

## Research Article

# The Comparison of the Effectiveness of Relationship Enhancement Program, CREW Intervention and Combined Method on the Relational Energy of Employees

S. Savadkouhi<sup>1</sup>, H. Oreyzi<sup>2\*</sup> & K. Asgari<sup>3</sup>

1. PhD Student in Psychology, Faculty of education and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

2. PhD in Psychology, Professor, Department of Psychology, Faculty of education and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Email: Dr.Oreyzi@edu.ui.ac.ir

3. PhD in Behavioural Pharmacology, Associate Professor, Department of Psychology, Faculty of education and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

## Abstract

**Aim:** The aim of this study was to compare the effectiveness of relationship enhancement program, CREW intervention and combined method on the enhancement of relational energy of employees. **Method:** The research was a quasi-experimental study with pretest, posttest and control group design. The statistical population was comprised of employees of central office of Isfahan Gas Company in year 2019. The sample consisted of 75 volunteer staff of Gas company who randomly assigned to experimental and control groups (15 people in each group). The research instrument was the relational energy questionnaire (Owens, Baker, Sumpter & Cameron, 2016). The subjects responded in two stages: pre-test and post-test. The experimental groups received the CREW intervention, the relationship enhancement program and the combined method (the combination of the CREW intervention and the relationship enrichment program) separately for 8 sessions, each session 90 minutes. The data was analyzed through ANCOVA by SPSS-23. **Results:** The results showed that CREW intervention, relationship enhancement program and combined method enhanced relational energy of employees in the post-test. The results of post hoc tests suggested that combined approach, has enhanced the relational energy, more than the other approaches- relationship enhancement program and CREW intervention. **Conclusion:** Therefore, managers can use relationship enhancement program, CREW intervention and combined method to enhance the relational energy of personnel and prioritize the implementation of the combined method.

**Key words:** *Combined Method, CREW Intervention, Relational Energy, Relationship Enhancement Program*

**Citation:** Savadkouhi, S., Oreyzi, H., & Asgari, K. (2021). The Comparison of the Effectiveness of Relationship Enhancement Program, CREW Intervention and Combined Method on the Relational Energy of Employees. *Quarterly of Applied Psychology, 15*(3):423-447.

## مقایسه اثربخشی برنامه غنی‌سازی رابطه، مداخله CREW و روش ترکیبی بر انرژی رابطه‌ای کارکنان

سحر سوادکوهی<sup>۱</sup>، حمیدرضا عریضی<sup>۲\*</sup> و کریم عسگری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان.
۲. استاد، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. ایمیل: Dr.Oreyzi@edu.ui.ac.ir
۳. دانشیار، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر، با هدف مقایسه اثربخشی برنامه غنی‌سازی رابطه، مداخله CREW و روش ترکیبی بر ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان، انجام شد. **روش:** روش پژوهش از نوع نیمه تجربی با طرح پیش‌آزمون- پس‌آزمون با گروه گواه بود. جامعه آماری را کارکنان ستاد مرکزی شرکت گاز استان اصفهان در سال ۱۳۹۸، تشکیل دادند. نمونه پژوهش، ۷۵ نفر از کارکنان داوطلب برای شرکت در این برنامه آموزشی بودند که با روش تصادفی در گروه‌های آزمایش و گواه (۱۵ نفر در هر گروه) گمارده شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه انرژی رابطه‌ای (اوونز باکر، سامپتر و کامرون، ۲۰۱۶) بود که آزمودنی‌ها در دو مرحله پیش‌آزمون و پس‌آزمون به آن پاسخ دادند. گروه‌های آزمایش، مداخله CREW، برنامه غنی‌سازی رابطه و روش ترکیبی (متشکل از مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه) را در ۸ جلسه ۹۰ دقیقه‌ای به شکل جداگانه دریافت کردند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل کوواریانس در نرم افزار SPSS 23 انجام شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد که اجرای مداخله CREW، برنامه غنی‌سازی رابطه و روش ترکیبی، انرژی رابطه‌ای کارکنان را در پس‌آزمون افزایش داده است. نتایج آزمون تعقیبی نیز بیانگر آن بود که روش ترکیبی نسبت به برنامه غنی‌سازی رابطه و مداخله CREW، تأثیر بیش‌تری بر انرژی رابطه‌ای کارکنان داشته است. **نتیجه‌گیری:** بنابراین مدیران می‌توانند به منظور افزایش انرژی رابطه‌ای کارکنان، از برنامه غنی‌سازی رابطه، مداخله CREW و روش ترکیبی استفاده کنند و اجرای روش ترکیبی را در اولویت قرار دهند.

**کلید واژه‌ها:** انرژی رابطه‌ای، برنامه غنی‌سازی رابطه، روش ترکیبی، مداخله CREW

استناد به این مقاله: سوادکوهی، سحر، عریضی، حمیدرضا، و عسگری، کریم. (۱۴۰۰). مقایسه اثربخشی برنامه غنی‌سازی رابطه، مداخله CREW و روش ترکیبی بر انرژی رابطه‌ای کارکنان. فصلنامه علمی- پژوهشی روان‌شناسی کاربردی، ۱۵ (۳ پیاپی ۵۹)، ۴۴۷-۴۲۳.

## مقدمه

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در محیط کار، به عامل مهم در توفیق سازمان به شمار می‌آید و نقش مهمی در دستیابی به اهداف سازمانی ایفاء می‌کند. ارتباطات بین‌فردی اثربخش، منابع روان‌شناختی را ایجاد می‌کنند و از این طریق موجب ایجاد بازده‌های کاری مطلوب می‌شوند. یکی از منابع روان‌شناختی ناشی شده از تعاملات بین‌فردی، انرژی رابطه‌ای<sup>۱</sup> است (کوپن، اسپریتزر و لام، ۲۰۱۲). انرژی رابطه‌ای یک منبع با ارزش سازمانی است که از ارتباطات مثبت ناشی می‌شود و توانایی افراد را برای انجام کار افزایش می‌دهد (کوپن و همکاران، ۲۰۱۲). با ارتقاء انرژی رابطه‌ای کارکنان، یادگیری سازمانی (کراس، باکر و پارکر، ۲۰۰۳)، انگیزش شغلی (اوونز، باکر، سامپتر و کامرون، ۲۰۱۶، مک دانیل، ۲۰۱۱)، احساس امنیت روان‌شناختی (اوونز و همکاران، ۲۰۱۶)، تعهد و رضایت شغلی (کول، براس و ووگل، ۲۰۱۲) افزایش می‌یابد. انرژی رابطه‌ای منجر به ارتقاء دلبستگی عاطفی (پارکر، گرباسی و پوراس، ۲۰۱۳)، به اشتراک‌گذاری دانش (باکر، ۲۰۱۹)، کیفیت روابط بین‌فردی (لیبهارت و فاولنت، ۲۰۱۴) و بهره‌وری کارکنان (آماه، ۲۰۱۶) می‌شود و تعارض کار-خانواده (آماه، ۲۰۱۶)، فرسودگی شغلی (سونتگ، موجزا، دمروتی و باکر، ۲۰۱۲) و ترک شغل (پارکر و گرباسی، ۲۰۱۶) را کاهش می‌دهد. همچنین انرژی رابطه‌ای کمک می‌کند که افراد احساس سرزندگی کنند (کارملی، ۲۰۰۹) و عملکرد شغلی خود را بهبود بخشند (اوونز و همکاران، ۲۰۱۶). کارکنان پر انرژی، راه‌حل‌های نوآورانه را اتخاذ می‌کنند و جهت نیل به اهداف سازمانی تلاش می‌نمایند (کول و همکاران، ۲۰۱۲).

مطالب مذکور نشان می‌دهند که انرژی رابطه‌ای دارای پیامدهای مثبتی برای سازمان و اعضای آن است و برای آن‌ها سودمند می‌باشد (کول و همکاران، ۲۰۱۲). بنابراین لازم است که سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان در سازمان، تحت کنترل قرار بگیرد و اقداماتی در جهت افزایش انرژی رابطه‌ای آن‌ها انجام شود. انرژی رابطه‌ای در طول تعاملات بین‌فردی مطلوب، ابراز شده و دریافت می‌شود (کامرون، ۲۰۱۳) و با افزایش کیفیت ارتباطات کارکنان، انرژی رابطه‌ای آن‌ها بهبود می‌یابد (آماه، ۲۰۱۸). بنابراین به منظور ارتقاء انرژی رابطه‌ای، می‌توان برنامه‌های آموزشی مناسبی را در راستای افزایش کیفیت تعاملات بین‌فردی کارکنان، اجرا کرد. مداخله نزاکت، احترام و اشتیاق در محیط کار (CREW)<sup>۲</sup>، یک برنامه آموزشی است که بر افزایش آگاهی از اهمیت نزاکت و احترام در محیط کار، تمرکز می‌کند (اوساتوک، مور، وارد، دایرنفورت و بلتون، ۲۰۰۹) و منجر به بهبود تعاملات بین‌فردی می‌شود (لایتر، لاسچینگر، دی و اور، ۲۰۱۱). این

<sup>۱</sup>. relational energy

<sup>۲</sup>. civility, respect & engagement at work

مداخله، دارای تمرینات ساختار یافته‌ای است که به رشد مهارت‌های ارتباطی و انسجام تیمی کمک می‌نمایند (آرمسترانگ، ۲۰۱۷) و تعاملات محترمانه در محیط کار را گسترش می‌دهد (اوساتوک، کش، بلتون و دایرنفورت، ۲۰۱۷). مداخله CREW مبتنی بر روان‌شناسی مثبت‌نگر است زیرا بر نتایج مثبت، توانایی‌ها و دارایی‌ها تأکید می‌کند (اوساتوک، لایتر، بلتون، دیرنفورس و رامسل، ۲۰۱۳). فعالیت‌های مداخله CREW به افزایش تعاملات مطلوب (لایتر و همکاران، ۲۰۱۱)، اعتماد بین‌فردی و خوشحویی (اوساتوک و همکاران، ۲۰۱۷) کمک می‌کنند و موجب کاهش رفتار قلدری<sup>۱</sup> (آرمسترانگ، ۲۰۱۷) و خطاهای شناختی (راس، ۱۹۷۷) می‌شوند. با توجه به مطالب مطرح شده می‌توان فرض کرد که مداخله CREW، با تمرکز بر بهبود روابط بین‌فردی افراد (اوساتوک و همکاران، ۲۰۱۳)، زمینه‌افزایش انرژی رابطه‌ای آن‌ها را فراهم می‌کند زیرا انرژی رابطه‌ای از ارتباطات بین‌فردی مثبت ناشی می‌شود (آماه، ۲۰۱۸؛ کامرون، ۲۰۱۳) یکی دیگر از برنامه‌های آموزشی مناسب که کیفیت ارتباطات بین‌فردی را ارتقاء می‌بخشد و منجر به بهبود انرژی رابطه‌ای افراد می‌شود، برنامه غنی‌سازی رابطه<sup>۲</sup> می‌باشد. برنامه غنی‌سازی رابطه، محصول ارتباط درمانی است و شامل مهارت‌های بیانگری، همدلی، مدیریت تعارض، تسهیل، حل تعارض، بحث و مذاکره، چالش‌های تغییر رفتار، تعمیم و نگهداری می‌باشد (اسکوگا، ۲۰۰۵؛ ترجمه یوسفی، سپهوندی و نصیری هانیس، ۱۳۹۷). مجری برنامه غنی‌سازی رابطه تلاش می‌کند که مهارت‌های ارتباطی مذکور را به افراد آموزش دهد و آن‌ها را برای کاربرد این مهارت‌ها، آماده نماید. این برنامه آموزشی با تقویت مهارت‌های ارتباطی، به افراد کمک می‌کند که نگرش و رفتار خود را بهبود بخشند (لورک آقا، نظری و رسولی، ۱۳۹۵) و الگوهای تعامل خود را از نو بسازند (اسکوگا، ۲۰۰۵؛ ترجمه نظری و نیک‌رو، ۱۳۹۸). بر این اساس، استنتاج می‌شود که برنامه غنی‌سازی رابطه، زمینه‌افزایش تعاملات مثبت را فراهم کرده و به دنبال آن، انرژی رابطه‌ای کارکنان را افزایش می‌دهد.

بر اساس جستجوهای انجام شده، پژوهشی وجود ندارد که اثربخشی برنامه‌های آموزشی مورد نظر بر ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان را مورد ارزیابی قرار داده باشد؛ بنابراین پژوهش‌های مشابه مطرح شده‌اند. نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه مداخله CREW، نشان دادند که اجرای این برنامه آموزشی، منجر به افزایش نزاکت و احترام در تعاملات بین‌فردی می‌شود و میزان بی‌نزاکتی افراد را کاهش می‌دهد (لایتر و همکاران، ۲۰۱۱؛ گیلن، سینکلر، کرونهان، بیگلی و لوبین، ۲۰۱۷). علاوه بر این پژوهش‌های انجام شده در راستای برنامه غنی‌سازی رابطه به این

<sup>۱</sup>. bullying

<sup>۲</sup>. Relationship Enhancement Program

نتیجه رسیدند که آموزش این برنامه، مهارت حل تعارض (دیویس، ۲۰۱۵)، صمیمیت (معصومی، خانی، کاظمی، کلهری، ابراهیمی و روشنایی، ۲۰۱۷)، همدلی (کانینگهام، ۲۰۱۴)، کیفیت روابط (دیویس، ۲۰۱۵)؛ درگاهی، رضایی، قاسمی و خراسانی، ۲۰۱۷)؛ فتح‌اله‌زاده، میر صیفی فرد، کاظمی، سعادت‌تی و نوابی نژاد، (۱۳۹۶)، از خودگذشتگی (قدم پور، یوسفوند و رادمهر، ۱۳۹۶) و مهارت‌های ارتباطی (کانینگهام، ۲۰۱۴) را ارتقاء می‌بخشد و منجر به کاهش تعارض (مظهری، زهراکار، شاکرمی، داورنیا و عبدالله زاده، ۱۳۹۵) و عاطفه منفی (زارع بهرام‌آبادی، پوزاد، سلیمانی و جعفری، ۱۳۹۳) می‌شود. یافته‌های پژوهش‌های انجام شده در راستای مداخله CREW برنامه غنی‌سازی رابطه، بیانگر این است که این دو برنامه آموزشی در ارتقاء مؤلفه‌های بین‌فردی و کیفیت تعاملات اجتماعی نقش دارند. بنابراین در بخش اول پژوهش حاضر، برنامه‌های CREW و غنی‌سازی رابطه به شکل جداگانه بر روی گروه‌های آزمایش اجرا شدند و اثربخشی آن‌ها بر ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفت.

عریضی و فراهانی (۱۳۸۷) هفت راهبرد نتیجه‌درمانی را برشمرده‌اند که برای ارزشیابی مؤثر نتیجه درمان می‌باشد. یکی از مهم‌ترین راهبردهای درمانی، راهبرد سازنده می‌باشد. در راهبرد درمانی سازنده به این سؤال پاسخ داده می‌شود که چه چیزی را می‌توان به یک روش درمانی اثربخش افزود تا میزان اثربخشی آن بیش‌تر گردد؟ طبق راهبرد درمانی سازنده، اگر مداخله CREW را یک برنامه استاندارد طلایی بدانیم، سؤال این است که آیا می‌توان، برنامه غنی‌سازی رابطه را به آن افزود و اثربخشی برنامه CREW را بهبود بخشید؟ به منظور بررسی این سؤال، پس از اجرای برنامه غنی‌سازی رابطه و مداخله CREW، مؤلفه‌های برنامه غنی‌سازی رابطه به مداخله CREW اضافه گردید و بسته تلفیقی متشکل از این دو برنامه آموزشی، ساخته شد. پس از تدوین محتوای جلسات روش ترکیبی، پژوهش وارد بخش دوم گردید. در بخش دوم پژوهش، بسته ترکیبی تهیه شده به کارکنان آموزش داده شد و میزان اثربخشی آن بر ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. لازم به ذکر است که هر یک از برنامه‌های آموزشی غنی‌سازی رابطه و CREW، دارای نقاط قوت منحصر به فردی می‌باشند. شرکت‌کنندگان در برنامه آموزشی ترکیبی، ضمن یادگیری مهارت‌های برنامه غنی‌سازی رابطه، فنون برنامه آموزشی CREW را نیز می‌آموزند. در واقع، برنامه ترکیبی با تلفیق تمرینات مورد استفاده در برنامه‌های غنی‌سازی رابطه و CREW، از مزیت‌های هر دو برنامه آموزشی بهره‌مند می‌شود. از این رو استنتاج می‌شود که برنامه ترکیبی ساخته شده بر اساس راهبرد سازنده، می‌تواند اثر هم‌افزایی را بر انرژی رابطه‌ای کارکنان، نشان دهد. بنابراین، احتمالاً روش ترکیبی نسبت به

دو برنامه غنی‌سازی رابطه و CREW، اثربخشی بیش‌تری در ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان دارد. بر این اساس، فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح زیر می‌باشند:

۱. مداخله CREW، برنامه غنی‌سازی رابطه و روش ترکیبی بر ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای، تأثیر دارند.

۲. انرژی رابطه‌ای در سه گروه برنامه غنی‌سازی رابطه، مداخله CREW و آموزش ترکیبی در مرحله پس‌آزمون، متفاوت است.

## روش

روش پژوهش حاضر از نوع نیمه آزمایشی با طرح پیش‌آزمون- پس‌آزمون با گروه گواه بوده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستاد مرکزی شرکت گاز استان اصفهان در سال ۱۳۹۸ بود که تعداد کل آن‌ها بالغ بر ۶۱۰ نفر می‌باشد. با توجه به لزوم حضور مداوم کارکنان در جلسات برنامه آموزشی، افراد نمونه شامل کارکنان داوطلب برای شرکت در پژوهش حاضر بودند که با روش تصادفی در گروه‌های آزمایش و گواه جایگزین شدند. با استناد به منابع علمی، در تحقیقات آزمایشی باید حجم هر گروه حداقل ۱۵ نفر باشد (گال، بورگ و گال، ۱۹۴۲؛ ترجمه نصر و همکاران، ۱۳۹۳). بعد از اعلام فراخوان برای شرکت در پژوهش، ۷۵ نفر از کارکنان برای حضور در برنامه‌های آموزشی، اعلام آمادگی کردند. سپس، برای هر یک از گروه‌های آزمایش (برنامه غنی‌سازی رابطه، برنامه CREW و روش ترکیبی) و گواه (گواه بخش اول پژوهش و گواه بخش دوم پژوهش)، ۱۵ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند و به صورت تصادفی در گروه‌ها قرار گرفتند. از آن‌جا که روش ترکیبی با فاصله زمانی ۲ ماه، پس از برنامه‌های غنی‌سازی رابطه و CREW اجرا شد، به منظور بررسی اثربخشی برنامه آموزشی ترکیبی، گروه گواه دوم در نظر گرفته شد تا از کاهش اعتبار پژوهش جلوگیری شود.

ملاک‌های ورود به پژوهش شامل: شاغل بودن در شرکت گاز، بهره‌مندی از سلامت جسمی و عدم وجود آسیب روان‌شناختی حاد نظیر افسردگی در آن‌ها، تمایل به شرکت در فرایند پژوهش و عدم دریافت هرگونه مداخله یا آموزش به غیر از مداخله پژوهش حاضر بود. همچنین ملاک‌های خروج از پژوهش نیز شامل: غیبت بیش از دو جلسه، حضور نامنظم در جلسات آموزشی، عدم همکاری با پژوهشگر و بروز حادثه خاص نظیر بیماری یا آسیب روان‌شناختی حاد بود.

## ابزار پژوهش و برنامه‌های آموزشی

در پژوهش حاضر، جهت سنجش و اندازه‌گیری متغیر وابسته از پرسشنامه انرژی رابطه‌ای استفاده شده است:

**پرسشنامه انرژی رابطه‌ای:** جهت سنجش متغیر انرژی رابطه‌ای در پژوهش حاضر از پرسشنامه ۵ ماده‌ای انرژی رابطه‌ای اوونز و همکاران (۲۰۱۶) استفاده شد. پاسخ‌ها از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۷ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شدند؛ حداقل نمره در این پرسشنامه، ۵ و حداکثر نمره ۳۵ می‌باشد. اوونز و همکاران (۲۰۱۶) پایایی این مقیاس را به روش ضریب آلفای کرونباخ،  $0/96$  به دست آوردند. همچنین روایی این مقیاس را از طریق روش همبسته کردن با پرسشنامه حمایت اجتماعی ادراک شده<sup>۱</sup> و تبادل رهبر-عضو<sup>۲</sup>، به ترتیب  $0/49$  و  $0/45$  گزارش کردند که در سطح  $(p < 0/001)$  معنی‌دار است. ضریب پایایی پرسشنامه انرژی رابطه‌ای در پژوهش حاضر با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ،  $0/86$  به دست آمد. همچنین روایی آن از طریق همبسته کردن سؤالات با یک سؤال کلی،  $0/80$  ( $P < 0/05$ ) محاسبه شد. پرسشنامه انرژی رابطه‌ای، نخستین بار توسط سوادکوهی، عریضی و عسگری (۱۳۹۷) ترجمه و استفاده شده است. آن‌ها بر روی مقیاس انرژی رابطه‌ای، تحلیل عوامل تأییدی انجام دادند و نتایج نشان داد که همه شاخص‌های  $GFI=0/92$ ،  $CFI=0/91$ ،  $IFI=0/87$ ،  $RMSEA=0/05$  و  $\chi^2/df=2/86$  مطلوب بوده‌اند.

در پژوهش حاضر، برنامه‌های آموزشی زیر مورد استفاده قرار گرفته‌اند:

۱. **مداخله CREW:** این مداخله آموزشی در سال ۲۰۰۵ توسط اداره امور سربازان بازنشسته ایالت متحده آمریکا، طراحی گردید (آرمسترانگ، ۲۰۱۷). در بخش اول پژوهش، مداخله CREW برای یکی از گروه‌های آزمایش طی ۸ جلسه ۹۰ دقیقه‌ای به شرح زیر اجرا شد:

### جدول ۱. محتوای جلسات آموزشی مداخله CREW

| جلسه | محتوای جلسه  |
|------|--|
| اول  | آشنایی و معارفه، اجرای پیش‌آزمون، بیان اهداف و معرفی برنامه، بیان قوانین گروه، توضیح در مورد برنامه CREW و آشنایی مقدماتی با آن، تعیین انتظارات افراد از این برنامه آموزشی، افزایش شناخت شرکت‌کنندگان از سوابق و پیشینه یکدیگر |
| دوم  | مرور اجمالی مطالب مطرح شده در جلسه قبل، بحث در مورد جو نزاکت در محیط کار، افزایش خود آگاهی افراد تحت آموزش، افزایش بینش افراد در خصوص تفاوت‌های فردی و نقش این تفاوت‌ها در موفقیت کار گروهی                                    |

۱. Perceived social support

۲. Leader-member exchange

|       |  |
|-------|--|
| سوم   | تشویق افراد برای توجه به نزاکت و صرف وقت جهت گفتگوهای منظم در مورد نزاکت در گروه کاری، ارائه نمونه‌های نزاکت و بی‌نزاکتی از سوی همکاران در محیط کار، در نظر گرفتن یک کار گروهی، ارتقاء مشارکت شرکت کنندگان و آموزش مهارت حل مسئله                        |
| چهارم | انجام یک کار گروهی و بیان لزوم و اهمیت روابط همکارانه، افزایش همکاری افراد به عنوان یک تیم برای غلبه بر چالش‌ها و حل مشکلات، گفت‌وگو افراد در خصوص ارزش‌های مشترکشان و بهبود پیوند میان شرکت کنندگان   |
| پنجم  | ایجاد فرصتی برای افراد به منظور شناسایی و درک نقاط قوت، نقاط ضعف و تفاوت‌های افراد در گروه، بیان اهمیت، ضرورت و پیامدهای رعایت احترام در محیط کار، کمک به افراد جهت افزایش ارتباط محترمانه آن‌ها با یکدیگر، کمک به شرکت کنندگان برای تطبیق خود با دیگران |
| ششم   | افزایش سطح درک متقابل و روحیه همکاری در شرکت کنندگان، آموزش مهارت مدیریت تعارض و کمک به افراد جهت اتخاذ راه‌حل‌های خلاقانه، بهبود کار گروهی در بین افراد با استفاده از تمرینات عملی  |
| هفتم  | آموزش مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت صحبت کردن، گوش دادن و پرهیز از روابط کلامی نامناسب مثل گفت و گوی مجادله‌آمیز، توهین، تحقیر و عیب جویی، کمک به بهبود کیفیت تعاملات بین‌فردی با استفاده از داستانک‌ها و تمرینات عملی                                    |
| هشتم  | مرور و جمع‌بندی مطالب مطرح شده در سیر جلسات آموزشی، تعیین کدهای رفتاری، تمرین مهارت‌های آموخته شده با استفاده از مدل‌سازی، ارائه نکات تکمیلی و اجرای پس‌آزمون  |

۲. برنامه غنی‌سازی رابطه: این برنامه آموزشی توسط برنارد گارنی<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۲ ساخته شد (آکاردینو و گارنی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). در بخش اول پژوهش، برنامه غنی‌سازی رابطه برای یکی دیگر از گروه‌های آزمایش طی ۸ جلسه به شرح زیر اجرا شد:

### جدول ۲. محتوای جلسات آموزشی برنامه غنی‌سازی رابطه

| جلسه | محتوای جلسه   |
|------|---|
| اول  | اجرای پیش‌آزمون، آشنایی و معارفه، تعیین چارچوب‌ها و بیان قواعد و مقررات نظیر رازداری و شرکت در تمامی جلسات، بیان ارزش‌ها و اهداف برنامه غنی‌سازی رابطه، ارائه توضیحاتی در خصوص برنامه غنی‌سازی رابطه و آشنایی مقدماتی با آن، تعیین انتظارات شرکت‌کنندگان از این برنامه آموزشی |

۱. Guerney

۲. Accordino & Guerney



|       |  |
|-------|--|
| دوم   | بررسی تکالیف جلسه قبل، آشنایی افراد با مهارت همدلی، بیان اهداف و مزایای مهارت همدلی، نمایش مهارت همدلی و ترغیب افراد به تمرین این مهارت، آشنایی افراد با مهارت درک متقابل، آموزش مهارت قدردانی و بیان مزیت‌های این مهارت   |
| سوم   | بررسی تکالیف جلسه قبل، آشنایی با مهارت بحث و مذاکره و بیان اهداف این مهارت، کمک به افراد تا با مهارت بحث و مذاکره، روح همکاری را ارتقاء بخشیده و مهارت حل مسئله اشتراکی را تقویت کنند. به عنوان مثال، برای افراد توضیح داده شد که تمایلات و احساسات خود را به گونه‌ای بیان کنند که حالت تدافعی در فرد مقابل را به حداقل برسانند و احتمال فراخوانی درک همدلانه را افزایش دهند، آموزش مهارت بیانگری و ارائه راهکارهای مربوط به این مهارت |
| چهارم | بررسی تکالیف جلسه قبل، آشنایی افراد با راه‌های کنترل احساسات، بیان نکاتی در خصوص اثرات صحبت کردن مناسب و گویا، بحث در رابطه با مهارت مدیریت تعارض و حفظ احترام در روابط بین فردی، مدل‌سازی مهارت مدیریت تعارض برای شرکت‌کنندگان  |
| پنجم  | بررسی تکالیف جلسه قبل و پاسخ به سؤالات فراگیران، آموزش مهارت حل مسأله و مهارت حل تعارض، کمک به افراد جهت ارائه راه حل‌های خلاقانه به منظور برآورده شدن انتظارات هر دو طرف رابطه، ارائه تمرین‌هایی در زمینه مهارت حل مسأله  |
| ششم   | بررسی تکالیف جلسه قبل، بیان اهداف مهارت‌های تغییر رفتار، کمک به افراد جهت اخذ مهارت تغییر رفتار و کمک به تغییر دیگران به منظور افزایش احتمال اجرای موفق یک تغییر توافقی در رفتار، به عنوان مثال راهبردهای اساسی برای ایجاد تغییر در رفتار مرور گردید و به افراد یاد آوری شد که به سادگی از کنار رفتار جدید فرد مقابل عبور نکنند و به قدردانی از تلاش وی برای اجرای رفتار مطلوب، ادامه دهند.  |
|       | آشنایی افراد با مهارت تسهیل و مدیریت مؤثر فرایند مکالمه، بیان اهداف مهارت تسهیل و مدل‌سازی این مهارت برای شرکت‌کنندگان   |
| هفتم  | بررسی تکالیف جلسه قبل، آشنایی شرکت‌کنندگان با مهارت تعمیم و نگهداری، توضیح اصول مهارت‌های تعمیم و نگهداری، کمک به افراد جهت تمرین و اجرای مهارت‌های آموخته شده در زندگی روزمره، مرور راه‌های تقویت مهارت‌های آموخته شده در بلند مدت  |
| هشتم  | مرور و جمع بندی مطالب مطرح شده در سیر جلسات آموزشی، آماده کردن آزمودنی‌ها جهت خاتمه دادن به کار گروهی، جمع بندی جلسات، ارائه نکات تکمیلی و اجرای پس آزمون  |

۳. برنامه آموزشی ترکیبی: این برنامه آموزشی متشکل از مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه می‌باشد. در بخش دوم پژوهش، برنامه آموزشی ترکیبی برای گروه آزمایش طی ۸ جلسه به شرح زیر اجرا شد:

### جدول ۳. محتوای جلسات آموزشی روش ترکیبی

| جلسه  | محتوا جلسه   |
|-------|--|
| اول   | آشنایی و معارفه، اجرای پیش‌آزمون، بیان اهداف و اصول کلی برنامه آموزشی ترکیبی، توضیح در مورد برنامه آموزشی و آشنایی مقدماتی با آن، بیان قوانین گروه نظیر رازداری و محرمانه ماندن اطلاعات، ارتقاء آگاهی افراد از دیدگاه‌ها، تجربیات و اولویت‌های مشترک یا متفاوت یکدیگر  |
| دوم   | افزایش خودآگاهی افراد تحت آموزش، شناسایی سبک‌های ارتباطی شرکت‌کنندگان، افزایش آگاهی افراد در مورد تفاوت‌های فردی و اهمیت وجود این تفاوت‌ها در کار تیمی، آموزش مهارت همدلی و درک متقابل، مدل‌سازی این مهارت‌ها و تمرین آن‌ها  |
| سوم   | بررسی تکالیف جلسه قبل، آموزش مهارت حل مسئله، کمک به افراد جهت ارائه راه حل‌های مناسب به منظور دستیابی به یک نتیجه رضایت‌بخش برای هر دو طرف رابطه، بهبود مشارکت شرکت‌کنندگان با استفاده از تمرینات عملی   |
| چهارم | آموزش مهارت مدیریت تعارض و راه‌های کنترل احساسات، مدل‌سازی مهارت مدیریت تعارض برای شرکت‌کنندگان، انجام یک کار گروهی و ارتقاء روحیه همکاری در شرکت‌کنندگان  |
| پنجم  | افزایش شناخت افراد از سبک‌های کاری خود و دیگران، افزایش سازگاری و کمک به شرکت‌کنندگان برای تطبیق خود با دیگران، بحث در رابطه با هنجارهای احترام در محیط کار و آشنایی کارکنان با مهارت بحث و مذاکره، آموزش مهارت بیانگری و ارائه راهکارهای مربوط به این مهارت (مثلاً از افراد درخواست شد که هنگام صحبت کردن مؤدب باشند و از کلی‌گویی در مورد شخصیت و رفتار فرد مقابل اجتناب کنند) |
| ششم   | کمک به افراد جهت اخذ مهارت تغییر رفتار و کمک به تغییر دیگران به منظور افزایش احتمال اجرای موفق یک تغییر توافقی در رفتار، آموزش راهبردهای اساسی برای ایجاد تغییر در رفتار، افزایش سطح درک متقابل در شرکت‌کنندگان، بهبود کار تیمی با استفاده از تمرینات عملی   |
| هفتم  | آشنایی با راه‌های تقویت رابطه و بهبود مهارت‌های ارتباطی فراگیران نظیر مهارت تسهیل، صحبت کردن و گوش دادن، بیان اصول برقراری ارتباطات مؤثر، کمک به افراد جهت بکارگیری مهارت‌های آموخته شده در زندگی روزمره و تقویت این مهارت‌ها در بلندمدت   |
| هشتم  | مرور و جمع‌بندی مطالب مطرح شده در سیر جلسات آموزشی، تمرین برخی مهارت‌های آموخته شده با استفاده از مدل‌سازی، ارائه نکات تکمیلی و اجرای پس‌آزمون   |

### شیوه اجرا

به دنبال ارائه معرفی نامه از طرف دانشگاه اصفهان به شرکت گاز استان اصفهان و انجام هماهنگی‌های لازم، با انجام این مطالعه در شرکت گاز موافقت گردید. پس از آن، فراخوان شرکت در پژوهش، اعلام شد و افراد داوطلب برای حضور در این تحقیق ثبت نام کردند. سپس توضیحاتی در مورد ماهیت پژوهش، رعایت ملاحظات اخلاقی نظیر محرمانه ماندن اطلاعات، اهداف پژوهش و نحوه اجرای آن به شرکت‌کنندگان ارائه شد. در بخش اول پژوهش، پس از جایگزین شدن

افراد در گروه‌های آزمایش و گواه، اعضای نمونه به پرسشنامه انرژی رابطه‌ای در قالب پیش‌آزمون پاسخ دادند. پس از آن، گروه‌های آزمایش، برنامه‌های آموزشی مربوطه (برنامه غنی‌سازی رابطه، مداخله CREW) را به صورت گروهی در ۸ جلسه ۹۰ دقیقه‌ای به شکل جداگانه دریافت نمودند. در حالی که هیچ مداخله‌ای روی گروه گواه، انجام نشد. پس از آن، افراد حاضر در گروه‌های آزمایش و گواه، پرسشنامه انرژی رابطه‌ای را در قالب پس‌آزمون تکمیل کردند. سپس طبق راهبرد سازنده، مؤلفه‌های برنامه غنی‌سازی رابطه به مداخله CREW اضافه گردید و برنامه آموزشی ترکیبی ساخته شد. پس از تدوین محتوای جلسات روش ترکیبی، پژوهش وارد بخش دوم شد. در بخش دوم پژوهش، شرکت‌کنندگان در گروه آزمایش (آموزش ترکیبی متشکل از برنامه غنی‌سازی رابطه و مداخله CREW) و گواه (گواه بخش دوم پژوهش) پرسشنامه انرژی رابطه‌ای را به عنوان پیش‌آزمون، تکمیل کردند. سپس بر روی گروه آزمایش، برنامه آموزشی ترکیبی به صورت گروهی در ۸ جلسه ۹۰ دقیقه‌ای اجرا شد، در حالی که افراد حاضر در گروه گواه از دریافت این مداخلات بی‌بهره بودند. پس از این فرایند، افراد حاضر در گروه‌ها، به پرسشنامه انرژی رابطه‌ای به عنوان پس‌آزمون، پاسخ دادند. به منظور رعایت موازین اخلاقی، بعد از اتمام مراحل پژوهش، گروه‌های گواه نیز به صورت فشرده، برنامه‌های آموزشی مذکور را دریافت کردند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS-۲۳ و با روش‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (تحلیل کوواریانس و آزمون تعقیبی LSD) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

### یافته‌ها

میانگین (انحراف معیار) سن شرکت‌کنندگان در گروه غنی‌سازی رابطه، CREW، ترکیبی، گواه بخش اول پژوهش و گواه بخش دوم پژوهش به ترتیب برابر با ۳۸/۲۶ (۶/۵۸)، ۳۸ (۵/۳۴)، ۴۱/۵۳ (۵/۴۶)، ۳۷/۷۳ (۸/۰۵) و ۳۷/۱۳ (۸/۵۰) سال بود. همچنین، میانگین (انحراف معیار) سابقه کار شرکت‌کنندگان در گروه غنی‌سازی رابطه، CREW، ترکیبی و گواه بخش اول پژوهش و گواه بخش دوم پژوهش به ترتیب برابر با ۱۴/۹۳ (۷/۶۱)، ۱۴/۲۶ (۶/۰۹)، ۱۷/۱۳ (۵/۸۱)، ۱۳/۳۳ (۸/۴۲) و ۱۳/۶۶ (۸/۵۰) سال بود. در گروه غنی‌سازی رابطه، تعداد افراد دارای مدرک دیپلم، فوق دیپلم، کارشناسی و ارشد به ترتیب ۲ نفر (۱۳/۳ درصد)، ۴ نفر (۲۶/۷ درصد)، ۵ نفر (۳۳/۳ درصد) و ۴ نفر (۲۶/۷ درصد) بود. در گروه CREW، تعداد افراد دارای مدرک کارشناسی و ارشد به ترتیب ۴ نفر (۲۶/۷ درصد) و ۱۱ نفر (۷۳/۳ درصد) بود. در گروه ترکیبی، تعداد افراد

دارای مدرک دیپلم، فوق دیپلم، کارشناسی، ارشد و دکتری به ترتیب ۳ نفر (۲۰ درصد)، ۱ نفر (۶/۷ درصد)، ۶ نفر (۴۰ درصد)، ۴ نفر (۲۶/۷ درصد) و ۱ نفر (۶/۷ درصد) بود. در گروه گواه بخش اول پژوهش، تعداد افراد دارای مدرک فوق دیپلم، کارشناسی و ارشد به ترتیب ۱ نفر (۶/۷ درصد)، ۶ نفر (۴۰ درصد) و ۸ نفر (۵۳/۳ درصد) بود. علاوه بر این در گروه گواه بخش دوم پژوهش، تعداد افراد دارای مدرک کارشناسی و ارشد به ترتیب ۸ نفر (۵۳/۳ درصد) و ۷ نفر (۴۶/۷ درصد) بود. در گروه غنی‌سازی رابطه، CREW، ترکیبی، گواه بخش اول پژوهش و گواه بخش دوم پژوهش به ترتیب ۶ نفر (۴۰ درصد)، ۱۰ نفر (۶۶/۷ درصد)، ۵ نفر (۳۳/۳ درصد)، ۱۳ نفر (۸۶/۷ درصد) و ۱۲ نفر (۸۰ درصد) از افراد نمونه را مردها و ۹ نفر (۶۰ درصد)، ۵ نفر (۳۳/۳ درصد)، ۱۰ نفر (۶۶/۷ درصد)، ۲ نفر (۱۳/۳ درصد) و ۳ نفر (۲۰ درصد) از افراد نمونه را زن‌ها تشکیل داده بودند. تعداد افراد مجرد در گروه غنی‌سازی رابطه، CREW، ترکیبی، گواه بخش اول پژوهش و گواه بخش دوم پژوهش به ترتیب برابر با ۳ نفر (۲۰ درصد)، ۱ نفر (۶/۷ درصد)، ۴ نفر (۲۶/۷ درصد)، ۳ نفر (۲۰ درصد) و ۳ نفر (۲۰ درصد) بود. تعداد افراد متأهل در گروه غنی‌سازی رابطه، CREW، ترکیبی، گواه بخش اول پژوهش و گواه بخش دوم پژوهش به ترتیب برابر با ۱۲ نفر (۸۰ درصد)، ۱۴ نفر (۹۳/۳ درصد)، ۱۱ نفر (۷۳/۳ درصد)، ۱۲ نفر (۸۰ درصد) و ۱۲ نفر (۸۰ درصد) است.

جدول ۴، میانگین و انحراف استاندارد انرژی رابطه‌ای و نتایج آزمون شاپیرو ویلک را بر حسب عضویت گروهی و مرحله ارزیابی نشان می‌دهد.

جدول ۴. شاخص‌های توصیفی نمرات پیش‌آزمون و پس‌آزمون انرژی رابطه‌ای، نتایج آزمون

شاپیرو- ویلک

| متغیر          | گروه‌ها | پیش‌آزمون       |              |                   |              | پس‌آزمون        |              |                   |              |
|----------------|---------|-----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------|
|                |         | شاخص‌های توصیفی |              | آزمون شاپیرو ویلک |              | شاخص‌های توصیفی |              | آزمون شاپیرو ویلک |              |
| انرژی رابطه‌ای |         | میانگین         | انحراف معیار | آماره             | سطح معناداری | میانگین         | انحراف معیار | آماره             | سطح معناداری |
|                |         |                 |              |                   |              |                 |              |                   |              |

|                |       |      |      |      |       |      |      |      |
|----------------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|
| غنی سازی رابطه | ۲۶/۲۶ | ۴/۷۲ | ۰/۹۳ | ۰/۲۹ | ۳۰/۴۰ | ۳/۹۹ | ۰/۹۱ | ۰/۱۶ |
| CREW           | ۲۶/۰۶ | ۴/۵۱ | ۰/۸۹ | ۰/۰۷ | ۳۰/۲۶ | ۳/۵۵ | ۰/۸۹ | ۰/۰۷ |
| ترکیبی         | ۲۳/۲۶ | ۶/۳۹ | ۰/۸۴ | ۰/۰۱ | ۲۹/۸۰ | ۵/۶۷ | ۰/۷۳ | ۰/۰۱ |
| گواه بخش اول   | ۲۶/۴۶ | ۲/۷۴ | ۰/۹۱ | ۰/۱۷ | ۲۶/۴۰ | ۲/۶۹ | ۰/۹۰ | ۰/۱۱ |
| گواه بخش دوم   | ۲۶/۸۶ | ۴/۷۴ | ۰/۹۳ | ۰/۲۹ | ۲۶/۴۶ | ۴/۸۶ | ۰/۹۱ | ۰/۱۶ |

طبق مندرجات جدول ۴، در بررسی پیش فرض‌های تحلیل کوواریانس، مقادیر آزمون شاپیرو ویلک برای متغیر انرژی رابطه‌ای در هیچ یک از مراحل پیش آزمون و پس آزمون در گروه‌های غنی‌سازی رابطه، CREW، گواه بخش اول پژوهش و گواه بخش دوم پژوهش معنی‌دار نمی‌باشد ( $p > 0/05$ )، لذا می‌توان نتیجه گرفت که توزیع نمرات، نرمال می‌باشد و نمی‌تواند نتایج مداخله را تحت تأثیر قرار دهد. در صورتی که مقادیر آزمون شاپیرو ویلک برای متغیر انرژی رابطه‌ای در گروه ترکیبی، معنی‌دار است ( $p < 0/01$ )، بنابراین، پیش فرض نرمال بودن توزیع نمرات در گروه ترکیبی، رعایت نشده است.

همچنین پیش فرض تساوی واریانس نمرات انرژی رابطه‌ای در گروه‌های آزمایش و گواه با آزمون لوین، مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به معنی‌داری این آزمون ( $P < 0/01$ ) و  $F_{4,70} = 6/68$ ، پیش‌فرض برابری واریانس نمرات انرژی رابطه‌ای، رعایت نشده است. علاوه بر این، نتایج بررسی پیش‌فرض همگنی شیب‌های رگرسیون نشان داد که مقدار آماره  $F$  برای متغیر انرژی رابطه‌ای، معنی‌دار نمی‌باشد ( $p > 0/21$  و  $F_{4,70} = 1/49$ )، بنابراین پیش‌فرض همگنی شیب رگرسیون رعایت گردیده است. با وجود عدم تأیید پیش‌فرض نرمال بودن توزیع نمرات در گروه ترکیبی و پیش‌فرض همگنی واریانس‌ها، بنا بر شرط پایایی آماره‌ها (بنتلر و داجن، ۱۹۹۶)،

محدودیتی برای استفاده از تحلیل کوواریانس وجود ندارد زیرا تعداد افراد گروه‌ها، برابر می‌باشد. نتایج آزمون تحلیل کوواریانس در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج تحلیل کوواریانس جهت بررسی اثربخشی برنامه‌های آموزشی بر ارتقاء

سطح انرژی رابطه‌ای

| متغیر          | منبع تغییرات | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مجذورات | F      | سطح معناداری | اندازه اثر | توان آماری |
|----------------|--------------|---------------|------------|-----------------|--------|--------------|------------|------------|
| انرژی رابطه‌ای | پیش آزمون    | ۱۰۳۳/۹۱       | ۱          | ۱۰۳۳/۹۱         | ۲۸۴/۹۵ | ۰/۰۱         | ۰/۸۰       | ۱          |
|                | گروه         | ۴۴۶/۵۰        | ۴          | ۱۱۱/۶۲          | ۳۰/۷۶  | ۰/۰۱         | ۰/۶۴       | ۱          |
|                | خطا          | ۲۵۰/۳۵        | ۶۹         | ۳/۶۲            |        |              |            |            |
|                | مجموع        | ۶۳۱۷۰         | ۷۵         |                 |        |              |            |            |

همان‌طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، مقدار F معنی‌دار است ( $F=30/76$  و  $p<0/01$ ). این بدین معناست که با کنترل پیش‌آزمون، حداقل بین دو گروه در متغیر وابسته، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به منظور بررسی دقیق‌تر این که تفاوت مشاهده شده در بین کدام گروه‌ها وجود دارد، از مقایسه‌های زوجی استفاده شده است. بدین منظور، آزمون تعقیبی LSD مورد استفاده قرار گرفته است و نتایج آن در جدول ۶ ارائه گردیده است.

جدول ۶. نتایج آزمون تعقیبی LSD برای مقایسه میانگین‌های گروه‌ها در متغیر انرژی

رابطه‌ای در مرحله پس آزمون

| متغیر          | گروه A                | گروه B             | اختلاف میانگین | انحراف معیار | سطح معناداری |
|----------------|-----------------------|--------------------|----------------|--------------|--------------|
| انرژی رابطه‌ای | برنامه غنی‌سازی رابطه | گواه بخش اول پژوهش | ۴/۱۶           | ۰/۶۹         | ۰/۰۱         |
|                |                       | برنامه CREW        | -۰/۰۲          | ۰/۶۹         | ۰/۹۶         |
|                |                       | برنامه ترکیبی      | -۱/۸۱          | ۰/۷۱         | ۰/۰۱         |
|                | برنامه CREW           | گواه بخش اول پژوهش | ۴/۱۸           | ۰/۶۹         | ۰/۰۱         |

|      |      |       |                    |               |
|------|------|-------|--------------------|---------------|
| ۰/۰۱ | ۰/۷۰ | -۱/۷۹ | برنامه ترکیبی      |               |
| ۰/۰۱ | ۰/۷۱ | ۶/۲۳  | گواه بخش دوم پژوهش | برنامه ترکیبی |

با توجه به مندرجات جدول ۶، تفاوت بین میانگین نمرات انرژی رابطه‌ای کارکنان در گروه‌های آزمایشی غنی‌سازی رابطه و CREW، با گروه گواه بخش اول پژوهش، معنی‌دار است ( $p < 0/01$ ). طبق اطلاعات جدول ۱، میانگین نمرات انرژی رابطه‌ای در دو گروه غنی‌سازی رابطه و CREW، در پس آزمون، افزایش یافته است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که برنامه غنی‌سازی رابطه و مداخله CREW بر ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان، تأثیر دارند. همچنین طبق اطلاعات جدول ۶، تفاوت بین میانگین نمرات متغیر انرژی رابطه‌ای کارکنان در گروه آزمایشی ترکیبی و گروه گواه بخش دوم پژوهش، در مرحله پس‌آزمون، معنی‌دار است ( $p < 0/01$ ). با توجه به مندرجات جدول ۱، میانگین نمرات انرژی رابطه‌ای در گروه آزمایشی ترکیبی، در پس آزمون، افزایش یافته است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که برنامه آموزشی ترکیبی بر ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان، تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، تفاوت بین میانگین نمرات انرژی رابطه‌ای کارکنان در گروه‌های آزمایشی غنی‌سازی رابطه و CREW در مرحله پس‌آزمون، معنی‌دار نیست ( $p > 0/96$ ). این یافته بدین معناست که بین میزان اثربخشی برنامه غنی‌سازی رابطه و CREW بر ارتقاء سطح انرژی کارکنان، تفاوت وجود ندارد. این در حالی است که تفاوت بین روش ترکیبی با گروه‌های آزمایشی غنی‌سازی رابطه و CREW معنی‌دار بوده است ( $p < 0/05$ ). به عبارت دیگر، روش ترکیبی، بیش‌تر از برنامه غنی‌سازی رابطه و برنامه CREW منجر به ارتقاء انرژی رابطه‌ای کارکنان شده است. بنابراین با افزودن برنامه غنی‌سازی رابطه به مداخله CREW، اثربخشی این مداخله آموزشی افزایش پیدا کرده است و فرضیه دوم پژوهش مور تأیید قرار گرفته است.

با توجه به این که مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه، نسبت به برنامه آموزشی ترکیبی، زودتر انجام شده‌اند، می‌توان تفاوت زمان اجرای برنامه‌های آموزشی را کنترل کرد و سپس به مقایسه اثربخشی آن‌ها پرداخت. بدین منظور متغیرهای ساختگی ایجاد شد و پس از آن، تحلیل کوواریانس انجام گرفت. ضرایب استاندارد رگرسیون و سطح معناداری آن‌ها در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. برآورد پارامترها

| منبع تغییرات        | ضرایب استاندارد رگرسیون | خطای معیار | t     | سطح معناداری |
|---------------------|-------------------------|------------|-------|--------------|
| زمان                | ۰/۲۵                    | ۰/۶۹       | ۰/۳۶  | ۰/۷۱         |
| پیش‌آزمون           | ۰/۸۰                    | ۰/۰۴       | ۱۶/۸۸ | ۰/۰۱         |
| غنی‌سازی رابطه      | ۲/۰۴                    | ۰/۹۹       | ۲/۰۵  | ۰/۰۴         |
| CREW                | ۲/۰۷                    | ۰/۹۹       | ۲/۰۷  | ۰/۰۴         |
| CREW*غنی‌سازی رابطه | ۲/۱۱                    | ۱/۳۹       | ۱/۵۱  | ۰/۱۳         |

طبق مندرجات جدول ۷، مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه، بر ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان تأثیر مثبت دارند. علاوه بر این، اثر متقابل مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه نیز مثبت می‌باشد. نتایج تحلیل کوواریانس در جدول ۸ ارائه گردیده است.

جدول ۸. ارزیابی اثرات بین‌گروهی

| منبع تغییرات        | مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F      | سطح معناداری |
|---------------------|--------------|------------|----------------|--------|--------------|
| زمان                | ۰/۴۹         | ۱          | ۰/۴۹           | ۰/۱۳   | ۰/۷۱         |
| پیش‌آزمون           | ۱۰۳۳/۹۱      | ۱          | ۱۰۳۳/۹۱        | ۲۸۴/۹۵ | ۰/۰۱         |
| گروه غنی‌سازی رابطه | ۱۴۰/۶۲       | ۱          | ۱۴۰/۶۲         | ۳۸/۷۵  | ۰/۰۱         |
| گروه CREW           | ۱۴۲/۲۱       | ۱          | ۱۴۲/۲۱         | ۳۹/۱۹  | ۰/۰۱         |
| CREW*غنی‌سازی رابطه | ۸/۳۰         | ۱          | ۸/۳۰           | ۲/۲۸   | ۰/۱۳         |
| خطا                 | ۲۵۰/۳۵       | ۶۹         | ۳/۶۲           |        |              |
| مجموع               | ۶۳۱۷۰        | ۷۵         |                |        |              |

همانطور که در جدول ۸، ملاحظه می‌شود، اثر اصلی مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه معنی‌دار است و اثر متقابل آن‌ها معنی‌دار نیست. عدم معنی‌داری اثر متقابل مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه، نشان دهنده این است که این دو روش آموزشی، مستقل از هم هستند و جمع‌پذیر می‌باشند. یعنی می‌توان مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه را با هم ترکیب کرد و در این صورت، اثر برنامه آموزشی ترکیبی، برابر با مجموع اثر هر یک از این برنامه‌های آموزشی می‌باشد. بنابراین می‌توان استدلال کرد که اجرای برنامه آموزشی ترکیبی، نسبت به هر



کدام از یک از برنامه‌های آموزشی CREW و غنی‌سازی رابطه، نتیجه بهتری دارد. از این رو، پژوهش حاضر از راهبرد درمانی سازنده استفاده نموده و با ترکیب برنامه‌های آموزشی اثربخش، برنامه ترکیبی با اثربخشی بیش‌تر را ایجاد کرده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بهبود اثربخشی مداخله CREW بر ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان با استفاده از راهبرد سازنده، می‌باشد. نتایج تحلیل کوواریانس نشان داد که اجرای برنامه غنی‌سازی رابطه، مداخله CREW و روش ترکیبی، انرژی رابطه‌ای کارکنان را در پس‌آزمون افزایش داده است. تاکنون پژوهشی که به صورت اختصاصی به بررسی اثربخشی برنامه‌های آموزشی مذکور بر انرژی رابطه‌ای پرداخته باشد، صورت نگرفته است ولی این یافته‌ها تا حدودی با نتایج برخی پژوهش‌ها همخوانی دارند. از جمله کانینگهام (۲۰۱۴)، در پژوهش خود دریافت که برنامه غنی‌سازی رابطه منجر به تقویت مهارت‌های ارتباطی افراد و افزایش همدلی آن‌ها می‌شود. همچنین معصومی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که برنامه غنی‌سازی رابطه، صمیمیت بین فردی را ارتقاء می‌دهد. علاوه‌براین، درگاهی و همکاران (۲۰۱۷) در نتایج پژوهش خود اشاره کرده‌اند که اجرای برنامه غنی‌سازی رابطه، کیفیت ارتباطات بین فردی را بهبود می‌بخشد. از سوی دیگر، نتایج پژوهش لایتر و همکاران (۲۰۱۱) و گیلن و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که مداخله CREW، موجب افزایش نزاکت و احترام شده و میزان بی‌نزاکتی را کاهش داده است.

نتایج دیگر پژوهش حاضر حاکی از آن است که بین میزان تأثیر برنامه غنی‌سازی رابطه و برنامه CREW بر ارتقاء سطح انرژی کارکنان، تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. در حالی که بین میزان تأثیر برنامه ترکیبی با دو روش مداخله‌ای دیگر (برنامه غنی‌سازی رابطه و برنامه CREW) تفاوت معنی‌دار وجود دارد و روش ترکیبی از روش‌های دیگر در ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای، مؤثرتر بوده است. در واقع افزودن برنامه غنی‌سازی رابطه به مداخله CREW منجر به بهبود اثربخشی این مداخله در ارتقاء انرژی رابطه‌ای کارکنان شده است.

در تبیین یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان گفت که برنامه CREW بر افزایش نزاکت و احترام در محیط کار تمرکز می‌کند و زمینه تغییر فرهنگ سازمانی را فراهم می‌سازد (اوساتوک و همکاران، ۲۰۱۷). کارکنان می‌توانند از طریق شرکت در این برنامه، الگوهای ارتباطی ناکارآمد

خود را اصلاح کنند و ارتباطات مطلوب را در محیط کار گسترش دهند (لایتر و همکاران، ۲۰۱۱). با بهبود کیفیت تعاملات بین‌فردی، نیاز انسان‌ها به توجه مثبت ارضاء شده (کارملی، ۲۰۰۹) و به دنبال آن، انرژی رابطه‌ای افراد افزایش پیدا می‌کند (آماه، ۲۰۱۸). در تمرینات برنامه CREW، شرکت‌کنندگان با همکاران خود صحبت می‌کنند و نظرات، پیشینه و تجربیات خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. افزایش آشنایی کارکنان با همکاران، موجب می‌شود که نگرش آن‌ها نسبت به یکدیگر مثبت شود و زمینه کاهش خطاهای شناختی (راس، ۱۹۷۷) فراهم گردد. بنابراین افراد به میزان کم‌تری رفتار دیگران را به عوامل شخصیتی نسبت می‌دهند و پیوند عاطفی بین آن‌ها تقویت می‌شود (اوساتوک و همکاران، ۲۰۱۷). با بهبود ارتباطات بین‌فردی، عواطف مثبت در افراد افزایش پیدا می‌کند (مک دانیل، ۲۰۱۱) و انرژی رابطه‌ای آن‌ها ارتقاء می‌یابد (آماه، ۲۰۱۸).

هدف برنامه غنی‌سازی رابطه، آموزش مهارت‌های ارتباطی به افراد و آماده‌سازی آن‌ها برای کاربرد این مهارت‌ها می‌باشد. (اسکوگا، ۲۰۰۵، ترجمه یوسفی و همکاران، ۱۳۹۷). این برنامه آموزشی با تقویت مهارت‌های میان‌فردی مشخص، موجبات بهبود کیفیت تعاملات اجتماعی را فراهم می‌کند. برنامه غنی‌سازی رابطه، افراد را قادر می‌سازد که روحیه تعاون و همکاری را پرورش دهند، رفتاری توأم با شفقت و انصاف داشته باشند، احترام یکدیگر را حفظ کنند، دیگران را درک کنند و با آن‌ها همدلی نمایند (اسکوگا، ۲۰۰۵، ترجمه یوسفی و همکاران، ۱۳۹۷). همین امر منجر به تحکیم روابط بین‌فردی می‌شود و به دنبال آن، انرژی رابطه‌ای کارکنان ارتقاء می‌یابد. زیرا انرژی رابطه‌ای از طریق تعاملات مثبت، افزایش یافته و در طول تعاملات منفی، کاهش پیدا می‌کند (آماه، ۲۰۱۸).

در تبیین اثربخشی برنامه آموزشی ترکیبی بر ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان می‌توان گفت که این برنامه، مشتمل بر مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه می‌باشد. هر یک از این برنامه‌های ذکر شده، با آموزش مهارت‌های ارتباطی مشخص، به گسترش ارتباطات مثبت در محیط کار کمک می‌کنند. شرکت‌کنندگان در برنامه آموزشی ترکیبی، با بهره‌مندی از مزایا و مهارت‌های دو برنامه غنی‌سازی رابطه و CREW، آمادگی لازم را برای بهبود کیفیت ارتباطات بین‌فردی، کسب می‌کنند و انرژی رابطه‌ای خود را ارتقاء می‌بخشند.

در تبیین یافته دیگر پژوهش حاضر مبنی بر عدم تفاوت اثربخشی مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه، در ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان می‌توان گفت که مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه، در مؤلفه‌های زیادی اشتراک دارند و بین این دو برنامه آموزشی همپوشی بالایی وجود دارد. احتمالاً وجود حیطه‌های مشترک باعث شده که بین میانگین نمرات انرژی

رابطه‌ای کارکنان در دو گروه مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه، در مرحله پس‌آزمون، تفاوت معنی‌داری وجود نداشته باشد. بر این اساس، می‌توان برنامه آموزشی مناسب برای افراد را با توجه به شرایط موجود و خصوصیات شرکت‌کنندگان انتخاب کرد. بر این اساس، در جلسات آموزشی مداخله CREW، لازم است که شرکت‌کنندگان به طور منظم در خصوص مفاهیم نزاکت و احترام بحث کنند و به صورت فعالانه، تمرینات ساختاریافته این برنامه آموزشی را انجام دهند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مداخله CREW برای کارکنان فعال و پر انرژی مناسب است. در حالی که برنامه غنی‌سازی رابطه، معلم محور بوده و نسبت به مداخله CREW به میزان کم‌تری، به مشارکت شرکت‌کنندگان نیاز دارد. از این رو می‌توان گفت که برنامه غنی‌سازی رابطه برای کارکنان منفعل، مطلوب می‌باشد.

در تبیین اثربخشی بیشتر برنامه آموزشی ترکیبی نسبت به مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه، می‌توان گفت که روش ترکیبی با افزودن مؤلفه‌های برنامه غنی‌سازی رابطه به مداخله CREW تدوین شده است. روش ترکیبی با تلفیق فنون مورد استفاده در دو برنامه آموزشی غنی‌سازی رابطه و CREW، از مزیت‌های هر دو برنامه بهره‌مند می‌باشد. برنامه غنی‌سازی رابطه منجر به ترویج ارزش‌های اخلاقی و آموزش مهارت‌های ارتباطی می‌شود (اسکوکا، ۲۰۰۵، ترجمه یوسفی و همکاران، ۱۳۹۷). مداخله CREW نیز زمینه بهبود مهارت‌های ارتباطی را فراهم کرده (آرمسترانگ، ۲۰۱۷) و نزاکت و احترام را ارتقاء می‌بخشد (اوساتوک و همکاران، ۲۰۰۹). ممکن است که اثربخشی بیشتر روش ترکیبی بر ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان در پژوهش حاضر، ناشی از ترکیب منافع مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه باشد. در واقع، برنامه ترکیبی اثر هم‌افزایی را بر انرژی رابطه‌ای کارکنان شرکت‌کننده نشان می‌دهد که نتیجه آن اثربخشی بیشتر روش ترکیبی نسبت به برنامه غنی‌سازی رابطه و مداخله CREW می‌باشد. همچنین، ترکیب برنامه‌های آموزشی متنوع، جذابیت محیط یادگیری را افزایش می‌دهد، مشارکت بیشتر افراد در مباحث را برمی‌انگیزاند و موجب ارتقاء کیفیت آموزش می‌شود. همین امر، احتمال ارتقاء اثربخشی برنامه آموزشی ترکیبی نسبت به برنامه‌های آموزشی منفرد را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، هنگامی که مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه ترکیب شوند، هر یک از این برنامه‌های آموزشی می‌توانند نواقص و معایب یکدیگر را مرتفع کنند و به اثربخشی بیشتر برنامه آموزشی ترکیبی در ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای، کمک نمایند.

مداخله CREW، دارای تمرینات مشخصی است که کارکنان از طریق انجام این تمرینات، مهارت‌های ارتباطی را می‌آموزند. لازم است که شرکت‌کنندگان در مداخله CREW، به میزان

زیادتی فعال بوده و در اجرای تمرینات، مشارکت نمایند. در حالی که معمولاً برنامه‌های آموزشی موجود در شرکت گاز، معلم محور می‌باشند و مشارکت فعال افراد را نمی‌طلبند. از این رو، مداخله CREW با روال حاکم بر دوره‌های آموزشی شرکت گاز استان اصفهان متفاوت می‌باشد. از آنجا که برنامه غنی‌سازی رابطه هم تا حدودی معلم محور می‌باشد، می‌توان گفت که با ترکیب مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه، شباهت ساختار برنامه آموزشی ترکیبی با دوره‌های آموزشی شرکت گاز، افزایش پیدا کرده است. بر این اساس، ضمن افزایش پذیرش برنامه آموزشی ترکیبی توسط کارکنان، آن‌ها در این برنامه آموزشی، مشارکت فعال داشته‌اند. همین عوامل در افزایش اثربخشی برنامه آموزشی ترکیبی نسبت به مداخله CREW و برنامه غنی‌سازی رابطه، نقش مهمی دارند. اثربخشی بیشتر برنامه آموزشی ترکیبی در ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان، همخوان با راهبرد درمانی سازنده است. طبق این راهبرد، می‌توان با اضافه کردن مؤلفه‌هایی به یک برنامه استاندارد طلایی، بر اثربخشی آن برنامه آموزشی افزود (عریضی و فراهانی، ۱۳۸۷). در این پژوهش، با افزودن مؤلفه‌های برنامه غنی‌سازی رابطه به مداخله CREW، برنامه آموزشی ترکیبی با اثربخشی بیشتر تدوین شده است.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به تک مرکزی بودن جامعه پژوهش، اشاره کرد. علاوه بر این، به منظور ترویج نزاکت، احترام و مهارت‌های ارتباطی در سازمان، بهتر بود که مدیران ارشد به میزان بیشتری در پژوهش مشارکت داده شوند اما به دلیل مشغله کاری مدیران، تعداد کمی از آن‌ها برای شرکت در این برنامه آموزشی داوطلب شدند. پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در سایر جوامع، انجام شود تا قدرت تعمیم یافته‌ها افزایش یابد. همچنین، توصیه می‌شود که در مطالعات آتی، اثربخشی سایر برنامه‌های آموزشی بر ارتقاء سطح انرژی رابطه‌ای کارکنان، مورد ارزیابی قرار بگیرد. علاوه بر این با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد که مدیران سازمان‌ها جهت ارتقاء انرژی رابطه‌ای در میان کارکنان، برنامه‌های غنی‌سازی رابطه، CREW و ترکیبی را به عنوان الگویی مؤثر، در تقویم آموزشی خود لحاظ کنند. با توجه به اثربخشی بیشتر برنامه آموزشی ترکیبی نسبت به برنامه غنی‌سازی رابطه و مداخله CREW، پیشنهاد می‌شود که مدیران جهت بهبود کیفیت ارتباطات بین‌فردی و ارتقاء انرژی رابطه‌ای کارکنان، اجرای روش ترکیبی را نسبت به دو برنامه آموزشی دیگر (برنامه غنی‌سازی رابطه و مداخله CREW) در اولویت قرار دهند.

## موازن اخلاقی

کد اخلاقی مربوط به پژوهش حاضر IR.UI.REC.1397.155 است و ملاحظات اخلاقی زیر مد نظر قرار گرفتند: ۱- شرکت کردن افراد در این تحقیق با رضایت آگاهانه ۲- ارائه اطلاعات کافی در خصوص پژوهش به تمامی شرکت‌کنندگان؛ ۳- احترام به اصل رازداری؛ ۴- امکان انصراف شرکت‌کنندگان در صورت عدم تمایل به همکاری در هر مرحله از پژوهش؛ ۵- اجرای جلسات آموزشی برای افراد گروه گواه پس از پایان پژوهش.

## سپاسگزاری

از کلیه کارکنان ستاد مرکزی شرکت گاز استان اصفهان که در اجرای این پژوهش همکاری کردند، تشکر و قدردانی می‌شود.

## مشارکت نویسندگان

مقاله حاضر برگرفته از پایان نامه دکتری نویسنده اول در رشته روان‌شناسی دانشگاه اصفهان است که در تاریخ ۹۷/۳/۲۰ توسط شورای تحصیلات تکمیلی به تصویب رسیده است. همه نویسندگان این مقاله بنا بر نقشی که داشتند، به ترتیب ذکر شده‌اند. نویسنده اول با کد ارکید ۰۰۸۷-۲۳۳۶-۰۰۰۳-۰۰۰۰ در تدوین محتوا، اجرا و تجزیه و تحلیل داده‌ها، نویسنده دوم با کد ارکید ۰۰۰۰-۰۰۰۱-۵۲۳۲-۶۰۰۰ در طراحی چارچوب کلی، تحلیل مطالب و بررسی نهایی مقاله و نویسنده سوم با کد ارکید ۰۰۰۰-۰۰۰۲-۷۰۹۴-۷۸۶۰ در نگارش چکیده لاتین و ویراستاری مشارکت داشتند.

## تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

## منابع

- اسکوکا، رابرت اف. (۱۳۹۷). *درمانگری متمرکز بر بهبود رابطه*. ترجمه ناصر یوسفی، محمد علی سپهوندی و غفار نصیری هانیس. خرم آباد: دانشگاه لرستان. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، ۲۰۰۵). [پیوند]
- اسکوکا، رابرت اف. (۱۳۹۸). *درمان مبتنی بر غنی سازی ارتباط*. ترجمه علمی محمد نظری و معصومه نیک رو. تهران: آوای نور. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، ۲۰۰۵). [پیوند]

زارع بهرام آبادی، مهدی، پوزاد، اکرم، سلیمانی، سمیه، و جعفری، سپیده. (۱۳۹۳). اثر بخشی آموزش برنامه غنی سازی رابطه بر بهزیستی ذهنی کارکنان آموزش و پرورش. *فصلنامه خانواده و پژوهش*، ۱۰ (۲۱): ۷-۲۲. [پیوند]

سواد کوهی، سحر، عریضی، حمید رضا، و عسگری، کریم. (۱۳۹۷). بررسی رابطه نزاکت، احترام و ارتباط غنی شده با انرژی رابطه‌ای: نقش میانجی جو اعتماد و احترام. *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، ۱۰ (۱): ۱-۲۰. [پیوند]

عریضی، حمیدرضا، و فراهانی، حجت‌اله. (۱۳۹۸). *روش‌های کاربردی پژوهش در روان‌شناسی بالینی و مشاوره*. تهران: دانژه. [پیوند]

فتح اله زاده، نوشین، میر صیفی فرد، لیلا السادات، کاظمی، مهناز، سعادت، نادره، و نوایی نژاد، شکوه. (۱۳۹۶). اثر بخشی غنی سازی زندگی زناشویی بر اساس نظریه انتخاب بر کیفیت روابط زناشویی و صمیمیت زوج‌ها. *فصلنامه روان‌شناسی کاربردی*، ۱۱(۳): ۳۵۳-۳۷۲. [پیوند]

قدم پور، عزت اله، یوسف وند، لیلا، و رادمهر، پروانه. (۱۳۹۶). اثربخشی برنامه آموزشی غنی سازی روابط بر ادراک رفتارهای از خود گذشتگی خود و شوهر و تاب آوری ابهام در زنان دانشجوی. *دو فصلنامه مشاوره و روان درمانی خانواده*، ۷ (۲): ۱۰۶-۱۲۵. [پیوند]

گال، مردیت، والتر، بورگ، و جويس، گال. (۱۳۹۵). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی*. ترجمه احمد رضا نصر، حمید رضا عریضی، محمو ابوالقاسمی، محمد جعفر پاک سرشت، علیرضا کیامنش، خسرو باقری، محمد خیر، منیجه شهنی بیلاق و زهره خسروی، (چاپ پانزدهم)، تهران: سمت. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، ۱۹۴۲). [پیوند]

لورک آقا، زهره، نظری، علی محمد، و رسولی، محسن. (۱۳۹۵). اثر بخشی برنامه غنی سازی رابطه بر کیفیت زندگی کاری کارکنان. *دو ماهنامه سلامت کار ایران*، ۱۴ (۱): ۱۵۶-۱۶۴. [پیوند]

مظهری، محبوبه، زهراکار، کیانوش، شاکرمی، محمد، داورنیا، رضا، و عبدالله زاده، عادل. (۱۳۹۵). تأثیر برنامه غنی سازی ارتباط بر کاهش تعارضات زناشویی زوج‌های هر دو شاغل. *نشریه پرستاری ایران*، ۲۹ (۱۰۲): ۳۲-۴۴. [پیوند]

Accordino, M. P., & Guerne Jr, B. G. (2003). Relationship enhancement couples and family outcome research of the last 20 years. *The Family Journal*, 11(2): 162-166. [link]

Amah, O. E. (2016). Employee engagement and the work-family conflict relationship: the role of personal and organizational resources. *South African Journal of Labour Relations*, 40(2): 118-138. [link]

Amah, O. E. (2018). Leadership styles and relational energy: Do all leaderships styles generate and transmit equal relational energy? *South African Journal of Business Management*, 49(1): 1-6. [link]

Armstrong, N. E. (2017). A quality improvement project measuring the effect of an evidence-based civility training program on nursing workplace

- incivility in a rural hospital using quantitative methods. *Online Journal of Rural Nursing and Health Care*, 17(1): 100-137. [\[link\]](#)
- Baker, W. E. (2019). Emotional energy, relational energy, and organizational energy: toward a multilevel model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6: 373-395. [\[link\]](#)
- Bentler, P. M., & Dudgeon, P. (1996). Covariance structure analysis: Statistical practice, theory, and directions. *Annual review of psychology*, 47(1): 563-592. [\[link\]](#)
- Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. [\[link\]](#)
- Carmeli, A. (2009). Positive work relationships, vitality, and job performance. In E. J. H. Charmine., N. M. Ashkanasy, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in Groups, Organizations and Cultures* (pp. 45-71). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [\[link\]](#)
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4): 445-467. [\[link\]](#)
- Cross, R., Baker, W., & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? *MIT Sloan Management Review*, 44(4): 51- 56. [\[link\]](#)
- Cunningham, A. (2014). *Effects of the Relationship Enhancement® program on social skills, empathy and social support for adults with autismspectrum disorders*. Doctoral dissertation of Philosophy, Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida, United States. [\[link\]](#)
- Dargahi, S., RezaieeAhvanuiee, M., GhasemiJobaneh, R., & Khorasani, A. H. (2017). The effect of relationship enhancement approach training on job stress and quality of marital relationship among municipality staffs. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 6(4): 199-206. [\[link\]](#)
- Davis, C. A. (2015). *An Evaluation of the Impact of a Couples Enrichment Program on Relationship Satisfaction, Communication, Conflict Resolution, and Forgiveness*. Doctoral dissertation of Philosophy, [University of Nebraska, Lincoln](#), United States. [\[link\]](#)
- Gillen, P. A., Sinclair, M., Kernohan, W. G., Begley, C. M., & Luyben, A. G. (2017). Interventions for prevention of bullying in the workplace. *Cochrane database of systematic reviews*, 1 (CD009778): 1- 67. [\[link\]](#)

- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96(6): 1258- 1274. [[link](#)]
- Liebhart, U., & Faullant, R. (2014). *Relational energy as a booster for high quality relationship in mentoring*. European Academy of Management, Valencia. [[link](#)]
- Masoumi, S. Z., Khani, S., Kazemi, F., Kalhori, F., Ebrahimi, R., & Roshanaei, G. (2017). Effect of marital relationship enrichment program on marital satisfaction, marital intimacy, and sexual satisfaction of infertile couples. *International journal of fertility & sterility*, 11(3): 197-204. [[link](#)]
- McDaniel, D. M. (2011). *Energy at work: A multinational, cross-situational investigation of relational energy*. Doctoral dissertation of Philosophy, University of California, Irvine, United States. [[link](#)]
- Osatuke, K., Cash, M., Belton, L. W., & Dyrenforth, S. R. (2017). Civility, respect and engagement in the workplace (CREW): Creating organizational environments that work for all. In C. Biron., R. J. Burke , & C. L. Cooper (Eds.), *Creating Healthy Workplaces* (pp. 173-194). United Kingdom: Routledge. [[link](#)]
- Osatuke, K., Leiter, M., Belton, L., Dyrenforth, S., & Ramsel, D. (2013). Civility, Respect and Engagement at the Workplace (CREW): A national organization development program at the Department of Veterans Affairs. *Journal of Management Policies and Practices*, 1(2): 25-34. [[link](#)]
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW) nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *The journal of applied behavioral science*, 45(3): 384-410. [[link](#)]
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1): 35- 49. [[link](#)]
- Parker, A., & Gerbasi, A. (2016). The impact of energizing interactions on voluntary and involuntary turnover. *M@ n@ gement*, 19(3): 177-202. [[link](#)]
- Parker, A., Gerbasi, A., & Porath, C. L. (2013). The effects of de-energizing ties in organizations and how to manage them. *Organizational Dynamics*, 42(2): 110-118. [[link](#)]
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6(1): 337-396. [[link](#)]



Ross, L. (1977). The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 173-220). New York: Academic Press. [[link](#)]

Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4): 842-853. [[link](#)]

