



## The Impact of Employee Welfare on Organizational Productivity Considering the Mediating Role of Knowledge Management in the Human Resources Sector of Iran's Oil Industry

Yaser Ghaseminezhad<sup>1\*</sup>, Mohammad Darvishi<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran, E-mail: [Yaserghn@gmail.com](mailto:Yaserghn@gmail.com)

2. Master's degree, Department of Industrial Management, Production and Operations Orientation, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, E-mail: [Dm.mohamad332.darvishi.57@gmail.com](mailto:Dm.mohamad332.darvishi.57@gmail.com)

Received: 21 October 2025; Revised: 16 December 2025; Accepted: 1 February 2026; Published: 21 March 2026

### Abstract

**Purpose:** Today, productivity as a continuous process provides the power and ability necessary to solve many problems and studies the existing inadequacies in the country such as low profitability, increased waste, inability to compete, lack of maximum utilization of production capacity and generally lack of proper understanding of a system. Governments and companies try to get as close as possible to these indicators by using appropriate techniques and methods. Factors such as employee training and employment, multi-skill training programs, employee motivation, job satisfaction, bonuses paid to employees and organizational culture are effective in increasing employee productivity. On the other hand, according to some researchers, knowledge management is known as a strategic lever for improving organizational productivity. Knowledge management is a set of processes for identifying, storing, sharing, and utilizing the organization's valuable knowledge. Empirical studies show that employees who enjoy a higher level of well-being are more likely to participate in knowledge sharing and creation processes, which can improve organizational performance. In the oil industry, the nature of its activities is often based on specialized knowledge and technical skills, the importance of knowledge management for optimizing human resources and large volumes of data and work experience is particularly evident. On the other hand, ignoring employee well-being can lead to reduced motivation, inefficient knowledge management processes, and consequently a decline in organizational productivity. Organizations that make meaningful investments in the area of human resource well-being usually enjoy a higher level of motivation, productivity, and competitive advantage. In high-risk and complex industries such as the oil industry, the importance of employee well-being is doubly important. This industry is inherently tied to difficult working conditions, environmental pressures, technical complexities, and high productivity requirements. In such environments, improving well-being can increase job satisfaction and work output in addition to reducing job stress and physical and psychological pressures. The technical knowledge of experienced and sometimes retired employees in the oil industry is a valuable resource that must be preserved and utilized. If employees feel a sense of well-being and value, they are more likely to share their knowledge and experiences with others. Indeed, by improving the overall welfare of employees within the organization, and through identifying and preserving knowledge, acquiring, transferring, sharing, and applying it, organizational productivity will subsequently be enhanced. The present study was conducted under the title "The Effect of Employee welfare on Organizational Productivity Components Considering the Mediating Role of Knowledge Management in the Oil Industry". This study sought to answer the general question: Does employee welfare have an effect on organizational productivity components (including motivation, feedback, organizational support, and social status) in the oil industry? Does knowledge management play a

mediating role in the relationship between employee welfare and organizational productivity components?

**Methodology:** The present study is an applied research in terms of its purpose and uses a descriptive-survey method in terms of data collection. In this study, structural equation modeling analysis using the PLS method in SmartPLS4 software was used to test the hypotheses in the inferential statistics section. The data collection tool was standard questionnaires, which were used to examine the validity of the questionnaire questions using convergent validity and divergent validity indices, and to examine the reliability using Cronbach's alpha and composite reliability indices. The statistical population of this research consisted of 265 experts and human resource managers of the Ministry of Petroleum in Tehran. The sample size was calculated as 157 using Cochran's formula.

**Results:** The findings of the research based on the fitted structural equation model in the case of significant values at the 95% confidence level showed that employee well-being with significant numbers of 36.93, 5.27, 2.74, 2.23 has a direct and positive effect on organizational productivity components (including motivation, feedback, organizational support and social status) in the oil industry. The results also showed that knowledge management with significant numbers of 4.85, 4.82, 2.11, 5.39 plays a mediating role in the relationship between employee well-being and organizational productivity components, meaning that improving employee well-being can lead to increased productivity if knowledge management is improved.

**Discussion:** The findings reveal that employee welfare has a significant direct positive impact on all key components of organizational productivity (motivation, feedback, organizational support, and social status) in Iran's oil industry, with the strongest effect observed on employee motivation. More importantly, knowledge management plays a strong and significant mediating role in this relationship. When employees experience higher levels of well-being, they are more willing to share and apply their knowledge, which in turn enhances organizational productivity.

In the high-risk, knowledge-intensive oil sector, employee welfare and knowledge management function as two sides of the same coin. Simultaneous investment in both creates a virtuous cycle that not only boosts productivity but also fosters a healthier, more engaged, and sustainable workforce. This study is among the first to empirically examine the mediating role of knowledge management between employee welfare and organizational productivity in Iran's oil industry, highlighting that balanced attention to "people" and "knowledge" is essential for achieving sustainable performance in this strategic sector.

**Conclusion:** Oil industry managers should adopt policies that promote both employee well-being and knowledge management simultaneously, and subsequently increase employee satisfaction and engagement, and organizational productivity. This study is the first to focus on the importance of the relationship between employee well-being and organizational productivity, considering the mediating role of knowledge management in the oil industry in a country.

**Keywords:** Employee Social Status, Employee Welfare, Feedback, Knowledge Management, Motivation, Organizational Support.

---

**How to cite this article:** Ghasemi, Y., & Darvishi, M. (2026). The Impact of Employee Welfare on Organizational Productivity Considering the Mediating Role of Knowledge Management in the Human Resources Sector of Iran's Oil Industry. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 9 (1), 141-166. <https://doi.org/10.47176/SMOK.2026.1971>

---

2645-5242/© 2026 The Authors. Published by Imam Hossein University, Iran.

This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

---

### Acknowledgments

We would like to thank the managers of Oil Industry in Tehran province for their help in data collection and analysis. In particular, the authors appreciate the feedback and insight provided by the editor-in-

chief of the Strategic Management of Organizational Knowledge Journal and the respected reviewers, which greatly enhanced the quality of this manuscript.

**Funding**

The authors declare that no financial support was received for the conduct of this study. This study was conducted independently by the authors.

**Conflicts of interest**

The authors declare that there are no conflicts of interest regarding the publication of this article.

**Author contributions**

All authors participated equally in the research process. This includes equal participation in the conception, design, analysis, and writing of this manuscript.



مدیریت راهبردی دانش سازمانی

Journal homepage: <https://jkm.ihu.ac.ir/>

مقاله (اصیل)

## تأثیر رفاه کارکنان بر بهره‌وری سازمان با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش در بخش منابع انسانی صنعت نفت ایران

یاسر قاسمی نژاد<sup>۱\*</sup>، محمد درویشی<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت صنعتی عملکرد، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. E-mail:

[Yaserghn@gmail.com](mailto:Yaserghn@gmail.com)

۲. کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش تولید و عملیات، واحد تهران جنوب دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. E-mail:

[Dm.mohamad332.darvishi.57@gmail.com](mailto:Dm.mohamad332.darvishi.57@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۲۹ مهر ۱۴۰۴؛ تاریخ بازنگری: ۲۵ آذر ۱۴۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱ اسفند ۱۴۰۴؛ تاریخ انتشار: ۱ فروردین ۱۴۰۵

### چکیده

**هدف:** پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال کلی بود که: آیا رفاه کارکنان بر مولفه‌های بهره‌وری سازمان (اعم از انگیزش، بازخورد، حمایت سازمانی و منزلت اجتماعی) در صنعت نفت تأثیر دارد؟ آیا مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و مولفه‌های بهره‌وری سازمان نقش میانجی دارد؟

**روش پژوهش:** این پژوهش کاربردی بوده و از حیث گردآوری داده‌ها از روش توصیفی - پیمایشی استفاده می‌کند. برای آزمون کردن فرضیه‌ها در قسمت آمار استنباطی از تحلیل مدلسازی معادلات ساختاری در نرم افزار SmartPLS4 استفاده شده است. ابزار گردآوری داده پرسشنامه‌های استاندارد بوده و بررسی پایایی از شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده و حجم نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و از فرمول کوکران برابر با ۱۵۷ نفر محاسبه شد.

**یافته‌ها:** رفاه کارکنان با اعداد معناداری تأثیر مستقیم و مثبتی بر مولفه‌های بهره‌وری سازمانی در صنعت نفت دارد. همچنین نتایج نشان داد مدیریت دانش با اعداد معناداری نقش میانجی در رابطه بین رفاه کارکنان و مولفه‌های بهره‌وری سازمانی ایفا می‌کند، به این معنا که ارتقای رفاه کارکنان می‌تواند در صورت بهبود مدیریت دانش، به افزایش بهره‌وری منجر شود.

**بحث:** رفاه کارکنان تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر تمامی مؤلفه‌های بهره‌وری سازمانی (انگیزش، بازخورد، حمایت سازمانی و منزلت اجتماعی) در صنعت نفت ایران دارد. قوی‌ترین تأثیر بر انگیزش کارکنان مشاهده شد. مهم‌تر آنکه، مدیریت دانش نقش میانجی معنادار و قوی در این رابطه ایفا می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** مدیران صنعت نفت باید سیاست‌هایی اتخاذ کنند که هم رفاه کارکنان و هم مدیریت دانش را به صورت توأمان ارتقاء داده و متعاقباً باعث افزایش رضایت و مشارکت کارکنان و بهره‌وری سازمان گردد و بر اهمیت ارتباط بین رفاه کارکنان و بهره‌وری سازمان با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش در صنعت نفت در یک کشور، تأکید شد.

**کلیدواژه‌ها:** انگیزش، بازخورد، حمایت سازمانی، رفاه کارکنان، مدیریت دانش، منزلت اجتماعی کارکنان.

## مقدمه

امروزه بهره‌وری به عنوان یک فرایند پیوسته، قدرت و توان لازم برای حل بسیاری از مشکلات را فراهم آورده و نارساییهای موجود در کشور مانند سوددهی پایین، افزایش ضایعات، ناتوانی در رقابت، عدم استفاده حداکثری از ظرفیت تولیدی و به طور کلی عدم درک صحیح از یک سیستم را مورد مطالعه قرار می‌دهد. دولت‌ها و شرکت‌ها سعی می‌کنند با به کارگیری فنون و روش‌های مناسب هر چه بیشتر خود را به این شاخص‌ها نزدیک کنند. عواملی چون آموزش و به کارگیری کارمند، برنامه‌های آموزش چند مهارتی، انگیزش کارکنان، رضایت شغلی، پاداش‌های پرداختی به کارکنان و فرهنگ سازمانی به ترتیب در افزایش بهره‌وری کارکنان موثر می‌باشد (Robinson-Wright, 2024).

از طرفی از نظر برخی محققان، پنهان کردن دانش می‌تواند باعث کاهش بهره‌وری در سازمان‌ها شود و مدیریت دانش به‌عنوان یک اهرم راهبردی برای ارتقای بهره‌وری سازمانی شناخته می‌شود (Nonaka & Takeuchi, 2007; Alavi & Leidner, 2001, Jamali et al., 2025). مدیریت دانش، تلاشی برای تبدیل مکنونات ذهنی افراد به دارایی سازمانی بوده و خود شامل فرایندهای شناسایی، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و بهره‌گیری از دانش ارزشمند سازمان است (Tahhanpour et al., 2024). همچنین پژوهش‌های زیادی نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که در رویکردهای مدیریتی خود به مؤلفه‌های انگیزشی توجه می‌کنند، از نظر بهره‌وری، عملکرد بالاتری دارند (Mousavi et al., 2025). مطالعات تجربی نشان می‌دهد کارکنانی که از سطح بالاتری از رفاه برخوردارند، تمایل بیشتری به مشارکت در فرایندهای اشتراک‌گذاری و خلق دانش دارند که این امر می‌تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. مدیریت دانش، شامل فرآیندهایی در سازمان است که می‌تواند قابلیت‌های سازمان را در مواجهه با چالش‌ها و تحقق اهداف استراتژیک تقویت کند. در صنعت نفت، که ماهیت فعالیت‌های آن اغلب مبتنی بر دانش تخصصی و مهارت فنی است، اهمیت مدیریت دانش برای بهینه‌سازی منابع انسانی و حجم بالای داده و تجربه کاری نمود ویژه پیدا می‌کند. از سوی دیگر، نادیده گرفتن رفاه کارکنان می‌تواند منجر به کاهش انگیزه، فرایندهای ناکارآمد مدیریت دانش و در نتیجه افت بهره‌وری سازمان شود.

در دهه‌های اخیر، رفاه کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی و پیچیده مطرح شده است (Warr, 2011). این مفهوم چندبعدی که ابعاد جسمی، روانی، اجتماعی و حتی معنوی کارکنان را در بر می‌گیرد، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود کیفیت کار، تعهد سازمانی و ظرفیت نوآوری دارد (Danna & Griffin, 1999). سازمان‌هایی که سرمایه‌گذاری معناداری بر حوزه رفاه نیروی انسانی انجام می‌دهند، معمولاً از سطح بالاتری از انگیزش، بهره‌وری و مزیت رقابتی برخوردار می‌شوند (Grawitch et al., 2015; Guest, 2017). در صنایع پرخطر و پیچیده‌ای مانند صنعت نفت، اهمیت رفاه کارکنان دوچندان است. این صنعت به‌طور ذاتی با شرایط کاری دشوار، فشارهای محیطی، پیچیدگی‌های فنی و الزامات بهره‌وری بالا گره خورده است. در چنین محیط‌هایی، ارتقای رفاه می‌تواند علاوه بر کاهش استرس شغلی و فشارهای جسمی و روانی، رضایت شغلی و خروجی کاری را افزایش دهد (Bakker & Demerouti, 2017).

در راستای دستیابی کشور ایران به قدرت اول اقتصادی منطقه، مطابق سند چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی و به دلیل نقش و سهم بی‌ظنیری که درآمدهای نفتی در تولید ناخالص ملی و داخلی و فرایند توسعه یافتگی ایران دارد، اکثر رویدادهای مربوط به صنعت نفت ایران از منظر رهیافت‌های اقتصادی و اجتماعی و مدیریتی، پر اهمیت است. از طرفی دیگر، به استناد گزارش مرکز آمار ایران حدود نیمی از اشتغال کشور به طور مستقیم و غیر مستقیم از بخش نفت و گاز متأثر می‌شود. این موارد نشان دهنده آن است که صنعت نفت و گاز ارتباطات گسترده‌ای با سایر بخش‌ها و صنایع کشور داشته و هر گامی در جهت ارتقاء بهره‌وری صنعت نفت برداشته شود، موجب رشد اقتصاد کشور خواهد شد. همچنین، همزمان با آغاز برنامه چهارم توسعه، صنعت نفت ایران بیشتر بر مباحث بهره‌وری متمرکز شد، به طوری که طی برنامه پنجم توسعه تمامی ارکان وزارت نفت ملزم به اعمال تغییراتی برای افزایش بهره‌وری در فعالیت‌ها شده‌اند. بنابراین ارتقای بهره‌وری به یکی از ماموریت‌های اصلی وزارت نفت در برنامه پنجم توسعه تبدیل شده است. در صنعت نفت، که یکی از پیچیده‌ترین و حساس‌ترین صنایع جهان محسوب می‌شود، ترکیب فشارهای محیطی، تکنولوژیکی و انسانی چالش‌های بزرگی در مسیر دستیابی به وضعیت مطلوب ایجاد کرده است. وضعیت مطلوب شامل بهینه‌سازی فرایندهای مدیریتی و اثربخشی کامل مدیریت دانش از طریق رفاه پایدار کارکنان است. در مقابل، در وضعیت فعلی صنعت نفت، مشکلاتی نظیر فشار کاری زیاد، نادیده گرفتن ابعاد رفاه کارکنان، و ناکارآمدی در سیستم‌های مدیریت دانش مشاهده می‌شود که به کاهش بهره‌وری منجر شده است. این شکاف میان وضعیت مطلوب و فعلی نشان‌دهنده ضرورت تحقیق علمی برای ایجاد تحول در بهره‌وری سازمانی از طریق بهبود رفاه کارکنان و مدیریت دانش است.

این پژوهش بر بستر مفاهیم علمی و عملیاتی مرتبط با مدیریت دانش، رفاه کارکنان، و بهره‌وری سازمانی شکل گرفته است. مدیریت دانش به‌عنوان یک مفهوم بنیادی در نظریه‌های سازمانی، فرآیندی است که دانش کارکنان را شناسایی، ذخیره، تسهیم، و به کارگیری می‌کند و

منجر به تقویت ظرفیت‌های سازمانی می‌شود. از طرفی، رفاه کارکنان، به‌عنوان یکی از عناصر انسانی حیاتی در نظریه‌های منابع انسانی، شامل بهره‌مندی از شرایط مطلوب جسمی، روانی و اجتماعی است که بر انگیزه، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم می‌گذارد. در نهایت، بهره‌وری سازمانی که شاخص کارایی و اثربخشی فرآیندها و منابع است، از این دو حوزه تأثیر می‌پذیرد و نقش کلیدی آن در دستیابی به اهداف سازمانی و رقابت‌پذیری برجسته است. در این چارچوب، رابطه میان رفاه کارکنان و مؤلفه‌های بهره‌وری سازمانی به‌عنوان محور اصلی این پژوهش در نظر گرفته شده است، در حالی که مدیریت دانش به عنوان متغیر میانجی، نقش تسهیل‌گر و تقویت‌کننده در این رابطه ایفا می‌کند. بنابراین در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال هستیم که: مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و بهره‌وری سازمان (اعم از انگیزش، بازخورد، حمایت سازمانی و منزلت اجتماعی) در صنعت نفت نقش میانجی دارد؟

## ادبیات نظری

### بهره‌وری

در دنیای معاصر، پیشتاز بودن تنها استراتژی مناسب برای بقای پایدار است. دقیقاً همین جاست که اهمیت بهره‌وری آشکارتر می‌شود. بهره‌وری شامل برنامه‌ریزی و سازماندهی مناسب برای دستیابی به نتایج بهینه از مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است. همچنین به معنای دستیابی به حداکثر سود ممکن از طریق استفاده کارآمد و مؤثر از نیروی کار، انرژی، استعدادها و مهارت‌های نیروی کار است (Noy & Zhang, 2023). مرکز بهره‌وری ژاپن، بهره‌وری را به عنوان «به حداکثر رساندن استفاده از منابع فیزیکی، سرمایه انسانی و سایر ورودی‌ها به شیوه‌ای علمی که منجر به کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازار، ایجاد شغل و بهبود استانداردهای زندگی برای همه اعضای جامعه می‌شود» تعریف می‌کند. امروزه، بهره‌وری نه تنها به عنوان یک معیار عملکرد، بلکه به عنوان یک طرز فکر و دیدگاه منطقی برای بهبود پایدار نیز در نظر گرفته می‌شود. در اصل، این یک رویکرد منطقی برای مدیریت مؤثر و کارآمد فعالیت‌ها است که افراد را قادر می‌سازد روزانه بهتر از قبل عمل کنند (Ataei, 2024). بهره‌وری به مفهوم دقیق اقتصادی به رابطه قابل اندازه‌گیری بین حجم محصول و حجم عوامل مصرف شده (از قبیل زمین، سرمایه و نیروی کار) مورد لزوم برای تولید آن محصول اشاره دارد. این نسبت شاخص کارآمدی استفاده از منابع در فرایند تولید است (Robinson-Wright, 2024). بدون شک، فرآیند بهره‌وری منابع انسانی تحت تأثیر عوامل مجزا قرار نمی‌گیرد؛ بلکه توسط تعامل و ترکیب عناصر مختلف شکل می‌گیرد. از آنجایی که بهره‌وری یک مفهوم انتزاعی نیست و باید پیامدهای عملی داشته باشد، مدیریت سازمانی نقش مهمی در ایجاد محیطی مساعد برای نهادینه کردن و افزایش بهره‌وری ایفا می‌کند. بنابراین، بررسی عوامل تعیین‌کننده بهره‌وری نیروی کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. عوامل متعددی بر بهره‌وری سازمانی تأثیر می‌گذارند. این عوامل شامل منابع انسانی، ماشین‌آلات و تجهیزات، مواد اولیه، ابزار و لوازم، روش‌ها و رویه‌ها هستند (Ataei, 2024). طبق نتایج تحقیقات گذشته، مدیریت دانش به‌عنوان یک راهبرد کلیدی در بهبود بهره‌وری سازمان در نظر گرفته می‌شود (Nonaka & Takeuchi, 2007; Alavi & Leidner, 2001). تحقیقات اخیر نشان داده است، کارکنان دانش خود را پنهان می‌کنند. پنهان کردن دانش می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری و سود در سازمان‌ها گردد (Jamali et al., 2025). لذا می‌توان، مدیریت دانش را به‌عنوان یک اهرم راهبردی در بهبود بهره‌وری سازمان‌ها در نظر گرفت.

### مدیریت دانش

مدیریت دانش شامل تمام فرآیندهایی است که در آن دارایی‌های دانش برای ایجاد ارزش در یک سازمان به کار گرفته می‌شوند. دانش از اطلاعات که داده‌های پردازش شده است به دست می‌آید به این ترتیب، مدیریت دانش را می‌توان به عنوان فرآیند ایجاد، به‌اشتراک‌گذاری، و استفاده از دانش تعریف کرد (Zahedi, 2025). مدیریت دانش در پی تولید، نگهداشت و اشتراک‌گذاری دانش با آموزش نظام‌مند به کارکنان است. زمانی که کارکنان سازمان از آموزش‌های مشخص و معینی استفاده نمایند، بهره‌وری و عملکرد در همه زمینه‌ها بهبود خواهد یافت. این مدیریت، انتشار دانش را تشویق نموده و کسانی که به یادگیری تمایل دارند، را مشتاق‌تر و کسانی که در معرض یادگیری هستند را به حوزه مرکزی خلق و نشر دانش سوق می‌دهد (Rizwan, 2021). مدیریت دانش، به فرآیند ذخیره‌سازی سیستماتیک، انتقال، امنیت و مدیریت اطلاعات و دانش در سازمان می‌پردازد و شامل مراحل شناسایی، کسب، خلق، ذخیره، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش بوده و بر کمک افراد و گروه‌ها در سازمان تمرکز می‌کند (Masa'deh et al., 2019).

از نظر محققان دیگر، مدیریت دانش، ابزاری برای تولید ارزش و ارتقای مزیت رقابتی و بهره‌وری در سازمان است (Wibowo et al., 2021). همچنین محققان دیگری بیان داشته‌اند: مدیریت دانش به روش‌های جمع‌آوری نظام‌مند، انتقال، امنیت و مدیریت اطلاعات و دانش در سازمان اطلاق می‌شود. مدیریت دانش راهی برای خلق ارزش و بهبود مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی است (Tahhanpour et al., 2024).

از یک سو، نوسانات زیاد قیمت جهانی نفت و تغییرات تقاضای جهانی تحت تأثیر پدیده‌های مختلف، موجب بی‌ثباتی مالی و کاهش بودجه‌های پروژه‌های جاری در صنعت نفت شده است. این نوسانات، ضمن ایجاد فشار مالی، منجر به کاهش سرمایه‌گذاری در حوزه‌های ارتقای شرایط کاری و تقویت رفاه کارکنان گردیده است.

از سوی دیگر، فرسودگی زیرساخت‌ها و تجهیزات عملیاتی، خطرات ایمنی و حوادث شغلی را تشدید کرده و نیاز به حضور مداوم نیروهای انسانی در شرایط کاری دشوار را افزایش داده است. کمبود نیروی انسانی متخصص ناشی از مهاجرت نخبگان و بازنشستگی زود هنگام نیروهای باتجربه، شکاف مهارتی و دانشی ایجاد کرده که بدون یک نظام کارآمد مدیریت دانش، جبران آن دشوار است. [Kianto et al., \(Nonaka & Takeuchi, 2007; 2017\)](#).

### رفاه کارکنان

ایده رفاه کارکنان از یک دیدگاه بشردوستانه سرچشمه گرفته است که هدف آن رسیدگی به سختی‌های پیش روی طبقه کارگر است. با گذشت زمان، این ایده به یک فلسفه کسب سود و بهره‌وری تبدیل شد و به عنوان یک نیروی انگیزشی برای نیروی کار و کسانی که به آن علاقه دارند، عمل می‌کند ([Ampong, 2024](#)). از منظر رفاه کارکنان، بسیاری از برنامه‌های رفاهی موجود محدود به اقدامات جزیره‌ای و غیرسیستمی هستند که ارتباط مؤثری با چرخه خلق، ثبت و به‌اشتراک‌گذاری دانش ندارند. در حالی که ایجاد ارتباط بین سیاست‌های رفاهی و مدیریت دانش می‌تواند با افزایش رضایت و انگیزش، تمایل کارکنان به مشارکت در فرآیندهای دانشی را تقویت کند ([Danna & Griffin, 1999](#)). رفاه کارکنان، نگرش یا تعهد شرکتی را که از طریق مراقبت صریح از کارکنان در تمام سطوح نشان داده می‌شود، در بر می‌گیرد و هم بر کار آنها و هم بر محیطی که کارشان در آن انجام می‌شود، تأثیر می‌گذارد. لذا هم بر زندگی کاری و هم بر زندگی شخصی آنها تمرکز می‌کند. این امر شامل تلاش‌هایی است که کارفرمایان برای افزایش کیفیت زندگی کارکنان انجام می‌دهند. از جمله حقوق، دستمزد و پاداش‌های پولی با هدف ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد ([Ampong, 2024](#)).

هم‌زمان، چالش‌های مرتبط با مدیریت دانش شامل ضعف در ثبت و مستندسازی تجربیات، پایین بودن نرخ مشارکت کارکنان به دلیل بی‌انگیزگی یا بی‌اعتمادی، و نبود زیرساخت‌های فناورانه مناسب برای تبادل به‌هنگام اطلاعات است ([Wang & Noe, 2010](#)). نبود محیط کاری ایمن، پایدار و حمایت‌کننده چه از نظر فیزیکی و چه روانی باعث شده بخش قابل توجهی از دانش ضمنی کارکنان بدون ثبت و انتقال، از سازمان خارج شود. با توجه به اینکه بهره‌وری سازمانی در صنعت به‌شدت وابسته به هم‌افزایی میان سرمایه انسانی و سرمایه دانشی است، فقدان یک چارچوب یکپارچه که بتواند رفاه کارکنان و مدیریت دانش را در کنار هم بهبود دهد، تهدیدی جدی برای آینده این بخش محسوب می‌شود. این موضوع نه تنها بر عملکرد داخلی سازمان تأثیر دارد، بلکه توان رقابتی و تاب‌آوری آن را در برابر بحران‌های آینده نیز تضعیف می‌کند ([Rehmani & Siddiqui, 2024](#)). بنابراین، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجیگری مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و بهره‌وری سازمانی در صنعت نفت، به دنبال پر کردن این شکاف پژوهشی-عملی است و می‌کوشد الگویی جامع برای ارتقای هم‌زمان این دو حوزه حیاتی ارائه دهد.

### پیشینه پژوهش

تحقیقات مختلفی در ارتباط با مدیریت دانش، بهره‌وری و رفاه کارکنان صورت گرفته است. که در ذیل به مهمترین تحقیقات مرتبط با این سه حوزه اشاره می‌شود:

یامی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، در تحقیقی با عنوان «کاربرد روش توسعه سریع اپلیکیشن در طراحی سیستم مدیریت دانش برای بهبود عملکرد کارکنان در ساخت‌وساز ملی» به یادگیری نحوه ایجاد و پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت دانش مبتنی بر وب برای افزایش بهره‌وری کارگران پرداخت. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که مدیریت دانش و مستندسازی به طور قابل توجهی از این تحقیق سود برده است. فرآیند مستندسازی دانش کارکنان را می‌توان به لطف پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش مورد استفاده در این مطالعه به صورت متمرکز و روشن‌تر ثبت کرد. این کارایی زمان صرف شده برای انجام جستجوی دانش را بهبود می‌بخشد. زمانی که یک سیستم مدیریت دانش مبتنی بر وب پیاده‌سازی می‌شود، کارمندان می‌توانند با انعطاف پذیری به دانش دسترسی داشته باشند. کارگران به اطلاعات سازمان دسترسی دارند و می‌توانند به آن کمک کنند، که انعطاف پذیری بالا را تشویق می‌کند و از تحرک کارگران حمایت می‌کند ([Yumhi et al., 2024](#)).

<sup>1</sup> Yumhi, Y., Dharmawan, D., Febrian, W. D., & Sutisna, A. J

پروین<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، در تحقیقی باعنوان «اهمیت آموزش و توسعه کارکنان در افزایش کارایی نیروی کار» به اهمیت آموزش و توسعه در افزایش بهره‌وری سازمان می‌پردازد و نیاز به یادگیری مداوم و به روز رسانی مهارت‌ها را تشخیص می‌دهد. در عرصه رقابت شدید، حیاتی‌ترین دارایی یک شرکت، سرمایه انسانی آن است. آموزش و توسعه به عنوان ابزاری ضروری عمل می‌کند و سرمایه انسانی را برای کشف و ارتقای مهارت‌های خود تسهیل می‌کند. در نتیجه، اثربخشی برنامه‌های آموزشی و توسعه برای بهینه‌سازی بهره‌وری نیروی کار سازمان در مواجهه با چالش‌های پویا بسیار مهم است (Parween, 2024).

پالوپیتیناس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۴)، در تحقیقی باعنوان «کاربرد روش توسعه سریع کاربرد در طراحی سیستم مدیریت دانش به منظور ارتقای دانش و عملکرد کارکنان وزارت» به طراحی و ساختن یک سیستم مدیریت دانش است که بتواند دانش را در خود جای داده، مدیریت کند و به منظور افزایش دانش کارکنان منتشر کند. بر اساس نتایج تحقیق، مشخص شد که KMS بر اساس وب با استفاده از رویکرد RAD (توسعه سریع برنامه کاربردی) و نماد UML (زبان مدلسازی یکپارچه) برای طراحی تجزیه و تحلیل سیستم و PHP و MySQL برای کدنویسی و پایگاه داده ساخته شده است. قبل از وجود KMS، جستجوی اسناد می‌توانست ۱۰ دقیقه طول بکشد، در حالی که پس از برنامه KMS، کاربران تنها به پنج دقیقه برای جستجوی اسناد ذخیره شده نیاز دارند، که در نتیجه کارایی زمانی ۹ دقیقه به دست می‌آید. این سیستم همچنین به کارمندان کمک می‌کند تا با ایجاد موضوعات بحث جدید در هر زمان و مکان با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. جدا از پرورش فرهنگ اشتراک دانش، تالارهای گفتگو در این سیستم می‌تواند به عنوان مکانی برای همکاری و یافتن راه حل کارمندان مورد استفاده قرار گیرند (Palopitinas et al., 2024).

شیخ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)، در تحقیقی باعنوان «تجزیه و تحلیل تأثیر هوش مصنوعی بر بهره‌وری کارکنان: اثر واسطه‌ای به اشتراک گذاری دانش و رفاه» به بررسی تأثیر هوش مصنوعی (AI) بر بهره‌وری کارکنان در بخش مراقبت‌های بهداشتی پرداختند. این مطالعه همچنین نقش تعدیل‌کننده مهم رهبری فناورانه را فرض می‌کند. داده‌ها از ۱۸۴ پزشک در بیمارستان‌های بزرگ پاکستان جمع‌آوری شده است. نتایج حداقل مربعات جزئی (PLS) از رابطه مستقیم بین هوش مصنوعی و بهره‌وری سازمان پشتیبانی می‌کند. این یافته‌ها همچنین از مکانیسم اساسی اشتراک دانش و سلامت روان و رفاه در رابطه بین هوش مصنوعی و بهره‌وری سازمان پشتیبانی می‌کند. با این حال، اثر تعدیل‌کننده رهبری تکنولوژیک ناچیز بود (Shaikh et al., 2023).

در این بخش نتایج مرتبط پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده پیرامون تحقیق حاضر، به صورت دسته‌بندی شده و در قالب جدول (۱) خلاصه شده است:

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	نویسنده (سال)	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج پژوهش
۱	Zahedi (2025)	تلفیق مدیریت دانش و هوش مصنوعی جهت بهبود عملکرد نیروی انسانی (مورد مطالعه: دستگاه‌های اجرایی استان مرکزی)	تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد کاربردهای مختلف هوش مصنوعی رابطه مستقیمی با فرآیندهای مدیریت دانش دارد. در این راستا لازم است، برنامه‌های آموزشی جامع برای تقویت مهارت‌ها و آگاهی کارکنان در زمینه هوش مصنوعی و مدیریت دانش راه‌اندازی شود.
۲	Jamali, Kabiri Naeini, & Elahi (2025)	بررسی تأثیر استرس فناوری بر پنهان سازی دانش با نقش میانجی خستگی شغلی و تعدیلگری استقلال کاری	نتایج پژوهش نشان داد که استرس ناشی از فناوری به طور غیرمستقیم با افزایش خستگی شغلی، تمایل کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش را کاهش می‌دهد. این استرس که ناشی از پیچیدگی فناوری‌های نوین است، موجب کاهش تعامل کارکنان با سیستم‌های کاری و افت اثربخشی کار گروهی می‌شود.

<sup>1</sup> Parween

<sup>2</sup> Palupiningtyas, D., Maria, A. D., Wijoyo, T. A., Alyka, A. P., & Brawarso, K. Z. P

<sup>3</sup> Shaikh, F., Afshan, G., Anwar, R. S., Abbas, Z., & Chana, K. A.

ردیف	نویسنده (سال)	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج پژوهش
۳	Mousavi, Rastegar, & Shafiei Nikabadi, (2025)	نقش هوش مصنوعی در ارتقای دانش مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا: یک مدل علی	هوش مصنوعی از طریق افزایش ظرفیت خلق دانش و بهبود اشتراک دانش، به‌ویژه با استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده منابع انسانی و الگوریتم‌های یادگیری ماشین، می‌تواند فرآیندهای منابع انسانی را کارآمدتر کرده و به بهبود تجربه کارکنان کمک کند.
۴	Ampong (2024)	ارزیابی تأثیر رفاه و جبران خدمات کارکنان بر عملکرد سازمانی: مطالعه موردی بانک ساحل صحرا غنا	یک سیستم مؤثر جبران خدمات و رفاه کارکنان، ستون فقرات تمام سیاست‌های مربوط به جذب و استفاده از منابع انسانی است. این مطالعه، لزوم به‌کارگیری تکنیک‌های مثبت توسط مدیریت برای تشویق عملکرد بالا از سوی کارکنان و مدیریت را برای تضمین عدالت در توزیع بسته‌های رفاه و جبران خدمات کارکنان توصیه می‌کند.
۵	Ataei (2024)	شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی	این مطالعه بر اهمیت ایجاد تعادل بین ابتکارات بهبود عملکرد و استراتژی‌های مؤثر مدیریت استرس تأکید می‌کند. یافته‌ها، بینش‌های ارزشمندی را برای مدیران کارخانه‌ها و سیاست‌گذارانی که به دنبال ارتقای رشد پایدار بهره‌وری در بخش تولید لاستیک ایران هستند، ارائه می‌دهد.
۶	Palopitinas, Kurniawan, & Wijaya (2024)	کاربرد روش توسعه سریع کاربرد در طراحی سیستم مدیریت دانش به منظور ارتقای دانش و عملکرد کارکنان وزارت	بر اساس نتایج تحقیق، مشخص شد که KMS بر اساس وب با استفاده از رویکرد RAD (توسعه سریع برنامه کاربردی) و نماد UML (زبان مدل‌سازی یکپارچه) برای طراحی تجزیه و تحلیل سیستم و PHP و MySQL برای کدنویسی و پایگاه داده ساخته شده است.
۷	Parween (2024)	اهمیت آموزش و توسعه کارکنان در افزایش کارایی نیروی کار	نتایج پژوهش نشان داد که اثربخشی برنامه‌های آموزشی و توسعه برای بهینه‌سازی بهره‌وری نیروی کار سازمان در مواجهه با چالش‌های پویا بسیار مهم است.
۸	Yumhi et al. (2024)	کاربرد روش توسعه سریع اپلیکیشن در طراحی سیستم مدیریت دانش برای بهبود عملکرد کارکنان در ساخت‌وساز ملی	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، فرآیند مستندسازی دانش کارکنان را می‌توان به لطف پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش (KMS) مورد استفاده در این مطالعه به صورت متمرکز و روشمند ثبت کرد.
۹	Seyed Javadin, Nosratpanah, & Ashrazadeh, (2024)	تأثیر ظرفیت جذب دانش بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان با تبیین نقش میانجی راهبرد نوآوری و فعالیت‌های نوآوری باز	یافته‌ها نشان داد ظرفیت جذب دانش بر راهبرد نوآوری، نوآوری باز خروجی و ورودی و عملکرد شرکت تأثیر معناداری دارد. مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان باید سرمایه‌گذاری در دانش و نوآوری برون‌سازمانی را توأمان با داخل سازمان در اولویت قرار دهند.
۱۰	Tahhanpour, Arayi, Azimzadeh Irani, & Pourezzat, (2024)	کاربست هوش مصنوعی و مدیریت دانش در بهبود حکمرانی شرکتی مطالعه موردی شرکت مینا	نتایج نشان می‌دهد که مدیریت دانش تأثیر قابل‌توجهی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا دارد. حکمرانی شرکتی تضمین می‌کند که تمامی اطلاعات واحد تجاری به‌روز و دقیق هستند و به هیئت‌مدیره این امکان را می‌دهد تا تصمیمات استراتژیک روشن و دقیقی را بر اساس داده‌های معتبر اتخاذ کند.

ردیف	نویسنده (سال)	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج پژوهش
۱۱	Almaamari (2023)	عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان در شرکت الحلی بحرین - بررسی ادبیات	نتایج نشان داد که تعهد کارکنان، آموزش و توسعه، و استرس کاری تأثیر خوبی بر بهره‌وری شرکت دارند. این پژوهش به مدیران و کارکنان شرکت آلهلی و شرکت‌های تولیدی کمک می‌کند تا عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان را بشناسند و استراتژی‌های مؤثری برای افزایش بهره‌وری کارکنان توسعه دهند.
۱۲	Shaikh et al. (2023)	تجزیه و تحلیل تأثیر هوش مصنوعی بر بهره‌وری کارکنان: اثر واسطه‌ای به اشتراک گذاری دانش و رفاه	یافته‌ها نشان داد، مکانیسم اساسی اشتراک دانش و سلامت روان و رفاه در رابطه بین هوش مصنوعی و بهره‌وری سازمان پشتیبانی می‌کند. با این حال، اثر تعدیل‌کننده رهبری تکنولوژیک ناچیز بود.
۱۳	Noy & Zhang (2023)	شواهد تجربی در مورد اثرات هوش مصنوعی مولد بر بهره‌وری	نتایج نشان می‌دهد که ChatGPT به‌طور قابل توجهی بهره‌وری را افزایش داده است. میانگین زمان صرف شده ۴۰٪ کاهش و کیفیت خروجی ۱۸٪ افزایش یافته است. همچنین نابرابری بین کارگران کاهش یافته و نگرانی و هیجان در مورد هوش مصنوعی به‌طور موقت افزایش یافته است.
۱۴	Alyew, Bassa, Reta, & Tora, (2020)	مطالعه‌ای بر عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار در پروژه‌های ساختمانی در منطقه ولایت، اتیوپی	این مطالعه نشان داد، صاحبان پروژه، مدیران، پیمانکاران، مشاوران، سرپرستان، سرمایه‌داران، تأمین‌کنندگان، مقامات محلی، پرسنل و هر ذینفع دیگری باید سوءتفاهم‌ها و سردرگمی‌های بین یکدیگر را حل کنند.
۱۵	Gurmu & Ongkowijoyo (2020)	پیش‌بینی بهره‌وری نیروی کار ساختمانی بر اساس سطوح پیاده‌سازی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی	نتایج نشان داد که برای دستیابی به بهره‌وری بالاتر یا پایین‌تر در مقایسه با بهره‌وری پایه، یکی از اقدامات مهم، تجزیه و تحلیل بهره‌وری نیروی کار در پروژه‌های عمرانی است.

### وجه نوآوری پژوهش

در مقایسه با مطالعات پیشین، تحقیق حاضر به دنبال ارائه مدلی جامع است که ارتباط مدیریت دانش، رفاه کارکنان، و بهره‌وری سازمانی را به طور همزمان بررسی کند. تمرکز بر نقش میانجی مدیریت دانش بین رفاه کارکنان و بهره‌وری، همراه با رویکرد صنایع پرچالش مانند صنعت نفت، از تمایزات اصلی این پژوهش نسبت به تحقیقات پیشین است. در بخش‌های عمده‌ای از تحقیقات پیشین، مطالعه جداگانه بر متغیرها انجام شده و روابط جامع میان آن‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. یا در تحقیقی مانند تحقیق شیخ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، که اثر واسطه‌ای به اشتراک‌گذاری دانش و رفاه کارکنان در رابطه هوش مصنوعی و بهره‌وری کارکنان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. متغیر مدیریت دانش در سطح یکی از مؤلفه‌های خود (اشتراک‌گذاری دانش) تنزیل داده شده است. ولی این پژوهش قصد دارد، ضمن تحلیل رابطه بین رفاه کارکنان و بهره‌وری سازمان به عنوان متغیرهای اصلی تحقیق با بررسی نقش میانجی مدیریت دانش، شرایط محیطی خاص صنعت نفت، از جمله فشارهای زیاد کاری و پیچیدگی در مدیریت نیروی انسانی، را نیز مدنظر قرار دهد.

### مدل مفهومی

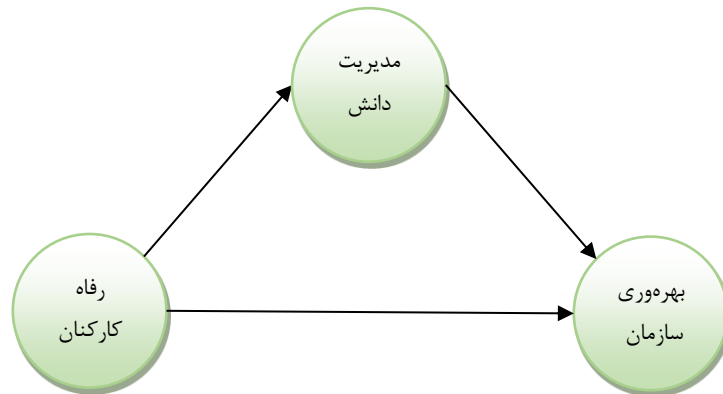
فرضیه اصلی اول: رفاه کارکنان بر بهره‌وری سازمان در صنعت نفت تأثیر دارد.

فرعی اول: رفاه کارکنان بر انگیزش کارکنان در صنعت نفت تأثیر دارد.

فرعی دوم: رفاه کارکنان بر بازخورد کارکنان در صنعت نفت تأثیر دارد.

<sup>۱</sup> Shaikh, F., Afshan, G., Anwar, R. S., Abbas, Z., & Chana, K. A.

فرعی سوم: رفاه کارکنان بر حمایت سازمانی کارکنان در صنعت نفت تأثیر دارد.  
 فرعی چهارم: رفاه کارکنان بر منزلت اجتماعی کارکنان در صنعت نفت تأثیر دارد.  
 فرضیه اصلی دوم: مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و بهره‌وری سازمان نقش میانجی دارد.  
 فرعی اول: مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و انگیزش کارکنان نقش میانجی دارد.  
 فرعی دوم: مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و بازخورد کارکنان نقش میانجی دارد.  
 فرعی سوم: مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و حمایت سازمانی کارکنان نقش میانجی دارد.  
 فرعی چهارم: مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و منزلت اجتماعی کارکنان نقش میانجی دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. داده‌های تحقیق از طریق ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده‌اند که روایی و پایایی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفته است. جامعه آماری این تحقیق را کارشناسان، مدیران منابع انسانی وزارت نفت در شهر تهران که دارای پنج سال سابقه بودند با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای متناسب با حجم جامعه انتخاب شده است و برابر با ۲۶۵ نفر می‌باشد و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۱۵۷ نفر می‌باشد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، شامل تحلیل توصیفی برای بررسی مشخصات جمعیت‌شناختی و تحلیل استنباطی برای آزمون فرضیات است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Smart-PLS انجام شده است. از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) برای بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش و نقش میانجی مدیریت دانش استفاده شده است.

دوره زمانی تحقیق حاضر اسفند ماه ۱۴۰۳ می‌باشد و قلمرو مکانی این تحقیق وزارت نفت می‌باشد. قلمرو موضوعی تحقیق حاضر تأثیر رفاه کارکنان بر بهره‌وری سازمان با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش می‌باشد. ساختار سؤالات مرتبط با پرسشنامه‌های تحقیق، مبتنی بر پرسشنامه‌های استاندارد و به صورت زیر بوده است:

پرسشنامه رفاه کارکنان: برای سنجش رفاه کارکنان از پرسشنامه (Zhang & Zhang, 2015) استفاده می‌شود. این پرسشنامه دارای ۱۸ سوال پنج گزینه‌ای است که سه مؤلفه رفاه کارکنان را در بر می‌گیرد که هر کدام چند سوال را در بر می‌گیرند و از پاسخ دهندگان خواسته می‌شود، میزان موافقت یا مخالفت خود را با سوالات مطرح شده روی یک مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای رتبه بندی نمایند. طریقه نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای است که گزینه‌های آن از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ طراحی شده است به طوری که نمره ۱ نشان‌دهنده پایین‌ترین میزان رفاه و نمره ۵ نشان‌دهنده بالاترین میزان رفاه است.

پرسشنامه بهره‌وری سازمان: از پرسشنامه استاندارد بهره‌وری سازمانی هرسی و گلداسمیت (۲۰۲۰)، محمدی و همکاران (۱۴۰۰)، لو و سی (۲۰۲۰)، ججرالد (۲۰۲۰) استفاده شده است. پرسشنامه استاندارد بهره‌وری سازمانی توسط محققان جمع‌آوری و هر مولفه را فردی طراحی نموده است. پرسشنامه دارای ۱۲ سوال در ۴ مولفه (انگیزش، بازخورد، حمایت سازمانی، منزلت اجتماعی) می‌باشد. و با استفاده از طیف لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) نمره گذاری شده است و الفای کرونباخ کل پرسشنامه به دست آمده ۰.۸۸ می‌باشد.

پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش: از پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش بر اساس مدل نوناکا و تاکاچی که در سال ۲۰۲۰ توسط نوناکو و تاکاچی ساخته شده است، استفاده شد. پرسشنامه مدیریت دانش به سنجش میزان مهارت مدیریت دانش را در ۴ بعد زیر می‌پردازد:

۱. اجتماعی سازی دانش (از ضمنی به ضمنی)؛

۲. بیرونی سازی دانش (از ضمنی به صریح)؛

۳. ترکیب دانش؛

۴. درونی سازی دانش (از صریح به ضمنی).

این پرسشنامه دارای ۱۶ سوال می‌باشد و جواب هر سوال به صورت طیف لیکرت پنج درجه ای از خیلی زیاد تا خیلی کم می‌باشد. همچنین دارای روایی و اعتبار و نمره گذاری است (Nonaka & Takeuchi, 2021).

## یافته‌های پژوهش

### آمار توصیفی

پیش از انجام آزمون فرضیه لازم است تا آماره‌های توصیفی متغیرهای مورد استفاده، بررسی شود. شاخص‌های توصیف داده‌ها به دو گروه شاخص‌های مرکزی و شاخص‌های پراکندگی تقسیم می‌شوند. در این بخش چگونگی توزیع متغیرهای پژوهش براساس مهم‌ترین شاخص‌های مرکزی (میانگین<sup>۱</sup>)، شاخص‌های پراکندگی (انحراف معیار<sup>۲</sup>) مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول ۲. شاخص‌های مرکزی، پراکندگی متغیرهای تحقیق

حجم نمونه	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	
۱۵۷	۱۰۳.۳	۰۸۳.۳	۰۰۰.۳	۶۰۲.۰	بهره‌وری سازمان
۱۵۷	۰۸۰.۳	۰۵۶.۳	۳۳۳.۳	۶۹۳.۰	مدیریت دانش
۱۵۷	۰۸۷.۳	۱۲۵.۳	۷۵۰.۲	۶۱۶.۰	رفاه کارکنان

بر اساس جدول (۲) بهره‌وری سازمان در بین پاسخ دهندگان دارای میانگین ۳/۱۰۳ و انحراف معیار ۰/۶۰۲ می‌باشد. بنابراین این متغیر در بین پاسخ دهندگان در سطح متوسط به بالا دارای اهمیت بوده است. مدیریت دانش در بین پاسخ دهندگان دارای میانگین ۳/۰۸۰ و انحراف معیار ۰/۶۹۳ می‌باشد. بنابراین این متغیر در بین پاسخ دهندگان در سطح متوسط به بالا دارای اهمیت بوده است. همچنین رفاه کارکنان در بین پاسخ دهندگان دارای میانگین ۳/۰۸۷ و انحراف معیار ۰/۶۱۶ می‌باشد. بنابراین این متغیر در بین پاسخ دهندگان در سطح متوسط به بالا دارای اهمیت بوده است.

جدول ۳. شاخص‌های مرکزی، پراکندگی خرده مقیاس‌های متغیرهای تحقیق

حجم نمونه	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	
۱۵۷	۰۷۲.۳	۰۰۰.۳	۰۰۰.۳	۷۵۸.۰	انگیزش
۱۵۷	۱۱۰.۳	۰۰۰.۳	۰۰۰.۳	۶۶۲.۰	بازخورد
۱۵۷	۱۲۱.۳	۰۰۰.۳	۰۰۰.۳	۷۶۸.۰	حمایت
۱۵۷	۱۰۸.۳	۰۰۰.۳	۳۳۳.۲	۷۲۶.۰	منزلت اجتماعی

<sup>1</sup> Mean

<sup>2</sup> Std. Deviation

## آمار استنباطی و برازش مدل‌های اندازه‌گیری

در این مرحله، تعیین می‌شود که آیا مفاهیم نظری به درستی توسط متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر. بدین منظور اعتبار سازه<sup>۱</sup> مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد که برای سنجش آن از دو معیار اعتبار همگرایی<sup>۲</sup> و اعتبار افتراقی<sup>۳</sup> استفاده می‌شود. هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می‌سازد. اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا می‌باشد. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، چنانچه همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کند پایین باشد، آزمون‌ها دارای اعتبار تشخیصی یا واگرا است. مقدار AVE باید بیشتر از ۰/۵ باشد. همچنین همان گونه که در جدول (۴) نیز ملاحظه می‌گردد، بارهای عاملی تمامی ابعاد متغیرها نیز بالاتر از ۰/۴ است که نشان می‌دهد ابزار تحقیق حاضر از روش تحلیل عاملی تأییدی نیز دارای روایی مطلوبی است و تمامی ابعاد به‌خوبی سازه‌های خود را تبیین کرده‌اند. ضریب پایایی مرکب (CR) بالاتر از ۰/۷ است. جدول (۴) نتایج روایی همگرا را برای ابعاد پرسشنامه نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج روایی همگرا ابعاد پرسشنامه (الگوریتم مدل اندازه‌گیری)

عوامل / گویه	بارعاملی	آماره تی	سطح معنی‌داری	نتیجه
۱BS - < انگیزش	۰.۸۷	۲۶۵.۵۴	۰.۰۰.۰	تایید
۱۰BS - < منزلت اجتماعی	۰.۸۳۹	۲۴۴.۳۳	۰.۰۰.۰	تایید
۱۱BS - < منزلت اجتماعی	۰.۸۲۷	۹۸۳.۳۵	۰.۰۰.۰	تایید
۱۲BS - < منزلت اجتماعی	۰.۸۶۶	۵۸۹.۵۰	۰.۰۰.۰	تایید
۲BS - < انگیزش	۰.۸۶۲	۲۰۷.۳۶	۰.۰۰.۰	تایید
۳BS - < انگیزش	۰.۸۶۹	۹۰۶.۴۱	۰.۰۰.۰	تایید
۴BS - < بازخورد	۰.۶۰۶	۰۱۷.۷	۰.۰۰.۰	تایید
۵BS - < بازخورد	۰.۸۲۹	۸۴۶.۳۰	۰.۰۰.۰	تایید
۶BS - < بازخورد	۰.۸۶۷	۹۹۷.۳۷	۰.۰۰.۰	تایید
۷BS - < حمایت سازمانی	۰.۸۲۸	۵۷۱.۳۱	۰.۰۰.۰	تایید
۸BS - < حمایت سازمانی	۰.۹۱۲	۶۳۸.۷۸	۰.۰۰.۰	تایید
۹BS - < حمایت سازمانی	۰.۸۷۰	۳۴۸.۴۲	۰.۰۰.۰	تایید
۱MD - < مدیریت دانش	۰.۷۶۱	۶۴۹.۲۵	۰.۰۰.۰	تایید
۱۰MD - < مدیریت دانش	۰.۷۷۵	۷۵۹.۲۶	۰.۰۰.۰	تایید

<sup>1</sup> Construct Validity<sup>2</sup> Convergent Validity<sup>3</sup> Discriminant Validity

عوامل / گویه	بارعاملی	آماره تی	سطح معنی داری	نتیجه
۱۱MD -> مدیریت دانش	۷۸۱.۰	۲۶۵.۲۶	۰۰۰.۰	تایید
۱۲MD -> مدیریت دانش	۷۸۳.۰	۱۴۱.۲۷	۰۰۰.۰	تایید
۱۳MD -> مدیریت دانش	۸۱۳.۰	۲۲۲.۳۳	۰۰۰.۰	تایید
۱۴MD -> مدیریت دانش	۷۰۲.۰	۷۵۱.۱۷	۰۰۰.۰	تایید
۱۵MD -> مدیریت دانش	۲۷۴.۰	۳۰۹.۳	۰۰۱.۰	تایید
۱۶MD -> مدیریت دانش	۳۸۷.۰	۱۱۹.۵	۰۰۰.۰	تایید
۲MD -> مدیریت دانش	۰.۷۵۲	۱۶۸.۲۵	۰۰۰.۰	تایید
۳MD -> مدیریت دانش	۸۲۶.۰	۳۴۹.۳۴	۰۰۰.۰	تایید
۴MD -> مدیریت دانش	۸۱۸.۰	۷۹۶.۳۵	۰۰۰.۰	تایید
۵MD -> مدیریت دانش	۷۱۴.۰	۷۶۲.۱۹	۰۰۰.۰	تایید
۶MD -> مدیریت دانش	۷۴۷.۰	۴۴۷.۲۴	۰۰۰.۰	تایید
۷MD -> مدیریت دانش	۸۰۳.۰	۰.۲۹.۳۲	۰۰۰.۰	تایید
۸MD -> مدیریت دانش	۷۷۱.۰	۳۹۴.۲۶	۰۰۰.۰	تایید
۹MD -> مدیریت دانش	۸۰۸.۰	۱۹۲.۳۳	۰۰۰.۰	تایید
۱RF -> رفاه کارکنان	۷۹۷.۰	۸۴۵.۱۹	۰۰۰.۰	تایید
۱۰RF -> رفاه کارکنان	۸۲۴.۰	۱.۴۰	۰۰۰.۰	تایید
۱۱RF -> رفاه کارکنان	۷۷۳.۰	۷۲۲.۲۸	۰۰۰.۰	تایید
۱۲RF -> رفاه کارکنان	۷۹۵.۰	۷۳۴.۲۸	۰۰۰.۰	تایید
۱۳RF -> رفاه کارکنان	۷۹۴.۰	۷۳۵.۳۱	۰۰۰.۰	تایید
۱۴RF -> رفاه کارکنان	۸.۰	۶۲۷.۳۰	۰۰۰.۰	تایید
۱۵RF -> رفاه کارکنان	۸۱۹.۰	۲۸۴.۳۹	۰۰۰.۰	تایید
۱۶RF -> رفاه کارکنان	۸۰۱.۰	۹۵۱.۳۰	۰۰۰.۰	تایید
۱۷RF -> رفاه کارکنان	۸۰۶.۰	۸۸۸.۳۱	۰۰۰.۰	تایید
۱۸RF -> رفاه کارکنان	۷۶۱.۰	۵۲۲.۲۷	۰۰۰.۰	تایید

عوامل / گویه	بارعاملی	آماره تی	سطح معنی داری	نتیجه
۲RF - رفاه کارکنان	۸۲۵.۰	۲۶۲.۳۴	۰۰۰.۰	تایید
۳RF - رفاه کارکنان	۷۱۲.۰	۷۹۹.۱۶	۰۰۰.۰	تایید
۴RF - رفاه کارکنان	۷۰۶.۰	۴۹۷.۱۵	۰۰۰.۰	تایید
۵RF - رفاه کارکنان	۶۱۷.۰	۰۵۸.۱۰	۰۰۰.۰	تایید
۶RF - رفاه کارکنان	۷۷۲.۰	۷۹۳.۲۶	۰۰۰.۰	تایید
۷RF - رفاه کارکنان	۷۷۷.۰	۰۷۸.۲۹	۰۰۰.۰	تایید
۸RF - رفاه کارکنان	۸۱۱.۰	۹۵۹.۳۲	۰۰۰.۰	تایید
۹RF - رفاه کارکنان	۷۶۷.۰	۰۰۵.۲۵	۰۰۰.۰	تایید

#### جدول ۵. آلفای کرونباخ عوامل

عوامل	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ ترکیبی	جذر میانگین واریانس
انگیزش	۸۳۵.۰	۹۰۱.۰	۷۵۲.۰
بازخورد	۷۵۵.۰	۸۱۶.۰	۶۰۲.۰
حمایت سازمانی	۸۳۹.۰	۹۰۴.۰	۷۵۸.۰
مدیریت دانش	۹۶۱.۰	۹۶۵.۰	۶۰۴.۰
رفاه کارکنان	۹۳۹.۰	۹۴۸.۰	۵۴۱.۰
منزلت اجتماعی	۷۹۸.۰	۸۸۲.۰	۷۱۳.۰

همان‌گونه در ادامه جدول (۴) مشاهده می‌شود با توجه به اینکه میانگین واریانس استخراجی (AVE) و آلفای کرونباخ ترکیبی برای تمامی متغیرهای پژوهش به ترتیب بالاتر از ۰/۵ و ۰/۷ است، می‌توان بیان نمود، ابزار تحقیق از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردار است. همه گویه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشند. معناداری گویه‌ها بالاتر بودن عدد معناداری از  $\pm 1/96$  است. بنابراین با توجه به مقادیر به دست آمده می‌توان گفت که اعتبار همگرایی ابزار سنجش تایید می‌شود.

جهت بررسی روایی واگرا از طریق جدول فورنل و لارکر، با توجه به اینکه با جایگذاری جذر AVE به جای اعداد ۱ در قطر اصلی ماتریس همبستگی ارائه شده در جدول (۵) ملاحظه می‌شود که این مقدار برای هر یک از متغیرها بیش از همبستگی یک سازه با سازه‌های دیگر است، لذا ابزار تحقیق از روایی واگرایی مناسبی نیز برخوردار است.

#### جدول ۶. بررسی روایی واگرا در جدول همبستگی

انگیزش	بازخورد	حمایت سازمانی	مدیریت دانش	رفاه کارکنان	منزلت اجتماعی
۸۶۷.۰					

انگیزش	بازخورد	حمایت سازمانی	مدیریت دانش	رفاه کارکنان	منزلت اجتماعی
۵۱.۰	۷۷۶.۰				
۳۶۶.۰	۷۵۴.۰	۸۷۱.۰			
۸۱۶.۰	۵۶۸.۰	۳۷۴.۰	۷۷۷.۰		
۳۵۷.۰	۷۰۳.۰	۸۳۸.۰	۳۵۸.۰	۷۳۶.۰	
۳۱۲.۰	۷۲۵.۰	۸۲۶.۰	۳۱۱.۰	۶۹.۰	۸۴۴.۰

با توجه به تأیید مطلوب بودن مقادیر بارهای عاملی، اعتبار همگرایی، اعتبار افتراقی و پایایی مرکب، برازش مدل اندازه گیری تحقیق مورد تأیید واقع می‌شود.

### ضریب تعیین

ضریب تعیین نسبت به ضریب همبستگی معیار گویاتری است. ضریب تعیین مهم‌ترین معیاری است که با آن می‌توان رابطه بین یک یا چند متغیر مستقل با متغیر وابسته را توضیح داد. این ضریب بیان کننده درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل می‌باشد. بر این اساس، حدود ۷۶ درصد از تغییرات متغیر بهره‌وری سازمان تحت تأثیر متغیرهای مستقل و میانجی بیان می‌شود.

### جدول ۶. ضریب تعیین سازه های مدل تحقیق

ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
انگیزش	۷۸۷.۰
بازخورد	۷۳۵.۰
حمایت سازمانی	۷۰۸.۰
مدیریت دانش	۱۲۸.۰
منزلت اجتماعی	۷۹۲.۰

### معیار Q<sup>2</sup> (قدرت پیش‌بینی مدل)

این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار Q<sup>2</sup> در مورد یک سازه درون زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون زای مربوط به آن را دارد (هیر و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، مقادیر بدست آمده برای سازه های درون زا به صورت جدول (۷) است، می‌توان بیان نمود، مدل ساختاری تحقیق از قدرت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است:

### جدول ۷. قدرت پیش‌بینی سازه های مدل تحقیق

سازه	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE
انگیزش	۷۸۲.۰	۴۷۳.۰	۳۷۹.۰
بازخورد	۳۱۲.۰	۸۴.۰	۶۷۲.۰

MAE	RMSE	Q <sup>2</sup> predict	سازه
۷۸۷.۰	۹۴۸.۰	۱۲۷.۰	حمایت سازمانی
۸۲۴.۰	۹۵۲.۰	۱۱۳.۰	مدیریت دانش
۸۱۶.۰	۹۷.۰	۰.۸۴.۰	منزلت اجتماعی

بنابراین، با توجه به مقادیر به دست آمده برای ضریب تعیین و قدرت پیش‌بینی مدل می‌توان بیان نمود بخش ساختاری مدل نیز از برازش خوبی برخوردار است.

#### برآزش مدل کلی (معیار GOF)

برآزندگی مدل از میانگین هندسی ضریب تعیین و میانگین اشتراکی به دست می‌آید که شاخص برآزندگی مدل یا GOF نامیده می‌شود. مقدار GOF باید بالای ۰/۳۶ باشد تا مدل، مدل برآزنده ای باشد. با توجه به محاسبه GOF بر اساس خروجی های نرم افزار SMARTPLS، مدل از برآزندگی مناسبی برخوردار است.

#### جدول ۸. محاسبه شاخص GOF

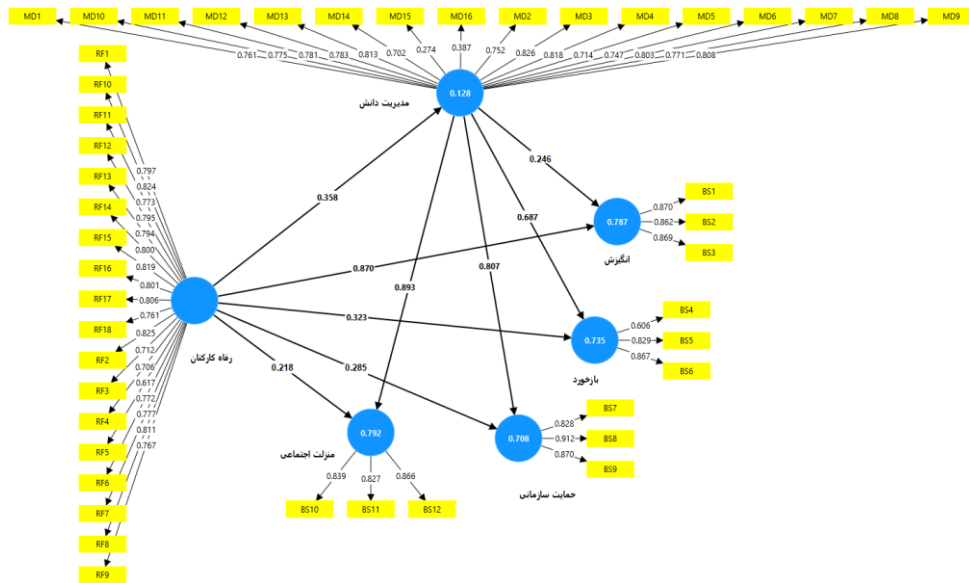
ضریب تعیین	جذر ave	
۷۸۷.۰	۸۶۷.۰	انگیزش
۷۳۵.۰	۷۷۶.۰	بازخورد
۷۰۸.۰	۸۷۱.۰	حمایت سازمانی
	۷۷۷.۰	رفاه کارکنان
۶۳.۰	۷۳۶.۰	مدیریت دانش
۶۳.۰	۸۴۴.۰	منزلت اجتماعی
۶۳.۰	۸۱۲.۰	میانگین

$$GOF = \sqrt{(AvregeR^2 * AvregeCommunality)}$$

$$GOF = \sqrt{0.63 * 0.775 * 0.812} = 0.715$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص GOF معرفی شده است (فرید، ۱۳۹۸) و حصول مقدار ۰/۷۱۵ مطابق جدول فوق برای GOF، برازش بسیار مناسب مدل کلی تایید می‌شود.

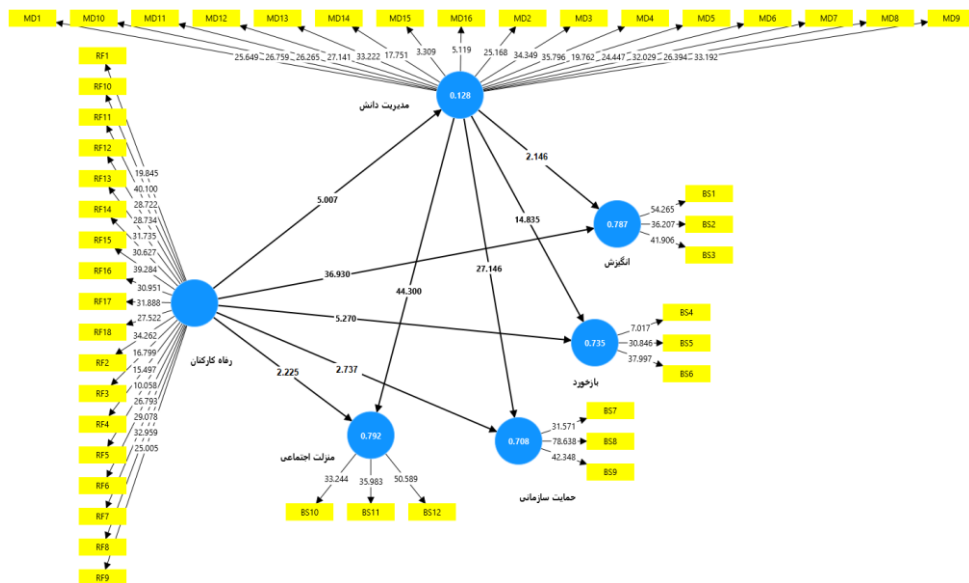
مدل برازش شده با ضرایب تأثیر استاندارد



شکل ۲. مدل برازش شده معادلات ساختاری با ضرایب تأثیر استاندارد

شکل فوق مقادیر ضریب تأثیر مسیره‌های مدل را نشان داده و حاکی از آن است که بالاترین شدت تأثیر از روابط ساختاری مربوط به رابطه مدیریت دانش و منزلت اجتماعی است.

مدل برازش شده با مقادیر معناداری (t-values)



شکل ۳. مدل برازش شده معادلات ساختاری استاندارد در حالت مقادیر معناداری (t-values)

شکل فوق مقادیر آماره t مسیره‌های مدل را نشان می‌دهد. کلیه مسیره‌ها دارای مقادیر بالاتر از ۱.۹۶ بوده و در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، در این قسمت به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود. ضرایب معناداری مسیره‌های مدل نشان می‌دهند که آیا فرضیه‌های تحقیق معنی‌دار هستند یا خیر. همچنین ضرایب استاندارد شده مسیره‌ها بیانگر این امر هستند که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل تبیین می‌شود.

جدول ۹. آزمون فرضیه اصلی اول تحقیق

مسیر	ضریب مسیر	آماره t	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
رفاه کارکنان -> انگیزش	۰.۸۷	۳۶.۹۳	۰.۰۰۰	تایید
رفاه کارکنان -> بازخورد	۰.۳۲۳	۵.۲۷	۰.۰۰۰	تایید
رفاه کارکنان -> حمایت سازمانی	۰.۲۸۵	۲.۷۳۷	۰.۰۸۰	تایید
رفاه کارکنان -> منزلت اجتماعی	۰.۲۱۸	۲.۲۲۵	۰.۲۲۰	تایید

آزمون فرضیه فرعی اول: رفاه کارکنان بر انگیزش کارکنان در صنعت نفت تأثیر دارد.

با توجه به جدول (۹)، سطح معناداری بین دو متغیر رفاه کارکنان و انگیزش کارکنان برابر ۰/۰۰۰ با آماره تی (عدد معناداری) به ترتیب ۳۶/۹۳ می باشد. سطح معناداری از ۰.۰۵ کوچکتر و آماره تی از ۱.۹۶ بزرگتر می باشد. بنابراین فرض تایید می شود. ضریب مسیر برابر ۰/۸۷ بوده که میزان تاثیرگذاری متغیر رفاه کارکنان بر انگیزش کارکنان در صنعت نفت می باشد.

آزمون فرضیه فرعی دوم: رفاه کارکنان بر بازخورد کارکنان در صنعت نفت تأثیر دارد.

با توجه به جدول (۹) سطح معناداری بین دو متغیر رفاه کارکنان و بازخورد کارکنان برابر ۰/۰۰۰ با آماره تی (عدد معناداری) به ترتیب ۵/۲۷ می باشد. سطح معناداری از ۰.۰۵ کوچکتر و آماره تی از ۱.۹۶ بزرگتر می باشد. بنابراین فرض تایید می شود. ضریب مسیر برابر ۰/۳۲۳ بوده که میزان تاثیرگذاری متغیر رفاه کارکنان بر بازخورد کارکنان در صنعت نفت می باشد.

آزمون فرضیه فرعی سوم: رفاه کارکنان بر حمایت سازمانی کارکنان در صنعت نفت تأثیر دارد.

با توجه به جدول (۹) سطح معناداری بین دو متغیر رفاه کارکنان و حمایت سازمانی کارکنان برابر ۰/۰۰۸ با آماره تی (عدد معناداری) به ترتیب ۲/۷۴ می باشد. سطح معناداری از ۰.۰۵ کوچکتر و آماره تی از ۱.۹۶ بزرگتر می باشد. بنابراین فرض تایید می شود. ضریب مسیر برابر ۰/۲۸۵ بوده که میزان تاثیرگذاری متغیر رفاه کارکنان بر حمایت سازمانی کارکنان در صنعت نفت می باشد.

آزمون فرضیه فرعی چهارم: رفاه کارکنان بر منزلت اجتماعی کارکنان در صنعت نفت تأثیر دارد.

با توجه به جدول (۹) سطح معناداری بین دو متغیر رفاه کارکنان و منزلت اجتماعی کارکنان برابر ۰/۰۲۲ با آماره تی (عدد معناداری) به ترتیب ۲/۲۲۵ می باشد. سطح معناداری از ۰.۰۵ کوچکتر و آماره تی از ۱.۹۶ بزرگتر می باشد. بنابراین فرض تایید می شود. ضریب مسیر برابر ۰/۲۱۸ بوده که میزان تاثیرگذاری متغیر رفاه کارکنان بر منزلت اجتماعی کارکنان در صنعت نفت می باشد.

در SmartPLS، نتایج الگوریتم PLS-SEM از رویکرد بوت استرپ استفاده می کند که شامل اثر مستقیم، اثر غیر مستقیم کل، اثرات غیر مستقیم خاص و اثر کل است. این نتایج، که در گزارش های نتایج SmartPLS موجود است، امکان انجام یک تحلیل میانجی را فراهم می کند.

جدول ۱۰. آزمون فرضیه اصلی دوم تحقیق

مسیر	ضریب مسیر	آماره t	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
رفاه کارکنان -> مدیریت دانش -> حمایت سازمانی	۰.۲۸۹	۴.۸۴۹	۰.۰۰۰	تایید
رفاه کارکنان -> مدیریت دانش -> منزلت اجتماعی	۰.۳۱۹	۴.۸۱۹	۰.۰۰۰	تایید

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	آماره t	ضریب مسیر	مسیر
تایید	۰۰۹۰	۲۰۱۰۷	۰۰۲۱۶	رفاه کارکنان -> مدیریت دانش -> انگیزش
تایید	۰۰۰۰	۵۰۳۹۳	۰۰۲۴۶	رفاه کارکنان -> مدیریت دانش -> بازخورد

آزمون فرضیه فرعی اول: مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و حمایت سازمانی به عنوان مولفه بهره‌وری سازمان نقش میانجی دارد. با توجه به جدول (۱۰) سطح معناداری بین دو متغیر رفاه کارکنان و حمایت سازمانی به عنوان مولفه بهره‌وری سازمان در حضور متغیر میانجی مدیریت دانش برابر ۰/۰۰۰ با آماره تی (عدد معناداری) ۴/۸۴۹ می باشد. سطح معناداری از ۰۰۵ کوچکتر و آماره تی از ۱۰۹۶ بزرگتر می باشد. بنابراین فرض تایید می شود. ضریب مسیر برابر ۰/۲۸۹ بوده که میزان تاثیرگذاری متغیر رفاه کارکنان و حمایت سازمانی به عنوان مولفه بهره‌وری سازمان در حضور متغیر میانجی مدیریت دانش می باشد.

آزمون فرضیه فرعی دوم: مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و منزلت اجتماعی به عنوان مولفه بهره‌وری سازمان نقش میانجی دارد. با توجه به جدول (۱۰) سطح معناداری بین دو متغیر رفاه کارکنان و منزلت اجتماعی به عنوان مولفه بهره‌وری سازمان در حضور متغیر میانجی مدیریت دانش برابر ۰/۰۰۰ با آماره تی (عدد معناداری) ۴/۸۱۹ می باشد. سطح معناداری از ۰۰۵ کوچکتر و آماره تی از ۱۰۹۶ بزرگتر می باشد. بنابراین فرض تایید می شود. ضریب مسیر برابر ۰/۳۱۹ بوده که میزان تاثیرگذاری متغیر رفاه کارکنان و منزلت اجتماعی به عنوان مولفه بهره‌وری سازمان در حضور متغیر میانجی مدیریت دانش می باشد.

آزمون فرضیه فرعی سوم: مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و انگیزش به عنوان مولفه بهره‌وری سازمان نقش میانجی دارد. با توجه به جدول (۱۰) سطح معناداری بین دو متغیر رفاه کارکنان و انگیزش به عنوان مولفه بهره‌وری سازمان در حضور متغیر میانجی مدیریت دانش برابر ۰/۰۰۹ با آماره تی (عدد معناداری) ۲/۱۰۷ می باشد. سطح معناداری از ۰۰۵ کوچکتر و آماره تی از ۱۰۹۶ بزرگتر می باشد. بنابراین فرض تایید می شود. ضریب مسیر برابر ۰/۲۱۶ بوده که میزان تاثیرگذاری متغیر رفاه کارکنان و انگیزش به عنوان مولفه بهره‌وری سازمان در حضور متغیر میانجی مدیریت دانش می باشد.

آزمون فرضیه فرعی چهارم: مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و بازخورد به عنوان مولفه بهره‌وری سازمان نقش میانجی دارد. با توجه به جدول (۱۰) سطح معناداری بین دو متغیر مدیریت دانش و بازخورد به عنوان مولفه بهره‌وری سازمان در حضور متغیر میانجی مدیریت دانش برابر ۰/۰۰۰ با آماره تی (عدد معناداری) ۵/۳۹۳ می باشد. سطح معناداری از ۰۰۵ کوچکتر و آماره تی از ۱۰۹۶ بزرگتر می باشد. بنابراین فرض تایید می شود. ضریب مسیر برابر ۰/۲۴۶ بوده که میزان تاثیرگذاری متغیر مدیریت دانش و بازخورد به عنوان مولفه بهره‌وری سازمان در حضور متغیر میانجی مدیریت دانش می باشد.

## بحث

سازگاری: این نتیجه با یافته‌های امی و همکاران (۲۰۲۴) و پالوپیتیناس و همکاران (۲۰۲۴) سازگار است که نشان دادند رفاه کارکنان می تواند بهره‌وری را افزایش دهد، همچنین در تحقیقی دیگر ابراهیمی و رحمتی (۱۴۰۲)، به طور مستقیم تأثیر مثبت رفاه کارکنان بر عملکرد کارکنان را نشان دادند.

آزمون فرضیه اصلی دوم نشان داد مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و بهره‌وری سازمان نقش میانجی دارد. در این تحقیق مولفه‌های بهره‌وری شامل، انگیزش کارکنان، بازخورد کارکنان، حمایت سازمانی کارکنان، منزلت اجتماعی کارکنان می باشد. که این فرضیه خود به چهار فرضیه فرعی تقسیم شده است، که در ادامه به تفسیر نتایج پرداخته می شود:

نتایج فرعی اول نشان داد مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و انگیزش کارکنان در صنعت نفت نقش میانجی دارد. که با توجه به نتایج و علامت ضریب این تأثیر مثبت و معنادار می باشد.

نتایج فرعی دوم نشان داد مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و بازخورد کارکنان در صنعت نفت نقش میانجی دارد. که با توجه به نتایج و علامت ضریب این تأثیر مثبت و معنادار می باشد.

نتایج فرعی سوم نشان داد مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و حمایت سازمانی در صنعت نفت نقش میانجی دارد. که با توجه به نتایج و علامت ضریب این تأثیر مثبت و معنادار می‌باشد.

نتایج فرعی چهارم نشان داد مدیریت دانش در رابطه بین رفاه کارکنان و منزلت اجتماعی کارکنان در صنعت نفت نقش میانجی دارد. که با توجه به نتایج و علامت ضریب این تأثیر مثبت و معنادار می‌باشد.

سازگاری نسبی: این فرضیه نیز به طور مستقیم در مقالات ارائه شده بررسی نشده است، اما همانطور که قبلاً اشاره شد، می‌توان آن را ترکیبی از یافته‌های مقالات مختلف دانست. شیخ و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که رفاه کارکنان می‌تواند به اشتراک‌گذاری دانش کمک کند، از طرفی امی و همکاران (۲۰۲۴) و پالوپیتیناس و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که مدیریت دانش می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد. بنابراین، می‌توان استدلال کرد که رفاه کارکنان می‌تواند در صورت وجود شرایط بهبود مدیریت دانش، به افزایش بهره‌وری منجر شود، که با نقش میانجی‌گری بهبود مدیریت دانش در تحقیق همخوانی دارد. به عبارت دیگر، اگر کارکنان احساس کنند که سازمان به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد و در راستای مسئولیت اجتماعی عمل می‌کند، عملکرد و رفتارهای مثبت آن‌ها، در راستای مدیریت دانش و ارتقای بهره‌وری سازمان، افزایش می‌یابد.

به عبارتی دیگر هرچه مدیریت دانش در صنعت نفت افزایش یابد، انگیزه کارکنان جهت پیشبرد اهداف سازمان افزایش یافته و بازخورد کارکنان در مورد نقاط ضعف و اشتباهات و پیشنهادهای بهبود عملکرد، ارائه راهنمایی و مشاوره دچار تحول می‌شود. همچنین هرچه مدیریت دانش در صنعت نفت تقویت شود، حمایت سازمانی کارکنان در مورد احساس تعلق به سازمان، داشتن روابط مثبت با همکاران و مدیران، دریافت حمایت و همدلی در زمان مشکلات، ارتقاء می‌یابد و نهایتاً با سیاستگذاری ترویج فرهنگ و ارتقای زیرساخت مدیریت دانش در صنعت نفت، منزلت اجتماعی کارکنان در مورد احترام از همکاران و مدیران، قدردانی از تلاش‌ها و دستاوردها، شناخته شدن به عنوان فردی متخصص و کارآمد بهبود می‌یابد.

در توجیه یافته‌های به دست آمده، باید گفت: صنعت نفت، به عنوان یک صنعت استراتژیک و حیاتی، نیازمند توجه ویژه به منابع انسانی خود است. این توجه باید در دو حوزه کلیدی متمرکز شود.

۱. رفاه کارکنان: سرمایه‌گذاری در رفاه کارکنان، نه تنها یک اقدام انسانی و اخلاقی است، بلکه یک استراتژی هوشمندانه برای افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی است. کارکنانی که از رفاه جسمی، روانی و اجتماعی مناسبی برخوردارند، انگیزه بیشتری برای کار کردن دارند، بازخورد بهتری ارائه می‌دهند، از حمایت سازمانی بیشتری برخوردارند و از منزلت اجتماعی بالاتری در محیط کار بهره‌مند می‌شوند.

۲. مدیریت دانش: مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند دانش و تجربیات خود را جمع‌آوری، سازماندهی، به اشتراک بگذارند و از آن بهره‌برداری کنند. در صنعت نفت، که دانش فنی و تخصصی بسیار مهم است، مدیریت دانش می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری‌ها، افزایش نوآوری و کاهش هزینه‌ها کمک کند.

نکته کلیدی این است که رفاه کارکنان و مدیریت دانش، دو روی یک سکه هستند. رفاه کارکنان، زمینه را برای ایجاد یک محیط کاری مثبت و سازنده فراهم می‌کند که در آن کارکنان تمایل بیشتری به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات خود دارند. از سوی دیگر، مدیریت دانش، به کارکنان کمک می‌کند تا دانش و مهارت‌های خود را توسعه دهند و از این طریق، احساس ارزشمندی و رضایت بیشتری داشته باشند. به عبارت دیگر، بهبود رفاه کارکنان، باعث بهبود مدیریت دانش، باعث بهبود رفاه کارکنان می‌شود. بنابراین، سازمان‌های فعال در صنعت نفت باید به دنبال ایجاد یک چرخه مثبت بین رفاه کارکنان و مدیریت دانش باشند. این کار می‌تواند از طریق اجرای برنامه‌های رفاهی جامع، ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش یکپارچه، ترویج فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش و سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان انجام شود. در نهایت، توجه به رفاه کارکنان و مدیریت دانش، نه تنها به افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی کمک می‌کند، بلکه باعث ایجاد یک محیط کاری مثبت، پویا و نوآورانه می‌شود که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و رضایت می‌کنند و به سازمان خود وفادار می‌مانند.

## نتیجه‌گیری

آزمون فرضیه اصلی اول بیان می‌دارد که متغیر رفاه کارکنان بر مولفه‌های بهره‌وری سازمان در صنعت نفت تأثیر دارد. در این تحقیق مولفه‌های بهره‌وری شامل، انگیزش کارکنان، بازخورد کارکنان، حمایت سازمانی کارکنان، منزلت اجتماعی کارکنان می‌باشد. که این فرضیه خود به چهار فرضیه فرعی تقسیم شده است، که در ادامه به تفسیر نتایج پرداخته می‌شود:

نتایج فرعی اول نشان داد متغیر رفاه کارکنان بر انگیزش کارکنان در صنعت نفت تأثیر دارد. که با توجه به نتایج و علامت ضریب این تأثیر مثبت و معنادار می‌باشد و به این معناست که هرچه متغیر رفاه کارکنان در صنایع علی‌الخصوص صنعت نفت افزایش (کاهش) یابد، انگیزه کارکنان جهت پیشبرد اهداف سازمان افزایش (کاهش) می‌یابد. نتایج فرعی دوم نشان داد متغیر رفاه کارکنان بر بازخورد کارکنان در صنعت نفت تأثیر دارد. که با توجه به نتایج و علامت ضریب این تأثیر مثبت و معنادار می‌باشد و به این معناست که هرچه متغیر رفاه کارکنان در صنایع علی‌الخصوص صنعت نفت افزایش (کاهش) یابد، بازخورد کارکنان در مورد نقاط ضعف و اشتباهات و پیشنهاد راه‌های بهبود عملکرد، ارائه راهنمایی و مشاوره افزایش (کاهش) می‌یابد. نتایج فرعی سوم نشان داد متغیر رفاه کارکنان بر حمایت سازمانی کارکنان در صنعت نفت تأثیر دارد. که با توجه به نتایج و علامت ضریب این تأثیر مثبت و معنادار می‌باشد و به این معناست که هرچه متغیر رفاه کارکنان در صنایع علی‌الخصوص صنعت نفت افزایش (کاهش) یابد، حمایت سازمانی کارکنان در مورد احساس تعلق به سازمان، داشتن روابط مثبت با همکاران و مدیران، دریافت حمایت و همدلی در زمان مشکلات. افزایش (کاهش) می‌یابد. فرعی چهارم: متغیر رفاه کارکنان بر منزلت اجتماعی کارکنان در صنعت نفت تأثیر دارد. که با توجه به نتایج و علامت ضریب این تأثیر مثبت و معنادار می‌باشد و به این معناست که هرچه متغیر رفاه کارکنان در صنایع علی‌الخصوص صنعت نفت افزایش (کاهش) یابد، منزلت اجتماعی کارکنان در مورد احترام از همکاران و مدیران، قدردانی از تلاش‌ها و دستاوردها، شناخته شدن به عنوان فردی متخصص و کارآمد افزایش (کاهش) می‌یابد.

### پیشنهاد‌های پژوهشی

با توجه به نتایج فرضیه‌های تحقیق پیشنهاد‌های کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- تشویق به اشتراک‌گذاری دانش: سازمان‌ها باید فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش را ترویج کنند و به کارکنانی که دانش خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند، پاداش دهند. این کار می‌تواند از طریق برگزاری کارگاه‌ها، سمینارها، جلسات انتقال تجربه و ایجاد بسترهای آنلاین برای تبادل دانش انجام شود.
- آموزش و توسعه کارکنان: سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان به آن‌ها کمک می‌کند تا دانش و مهارت‌های خود را به‌روز نگه دارند و بتوانند به طور مؤثرتری از دانش موجود در سازمان استفاده کنند.
- با توجه به تأیید نقش متغیر مستقل رفاه کارکنان در فرضیات تحقیق، پیشنهاد‌های کاربردی زیر، جهت افزایش سرمایه‌گذاری در رفاه کارکنان، بیان می‌شود:
- توسعه برنامه‌های رفاهی: صنعت نفت باید برنامه‌های رفاهی جامعی را طراحی و اجرا کند که شامل بیمه‌های درمانی تکمیلی، تسهیلات ورزشی و تفریحی، مشاوره‌های روان‌شناختی و برنامه‌های توسعه فردی باشد.
- بهبود شرایط کاری: ارتقاء ایمنی و بهداشت محیط کار، کاهش استرس‌های شغلی و ارائه فرصت‌های ارتقاء شغلی می‌تواند به بهبود رفاه کارکنان کمک کند.
- ایجاد تعادل کار و زندگی: ارائه برنامه‌هایی که به کارکنان اجازه می‌دهد تعادل بهتری بین کار و زندگی شخصی خود ایجاد کنند، مانند ساعات کاری انعطاف‌پذیر، دورکاری و مرخصی‌های بیشتر، می‌تواند به افزایش رضایت و رفاه کارکنان منجر شود.

### محدودیت‌های پژوهش

- با توجه به محدودیت زمانی در این تحقیق و عدم بررسی همه‌ی متغیرهای جانبی، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده به بررسی تأثیر عوامل مداخله‌گر مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و فناوری اطلاعات بر رابطه بین رفاه کارکنان، مدیریت دانش و بهره‌وری سازمانی بپردازند.
- با توجه به محدودیت ابزار پرسشنامه در کیفیت داده‌های اکتسابی، استفاده از رویکردهای کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق و مطالعات موردی می‌تواند به درک بهتر از تجربیات کارکنان و چگونگی تأثیر رفاه و مدیریت دانش بر انگیزش، بازخورد، حمایت سازمانی و منزلت اجتماعی آن‌ها کمک کند.
- با توجه به محدودیت زمانی و عدم قیاس شرکت‌های داخلی در صنعت نفت، انجام مطالعات مقایسه‌ای بین شرکت‌های مختلف در صنعت نفت (داخلی و بین‌المللی) می‌تواند به شناسایی بهترین شیوه‌ها در زمینه رفاه کارکنان و مدیریت دانش کمک کند.

- با توجه به پیشرفت‌های اخیر در زمینه هوش مصنوعی، تحقیقات آینده می‌توانند به بررسی نقش هوش مصنوعی در بهبود مدیریت دانش و افزایش بهره‌وری سازمانی در صنعت نفت بپردازند. به عنوان مثال، استفاده از هوش مصنوعی در تحلیل داده‌های کارکنان و ارائه پیشنهادات شخصی‌سازی شده برای بهبود رفاه آن‌ها می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد.

## قدردانی

با تشکر از مدیران صنعت نفت استان تهران برای کمک‌شان در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها. به‌ویژه نویسندگان از بازخورد و بینش‌های ارائه شده توسط سردبیر مجله مدیریت راهبردی دانش سازمانی و داوران محترم قدردانی می‌کنند که به طور قابل توجهی به بهبود کیفیت این مقاله کمک کردند.

## تأمین مالی

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ گونه حمایت مالی برای انجام این مطالعه دریافت نکرده‌اند. این مطالعه به طور مستقل توسط نویسندگان انجام شده است.

## تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ گونه تضاد منافی پیرامون انتشار این مقاله وجود ندارد.

## مشارکت‌های نویسندگان

همه نویسندگان دارای سهم مساوی در فرایند تدوین پژوهش هستند. این شامل مشارکت برابر در تصور، طراحی، تجزیه و تحلیل و نگارش این مقاله می‌شود.

## References

- Ahmadi, M. M., Tavallaei, R., Mohtadi, M. M., & Taheri, A. (2021). Investigating the trend of "Knowledge Acquisition" developments: A Scientometric analysis of Iranian and global research. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 4(1), 1-49. <https://doi.org/10.47176/smok.2021.1288> (In Persian)
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Almaamari, Q. A. (2023). Factors influencing employees' productivity in Bahraini Alhelli Company—literature review. From Industry 4.0 to Industry 5.0: Mapping the Transitions, 383-387. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-28314-7\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-031-28314-7_32)
- Alyew, A., Bassa, M., Reta, A., & Tora, M. (2020). A Study on Factors Affecting Labour Productivity on Construction Projects in Wolaita Zone, Ethiopia. *Int. J. Eng. Res*, 8(12), 817-822. <https://doi.org/10.17577/ijertv8is120385>
- Ampong, I. (2024). Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: a case of Sahel Sahara Bank Ghana limited. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2315690. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315690>
- Ataei, E. (2024). Identifying the Factors Affecting Human Resource Productivity. *Transactions on Data Analysis in Social Science*, 6(2), 127-139. <https://doi.org/10.47176/TDASS.2024.127>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://psycnet.apa.org/buy/2016-48454-001>

- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2015). To be or not to be (stressed): The critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. *Stress and Health*, 31(4), 264-273. <https://doi.org/10.1002/smi.2619>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gurmu, A. T., & Ongkowijoyo, C. S. (2020). Predicting construction labor productivity based on implementation levels of human resource management practices. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(3), 04019115. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001775](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001775)
- Jamali, H., Kabiri Naeni, M., & Elahi, Z. (2025). Investigating the Impact of Technostress on Knowledge Hiding with the Mediating Role of Job Burnout and the Moderating Role of Job Autonomy. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, \*8\*(2), 134-152. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1850> (In Persian)
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of business research*, 81, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Masa'deh, R. E., Almajali, D. A., Alrowwad, A. A., & Obeidat, B. (2019). The role of knowledge management infrastructure in enhancing job satisfaction: a developing country perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 14. <https://doi.org/10.28945/4169>
- Mousavi, M., Rastegar, A., & Shafiei Nikabadi, M. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Enhancing Positive Human Resource Management Knowledge: A Causal Model. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, \*8\*(3), 11-35. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1891> (In Persian)
- Nonaka, I. J., & Takeuchi, H. (2021). Strategy as a way of life. *MIT Sloan Management Review*, 63(1), 56-63. <https://www.proquest.com>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162. [https://lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/LM51\\_ITA\\_The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf](https://lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/LM51_ITA_The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf)
- Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187-192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>
- Palopitinas, R., Kurniawan, A., & Wijaya, T. (2024). Application of Rapid Application Development in designing knowledge management systems for enhancing employees' knowledge and performance in the Ministry. *Journal of Knowledge Management Systems*, 18(1), 55-74. <https://doi.org/10.60083/jidt.v6i1.468>
- Parween, S. (2024). The Significance of Employee Training and Development on Enhancing Workforce Efficiency. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 13(1), 72-79. <http://ijmer.in.doi./2024/13.12>

- Rehmani, A. A., & Siddiqui, D. A. (2024). Impact of Knowledge Sharing Practices on Firm and Project Level Performance: Influence of VRIO Model: Evidence From the Energy Sector in Pakistan. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4954270>
- Rizwan, M. (2021). Strengthening the Performance of SMEs Through knowledge management, Market Orientation and Competitive Environment. *Journal of Management and Research*, 8(1), 50-68. <https://doi.org/10.29145/jmr/81/080103>
- Robinson-Wright, C. L. (2024). Successful Strategies Manufacturing Leaders Use to Increase Manufacturing Employees' Productivity, <https://www.proquest.com>. Walden University ProQuest Dissertations & Theses, 2024. 31768762
- Salehnezhad, A., Shadmanfar, M. H., & Zolfaghari, Y. (2024). Presenting a model of key competencies and specialized skills of knowledge workers in the knowledge-based era using content analysis. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(4), 35-61. <https://doi.org/10.47176/smok.2024.1810> (In Persian)
- Seyed Javadin, S. R., Nosratpanah, R., & Ashrazadeh, A. (2024). The influence of knowledge absorptive capacity on the knowledge-based enterprises performance by explaining the mediating role of innovation strategy and open innovation activities. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7 (4), 11-33. <https://doi.org/10.47176/smok.2018.1822> (In Persian)
- Shadmanfar, M. H., Alipoor, M. H., & Makvandi, F. (2022). Extracting the pattern of inhibitors and facilitators of knowledge sharing using metacombination method. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(3), 111-150. <https://doi.org/10.47176/smok.2022.1423> (In Persian)
- Shaikh, F., Afshan, G., Anwar, R. S., Abbas, Z., & Chana, K. A. (2023). Analyzing the impact of artificial intelligence on employee productivity: the mediating effect of knowledge sharing and well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(4), 794-820. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12385>
- Tahhanpour, S., Arayi, V., Azimzadeh Irani, M., & Pourezzat, A. A. (2024). The Application of Artificial Intelligence and Knowledge Management in Improving Corporate Governance: A Case Study of Mapna Company. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(4), 141-163. <https://doi.org/10.47176/smok.2024.1813> (In Persian)
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Warr, P. (2011). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203936856>
- Wibowo, D. Y. A., Muljono, P., & Sumertajaya, I. M. (2021). Analysis of the effect of knowledge management, competency, and innovation on employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(4), 804-â. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.04.09>
- Yumhi, Y., Dharmawan, D., Febrian, W. D., & Sutisna, A. J. (2024). Application of rapid application development method in designing a knowledge management system to improve employee performance in national construction company. *Jurnal informasi dan teknologi*, 6(1), 155-160. <https://doi.org/10.60083/jidt.v6i1.491>
- Zahedi, A. (2025). The Integration of Knowledge Management and Artificial Intelligence for Improving Human Resource Performance (Case Study: Executive Agencies of Markazi Province).

Strategic Management of Organizational Knowledge, 8(3), 36-61. [https://doi:10.47176/smok.2025.1913](https://doi.org/10.47176/smok.2025.1913) (In Persian)

Zhang, Z., & Zhang, J. (2015). Social participation and subjective well-being among retirees in China. *Social Indicators Research*, 123(1), 143-160. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0728-1>

\*\*\*