۵	۵	اساتید
٪۱۰۰	۲۰	۰	۰	٪۵	۱	٪۵	۱	٪۵۰	۱۰	٪۲۵	۵	٪۱۵	۳	مدیران

جدول ۸: تحلیل نهایی و توصیفی سؤال چهارم از نظر اساتید رشته نفت و مدیران مناطق نفت‌خیز جنوب

Table 8: Final and Descriptive Analysis of the Fourth Question from the Point Of View of Professors of Petroleum and Managers of Southern Oil-Rich Regions

مؤلفه	بسیار عالی	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	تحلیل و نتیجه‌گیری نهایی
<i>Component</i>	<i>Very Excellent</i>	<i>Excellent</i>	<i>Good</i>	<i>Medium</i>	<i>Weak</i>	<i>Very Weak</i>	<i>Analysis and Final Conclusion</i>
تحلیل نظر اساتید	٪۲۵	٪۴۰	٪۳۰	٪۵	۰	۰	موافقت کامل اکثریت برای استفاده کارکنان مجرب و تولمد در اجرای مدیریت دانش
تحلیل نظر مدیران	٪۱۵	٪۲۵	٪۵۰	٪۵	٪۵	۰	موافقت کامل اکثریت برای استفاده کارکنان مجرب و تولمد در اجرای مدیریت دانش

سؤال پنجم: لطفا نظر خود را در خصوص مدل محقق ساخته جهت بهسازی کارکنان مناطق نفت‌خیز جنوب بنویسید.

جدول ۹: فراوانی و تحلیل داده‌های مؤلفه‌های سؤال پنجم از دیدگاه مدیران نفت و اساتید رشته نفت استان خوزستان

Table 9: The Frequency and Data Analysis of The Components of the Fifth Question From the Point of View of Oil Managers and Professors of Oil Field in Khuzestan Province

درصد نهایی	مجموع	درصد	بسیار ضعیف	درصد	ضعیف	درصد	متوسط	درصد	خوب	درصد	عالی	درصد	بسیار عالی	سؤال پنجم
<i>The Final Percentage</i>	<i>Total</i>	<i>Percent</i>	<i>Very Weak</i>	<i>Percent</i>	<i>Weak</i>	<i>Percent</i>	<i>Medium</i>	<i>Percent</i>	<i>Good</i>	<i>Percent</i>	<i>Excellent</i>	<i>Percent</i>	<i>Very Excellent</i>	<i>Question 5</i>
٪۱۰۰	۲۰	٪۰	۰	٪۰	۰	٪۰	۰	٪۲۵	۵	٪۴۰	۸	٪۳۵	۷	اساتید
٪۱۰۰	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	٪۵۰	۱۰	٪۵۰	۱۰	مدیران

جدول ۱۰: تحلیل نهایی و توصیفی سؤال پنجم از نظر اساتید رشته نفت و مدیران مناطق نفت خیز جنوب

Table 10: Final and Descriptive Analysis of the Fifth Question from the Point of View of Oil Professors and Managers of Southern Oil-Rich Regions

مؤلفه	بسیار عالی	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	تحلیل و نتیجه‌گیری نهایی
<i>Component</i>	<i>Very Excellent</i>	<i>Excellent</i>	<i>Good</i>	<i>Medium</i>	<i>Weak</i>	<i>Very Weak</i>	<i>Analysis and Final Conclusion</i>
تحلیل نظر اساتید	٪۳۵	٪۴۰	٪۲۵	۰	۰	۰	٪۱۰۰ افراد نظر مثبت داشتند مشروط به فراهم شدن همه شرایط و عوامل مطرح شده در مدل محقق ساخته
تحلیل نظر مدیران	٪۵۰	٪۵۰	۰	۰	۰	۰	٪۱۰۰ افراد نظر مثبت داشتند مشروط به فراهم شدن همه شرایط و عوامل مطرح شده در مدل محقق ساخته

یافته‌ها و نتایج پژوهش

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد در مورد سؤال اول؛ از نظر اساتید وضعیت مؤلفه‌های مدیریت دانش در حد متوسط و گاه ضعیف است و از نظر مدیران وضعیت متوسط است. در نتیجه سؤالات مربوط به مؤلفه‌های مدیریت دانش بدین شکل تبیین می‌شوند که بر اساس تحلیل داده‌های هر دو گروه جامعه آماری وضعیت متوسط است و این با نتایج تحقیق صانعی‌خواه (۱۳۹۴)، آیت‌اللهی و طهرانی (۱۳۹۴)، محمدی (۱۳۹۳)، موغالی (۲۰۱۸) رادیگلو و مانوئل (۲۰۱۷)، همسو است. در مورد سؤال دوم از نظر اساتید و مدیران، عوامل زیرساخت ضعیف و در برخی موارد متوسط است و همگی نیاز به برنامه‌ریزی جدید دارد که این با پژوهش سرفرازی و همکاران (۱۳۹۶)، ادیبیان و حسینی (۱۳۹۵)، ایران‌زاده (۱۳۹۴)، خشمه و قبادی (۱۳۹۴)، همسو است. در مورد سؤال سوم از نظر اساتید و مدیران

شرکت‌کننده در پژوهش نتیجه مقایسه بسیار ضعیف ارزیابی شده است و این با نتایج تحقیق مرلا (۲۰۱۶). دمورا (۲۰۱۶)، همسو است. در نتیجه تبیین سؤال سوم بدین نحو است که با توجه به ارزیابی داده‌های موجود، برای بهبود این شرایط شرکت‌های نفتی مناطق نفت‌خیز جنوب به شدت نیاز به آموزش نیروی انسانی، سرمایه‌گذاری و تحول در مدیریت و رهبری دارد. در مورد سؤال چهارم مدیران و اساتید نظر مثبت برای همکاری پاره‌وقت نیروهای بازنشسته در فرایند تسهیم دانش و آموزش کارکنان و روش‌های مختلفی را پیشنهاد می‌دادند و این با نتایج تحقیق سانچز، مارین، مورالس (۲۰۱۵)، الهاریتی (۲۰۱۵)، کریمی (۲۰۱۴)، روین (۲۰۱۳) همسو است، در نتیجه تبیین سؤال چهارم به این صورت است که هر دو گروه اساتید و مدیران در خصوص بازگشت مجدد دانش بازنشستگان در قالب فعالیت‌های متفاوت موافق بودند. در مورد سؤال پنجم نظر اساتید و مدیران در خصوص مدل پیشنهادی محقق جهت بهسازی کارکنان مناطق نفت‌خیز جنوب مثبت بود که این با تحقیق همسو است (Ladoni, 2018). تبیین این سؤال این‌گونه است که هر دو گروه مدل را تأیید کردند با این تأکید که اجرای واقعی مدل را به شرطی توصیه کردند که شرایط اجرای همه عوامل زیرساخت و مؤلفه‌های مدیریت دانش که در مدل ذکر شده است، فراهم باشد. نتایج نشان می‌دهد مدیران غیر متخصص به نقش تأثیرگذار کاربرد مدیریت دانش در بهسازی کارکنان آگاهی ندارند. این مدیران به دانشی کردن سازمان، توسعه فن‌آوری نوین و نقش آن در بهسازی کارکنان باور کمی دارند تا جایی که خرید بی‌هدف تکنولوژی به کمک واسطه‌های خرید انگیزه و قدرت خلاقیت و نوآوری کارکنان را به شدت کاهش داده است. ماشین‌آلات خریداری شده کیفیت خوبی در سال‌های اخیر نداشته و این در بی‌انگیزه شدن کارکنان و بروز حوادث پرخسارت مالی و انسانی تأثیر زیاد داشته است. به دلیل عدم اعتماد به تولید داخلی از محصول و تولیدپژوهی و کارهای آزمایشگاهی کارکنان پژوهشگر استقبال نمی‌شود. در کارکنان نوآوری کم بوده و همه دنبال‌کننده نظر و شیوه‌های قبلی هستند. ریسک‌پذیری در قوانین صنعت نفت و به دنبال آن در عملکرد کارکنان نفت کم است. از نظر مدیران هر فرد در طول ۳۰ سال خدمت بالغ بر ۱۰۰ میلیون هزینه آموزش و کسب تجربه دارد، چنانچه در پایان دوره شغلی طی فرایند چرخه بازگشت دانش، این مبلغ به شرکت برگردانده نشود، میزان خسارت زیاد خواهد بود. کارکنان بدون انجام تسهیم دانش بازنشسته شده و ارتباط آنها با شرکت قطع می‌شود. این افراد با انبوهی از دانش ارزشمند که طی ۳۰ سال تجربه کاری کسب کرده‌اند که مانند طلای شناور ارزشمند است، از شرکت خارج شده و تمام این تجربه بدون انتقال به نسل جوان از شرکت خارج می‌شود. این افراد پس از مدت کوتاهی دچار

افسردگی شده و بعضاً دچار بیماری‌های متفاوت می‌شوند. این در حالی اتفاق می‌افتد که در داخل شرکت‌ها افراد جوان تازه استخدام شده، فرایند کار را از صفر شروع کرده و به شدت به انتقال دانش و تجربه نسل قبل محتاج هستند. در فرایند گفته شده شرکت‌ها از چند سو دچار ضرر و خسارت می‌شوند.

امروزه شرکت‌ها و سازمان‌های مدرن بر اساس سرمایه فکری و دانش کارکنان خود، قیمت‌گذاری می‌شوند. توجه مدیران سازمان‌ها به خصوص مدیران نفت در ایران به هرم سازمانی مدیریت دانش در تمام سطوح سازمانی ضرورت دارد. با استفاده از این هرم هر فرد در سازمان از جایگاه دانشی خود، آگاه و از نقش تأثیرگذار دانش خود در پیشرفت سازمان باخبر است و به آسانی سلسله مراتب مدیریت دانش و چرخه دانش در محیط کار را درک می‌کند. کارگران دانشی کسانی هستند که به دلیل انجام مداوم یک کار، اطلاعات زیادی در حوزه کار دارند (Oliver, 2008). کارکنان دانشی به وسیله کارفرمایان خود به‌عنوان کارکنانی در نظر گرفته می‌شوند که ارزش نگهداشتن داشته و به‌عنوان نخبگان مشاغل خود محسوب می‌شوند و نیاز به انگیزه بالا دارند (Zogowski, 1999). ارزش اصلی کارکنان دانشی برای سازمان‌ها، توانایی آنها در جمع‌آوری، تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های آنهاست (Oliver, 2008). مهندس دانش^۱ فردی است که در فرآیند مهندسی دانش تبحر دارد و می‌تواند سه فعالیت استخراج، تحلیل و مدل‌سازی دانش^۲ را انجام دهد. مدیران دانشی همان مدیران شرکت‌ها هستند که پروسه اجرای مدیریت دانش را در محیط کار مدیریت می‌کنند. (Lee and Choi, 2003). به دلیل کم تعداد بودن رهبران دانش در شرکت‌ها رقابت شدیدی برای جذب آنها در بین شرکت‌های جهانی وجود دارد. عرصه فعلی رقابت‌های جهانی و چالش‌های تجارت جهانی وجود رهبران دانشی پرجسارت و تأثیرگذار را می‌طلبد که بتوانند از تمام اطلاعات موجود در محیط بیرونی و درونی سازمان به کمک انرژی هم‌افزایی کارکنان و مشتریان استفاده کنند. نتایج تحلیل محتوای تحلیل داده‌های تحقیق نشان می‌دهد بعد اول مدل عوامل زیرساخت (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و فناوری، مدیریت و رهبری) مناسب نیست. بعد دوم مؤلفه‌های مدیریت دانش نیز رضایت‌بخش نیست. بعد سوم مدل اجرای مدیریت دانش که کارکنان جدیدالورود تا بعد از دوره بازنشستگی کارکنان را پوشش می‌دهد. کارکنان بازنشسته که همچون طلای شناور سازمانی هستند و طی ۳۰ سال سابقه کار صاحب تجربه، مهارت و تکنیک خاص شده‌اند که این تجربه ارزشمند نباید از

¹ knowledge engineer

² knowledge engineering

چرخه کار خارج شود بلکه به طرق متفاوت باید به کارکنان جدید منتقل شود که این مدل به خوبی و با تأکید بر همه این نکات طراحی شده است. هر دو گروه (مدیران مناطق نفت‌خیز و اساتید رشته نفت استان خوزستان) هم نظر بودند که در شرکت‌های برند نفتی دنیا کارکنان بازنشسته علاقمند در بخش‌های آموزش، انعقاد قراردادهای بین‌المللی، مشاوره تخصصی، تولید و فروش فناوری جدید، ارائه خدمات فنی تکنیکی جدید به سایر کشورها، ارائه خدمات پس از فروش تکنولوژی ... به‌عنوان مشاورین و کارشناسان ارشد و یا مدرس فنی برای سایر کارکنان همکاری می‌کنند و دانش و مهارت آنان طی فرایند گفته شده به محیط کار بازگردانده شده و حتی استفاده بین‌المللی می‌شود که این حلقه گمشده در مناطق نفت‌خیز جنوب است. در ایران افراد با هر گونه تجربه و مهارت پس از بازنشستگی ارتباط بسیار کمی با سازمان و شرکت خود دارند و این مقدار ارتباط هم تابع ضوابط اداری نیست. تفاوت این مدل با سایر مدل‌های موجود بهسازی کارکنان علامت دو سویه با سایر عوامل مرتبط است. این بدان معنی است که چنانچه عوامل زیرساخت و مؤلفه‌های مدیریت دانش در سه محور گفته شده مطابق مدل به خوبی اجرا شوند و موجب بهسازی شود حصول بهسازی در اولین مرحله اجرا بازخورد چند برابر بر روی همه عوامل گفته شده خواهد داشت و این می‌تواند کیفیت بهسازی کارکنان را در تمام لایه‌ها افزایش دهد و زمان را برای دستیابی به این نتیجه کوتاه‌تر کند که این می‌تواند صرفه‌جویی در هزینه‌های مختلف و بهبود سازمانی شود.

نتیجه‌گیری

در خصوص ارزیابی مدل کاربردی تحقیق، نتایج نشان می‌دهد از بعد اول مدل، عوامل زیرساخت (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و فناوری، مدیریت و رهبری) و از بعد دوم مؤلفه‌های مدیریت دانش (تسهیم و چرخه بازگشت دانش) مناسب نبوده و نیاز به تغییر و بهبود دارند. بعد سوم مدل دانش فنی کارکنان است که کارکنان جدیدالورود تا بعد از دوره بازنشستگی را پوشش می‌دهد. کارکنان بازنشسته در طول ۳۰ سال سابقه، دارای تجربه، مهارت و تکنیک خاص شده و همچون طلای شناور ارزشمند هستند. پس ضرورت دارد این تجربه فنی با روش‌های متفاوت به چرخه دانشی سازمان بازگردد. مدل کاربردی که اساس این پژوهش بوده با تأکید بر موارد فوق، مورد تأیید هر دو گروه قرار گرفت. هر دو گروه هم نظر بودند که در شرکت‌های برند نفتی کارکنان بازنشسته علاقمند در بخش‌های آموزش، انعقاد قراردادهای بین‌المللی، مشاوره تخصصی، تولید و فروش فناوری جدید، ارائه خدمات فنی تکنیکی جدید به سایر کشورها، ارائه خدمات پس از فروش تکنولوژی ... به‌عنوان مشاورین و

کارشناسان ارشد و یا مدرس همکاری می‌کنند و دانش و مهارت آنان، به محیط کار باز می‌گردد که این حلقه مهم و گمشده در مناطق نفت‌خیز جنوب است. در ایران افراد با هر گونه تجربه و مهارت پس از بازنشستگی ارتباط بسیار کمی با سازمان داشته که اغلب تابع ضوابط اداری نیست. تفاوت این مدل با سایر مدل‌های موجود تأکید بر بازگشت دانش فنی کارکنان (طلای شناور) به سازمان است. پیشنهادات کاربردی و پژوهشی زیر جهت تحقق این شرایط ارائه می‌شود.

پیشنهادات پژوهش

- پیشنهادات کاربردی

بهبود شرایط مؤلفه‌های مدیریت دانش به‌خصوص تسهیم و چرخه بازگشت دانش، بسترسازی عوامل زیرساخت مدیریت دانش به‌خصوص فرهنگ و ساختار سازمانی و تکنولوژی، انتصاب مدیران متخصص و دارای دانش روز با رعایت شایسته‌سالاری، اجرای عدالت سازمانی در تمام ابعاد کار، فراهم کردن بستر پژوهشی و فعال کردن دفاتر توسعه و پژوهش، حمایت از کارکنان پژوهشگر نوآور، استفاده از الگوی کاری شرکت‌های برند، استفاده از سیستم‌های آنلاین ثبت دانش روزانه).

- پیشنهادات پژوهشی

انجام پژوهش‌های کاربردی و تولیدمحور، انجام پژوهش‌های اختصاصی مدیریت دانش در هر شرکت به‌طور موردی، انجام پژوهش‌های خاص چالش‌یابی عوامل زیرساخت و مؤلفه‌های مدیریت دانش به‌طور اختصاصی در هر شرکت، انجام پژوهش‌های مدیریت دانش در شرکت‌های برند و استفاده از الگوهای مناسب آنها، مطالعه موردی در خصوص افراد مجرب و یا بازنشسته که دارای توانمندی خاص بوده و استفاده از تجربه آنها در شرایط لازم. در پایان می‌توان چنین نتیجه گرفت که چنانچه شرایط عوامل زیرساخت و مؤلفه‌های مدیریت دانش مطابق مدل، مناسب باشد و دانش فنی افراد مجرب به تمام سطوح سازمانی بازگردد، می‌تواند در فرایند بهسازی کارکنان بسیار مؤثر بوده و در کاهش هزینه‌های کارکنان بسیار مؤثر باشد. با استفاده از مدل کاربردی تحقیق و اجرایی کردن پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی تحقیق، می‌توان کمک به فراهم شدن شرایط بهبود سازمانی و بهسازی کارکنان توانمند شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب کرد.

References:

- Abbaspour, A. (2015). Advanced human resources management (approaches, processes and functions), Tehran. Side. (Persian).
- Abbaszadeh, H., Bazargan, N. (2018). "Development of sustainable human resources: the effects of knowledge management channel and organizational factors in the National Gas Transmission Company, Region 1", scientific research quarterly, new approach in educational management, No. 2, year 9, consecutive 34. (Persian).
- Adibian, M., Hosseini, A. (2016). The role of knowledge management dimensions on organization performance, the third national conference of management and humanities researches in Iran, Tehran, Resourceful Management Research Institute, https://www.civilica.com/Paper-Icimo03-Icimo03_370.html. (Persian).
- Akhamshah, O., Ghobadi. S. (2014). The study of the effect of knowledge management on innovative performance, the third international accounting and management conference, Mehr Ashraq conference institute, Tehran, https://www.civilica.com/Paper-Moconf03-Moconf03_124.html. (Persian).
- Al-Hariri, M. (2015). Knowledge Management Process in Several Organizations: A Review of Modeling Analysis. 37-48.
- Ayatollah, A., Ghanbar Tahrani, N. (2014). Study of the impact of knowledge management activities on the productivity of scientists, the 8th National Conference and the 2nd International Conference on Knowledge Management, Tehran, Oil, Gas and Petrochemical Information Institute, https://www.civilica.com/Paper-IKMC08-IKMC08_367.html. (Persian).
- Chang (2004), Fuzzy Multi-Criteria Decision Making, translator: Arash Habibi, Sadiqeh Izdiyar, Azam Serafraz, 2014, Tehran, Katibeh Gol Publications. (Persian).
- Demora. F. (2016). "Evaluation of Organizational Performance in Invisible Criteria of a Model Based on Knowledge Management and Innovation Management. A structural equation modelling study", Usa Journal of Business Management, 4(16), pp. 3417-3432.
- Drucker, P. (1992). Managing for the future: The 1990s and beyond, New York: Truman. 12.
- Fatahian, H., Siadat, T. (2013). "The relationship between enablers and knowledge management processes with the performance of Isfahan universities", New Approach in Educational Management scientific research quarterly, No. 4, fifth year, 20 consecutive. (Persian).

Hashemi, S. A. (2013). The relationship between knowledge management and productivity with the mediating role of organizational culture in the Islamic Azad University, Lamard branch, Scientific Research Quarterly Journal of Modern Approaches to Educational Management, No. 4, Year 5, Series 20. (Persian).

Iranban, J. (2016). Identifying and prioritizing effective factors for the establishment of knowledge management and its relationship with competitive advantage and organizational performance, Scientific Research Quarterly New Approach in Educational Management, Number 2, 8th year, 30 consecutive. (Persian).

Iranzadeh, S., Fakhimizadeh, S. (2014). "Investigating the effect of knowledge management components on manpower productivity using factor analysis method in financial and credit institutions of Tabriz city", Productivity Management Journal (Beyond Management), Vol. 9, No. 33, pp. 27-45. (Persian).

Jones, D., Womack, J. (2005). Pure Thinking, translator: Azadeh Radenzhad, 2014, Tehran, Azmodeh Publications. (Persian).

Karimi. N. (2014). The Impact of Knowledge Management on Creativity and Utilization of Employees at Iranian Oil Terminals Company. 78-80

Karimzadeh, S., Ahmadi, E. (2013). "Presenting a structural model for predicting the burnout of higher education managers according to the quality of work life, organizational commitment and knowledge management in the managers of Islamic Azad University", Region 1, New Approach in Educational Management Scientific Research Quarterly, No. 4, Year 5, Serial 20. (Persian).

Kejkavmanfard, A. (2013). "An analysis of the state of knowledge management dimensions in higher education institutions and its relationship with innovation", New Approach in Educational Management scientific research quarterly, No. 1, fifth year, consecutive 17. (Persian).

Koenig, M.E.D. (1999). "Education for knowledge management", Information Services and use 19.

Ledni, M. (2017). Presenting a local model for the establishment of knowledge management system in Aghajari Oil and Gas Exploitation Company, Islamic Azad university, Gach-saran. (Persian).

Mehr Alizadeh, Y. (2018). New theories of theoretical and experimental management, Ahvaz, Shahid Chamran University Publications. (Persian).

Merlo, T. R. (2016). "Factors in Fuencing Knowledge management Use in technoLogY enterprises in southern united States", *Procdia Computer Science*, 99, 15-35.

Mohammadi, I. (2014). The role of knowledge management on the decision-making of school principals in Sanandaj city, the 8th National Conference and the 2nd International Conference on Knowledge Management. (Persian).

Mugali, D. (2018). "Identifying and Prioritizing Effective Factors on Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, issue. 4, pp: 328-339.

Pilliana, Z. (2011). "Knowledge management, e-business efficiency", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 2, PP: 95-111.

Radiglio, D., Manuel. N. (2017). "Investigating organizational factors supporting knowledge management in the automotive industry of Brazil", *Journal of Knowledge Management*. V II, N I, pp: 17-35.

Rezaei Kalantari, A., Salehi, M., Tahiri, A. (2014). "The relationship between organizational culture and knowledge management in Islamic Azad University", *New Approach in Educational Management scientific research quarterly*, No. 1, fifth year, consecutive 17. (Persian).

Robin, D. (2013). "Assembling Knowledge Management Teams", *Information Strategy Executive Journal*, pp. 37-48.

Roding, A. (2003). Knowledge management for success in the information-based global economy translator: Mohammad Hossein Latifi., 2013, Tehran, Samt Publications. (Persian).

Sanchez, A., Aragon and Marin, G. Sanchez Troju, Govtazer (2015). "Customer Innovation and Knowledge Management", *Procedia-Social and Behavioral Scinces*, 120, 310-319.

Sanei Khah, S. (2014). "Investigating the establishment of knowledge management in the organization and its effect on the organization's productivity in the headquarters department of the National Oil Company of the Islamic Republic of Iran", *Naft Gas Energy Monthly*, third year, No. 10. (Persian).

Smith, A. (2003). *Wealth of Nations*, translator: Mohammad Ali Katoozian, 2014, 5th edition, Tehran, Amirkabir Publications. (Persian).

Toffler, A. (1980). *Third Wave*, translator: Shahin Dokht Khwarazmi, Alam Publications. (Persian).

Identifying the Effective Factors and Presenting the Practical Model of Knowledge Management in the Improvement of Employees with the Approach of Examining the Role of Technical Knowledge of Retired Employees of the National Company of Southern Oil-Bearing Regions

Fatemeh Rezaei (Ph.D)¹, Fatemeh Larki², Soraya Badri³

DOI: 10.22055/qjstd.2020.31063.2041

Abstract:

The purpose of this study was to analyze the application of knowledge management for staff improvement with emphasis on the pathology of technical knowledge of retired employees. A qualitative research with applied purpose was performed by sequential analytical mixed method. The statistical population of this study was two groups. The first group was 30 persons of faculty members of petroleum engineering at Khuzestan Islamic Azad University and the second one was 100 persons of managers at National Iranian South Oil Company. The statistical sample of the managers was selected by snowball method and the faculty members were selected by targeted selective sampling from 20 persons of each groups. Sample size was selected based on Delphi technique. Data were collected using a researcher-made questionnaire. Its face and content validity was verified using expert opinion and pilot study results. Research questions were adjusted based on the main components and factors of knowledge management theory infrastructure, comparison of National Iranian South Oil Company subsidiaries with several brand oil companies, how to return staff technical knowledge, evaluation of researcher-made knowledge management model. With use of Delphi technique elite opinion was examined in 3 separate stages. By using content analysis method and descriptive statistics, the research data were classified, numerically coded based on the order of participation in interviews, surveyed, scored and analyzed. The results show that the retirement cycle of technical knowledge of retired employees was weak and this floating gold goes out with retired staff from the system, while using retired staff in thought and consulting rooms, working as a technical lecturer, part-time collaboration can be used when needed. Finally, an applied model of knowledge management, derived from this research, is presented.

Key Concepts: Knowledge Management, Improvement, Applied Model, Pathology, Retirement Technical Knowledge

¹ Assistant Professor, Department of Educational Management, Omidiye Branch, Islamic Azad University, Omidiyeh, Iran (Corresponding Author), fatemehrezaei1975@yahoo.com

² Master's degree student, Department of Elementary Education, Omidiyeh Branch, Islamic Azad University, Omidiyeh, Iran, fatikhan598@gmail.com

³ Master's degree student, Department of Educational Management, Omidiyeh Branch, Islamic Azad University, Omidiyeh, Iran, soraya.badri.2021@gmail.com

