



دو فصلنامه اختصاصی مطالعات فرهنگی «خط‌مشی‌گذاری در فرهنگ»  
سال اول، شماره اول، پیاپی ۱، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

صص ۱۴۶-۱۲۵؛ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۵


## بررسی رابطه همدلی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران

سحر شتابان<sup>۱</sup>

### چکیده

این تحقیق در راستای بررسی رابطه همدلی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران انجام شده است. روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و تحلیلی است. جامعه آماری در این پژوهش کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می‌باشند. جمعیت این سازمان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۷ تعداد ۱۵۰۰ نفر می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (بر اساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۰۶ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده‌اند. در مرحله بعد بر اساس مدل مفهومی پژوهش، سؤالات و فرضیه‌های پژوهش، با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته، گویه‌های مستخرج در نمونه آماری تحقیق مورد پرسش قرار گرفته است. در بخش آمار توصیفی، توصیف داده‌ها در دو بخش متغیرهای زمینه‌ای و متغیرهای اصلی ارائه گردیده و در بخش آمار استنباطی، جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون (پارامتری) و اسپیرمن (ناپارامتری) استفاده شده است. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب رگرسیونی می‌توان گفت همدلی کارکنان بر بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران تأثیر مثبت دارد. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده، میانگین متغیرهای دیدگاه‌گیری

<sup>۱</sup> - دانش‌آموخته دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی امور فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

دوفصلنامه اختصاصی مطالعات فرهنگی ختمشوی‌گذاری در فرهنگ، سال اول، شماره ۱، پاییز و زمستان ۱۴۰۳ 

(۴/۱۷)، توجه به همدلی (۳/۵۸)، پریشانی شخصی (۴/۲۲)، همدلی خیالی (۳/۹۳)، همدلی کارکنان (۳/۹۷) می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** کارکنان، دیدگاه‌گیری، توجه به همدلی، پریشانی شخصی و همدلی خیالی، بهبود عملکرد نیروی انسانی.

صفحه

۱۱۲۶۱

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متغیر فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در شرایط محیطی سازمان روی می‌دهد. در این شرایط دشوار، منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود و منبع اصلی کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان به‌حساب می‌آید (شوقی، ۱۳۹۱).

در محیط رقابتی کسب و کار امروز، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان حائز اهمیت است چرا که در نهایت کارکنان هستند که برای ارائه خدمات با کیفیتی که مورد انتظار مشتری باشد، نقش ایفا می‌کنند. موفقیت در هر سازمانی بستگی به تخصیص و به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان بکار گیرند. از این رو گفته می‌شود سازمان، ترتیب منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است. دانشگاه‌ها، انجمن‌های علمی و ادبی، نهادهای دولتی، و... سازمان هستند و همه‌ی آن‌ها دارای مشخصه‌های مشترکی از قبیل دارا بودن منابع انسانی می‌باشند (خرازی و همکاران، ۱۳۹۲).

بسیاری از کارمندان معمولاً هنگام ورود به شغل افراد منظم و دارای عملکرد شغلی بالایی می‌باشند، اما پس از مواجه شدن با انبوهی از مشکلات در محیط کار، احساس خستگی کرده و عملکرد شغلی‌شان افت می‌کند. بسیاری از صاحب‌نظران سازمانی عقیده دارند که همدلی ظرفیت بسیار بالایی به کارمندان می‌دهد. همدلی، توانایی مهمی است که فرد را با احساسات و افکار دیگران هماهنگ می‌کند، او را به دنیای اجتماعی پیوند می‌زند، کمک به دیگران را برای وی ترسیم می‌کند و از آسیب به دیگران جلوگیری می‌کند. همدلی نیروی برانگیزاننده رفتارهای اجتماعی است که انسجام گروهی را در پی دارد. مؤثرترین تعریف همدلی، تعریف روگرز است که همدلی را احساس کردن دنیای مددجو تعریف کرده است، به‌گونه‌ای که این دنیا از آن خود اوست. همدلی یکی از اصول ارتباطات کارآمد و ویژگی مهمی است که موجب توسعه روابط انسانی می‌گردد. همدلی عبارت است از توانایی قراردادن خود به‌جای دیگران و از این طریق درک بهتر احساسات و تجربیات آن‌ها (فیض‌آبادی و همکاران، ۱۳۸۶: ۶۹).

همدلی، نیرویی توانمند برای محقق ساختن اهداف و برنامه‌های سازمان و کارآمدترین دلیل برای پیشبرد رشد شخصی و روابط انسانی و ارتباط با دیگران است. در یک سازمان، با نیروی همدلی



می‌توان بسیاری از گره‌های پیچیده را گشود، بسیاری از غیرممکن‌ها را ممکن ساخت و راه‌های دشوار کار و فعالیت و تحقق اهداف و برنامه‌ها را پیمود. افراد همدل، سه خصیصه مهم دارند: اول اینکه، دربارهٔ نیازهای دیگران نوعی احساس نگرانی دارند. دوم اینکه، با دیگران اشتراک نظر دارند؛ یعنی قادرند خود را به‌جای دیگران بگذارند و به مسائل از نگاه آنان بنگرند. سوم اینکه، دارای احساسات همدلانه هستند که آن را از طریق رفتارهای متناسب نشان می‌دهند (حجت و همکاران، ۲۰۰۵: ۵۲۶).

همدلی در واقع ظرفیت درونی افراد است که باعث انسجام گروهی و تنظیم روابط می‌شود که وجود این مهارت در زندگی اجتماعی افراد نقش مهمی دارد. در حقیقت مهارت همدلی عامل برانگیزاننده رفتارهای اجتماعی و رفتارهایی در جهت انجام گروهی به حساب می‌آید. از طرفی همدلی در عملکردهای بین شخصی نیز عامل موفقیت به حساب می‌آید. امروزه رهبران با روش‌های مناسب می‌توانند در باورها و ارزش‌های کارکنان خود نفوذ کنند (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۴) و باعث پویایی و اثربخشی سازمان و موفقیت روزافزون سازمان گردند؛ چرا که در طراحی سازمان‌ها همواره کم‌وکاستی‌ها و ضعف‌هایی وجود دارد که رهبری عاملی قوی و اطمینان‌بخش در ایجاد هماهنگی بین اعضا و فعالیت‌ها و همچنین هدایت در ایجاد همدلی آن‌ها است. در حقیقت رهبر با در هم آمیختن اهداف سازمان و اهداف کارکنان باعث می‌شود کارکنان با انگیزه و اشتیاق بیشتری برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش نمایند (شریعتی، ۱۳۹۴). افرادی که همدلی بیشتر و قوی‌تری نسبت به امور دیگران دارند، حساس‌تر هستند و به‌صورت عاطفی به آن‌ها پاسخ می‌دهند و به‌طور کلی، بهترین و بیشترین کمک را فراهم می‌آورند. مشخصه عاطفی و روانی همدلی، آگاهی از افکار، احساسات و حالات ذهنی دیگران، زمینه‌ساز همانندسازی افراد با یکدیگر در عرصه‌های مختلف اجتماعی است (شریعت و کیخاونی، ۱۳۸۹: ۲۵۰).

از طرفی عملکرد منابع انسانی در سازمان از دهه‌های گذشته موردعلاقه هم محققین دانشگاهی و هم مدیران بخش‌های اجرایی بوده است چرا که نتیجه‌نهایی استفاده از منابع ملموس و ناملموس در سازمان‌ها است. هر چند که منابع ناملموس برای سازمان‌ها اهمیت بیشتری دارد. از آنجا که منابع یک کشور عموماً محدود است، افزایش عملکرد منابع انسانی در سازمان به‌عنوان یک ضرورت اساسی برای ارتقای استاندارد زندگی یک ملت، اهمیت پیدا می‌کند. در جهان امروز، با توجه به محدودیت عوامل مختلف تولید، نیاز به بهره‌وری چه در کشورهای پیشرفته و چه در کشورهای در حال توسعه امری حیاتی و ضروری است. اهمیت عملکرد سازمانی با توجه به گسترش سطح رقابت، پیچیدگی فناوری، سرعت تبادل اطلاعات، تنوع سلیقه‌ها بر کسی پوشیده نیست. امروزه افزایش عملکرد و



کارایی منابع انسانی در سازمان جایگاه ارزشمندی در نزد مدیران دارد و همه در جستجوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزون‌ترند و تلاش آنان نیز در همین راستا شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پرقاب‌ت تضمین کند. افزایش عملکرد به شکل فزاینده‌ای مبتنی بر دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های عقل انسان آموزش دیده است. بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان، زمینه‌ای حرفه‌ای در فعالیت‌های اجتماعی و پژوهش در عمل است. بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان، طیف وسیعی از فعالیت‌هایی با تحولات بی‌پایان را دربر می‌گیرد. بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان، کاربرد نظام‌مند دانش رفتاری در تحول سازمان از پیش طراحی شده، بهبود و تقویت مجدد راهبردها، ساختارها و فرآیندی است که به اثربخشی سازمان می‌انجامد. (زارعی و همکاران، ۱۳۹۴) همچنین یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، چگونگی افزایش انگیزش منابع انسانی در سازمان است تا به وسیله آن منابع انسانی در سازمان نقش‌ها و وظایف خود را به خوبی انجام دهند و این اطمینان حاصل شود که سازمان اثربخشی خود را حفظ خواهد کرد. از جمله مهارت‌ها و راهکارهایی که می‌تواند به کارکنان کمک کند، همدلی کارکنان است. در همین راستا پژوهش حاضر در پی آن است تا تأثیر همدلی کارکنان بر بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران را بررسی نماید.

## ۲. پیشینه تحقیق

از جمله پژوهش‌های انجام شده در این حوزه می‌توان به پژوهشی که سیدمحرمی و غفاری، با عنوان تحلیل مفهوم‌شناسی همدلی در قرآن کریم انجام داده اند، اشاره کرد. نتایج پژوهش نشان داد که همدلی، با مفاهیم مواسات، جود و سخا، انفاق، احسان و ایثار در متون اسلامی ارتباط معنایی دارد. (سیدمحرمی و غفاری، ۱۴۰۱). سرفرازی، هاشمی و ابراهیمی، پژوهشی با عنوان رهبری هوشمند مؤلفه ای اثرگذار بر بهبود همدلی سازمانی و عزت نفس کارکنان انجام داده اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عزت نفس سازمانی به اشکال مختلف پویایی نیروی کار درون سازمانی و همچنین سرنوشت نهایی یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (سرفرازی، هاشمی و ابراهیمی، ۱۴۰۰). قوامی، پژوهشی با عنوان پراکندگی، نقش همدلی و اعتقادات مذهبی یا معنوی بر استرس شغلی و رضایت شغلی در بین کارکنان نظام سلامت (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان‌های شهر رشت) انجام داده است. نتایج همبستگی پیرسون نیز حاکی از همبستگی مثبت و معنی دار بین نقش همدلی و اعتقادات مذهبی با رضایت شغلی است. (قوامی، ۱۳۹۹). بهمنی، غلامی و فتحی زاده پژوهشی با عنوان تبیین



نقش میانجی همدلی سازمانی در ارتباط بین داستان‌سرایی و موفقیت سازمانی انجام داده‌اند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که داستان‌سرایی تأثیر مثبت و معناداری بر موفقیت‌های سازمانی بیمارستان‌های دولتی شیراز دارد، داستان‌سرایی با ضریب تأثیر مثبت و معناداری بر همدلی سازمانی دارد، همچنین همدلی سازمانی بر موفقیت سازمانی کارکنان بیمارستان‌های دولتی شیراز تأثیر مثبت دارد. (بهمنی، غلامی و فتحی زاده، ۱۳۹۸). شریفی و خوشنویسان پژوهشی با عنوان تحلیلی بر توانایی همدلی قومی فرهنگی در کلان‌شهر تهران انجام داده‌اند. نتایج این تحقیق به طور تلویحی، غلبه همدلی احساسی نسبت به همدلی عمل‌گرا در کلان‌شهر تهران را نشان می‌دهد. (شریفی و خوشنویسان، ۱۳۹۷). بعلاوه، پژوهش تاننبائوم، ترایلور، توماس و سالاس نیز نشان دادند شرایط توأم با استرس بالا، منجر به بروز شکست و فشارهای زیادی در مدیریت کار تیمی سازمان‌ها می‌گردد. (تاننبائوم، ترایلور، توماس و سالاس، ۲۰۲۱). با توجه به تحقیقات ماسیمولا، ون‌درواوت و کوئتری روابط کاری مثبت، دری به سوی ایجاد کار تیمی اثربخش می‌باشند. (ماسیمولا، ون‌درواوت و کوئتری، ۲۰۲۱). نتایج تحقیقات خطاک، وسیم شاه و حامد شاه نشان داد که رابطه معنی‌داری بین تسهیم دانش و کار تیمی و عملکرد تیمی کارکنان در سازمان‌های مد نظر رابطه متقابلی وجود دارد. (خطاک، وسیم شاه و حامد شاه، ۲۰۲۰). بامبل و همکاران در تحقیقی به بررسی همدلی و عملکرد سازمانی در بین کارکنان مؤسسات تربیتی در گومب پرداختند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که بین همدلی و عملکرد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. (بامبل و همکاران، ۲۰۱۶).

### ۳. چارچوب نظری تحقیق

نظریه همدلی تاریخچه‌ای بسیار طولانی و غنی دارد و به اواخر قرن نوزدهم بر می‌گردد. کلمه لاتین همدلی از واژه آلمانی اینفوهانگ<sup>۱</sup> به معنای ادراک زیبایی و کلمه یونانی ایمپسایا<sup>۲</sup> که به معنای فهم عواملی فراتر از خود است اقتباس شده است. در اواخر قرن نوزدهم واژه اینفوهانگ برای بیان همدردی و همدلی استفاده می‌شد. بعدها تیچنر<sup>۳</sup> واژه لاتین کنونی همدلی را از کلمه‌ی اینفوهانگ ترجمه کرد (خدابخش، ۱۳۹۰: ۴۷).

1. Einfuhung
2. Empatheia
3. Titchener



هوسرل پدیدارشناس آلمانی، همدلی را پدیده میان‌فردی می‌نامد و معتقد است که در پدیده میان‌فردی غالباً وسیله‌ای است برای پیوند زدن انسان‌ها به هم از طریق حساس کردن آن‌ها به دنیای یکدیگر است (Brunel, 2004, p93). همدلی عبارت است از توانایی تجربه و درک آنچه دیگران احساس می‌کنند بدون سردرگمی بین خویشتن و دیگران. دانستن آنچه دیگری احساس می‌کند در تعاملات میان‌فردی نقش بنیادین دارد. آگاهی از تمایز بین تجربیات خود و دیگران، جنبه کلیدی از همدلی را تشکیل می‌دهد. در میان اشکال مختلف ارتباطات هیجانی با دیگران همدلی بیشترین توجه را از سوی فلاسفه و روان‌شناسان و به‌تازگی از سوی عصب‌شناسان شناختی دریافت کرده است. همدلی در سطح پدیدارشناختی عبارت است از یک حس شباهت بین احساساتی که فرد تجربه می‌کند و احساساتی که توسط دیگران ابراز می‌شود (Parker, D, 2013).

یکی از فرایندهای اساسی در تحول بهنجار انسان، رشد ظرفیت برای ارتباط با دیگران می‌باشد. همدلی<sup>۱</sup> به‌عنوان یک توانایی بی‌نظیر در ارتباط با دیگران از هنگام تولد حضور داشته و به‌طور افزایشی از نوزادی و کودکی تا نوجوانی متحول می‌گردد و به بالاترین مرحله خود در اواخر دوران نوجوانی می‌رسد. ساختار همدلی در حوزه‌های متفاوت تحقیقات نظیر: روان‌شناسی، کردارشناسی، علم عصب‌شناختی و روان‌پزشکی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است (آلبیرو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۳۹۴). همدلی عبارت است از توانایی قراردادن خود به‌جای دیگران و از این طریق درک بهتر احساسات و تجربیات آن‌ها. همدلی ظرفیت بنیادین افراد است که به تنظیم روابط، حمایت از فعالیت‌های مشترک و انسجام گروهی کمک می‌کند (فیض‌آبادی و همکاران، ۱۳۸۶: ۶۸).

چهار بعد از همدلی که دیویس (۱۹۸۳) مورد توجه قرار داد، عبارت بودند از:

۱. دیدگاه‌گیری: داشتن توانایی برای در نظر گرفتن دیدگاه دیگران. این بعد شامل مواردی است که کوشش‌های خودانگیزانه به‌منظور سازگاری با دیدگاه‌های افراد دیگر را مورد ارزیابی قرار داده و هر چیزی را از دیدگاه افراد دیگر بررسی می‌کند.



۲. خیال: جایگزینی خود به صورت خیالی در قالب احساسات و اعمال شخصیت های خیالی کتاب ها و فیلم ها. این بعد تمایل به شناسایی شخصیت فیلم ها، رمان ها، نمایشنامه ها و موقعیت های ساختگی دیگر را می‌سنجد.

۳. توجه همدلانه: میزان احساسات همدلانه دیگر محور و نگرانی برای افراد درمانده.

۴. درماندگی شخصی: احساسات خود محور، نگرانی شخصی و ناآرامی و تنیدگی در شرایط بین فردی می‌باشد. این بعد اضطراب و ناراحتی ایجاد شده در اثر مشاهده تجارب منفی افراد دیگر را می‌سنجد (فیض‌آبادی و همکاران، ۱۳۸۶: ۸۵).

همدلی، گام نهادن با فرد دیگر به مکان‌های عمیق‌تر وجود اوست، در حال که هنوز جدایی نیز تا اندازه‌ای، حفظ می‌شود. همدلی، به معنای تجربه کردن احساسات طرف مقابل بدون از دست دادن هویت خود و پاسخ دقیق به نیازهای او، بدون آلوده شدن در آن‌ها است (شیرافکن، ۱۳۸۹: ۱۰۱).

همدلی نوع خاصی از توجه داشتن به دیدگاه دیگران است. فرد از طریق ادراک واکنش‌های عاطفی دیگران، واکنش‌های عاطفی از خود نشان می‌دهد که به آن همدلی گویند. به منظور برقراری روابط همدلانه فرد باید بتواند خود را جای دیگران گذاشته، امور را از دیدگاه آنان ببیند و از خود بپرسد که اگر جای او بودم چه احساسی داشتم؟ شرط لازم برای چنین کاری این است که فرد خود را بشناسد، آنگاه می‌تواند دیگران را نیز با همان وضعیتی که هستند با تمام ضعف‌ها و توانمندی‌هایشان بپذیرد و به آن‌ها احترام بگذارد (فرهنگی، ۱۳۹۰: ۱۷).

در بیشتر سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده‌ی بهینه نمی‌شود و مدیران نمی‌توانند ظرفیت بالقوه آن‌ها را به کار گیرند. این امر به دلیل این است که قادر به شناخت توانایی‌های کارکنان نیستند یا در محیط سازمان عملاً زمینه‌ی لازم برای بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتر کارکنان را فراهم نمی‌کنند. برای رفع این مشکلات و چالش‌های پیش‌روی منابع انسانی از قبیل؛ جهانی‌شدن، کمبود نیروی کار متعهد و ماهر، هرم تصمیم‌گیر، عدم شناخت نیاز کارکنان، نبود برنامه مناسب، نبود شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، نبود انگیزه کافی، عدم مشارکت کارکنان و ترک همکاری کارکنان با سابقه‌ی سازمان. ابعاد توانمندسازی کارکنان را بر اساس تحقیقات گذشته





می‌توان در پنج بعد؛ خود اثربخشی، خود اختیاری، پذیرش شخصی نتایج، معنی‌دار بودن شغل و اعتماد خلاصه کرد (پاکدل، قلی‌پور و حسینی، ۱۳۹۷).

مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی وظیفه حیاتی برای شکل‌دادن به سیاست‌های موردنظر دارد و باید کارکنان را به سمت اهداف سازمانی هدایت کند. (شعبان، ۱، ۲۰۱۹). اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیرقابل‌انکار است، نیروی انسانی کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است و عدم توجه به فراهم کردن محیط و ابزار مناسب بهسازی جهت ماندگاری آن‌ها می‌تواند مشکلات زیادی را برای سازمان‌ها به وجود آورد. در دنیایی که تأثیرات و چالش‌های آن با حرکت به سمت جهانی‌سازی و اقتصاد روبرو شده است، توجه به مسئله تأثیر پایداری منابع انسانی بر عملکرد سازمان افزایش یافته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین ماندگاری منابع انسانی و عملکرد یک سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (باربا آراجون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). منابع انسانی گنجینه‌ای از نیروهای بالقوه سازمان هستند که می‌توانند به صورت راهبردی توسعه یافته و به‌منظور دستیابی به تعالی حرکت نمایند. بقا و موفقیت سازمان به طور فزاینده‌ای به مانگاری و آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد؛ بنابراین، یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، اتخاذ تدابیر و ساز و کارهایی جهت افزایش رضایت و تعهد و در نهایت پایداری کارکنان است (آهاکوا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). مدیران سازمان‌ها باید به عوامل ماندگاری کارکنان توجه کافی داشته تا بتوانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار داده، تا کارکنان بتوانند کارشان را با تعهد انجام دهند و به اهداف تعیین شده دست پیدا کنند (نوی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). پایداری منابع انسانی یکی از چالش‌های اساسی سازمان است، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی، انسان‌ها هستند که خلق ایده می‌کنند. آخرین تکنولوژی را می‌توان به دست آورد و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد (کاتارزینا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱).

1 Shaban

2 . Barba Aragon et al

3 . Ahakwa et al

4 . Noe et al

5 . Katarzyna Piwowar



در بیشتر سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده‌ی بهینه نمی‌شود و مدیران نمی‌توانند ظرفیت بالقوه آن‌ها را به کار گیرند. این امر به دلیل این است که قادر به شناخت توانایی‌های کارکنان نیستند یا در محیط سازمان عملاً زمینه‌ی لازم برای بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتر کارکنان را فراهم نمی‌کنند. برای رفع این مشکلات و چالش‌های پیش‌روی منابع انسانی از قبیل؛ جهانی‌شدن، کمبود نیروی کار متعهد و ماهر، هرم تصمیم‌گیر، عدم شناخت نیاز کارکنان، نبود برنامه مناسب، نبود شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، نبود انگیزه کافی، عدم مشارکت کارکنان و ترک همکاری کارکنان با سابقه‌ی سازمان. ابعاد توانمندسازی<sup>۱</sup> کارکنان را بر اساس تحقیقات گذشته می‌توان در پنج بعد؛ خود اثربخشی، خود اختیاری، پذیرش شخصی نتایج، معنی‌دار بودن شغل و اعتماد خلاصه کرد (پاکدل، قلی‌پور و حسینی، ۱۳۹۷).

مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی وظیفه حیاتی برای شکل‌دادن به سیاست‌های موردنظر دارد و باید کارکنان را به سمت اهداف سازمانی هدایت کند. (شعبان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیرقابل‌انکار است، نیروی انسانی کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است و عدم توجه به فراهم کردن محیط و ابزار مناسب بهسازی جهت ماندگاری آن‌ها می‌تواند مشکلات زیادی را برای سازمان‌ها به وجود آورد. در دنیایی که تأثیرات و چالش‌های آن با حرکت به سمت جهانی‌سازی و اقتصاد روبرو شده است، توجه به مسئله تأثیر پایداری منابع انسانی بر عملکرد سازمان افزایش یافته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین ماندگاری منابع انسانی و عملکرد یک سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (باربا آراجون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). منابع انسانی گنجینه‌ای از نیروهای بالقوه سازمان هستند که می‌توانند به صورت راهبردی توسعه‌یافته و به‌منظور دستیابی به تعالی حرکت نمایند. بقا و موفقیت سازمان به طور فزاینده‌ای به ماندگاری و آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد؛ بنابراین، یکی از چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، اتخاذ تدابیر و ساز و کارهایی جهت افزایش رضایت و تعهد و در نهایت پایداری کارکنان است (آهاکوا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). مدیران سازمان‌ها باید به عوامل ماندگاری کارکنان توجه کافی داشته تا بتوانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار داده، تا کارکنان بتوانند کارشان

1. Empowerment
2. Shaban
3. Barba Aragon et al
4. Ahakwa et al

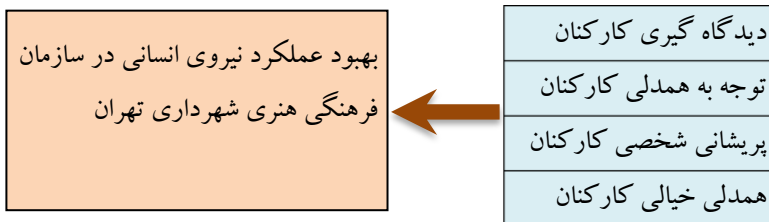
بررسی رابطه همدلی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی...؛ سحر شتابان

را با تعهد انجام دهند و به اهداف تعیین شده دست پیدا کنند(نوی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). پایداری منابع انسانی یکی از چالش‌های اساسی سازمان است، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی، انسان‌ها هستند که خلق ایده می‌کنند. آخرین تکنولوژی را می‌توان به دست آورد و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد(کاتارزینا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

#### ۴. مدل تحقیق

متغیر مستقل: همدلی کارکنان (دیدگاه‌گیری کارکنان، توجه به همدلی کارکنان، پریشانی شخصی کارکنان و همدلی خیالی کارکنان)

متغیر وابسته: بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران



نمودار شماره-۱- مدل تحلیلی تحقیق - محقق ساخته برگرفته از ادبیات تحقیق

#### ۵. فرضیه‌های تحقیق

##### ۵-۱. فرضیه اصلی

بین همدلی کارکنان (دیدگاه‌گیری، توجه به همدلی، پریشانی شخصی و همدلی خیالی) و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه وجود دارد.



## ۵-۲. فرضیه‌های فرعی

بین دیدگاه‌گیری کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد.

بین توجه به همدلی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد.

بین پریشانی شخصی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد.

بین همدلی خیالی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد.

## ۶. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع کاربردی می‌باشد؛ زیرا هدف از انجام این تحقیق توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص، به قصد کاربرد نتایج یافته‌ها برای توسعه قابلیت اعتماد می‌باشد. همچنین در زمینه نحوه گردآوری داده‌ها نیز مطالعه حاضر مطالعه‌ای توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت از کلیه کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می‌باشند که تعداد آن‌ها حدوداً ۱۵۰۰ نفر می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (بر اساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۱۶ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده‌اند. در این مطالعه به منظور تحلیل داده‌ها از دو رویکرد کلی آماری آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده گردید. آمار توصیفی به منظور توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری در کنار سنجش شاخص‌های پراکندگی داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. همچنین، آمار استنباطی و به کارگیری آزمون همبستگی پیرسون (پارامتری) و اسپیرمن (ناپارامتری) برای بررسی معناداری تأثیر مفروض متغیرها بر یکدیگر مورد استفاده قرار گرفت. مطالعه حاضر دربردارنده یک فرضیه اصلی و ۴ فرضیه فرعی می‌باشد.



## ۷. یافته‌های تحقیق

### ۷-۱. آزمون فرضیه‌های تحقیق

در این بخش جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون (پارامتری) و اسپیرمن (ناپارامتری) استفاده شده است. با توجه به نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف در صورت نرمال بودن توزیع داده‌های متغیر از آزمون همبستگی پیرسون (پارامتری) استفاده می‌شود و در صورت نرمال نبودن توزیع داده‌های متغیر از آزمون اسپیرمن (ناپارامتری) استفاده می‌گردد.

#### ۱- فرضیه اصلی

بین همدلی کارکنان (دیدگاه‌گیری، توجه به همدلی، پریشانی شخصی و همدلی خیالی) و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه وجود دارد.

فرض صفر: بین همدلی کارکنان (دیدگاه‌گیری، توجه به همدلی، پریشانی شخصی و همدلی خیالی) و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه وجود ندارد.

فرض مقابل: بین همدلی کارکنان (دیدگاه‌گیری، توجه به همدلی، پریشانی شخصی و همدلی خیالی) و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه وجود دارد.

جدول (۱): آزمون فرضیه اصلی

متغیر	بهبود عملکرد نیروی انسانی	
همدلی کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۶۴۹**
	سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰۰
	تعداد	۳۸۴

با توجه به جدول ۱ مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۶۴۹ و سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰ می‌باشد. مقدار سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت رابطه‌ی معنی‌داری بین همدلی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب همبستگی مشخص می‌شود رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی افزایش همدلی کارکنان موجب بهبود عملکرد



نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می‌گردد. بنابراین فرضیه فوق تأیید شده و بین همدلی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه وجود دارد.

## ۲- فرضیه فرعی اول

بین دیدگاه‌گیری کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد.

فرض صفر: بین دیدگاه‌گیری کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود ندارد.

فرض مقابل: بین دیدگاه‌گیری کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد.

جدول (۲): آزمون فرضیه اول

متغیر	بهبود عملکرد نیروی انسانی
دیدگاه‌گیری کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون ۰/۲۴۸**
	سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰۰
	تعداد ۳۸۴

با توجه به جدول ۲ مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۲۴۸ و سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰ می‌باشد. مقدار سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت رابطه‌ی معنی‌داری بین دیدگاه‌گیری کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب همبستگی مشخص می‌شود رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی افزایش دیدگاه‌گیری کارکنان موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می‌گردد؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید شده و بین دیدگاه‌گیری کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه وجود دارد.



۳- فرضیه فرعی دوم

بین توجه به همدلی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد.

فرض صفر: بین توجه به همدلی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود ندارد.

فرض مقابل: بین توجه به همدلی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد.

جدول (۳): آزمون فرضیه دوم

متغیر	بهبود عملکرد نیروی انسانی
توجه به همدلی کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون **۰/۴۱۹
	سطح معنی داری ۰/۰۰۰۰
	تعداد ۳۸۴

با توجه به جدول ۳ مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۴۱۹ و سطح معنی داری آزمون ۰/۰۰۰ می باشد. مقدار سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ می باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۹٪ می توان گفت رابطه ی معنی داری بین توجه به همدلی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب همبستگی مشخص می شود رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی افزایش توجه به همدلی کارکنان موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می گردد؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید شده و بین توجه به همدلی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه وجود دارد.

۴- فرضیه فرعی سوم

بین پریشانی شخصی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد.



فرض صفر: بین پریشانی شخصی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود ندارد.

فرض مقابل: بین پریشانی شخصی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد.

جدول (۴): آزمون فرضیه سوم

متغیر	بهبود عملکرد نیروی انسانی
پریشانی شخصی کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون *۰/۱۳۸
	سطح معنی‌داری ۰/۰۰۷
	تعداد ۳۸۴

با توجه به جدول ۴ مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۱۳۸ و سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۷ می‌باشد. مقدار سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت رابطه‌ی معنی‌داری بین پریشانی شخصی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب همبستگی مشخص می‌شود رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی افزایش پریشانی شخصی کارکنان موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می‌گردد. بنابراین فرضیه فوق تأیید شده و بین پریشانی شخصی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه وجود دارد.

#### ۵- فرضیه فرعی چهارم

۴. بین همدلی خیالی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد.

فرض صفر: ۴. بین همدلی خیالی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود ندارد.

فرض مقابل: ۴. بین همدلی خیالی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد.





جدول (۵): آزمون فرضیه چهارم

متغیر	بهبود عملکرد نیروی انسانی
همدلی خیالی کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون ۰/۵۳۵**
	سطح معنی داری ۰/۰۰۰
	تعداد ۳۸۴

با توجه به جدول ۵ مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۵۳۵ و سطح معنی داری آزمون ۰/۰۰۰ می باشد. مقدار سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ می باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۹٪ می توان گفت رابطه ی معنی داری بین همدلی خیالی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود دارد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب همبستگی مشخص می شود رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی افزایش همدلی خیالی کارکنان موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می گردد. بنابراین فرضیه فوق تأیید شده و بین همدلی خیالی کارکنان و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه وجود دارد.

## ۸. نتیجه گیری

در دنیایی که روزبه روز بر گستردگی و سرعت آن افزوده می شود، همدلی هر روز مهم تر از روز قبل تجلی می یابد. توجه کافی نسبت به سایر افراد ممکن است کمی وقت گیر باشد. با این وجود همدلی بودن از ارزش بالایی برخوردار است. چرا که باعث پدید آیی ارتباطاتی صحیح تر می شود. اولین گام در خلق یک جو مشترک، ظهور تعامل های همدلی است. به طور یقین همین امر موجب آغاز تشکیل اعتماد می شود. وقتی به دیگران کمک می کنید، به رفع تعارض های ایشان می پردازید. اظهارات مبتنی بر همدلی، راه های ارتباطی خاصی را می گشایند و مباحث انعطاف پذیر ویژه ای را هویدا می سازند. به علاوه نمایش ظاهری همدلی، مهارتی اساسی محسوب شده که شما آن را برای تمام افراد درگیر با تعارض مزبور الگو قرار می دهید. در جهانی که مملو از چالش ها و مذاکرات است، همه ما نیاز به کمک داریم. یکی از راهبردهای قدرتمند آن است که در ارتباطات موجود، همدلی را وارد صحنه عمل سازیم (قادری، ۱۳۸۹: ۳۲).



همدلی دامنه‌ای از بینش اجتماعی تا توانایی برای فهم، حالات عاطفی و شناختی و تجربه‌ی هیجانات مشابه با دیگران را شامل می‌شود. همدلی ظرفیت بنیادین افراد در تنظیم روابط، حمایت از فعالیت‌های مشترک و انسجام گروهی است. این توانایی نقش اساسی در زندگی اجتماعی و نیروی برانگیزنده رفتارهای اجتماعی و رفتارهایی است که انسجام گروهی را در پی دارد. همدلی عنصری ضروری برای عملکردهای، موفقیت‌آمیز بین شخصی محسوب می‌شود.

همدلی، توانایی مهمی است که فرد را با احساسات و افکار دیگران هماهنگ می‌کند، او را به دنیای اجتماعی پیوند می‌زند، کمک به دیگران را برای وی ترسیم می‌کند و از آسیب به دیگران جلوگیری می‌کند. همدلی نیروی برانگیزاننده رفتارهای اجتماعی است که انسجام گروهی را در پی دارد. همدلی، روابط اجتماعی را بهبود می‌بخشد و به ایجاد رفتارهای حمایت‌کننده و پذیرنده نسبت به انسان‌های دیگر منجر می‌شود. همدلی انسان‌ها را رشد می‌دهد و روحشان را عمیق‌تر می‌سازد. وقتی احساسات دیگران را می‌شناسید، در واقع مثل این است که خودتان چنین احساساتی را تجربه کرده‌اید. مهم‌تر از همه این که اگر با کسی همدلی کنید مشکلاتش را از دریچه‌ای دیگر خواهید دید و حتماً راه‌حلی را ارائه می‌دهید که شاید به ذهن او خطور نکرده باشد. همدلی، نیرویی توانمند برای محقق ساختن اهداف و برنامه‌های سازمان و کارآمدترین دلیل برای پیشبرد رشد شخصی و روابط انسانی و ارتباط با دیگران است. در یک سازمان، با نیروی همدلی می‌توان بسیاری از گره‌های پیچیده را گشود، بسیاری از غیرممکن‌ها را ممکن ساخت و راه‌های دشوار کار و فعالیت و تحقق اهداف و برنامه‌ها را پیمود.

نتایج این پژوهش با نتایج بسیاری از پژوهش‌های صورت‌گرفته همانند پژوهش سیدمحرمی و غفاری، با عنوان تحلیل مفهوم‌شناسی همدلی در قرآن کریم، پژوهش سرفرازی و همکاران، با عنوان رهبری هوشمند مؤلفه‌ای اثرگذار بر بهبود همدلی سازمانی و عزت‌نفس کارکنان، پژوهش قوامی، با عنوان پراکندگی، نقش همدلی و اعتقادات مذهبی یا معنوی بر استرس شغلی و رضایت شغلی در بین کارکنان نظام سلامت (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان‌های شهر رشت)، پژوهش بهمنی و همکاران، با عنوان تبیین نقش میانجی همدلی سازمانی در ارتباط بین داستان‌سرایي و موفقیت سازمانی، پژوهش شریفی و خوشنویسان با عنوان تحلیلی بر توانایی همدلی قومی فرهنگی در کلان‌شهر تهران، پژوهش بامبل و همکاران با عنوان بررسی همدلی و عملکرد سازمانی در بین کارکنان مؤسسات تربیتی در گومب، پژوهش خطاک و همکاران با عنوان تبیین رابطه معنی‌داری بین تسهیم دانش و کار تیمی و عملکرد تیمی کارکنان در سازمان، همخوانی دارد و این نشان می‌دهد که تعداد زیادی از مفاهیم



ابعاد و مؤلفه‌های تأثیر همدلی کارکنان بر بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان در بستر عمیقی از فهم مشترک جامعه قرار دارد. از طرفی در یک سازمان، با نیروی همدلی می‌توان بسیاری از گره‌های پیچیده را گشود، بسیاری از غیرممکن‌ها را ممکن ساخت و راه‌های دشوار کار و فعالیت و تحقق اهداف و برنامه‌ها را پیمود همدلی، نیرویی توانمند برای محقق ساختن اهداف و برنامه‌های سازمان و کارآمدترین دلیل برای پیشبرد رشد شخصی می‌باشد. بنابراین به نظر می‌رسد چنانچه بخواهیم در فضای سازمان «همدلی» ایجاد شود، باید فضایی ایجاد کنیم که هم کارکنان بتوانند خود را به جای مدیران بگذارند و آنان را درک کنند و هم مدیران بتوانند تا به درون کارکنان راه یابند و مسائل و امور را از دید آنان ببینند، به کارکنان به گونه‌ای کامل، بدون خشک اندیشی و پیشداوری گوش فرا دهند و به موضوع‌هایی که برای کارکنان اهمیت دارد، به همان اندازه توجه کنند که آنان توجه دارند (خواجه دهی، ۱۳۹۲).

## فهرست منابع

- بهمنی، اکبر؛ غلامی، رمضان و فتحی زاده، علیرضا. (۱۴۰۰). تبیین نقش میانجی همدلی سازمانی در ارتباط بین داستان‌سرایی و موفقیت سازمانی. نشریه: پژوهش‌نامه مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت) سال: ۱۳۹۸، دوره: ۱۱، شماره: ۲ (پیاپی ۲۲) صفحات: ۱۴۱-۱۵۶
- پاکدل، رحمت‌الله؛ قلی‌پور، آرزو و حسینی، سیدحسین. (۱۳۹۷). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد پویایی سیستم. آموزش و توسعه منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۶، صص: ۷۷-۵۱.
- خدابخش، محسن. (۱۳۹۰). همدلی و بازبینی نقش آن در بهبود روابط پزشک - بیمار. مجله اخلاق و تاریخ پزشکی، ۴(۳): ۳۸-۴۶.
- خرازی، سیدکمال؛ سیدمحمد و ترکی، علی. (۱۳۹۲). رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال چهارم، شماره ۱۴.
- خواجه دهی، منوچهر. (۱۳۹۲). همدلی چگونه ایجاد می‌شود؟. پایگاه سازمان تأمین اجتماعی.
- زارعی متین، حسن؛ یزدانی، حمیدرضا و سادات بیربایی، هانیه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بازرگانی دوره ۲، شماره ۶.



سرفرازی، مهرزاد؛ هاشمی، سید محمود و ابراهیمی، احمد. (۱۴۰۰). رهبری هوشمند مؤلفه‌های اثرگذار بر بهبود همدمی سازمانی و عزت نفس کارکنان. دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان،  
<https://civilica.com/doc/1244465>

سیدمحرمی، ایمان و غفاری، ابوالفضل. (۱۴۰۱). تحلیل مفهوم‌شناسی همدمی در قرآن کریم، نشریه: آموزه‌های قرآنی سال: ۱۴۰۱، دوره: ۱۹، شماره: ۳۵، صفحات: ۸۱-۱۰۹.

شریعت، سیدوحید و کیخاونی، آلاء. (۱۳۸۹). میزان همدمی در دستیاران تخصصی رشته‌های بالینی بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران. مجله‌ی روان‌پزشکی و روان‌شناسی بالینی، سال شانزدهم، شماره ۳، صص ۲۵۶-۲۴۸.

شریعتی، مهرداد. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد همدمی کارکنان در صندوق کارآفرینی امید. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت نیروی انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود.

شریفی، سعید و خوشنویسان، فاطمه. (۱۳۹۷). تحلیلی بر توانایی همدمی قومی فرهنگی در کلان‌شهر تهران. نشریه: راهبرد فرهنگ سال: ۱۳۹۷، دوره: ۱۱، شماره: ۴۱، صفحات: ۱۹۹-۲۱۹.

شوقی، بهزاد. (۱۳۹۱). اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان. ماهنامه تازه‌های جهان بیمه، شماره ۱۷۳، صص ۲۳-۴۴.

شیرافکن، عباس. (۱۳۸۹). نظریه‌های شخصیت. تهران: انتشارات پوران پژوهش، چاپ اول. فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۳۹۰). مبانی ارتباطات انسانی. تهران: انتشارات مؤسسه فرهنگی رسا، چاپ هجدهم.

فیض‌آبادی، زهرا؛ فرزاد، ولی‌الله و شهرآرای، مهرناز. (۱۳۸۶). بررسی رابطه‌ی همدمی با سبک‌های هویت و تعهد در دانشجویان رشته‌های فنی و علوم انسانی. نشریه مطالعات روان‌شناختی دانشگاه الزهراء، شماره ۲، صص ۹۰-۶۵.

قادری، سعید. (۱۳۸۹). رابطه بین سبک دلبستگی، مهارت اجتماعی و تنهایی در میان دانشجویان. پایان‌نامه علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه الزهراء.

قوامی، اشرف‌السادات. (۱۳۹۹). پراکنندگی، نقش همدمی و اعتقادات مذهبی یا معنوی بر استرس شغلی و رضایت شغلی در بین کارکنان نظام سلامت (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان‌های شهر رشت). هفتمین همایش علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم تربیتی و روان‌شناسی ایران،



مقیم، محمد؛ خنیفر، حسین و عربی خوان، مهلا. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین سبک شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی، ۴(۴)، صص ۴۱۱-۳۱.

- Ahakwa, Yang, J, Tackie, E, Atingabili, S(2021). The influence of employee engagement, Work Environment and job Satisfaction on organizational commitment and performance of employees. *Seisense journal of management*, 4(3), 34-62.
- Albiero, Pine. (2015). The assessment of empathy in adolescence: A contribution to the Italian validation of the "Basic Empathy Scale. *Journal of Adolescence*, Vol. 32 (2009), 393-408.
- Barba-Argon, M. I, Jimenez, D. (2020). HRM and radical innovation; A dual approach with exploration as a mediator. *European management journal*, 38(5), 791-803.
- Brunel, M.L. and Marting, C. (2004). Les conceptions de L'empathic avant. pendant et a pres Rogers carrierologie, 9(3).
- Hojat, M., Mangione, S., Kane, G. C., & Gonnella, J. S. (2005). Relationships between scores of the Jefferson Scale of Physician Empathy and the Interpersonal Reactivity Index. *Medical Teacher*, 27(7), 625-628.
- Katarzyna Piwowar (2021). Human resources development az an element of sustainable HRM with the focus on production engineers, *journal of cleaner production* 278(2021) 124-156.
- Khattak, P., Waseem Shah, M. & Hammad Shah, M. (2020). Impact of Knowledge Sharing and Teamwork on Team Performance with the Moderating Role of Supervisor Support. *British Journal of Research*, 7(2), 1-8.
- Noe, R. A, Hollenbeck, J. R, Gerhart, B, Wright, P. M(2017). *Human resource management; Gaining a competitive advantage*. New York, mcgraw-Hill Education.
- Parker, D. (2013). Is empathy the most important skill inPR? Retrieved from, <http://www.prmoment.com/1568/is-empathy-the-most-important-skill-in-pr.aspx#first>.
- Shaban, Safaa. (2019). Reviewing the concept of Green HRM (GHRM) and Its Practices Application (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. *International Business Research*. 12. 86. 10.5539/ibr.v12n5p86
- Tannenbaum, S.I., Traylor, A.M., Thomas, E.J. & Salas, E. (2021). Managing teamwork in the face of pandemic: Evidence- based tips. *BMJ Qual Saf*, 30, 30-59.



# **investigation of the relationship of empathy to improve the performance of human resources in the cultural and artistic organization of the Tehran municipality**

Sahar Shetaban<sup>1</sup>

## **Abstract**

This research has been conducted on the investigation of the relationship of empathy to improve the performance of human resources in the cultural and artistic organization of the municipality. The research method used in this research is descriptive and analytical in terms of the applied purpose, in terms of the type of data, and in terms of the method of collection. The statistical population in this researcher is the Cultural and Artistic Organization of Tehran Municipality. The population of this organization in the census of 2017 is 1500 people. From the statistical population according to sampling (based on the method of sampling in Morgan's table), 306 people were selected as the research sample. In the next step, based on the conceptual model of the research, research questions and hypotheses, using the researcher's questionnaire, the extracted items were included in the statistical research sample of the questionnaire. In descriptive statistics, the descriptions are presented in two different sections, one and the main variety, and in the inferential statistics section, Pearson (parametric) and Spearman (non-parametric) correlation tests were used to check the research hypotheses. Considering the positive regression coefficient, it can be said that empathy has a positive effect on improving the performance of human resources in the cultural and artistic organization of Tehran Municipality. The results revealed that according to the obtained results, the evaluation criteria are (4.17), attention to empathy (3.58), personal distress (4.22), imaginary empathy (3.93), and employee empathy (3.97). These findings may provide empathy has a positive effect on improving the performance of human resources in the cultural and artistic organization of Tehran Municipality.

**Key words:** employee empathy, evaluation criteria, attention to empathy , personal distress , imaginary empathy, improve the performance of human resources.

---

1 . PhD in Management of Cultural Affairs of Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran.