



## اثربخشی مداخله نزاکت، احترام و اشتیاق در کار (CREW) بر ارتقای سطح انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان با کنترل متغیر برون‌گرایی\*

### The Effectiveness of "Civility, Respect & Engagement at Work (CREW)" Intervention on the Relational Energy and Employee Well-Being by Controlling the Extroversion Variable

Sahar Savadkouhi Khoigani  
Hamid Reza Oreyzi  
Karim Asgari

سحر سوادکوهی - خویگانی\*\*  
حمید رضا عریزی\*\*\*  
کریم عسگری\*\*\*\*

#### Abstract

The purpose of this study was to determine the effectiveness of the "Civility, Respect & Engagement in Workplace (CREW)" intervention on employees' relational energy and well-being by controlling for extroversion. The study was an applied and quasi-experimental study with a pretest/posttest and control group design. The statistical population consisted of all employees at the headquarters of Isfahan Gas Company in 2019, which amounted to 610 individuals (95 females and 515 males). The research sample consisted of 30 volunteers (23 males and 7 females) who participated in the study and were randomly assigned to the experimental and control groups. The instruments used in this research were the Relational Energy Questionnaire (REQ), the Employee Well-Being Questionnaire (EWBQ), and NEO Personality Inventory (NEO-PI). The "civility, respect & engagement at Work" intervention was delivered in 8 sessions lasting 90 minutes for the experimental group, while the control group received no intervention. Data were analyzed using the MANCOVA method of SPSS version 23. The results indicate that the CREW intervention improved employees' relationship energy and well-being in the posttest by controlling extroversion. Thus, managers can develop employees' relationship energy and well-being and support them by implementing the CREW intervention.

**Keywords:** Relational Energy, Employee Well-Being, "Civility, Respect & Engagement at Work", Intervention, Extroversion.

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین اثربخشی مداخله نزاکت، احترام و اشتیاق در کار (CREW) بر انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان با کنترل برون‌گرایی انجام گرفت. این پژوهش کاربردی و از نوع نیمه‌تجربی با طرح پیش‌آزمون-پس‌آزمون با گروه گواه بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستاد مرکزی شرکت گاز استان اصفهان در سال ۱۳۹۸ بود که تعداد کل آن‌ها ۶۱۰ نفر (۹۵ زن و ۵۱۵ مرد) است. نمونه مورد مطالعه، ۳۰ نفر (۲۳ مرد و ۷ زن) از کارکنان داوطلب برای شرکت در این برنامه آموزشی بودند که با روش تصادفی در دو گروه آزمایش و گواه گمارده شدند. ابزارهای مورد استفاده شامل پرسشنامه‌های انرژی رابطه‌ای (REQ)، بهزیستی کارکنان (EWBQ) و ویژگی‌های شخصیتی نئو (NEO-PI) بود. مداخله نزاکت، احترام و اشتیاق در کار در هشت جلسه ۹۰ دقیقه‌ای برای گروه آزمایش اجرا شد؛ درحالی‌که هیچ مداخله‌ای روی گروه گواه، انجام نگرفت. داده‌ها با روش تحلیل کوواریانس چندمتغیره و با استفاده از نرم‌افزار SPSS۲۳- تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد با کنترل برون‌گرایی، مداخله موجب افزایش انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان در پس‌آزمون شده است؛ بنابراین مدیران می‌توانند از طریق اجرای مداخله، انرژی رابطه‌ای و بهزیستی افراد را توسعه دهند و به آن‌ها سود برسانند.

**واژه‌های کلیدی:** انرژی رابطه‌ای، بهزیستی کارکنان، مداخله نزاکت، احترام و اشتیاق در محیط کار، برون‌گرایی.

\* مقاله حاضر مستخرج از پایان‌نامه دکتری روان‌شناسی در دانشگاه اصفهان است.

\*\* دکتری روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

\*\*\* نویسنده مسئول: استاد، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

\*\*\*\* دانشیار گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

## مقدمه

در دهه اخیر با ظهور نهضت روان‌شناسی مثبت‌گرا، محققان و نظریه‌پردازان گرایش زیادی به مطالعه مفاهیم و پدیده‌های مثبت پیدا کرده‌اند. انرژی انسانی از جمله مفاهیمی است که به موازات نهضت روان‌شناسی مثبت‌نگر، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران واقع شده است (فروهر، قانع‌نیا و روزگار، ۱۳۹۵)؛ برای مثال آماه (۲۰۱۸) انگیزه‌ها و ارزش‌های متفاوت رهبران را شناسایی و اثر سبک‌های رهبری مختلف بر سطح انرژی کارکنان را مطالعه کرد. کاتاریا و کومار (۲۰۲۰) در پژوهش خود، انرژی کارکنان را منبعی مهم در محیط کار معرفی و رابطه آن را با رضایت شغلی ارزیابی کردند. واحد اسرمی، مرادزاده و یعقوبی (۱۳۹۴) نقش میانجی احساس انرژی در رابطه بین اخلاق کاری اسلامی و تمایل به ترک خدمت را بررسی کردند. انرژی، موتور محرکه تمام فعالیت‌های انسان است و پیش‌بینی‌کننده‌ای قوی برای پیامدهای مثبت به‌شمار می‌رود (فروهر، قانع‌نیا و روزگار، ۱۳۹۵). متأسفانه ممکن است انرژی افراد به‌خوبی مدیریت نشود و به تدریج کاهش پیدا کند. در این دوران اقتصادی چالش‌برانگیز، وجود تغییرات دائمی، افزایش ساعت کاری، از بین رفتن سرزندگی<sup>۱</sup> شخصی و کاری، افزایش حجم کار و خطر ازدست‌دادن شغل سبب خالی‌شدن ذخایر انرژی شخصی می‌شود (اوونز، باکر، سامپتر و کامرون، ۲۰۱۶).

مطابق نظریه حفظ منابع هابفول (۱۹۸۹)، افراد می‌توانند منابع انرژی خود را از طریق ارتباطات اجتماعی تقویت کنند. انرژی ناشی از تجارب ارتباطی افراد، انرژی رابطه‌ای<sup>۲</sup> نام دارد که از طریق ارتباطات بین‌فردی مطلوب، افزایش و در طول تعاملات منفی کاهش می‌یابد (آماه، ۲۰۱۸). انرژی رابطه‌ای، پیامدهای زیان‌آور کار عاطفی<sup>۳</sup> را تعدیل می‌کند (باروا و ردی، ۲۰۱۸) و سبب افزایش انعطاف‌پذیری شناختی<sup>۴</sup> می‌شود (باروا و ردی، ۲۰۱۸). همچنین منابع روان‌شناختی برآمده از انرژی رابطه‌ای، با انگیزش شغلی<sup>۵</sup> (مک‌دانیل، ۲۰۱۱) و رفتار نوآورانه<sup>۶</sup> (گونگ و گوان، ۲۰۲۰) ارتباط مثبت دارند. این شکل از انرژی، اثر تعارض کار-خانواده<sup>۷</sup> بر افراد را کاهش می‌دهد (آماه، ۲۰۱۶) و اشتیاق آن‌ها را ارتقا می‌بخشد (اوونز و همکاران، ۲۰۱۶). علاوه بر این، افزایش انرژی رابطه‌ای افراد سبب بهبود بهزیستی آن‌ها می‌شود (سوننتگ، موجزا، دمروتی و باکر، ۲۰۱۲).

بهزیستی یکی دیگر از مفاهیم مهم در حوزه روان‌شناسی مثبت‌نگر است که توجه بسیاری از محققان را به خود معطوف کرده است (نصیری تاکامی، نجفی، طالع‌پسند و مکوند حسینی، ۱۳۹۸)؛ برای مثال رایت و هوانگ (۲۰۱۲) مزایای بهزیستی کارکنان را بررسی و رابطه آن را با برخی پیامدهای شغلی ارزیابی کردند.

- 
1. vitality
  2. relational energy
  3. emotional labor
  4. cognitive flexibility
  5. job motivation
  6. innovative behavior
  7. work-family conflict

همچنین پرادان، هتی و کومار (۲۰۱۷) رابطهٔ بهزیستی کارکنان را با توانمندسازی روان‌شناختی مطالعه کردند. باقری راد و مینائی (۱۳۹۷) عوامل بین‌فردی مؤثر بر بهزیستی کارکنان نوبت‌کار را شناسایی کردند. بهزیستی افراد به معنای سلامت عاطفی، جسمی و روانی، آسایش و شادی آن‌ها است (پرادان، هتی و کومار، ۲۰۱۷). رایان و دسی (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که بهزیستی عبارت است از چگونگی احساس و عملکرد انسان‌ها و نحوهٔ ارزیابی آن‌ها از زندگی که با پیامدهای مهمی نظیر افزایش عملکرد (رایت و هوانگ، ۲۰۱۲)، اشتیاق و رضایت شغلی<sup>۱</sup> (ماهاجان، ۲۰۲۰) و توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۲</sup> (پرادان، هتی و کومار، ۲۰۱۷) همراه است. با بهبود بهزیستی انسان‌ها، احتمال بقا و ماندگاری آن‌ها در سازمان افزایش و قصد ترک شغل آن‌ها کاهش می‌یابد (رایت و هوانگ، ۲۰۱۲). بهزیستی در افزایش کیفیت زندگی (ایلیس، او و پلیوت، ۲۰۱۵)، موفقیت مالی شرکت (ماهاجان، ۲۰۲۰)، سلامت قلبی و عروقی افراد (رایت و هوانگ، ۲۰۱۲) و کاهش غیبت از کار نقش دارد (ماهاجان، ۲۰۲۰) و برای کارکنان و سازمان سودمند است (ایلیس، او و پلیوت، ۲۰۱۵). با افزایش بهزیستی، از کناره‌گیری افراد جلوگیری می‌شود و مشارکت آن‌ها برای انجام وظایف شغلی ارتقا می‌یابد (ایلیس، او و پلیوت، ۲۰۱۵).

مطالب مطرح‌شده نشان می‌دهد انرژی رابطه‌ای و بهزیستی انسان‌ها دارای پیامدهای مطلوبی هستند و اهمیت بسیاری دارند؛ بنابراین ارائهٔ راهکارهایی مناسب در جهت افزایش انرژی رابطه‌ای و بهزیستی، بسیار ضروری است. سطح انرژی رابطه‌ای، تحت تأثیر کیفیت روابط بین‌فردی است (کامرون، ۲۰۱۳؛ باکر، ۲۰۱۹). هرچه کیفیت تعاملات میان‌فردی بیشتر باشد، انرژی احساس‌شده توسط افراد، بیشتر است (کول، براش و ووگل، ۲۰۱۲). بدین ترتیب اشخاص به سمت تعاملاتی گرایش پیدا می‌کنند که انرژی را ایجاد و منتقل می‌کنند و از تعاملاتی که سبب کاهش یا تخلیهٔ انرژی می‌شوند، اجتناب می‌ورزند (آماه، ۲۰۱۸). جنبهٔ مثبت انرژی رابطه‌ای این است که می‌توان آن را از طریق تعاملات مثبت ارتقا بخشید و ذخیره و از آن استفاده کرد (آماه، ۲۰۱۶). علاوه بر این، شواهد تجربی بیانگر آن است که یکی از متغیرهای پیش‌بینی‌کنندهٔ بهزیستی، ارتباطات بین‌فردی است (زارع بهرام‌آبادی، پوزاد، سلیمانی و جعفری، ۱۳۹۲). اخوان تفتی و مفردنژاد (۱۳۹۷) دریافتند مهارت‌های ارتباطی و تعاملات مناسب در بین افراد، منابع حمایتی آن‌ها در رویارویی با مشکلات احتمالی تلقی می‌شوند و بهزیستی آن‌ها را ارتقا می‌بخشند. بدین ترتیب مداخلاتی که سبب بهبود کیفیت ارتباطات بین‌فردی می‌شود، به افزایش انرژی رابطه‌ای افراد و بهزیستی آن‌ها کمک می‌کند.

یکی از برنامه‌های آموزشی اثربخش در زمینهٔ بهبود روابط بین‌فردی، مداخله نزاکت، احترام و اشتیاق در محیط کار<sup>۳</sup> (CREW) است (لایتر، لاسچینگر، دی و اور، ۲۰۱۱؛ هادگینز، مک‌کارتین و مانیکس-مک‌نامارا، ۲۰۱۴؛ آرمسترانگ، ۲۰۱۷). این مداخلهٔ آموزشی در ماه می در سال ۲۰۰۵ توسط ادارهٔ امور سربازان بازنشستهٔ ایالات متحدهٔ آمریکا طراحی و اجرا شد (آرمسترانگ، ۲۰۱۷). مدل‌ها و نظریه‌های مختلفی

- 
1. job satisfaction
  2. psychological empowerment
  3. Civility, Respect & Engagement in the Workplace (CREW)

در طراحی برنامه CREW مدنظر قرار گرفت؛ برای مثال، مدل سلسله‌مراتبی مزلو<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) به نقل از اوساتوک، کش، بلتون و دایرنفورث، (۲۰۱۷) بیان می‌کند که نیاز به امنیت و ارتباطات اجتماعی، پیش‌نیاز دستیابی به اهداف بزرگ‌تر (مانند خودشکوفایی) است. این مدل با تأکید بر حمایت از این نیازها، به طراحی برنامه CREW کمک کرده است؛ به‌عنوان مثالی دیگر، خطای بنیادین اسناد<sup>۲</sup> (راس، ۱۹۷۷) اشاره می‌کند به اینکه افراد تمایل دارند که رفتار خود یا افراد آشنا را به عوامل موقعیتی و رفتار افراد غریبه را به عوامل شخصیتی نسبت دهند. در تمرینات مداخله CREW، افراد با یکدیگر گفت‌وگو می‌کنند و مطالبی را در مورد خود مطرح می‌سازند. همین امر، فرصتی را برای آن‌ها فراهم می‌کند تا از سابقه و نظرات همکاران مطلع شوند و یکدیگر را بهتر بشناسند. به دنبال آن، دیدگاه افراد به همکاران بهبود می‌یابد و خطای اسناد، کاهش پیدا می‌کند. از این‌رو، افراد تمایل کمتری به انتساب علت بروز رفتار دیگران به عوامل درونی دارند (اوساتوک و همکاران، ۲۰۱۷). با کاهش اسنادهای درونی، کیفیت ارتباطات بین‌فردی افزایش می‌یابد و انرژی رابطه‌ای افراد و بهزیستی آن‌ها بیشتر می‌شود.

مداخله CREW، مبتنی بر مشارکت همه شرکت‌کنندگان است (اوساتوک، مور، وارد، دایرنفورث و بلتون، ۲۰۰۹)؛ بنابراین لازم است افراد برای شرکت در این برنامه آموزشی، تمایل زیادی داشته باشند و به حضور مدام در جلسات این مداخله متعهد شوند (اوساتوک و همکاران، ۲۰۱۷). آن‌ها می‌توانند از طریق شرکت در این برنامه، روش‌های ارتباطی سازنده و پاسخ به بی‌نزاقتی<sup>۳</sup> را در یک محیط امن، تمرین کنند تا برای استفاده از این مهارت‌ها در محیط واقعی آماده‌تر شوند (آرمسترانگ، ۲۰۱۷). تسهیل‌کنندگان در این مداخله بر افزایش نزاقت، احترام و اشتیاق تأکید می‌کنند (اوساتوک و همکاران، ۲۰۰۹) و می‌کوشند که شرکت‌کنندگان را از ارتباطات گروهی اثربخش آگاه سازند (لایتر و همکاران، ۲۰۱۱). تمرینات مداخله CREW به افراد می‌آموزد به‌طور مؤثر با دیگران ارتباط برقرار کنند و کار تیمی را بهبود بخشند (آرمسترانگ، ۲۰۱۷). شرکت‌کنندگان در این برنامه آموزشی یاد می‌گیرند ادب، تواضع و خوشخویی را در معاشرت با دیگران رعایت کنند و ارزش‌های اساسی احترام و توجه متقابل را مدنظر قرار دهند (اوساتوک و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به مطالب مطرح‌شده می‌توان استنتاج کرد مداخله CREW با تمرکز بر بهبود روابط بین‌فردی (لایتر و همکاران، ۲۰۱۱)، زمینه ارتقای انرژی رابطه‌ای و بهزیستی افراد را فراهم می‌کند.

شایان ذکر است برخی متغیرها می‌توانند بر انرژی رابطه‌ای و بهزیستی افراد و نیز بر رابطه متغیر مستقل و وابسته در پژوهش حاضر تأثیر بگذارند. می‌توان برون‌گرایی<sup>۴</sup> را به‌عنوان یکی از این متغیرها نام برد. برون‌گرایی یک قطب از بعد شخصیتی درون‌گرایی-برون‌گرایی است و تقریباً در تمام مدل‌های شخصیت، گنجانده شده است. برون‌گراها افرادی خودجوش، سرزنده، شاد و مشتاق هستند (مسورادو، ماتتو، والنسیا و

- 
1. Maslow, A.
  2. fundamental attribution error
  3. incivility
  4. extraversion

ریچود، ۲۰۱۴) و از محیط بازخورد مثبت دریافت می‌کنند (حسینی، نجفی و محمدی‌فر، ۱۳۹۸). آن‌ها دنیای بیرونی، مردم و فعال بودن را ترجیح می‌دهند و انرژی خود را از ارتباط با دیگران دریافت می‌کنند (لوکازوزکی، ۲۰۱۶). افراد برون‌گرا دارای تعاملات اجتماعی رضایت‌بخش هستند (مسورادو و همکاران، ۲۰۱۴) و دوستان زیادی دارند که می‌توانند احساسات و هیجان‌های خود را با آن‌ها به اشتراک بگذارند (الهی، بامدادی سینی و شیرمحمدی، ۱۳۹۸). افراد برون‌گرا در مقایسه با افراد درون‌گرا، در برقراری تعاملات اجتماعی با کیفیت، ایجاد برداشت‌های مطلوب (ریگیو و فریدمن، ۱۹۸۶) و داشتن روابط دوستانه موفق‌تر هستند (باریک و همکاران، ۲۰۱۲) و توانایی همسوسدن<sup>۱</sup> با دیگران را دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد همسوسدن با دیگران، احتمال دبستگی و روابط نزدیک بین افراد را افزایش می‌دهد (لاکین و چارتراند، ۲۰۰۳) و افراد برون‌گرا را در برقراری ارتباطات بین‌فردی مطلوب، توانمند می‌کند (باریک و همکاران، ۲۰۱۲).

از این رو استنتاج می‌شود برون‌گرایی از طریق بهبود کیفیت ارتباطات بین‌فردی، نقش مهمی در ارتقای انرژی رابطه‌ای و بهزیستی افراد ایفا می‌کند؛ بنابراین برون‌گرایی در پژوهش حاضر به‌عنوان متغیر کنترل در نظر گرفته شده است. مطابق جست‌وجوهای انجام‌شده، پژوهشی یافت نشد که به‌صورت اختصاصی به بررسی اثربخشی مداخله CREW بر ارتقای سطح انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان پرداخته باشد. از این رو پژوهش‌های مشابه ذکر شده‌اند.

آرمسترانگ (۲۰۱۷) با مطالعه پرستاران دریافت مداخله CREW توانایی افراد را برای شناسایی رفتارهای بی‌نزاکتی افزایش می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند که به این رفتارها پاسخ دهند. همچنین پژوهش لایتر و همکاران (۲۰۱۱) نشان داد اجرای برنامه آموزشی CREW روی کارکنان مراقبت‌های بهداشتی موجب افزایش نزاکت، احترام، خشنودی شعلی و اعتماد شده است و میزان بی‌نزاکتی، بدبینی و غیبت را کاهش داده است. علاوه بر این گیلن، سینکلر، کرنوهان، بیگلی و لوبین (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند آموزش مداخله CREW، رفتارهای بی‌نزاکتی سرپرستان و غیبت کارکنان را کاهش می‌دهد و نزاکت در محیط کار را ارتقا می‌بخشد.

نتایج پژوهش‌های مطرح‌شده بیانگر آن است که مداخله CREW در ارتقای مؤلفه‌های بین‌فردی نقش دارد و می‌تواند در بهبود کیفیت تعاملات بین‌فردی، مؤثر باشد. با توجه به اینکه ارتباطات اثربخش از پیشایندهای انرژی رابطه‌ای و بهزیستی افراد است، این پژوهش درصدد است با کنترل برون‌گرایی، به بررسی اثربخشی مداخله CREW بر ارتقای سطح انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان ستاد مرکزی شرکت گاز استان اصفهان بپردازد و خلأ تحقیقاتی در این خصوص را جبران کند. بر این اساس، فرضیه پژوهش حاضر این است که با کنترل برون‌گرایی، مداخله CREW بر ارتقای سطح انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان ستاد مرکزی شرکت گاز استان اصفهان تأثیر دارد.

## روش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، نیمه‌تجربی با طرح پیش‌آزمون-پس‌آزمون با گروه گواه است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستاد مرکزی شرکت گاز استان اصفهان در سال ۱۳۹۸ است که تعداد کل آن‌ها ۶۱۰ نفر (۹۵ زن و ۵۱۵ مرد) است. با استناد به منابع علمی، در تحقیقات آزمایشی باید حجم هر گروه حداقل پانزده نفر باشد (گال، گال و بورگ، ۱۳۹۵). با توجه به لزوم حضور مداوم کارکنان در جلسات برنامه آموزشی، افراد نمونه شامل کارکنان داوطلب برای شرکت در پژوهش حاضر بودند. با احتساب ریزش نمونه، برای هریک از گروه‌های آزمایش و گواه، ۱۸ نفر به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب و به‌صورت تصادفی در گروه‌ها جایگزین شدند. تا پایان اجرای پژوهش، تعداد اعضای هر گروه به پانزده نفر کاهش یافت و داده‌های مربوط به آن‌ها تجزیه و تحلیل شد. ملاک‌های ورود به پژوهش شامل شاغل بودن در شرکت گاز، بهره‌مندی از سلامت جسمی و نداشتن آسیب روان‌شناختی حاد نظیر افسردگی، تمایل به شرکت در فرایند پژوهش و دریافت‌نکردن هرگونه مداخله یا آموزش به غیر از مداخله پژوهش حاضر بود. همچنین ملاک‌های خروج از پژوهش شامل غیبت بیش از دو جلسه، حضور نامنظم در جلسات آموزشی، همکاری‌نکردن با پژوهشگر و بروز حادثه‌ای خاص نظیر بیماری یا آسیب روان‌شناختی حاد بود.

### روش اجرای پژوهش

پس از انجام هماهنگی‌های لازم با شرکت گاز، جلساتی به‌منظور آشنایی با عنوان پژوهش و نحوه اجرای آن با اعضای کمیته منابع انسانی و شورای پژوهش برگزار شد. پس از بررسی‌های بسیار، با انجام پژوهش در شرکت گاز موافقت شد. سپس فراخوانی مبنی بر اجرای برنامه آموزشی در راستای بهبود مهارت‌های ارتباطی اعلام شد. از آنجا که برقراری ارتباطات بین‌فردی مطلوب از نیازهای شغلی کارکنان شرکت گاز و از موضوعات مورد علاقه آن‌ها است، کارکنان داوطلب برای شرکت در پژوهش، اعلام آمادگی کردند. آن‌ها به‌صورت تصادفی در گروه‌های آزمایش و گواه قرار گرفتند و به پرسشنامه‌های انرژی رابطه‌ای، بهزیستی کارکنان و برون‌گرایی، در قالب پیش‌آزمون پاسخ دادند. افراد حاضر در گروه آزمایش، مداخله CREW را در هشت جلسه ۹۰ دقیقه‌ای دریافت کردند؛ درحالی‌که شرکت‌کنندگان در گروه گواه از دریافت این مداخله بی‌بهره بودند. این جلسات آموزشی در بهار ۱۳۹۸ و توسط پژوهشگر و همکار وی در نوبت صبح و در ستاد مرکزی شرکت گاز استان اصفهان برگزار شد. پروتکل مداخله CREW به همراه فیلم‌های آموزشی، به‌طور کامل در اختیار پژوهشگر قرار گرفت و نحوه اجرای این برنامه آموزشی در جزوات مرتبط با آن به‌صورت دقیق توضیح داده شد. شرکت‌کنندگان در طی آموزش، به‌صورت فعالانه تمرینات مداخله CREW را انجام دادند و در خلال اجرای این فعالیت‌ها، مهارت‌های ارتباطی را آموختند. پس از اتمام جلسات آموزشی، افراد حاضر در دو گروه آزمایش و گواه، پرسشنامه‌های پژوهش را به‌عنوان پس‌آزمون تکمیل کردند.

محتوای جلسات آموزشی مداخله CREW به صورت مختصر در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه محتوای جلسات آموزشی مداخله CREW

جلسه	هدف	محتوای جلسه
اول	معارفه، افزایش شناخت افراد از یکدیگر، آشنایی مقدماتی با برنامه CREW	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	خود آگاهی و توجه به تفاوت‌های فردی	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 نقش خودآگاهی در موفقیت کار گروهی
سوم	افزایش نزاکت و مشارکت	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، ارتقاء مشارکت شرکت‌کنندگان
چهارم	تیم‌سازی	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، بهبود پیوند میان شرکت‌کنندگان
پنجم	افزایش احترام و سازگاری افراد با یکدیگر	ایجاد فرصتی برای افراد به منظور شناسایی و درک نقاط قوت، نقاط ضعف افراد در گروه، بیان اهمیت، ضرورت و پیامدهای رعایت احترام در محیط کار، کمک به افراد جهت افزایش ارتباط محترمانه آن‌ها با یکدیگر
ششم	افزایش روحیه همکاری و بهبود کار گروهی	افزایش سطح درک متقابل و روحیه همکاری در شرکت‌کنندگان، آموزش مهارت مدیریت تعارض و کمک به افراد جهت اتخاذ راه‌حل‌های خلاقانه، بهبود کار گروهی در بین افراد با استفاده از تمرینات عملی
هفتم	بهبود کیفیت تعاملات بین فردی	آموزش مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت صحبت کردن، گوش دادن و پرهیز از روابط کلامی نامناسب مثل گفت و گوی مجادله‌آمیز، توهین، تحقیر و عیب‌جویی، کمک به بهبود کیفیت تعاملات بین فردی با استفاده از داستانک‌ها و تمرینات عملی
هشتم	مرور و تمرین مهارت‌های آموخته شده در طول جلسات آموزشی	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 آموزشی

منبع: هادگینز، مک‌کارتین و مائیکس - مک‌نامارا (۲۰۱۴)

به‌منظور رعایت ملاحظات اخلاقی، اطلاعات کافی درخصوص پژوهش به تمامی شرکت‌کنندگان ارائه شد و امکان انصراف آن‌ها در هر مرحله از پژوهش فراهم شد. همچنین بر اصل رازداری و محرمانه‌بودن اطلاعات کارکنان تأکید شد و رضایت آن‌ها برای شرکت در پژوهش اخذ شد. علاوه بر این، به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که هیچ‌گونه ضرر و زیانی به‌دلیل شرکت در پژوهش به آن‌ها نمی‌رسد و جلسات آموزشی برای افراد گروه گواه پس از پایان پژوهش اجرا می‌شود.

## ابزار سنجش

پرسشنامه انرژی رابطه‌ای<sup>۱</sup> (REQ)

برای سنجش متغیر انرژی رابطه‌ای در پژوهش حاضر، از پرسشنامه پنج‌ماده‌ای انرژی رابطه‌ای اوونز و همکاران (۲۰۱۶) استفاده شد. پاسخ‌ها به صورت لیکرت هفت‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۷ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شده‌اند و نمره کل فرد از جمع نمرات تمامی ماده‌ها به دست می‌آید. حداقل و حداکثر نمره در پرسشنامه انرژی رابطه‌ای به ترتیب ۵ و ۳۵ است. نمره بالا در این پرسشنامه، به معنای انرژی رابطه‌ای بالا در فرد است. اوونز و همکاران (۲۰۱۶) پایایی این مقیاس را به روش ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۶ گزارش کردند. همچنین روایی این مقیاس را از طریق روش همبسته‌کردن با پرسشنامه حمایت اجتماعی ادراک‌شده و تبادل رهبر-عضو، به ترتیب ۰/۴۹ و ۰/۴۵ به دست آوردند که در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنی‌دار است. در پژوهش حاضر، ضریب پایایی<sup>۲</sup> پرسشنامه انرژی رابطه‌ای با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۷۷ محاسبه شد. همچنین روایی<sup>۳</sup> آن از طریق همبسته‌کردن سؤالات با یک سؤال کلی ۰/۸۱ ( $P < ۰/۰۱$ ) به دست آمد. پرسشنامه انرژی رابطه‌ای، نخستین بار توسط سوادکوهی، عریضی سامانی و عسگری (۱۳۹۹) ترجمه و در ایران استفاده شد. آن‌ها روی مقیاس انرژی رابطه‌ای، تحلیل عوامل تأییدی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که همه شاخص‌های  $GFI=۰/۹۲$ ،  $CFI=۰/۹۱$ ،  $IFI=۰/۸۷$ ،  $RMSEA=۲/۸۶$  و  $\chi^2/df=۲/۸۶$  مطلوب هستند. علاوه بر این، سوادکوهی، عریضی سامانی و عسگری (۱۳۹۹) پایایی این مقیاس را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۷۷ گزارش کردند.

پرسشنامه بهزیستی کارکنان<sup>۴</sup> (EWBQ)

به منظور سنجش متغیر بهزیستی، از مقیاس بهزیستی کارکنان ژنگ، ژو، ژائو و ژانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) به نقل از کعب عمیر، شنیدی و هاشمی شیخ شبانی، (۱۳۹۵) استفاده شد. این مقیاس دارای ۱۸ ماده و سه بعد بهزیستی در زندگی، بهزیستی محیط کار و بهزیستی روان‌شناختی است. برای هر یک از سه بعد مذکور، ۶ سؤال در این پرسشنامه وجود دارد که ماده‌های ۱ تا ۶، ۷ تا ۱۲ و ۱۳ تا ۱۸ به ترتیب مربوط به خرده‌مقیاس بهزیستی در زندگی، بهزیستی محیط کار و بهزیستی روان‌شناختی هستند. پاسخ‌ها روی طیف لیکرت هفت‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۷ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شده‌اند و نمره کل فرد از جمع نمرات سه خرده‌مقیاس به دست می‌آید. حداقل و حداکثر نمره در پرسشنامه بهزیستی کارکنان به ترتیب ۱۸ و ۱۲۶ است. نمره بالا در این پرسشنامه به معنای بهزیستی بالای فرد است. ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) به نقل از کعب عمیر، شنیدی و

- 
1. Relational Energy Questionnaire (REQ)
  2. reliability
  3. validity
  4. Employee Well-Being Questionnaire (EWBQ)
  5. Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C.H.



هاشمی شیخ شبانی، ۱۳۹۵)، پایایی این مقیاس را به روش ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۳ گزارش کردند. علاوه بر این، نتایج تحلیل عاملی تأییدی در پژوهش ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) به نقل از کعب عمیر، شنبیدی و هاشمی شیخ شبانی، ۱۳۹۵) نیز ساختار سه‌عاملی این مقیاس را تأیید کرد ( $X^2=306/28$ ,  $df=132$ ,  $CFI=0/95$ ,  $RMSEA=0/06$ ). مقیاس بهزیستی کارکنان در ایران نخستین بار توسط کعب عمیر، شنبیدی و هاشمی شیخ شبانی (۱۳۹۵) ترجمه و اعتباریابی شده است. آن‌ها پایایی این مقیاس را به روش ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۱ محاسبه کردند. همچنین کعب عمیر، شنبیدی و هاشمی شیخ شبانی (۱۳۹۵) روایی مقیاس بهزیستی کارکنان را با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی کردند که نتایج حاکی از برازش مطلوب این مقیاس بود ( $CFI=0/94$ ,  $JFI=0/94$ ,  $RMSEA=0/05$  و  $\chi^2/df=2/03$ ). در پژوهش حاضر، ضریب پایایی پرسشنامه بهزیستی کارکنان، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۵ محاسبه شد. همچنین روایی آن از طریق همبسته کردن سؤالات با یک سؤال کلی ۰/۸۸ ( $P<0/01$ ) به‌دست آمد.

### پرسشنامه شخصیتی نئو (NEO-PI)

در پژوهش حاضر به‌منظور سنجش برون‌گرایی از خرده‌مقیاس برون‌گرایی در پرسشنامه نئو فرم کوتاه (NEO-FFI) استفاده شد. این پرسشنامه توسط کاستا و مک‌کری<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) به نقل از کیامهر، ۱۳۸۱) تهیه شده است. NEO-FFI پرسشنامه‌ای ۶۰ سؤالی است و برای ارزیابی پنج عامل شخصیت (برون‌گرایی، روان‌رنجورخویی، توافق‌پذیری، وجدانی‌بودن و بازبودن به تجربه) به‌کار می‌رود. برای هر یک از این پنج عامل شخصیتی، ۱۲ آیتم در این تست وجود دارد. در پژوهش حاضر، فقط از دوازده ماده برون‌گرایی (ماده‌های ۲، ۷، ۱۲، ۱۷، ۲۲، ۲۷، ۳۲، ۳۷، ۴۲، ۴۷، ۵۲ و ۵۷) استفاده شده که ماده‌های ۱۲، ۲۷، ۴۲ و ۵۷ دارای نمره‌گذاری معکوس هستند. پاسخ‌های این پرسشنامه روی یک مقیاس پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) مشخص شده‌اند و نمره کل فرد از جمع نمرات تمامی ماده‌ها به‌دست می‌آید. حداقل و حداکثر نمره در خرده‌مقیاس برون‌گرایی به‌ترتیب ۱۲ و ۶۰ است. نمره بالا در این خرده‌مقیاس نشان‌دهنده برون‌گرایی است. کیامهر (۱۳۸۱) برای نخستین بار در ایران پرسشنامه نئو فرم کوتاه را روی دانشجویان علوم انسانی دانشگاه‌های تهران اعتباریابی کرد. ضریب همبستگی این پرسشنامه با آزمون ۲۴۰ سؤالی NEO برای ویژگی شخصیتی برون‌گرایی در پژوهش کیامهر (۱۳۸۱) و مک‌کری و کاستا (۲۰۰۴) به نقل از پری‌زاده، ۱۳۹۶) به‌ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۸۳ محاسبه شد. معنی‌داری ضرایب گزارش داده‌شده نشان‌دهنده اعتبار مطلوب پرسشنامه است. همچنین در پژوهش کیامهر (۱۳۸۱) ضریب پایایی به روش بازآزمایی برای برون‌گرایی ۰/۷۳ به‌دست آمد. علاوه بر این، مک‌کری و کاستا (۲۰۰۴) به نقل از پری‌زاده، ۱۳۹۶) ضریب پایایی به روش بازآزمایی برای برون‌گرایی را ۰/۷۵ گزارش کردند. در پژوهش حاضر، ضریب پایایی پرسشنامه برون‌گرایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۷۴ محاسبه شد. همچنین روایی آن از طریق

1. Neuroticism-Extraversion-Openness Personality Inventory (NEO-PI)

2. Costa, P.T., & McCrae, R. R.

همبسته کردن سؤالات با یک سؤال کلی  $0/51$  ( $P < 0/004$ ) به دست آمد.

## روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

اطلاعات گردآوری شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS ویراست ۲۳ و با روش های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (تحلیل کوواریانس) تجزیه و تحلیل شدند.

## یافته ها

یافته های مربوط به برخی ویژگی های جمعیت شناختی شرکت کنندگان نشان داد دامنه سنی افراد نمونه ۲۹ تا ۵۸ بود که ۴ نفر از آن ها مجرد و ۲۶ نفر از آن ها متأهل بودند. ۷۷ درصد افراد نمونه را مردان و ۲۳ درصد را زنان تشکیل داده اند. جدول ۲ میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای وابسته را برحسب عضویت گروهی و مرحله ارزیابی نشان می دهد.

جدول ۲. شاخص های توصیفی نمرات انرژی رابطه ای و بهزیستی کارکنان

متغیر	گروه ها	پیش آزمون		پس آزمون	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
انرژی	آزمایش	۲۵/۴۶	۴/۴۰	۳۰/۰۶	۳/۵۳
رابطه ای	گواه	۲۶/۴۶	۲/۷۴	۲۶/۴۰	۲/۶۹
بهزیستی	آزمایش	۱۰۲	۱۲/۲۴	۱۰۹/۴۶	۱۲/۹۴
کارکنان	گواه	۹۵/۸۶	۱۵/۰۴	۹۳/۶۰	۱۶/۹۹

با توجه به نتایج جدول ۲، میانگین نمرات انرژی رابطه ای و بهزیستی کارکنان در گروه آزمایش در مقایسه با گروه گواه، از مرحله پیش آزمون به پس آزمون، افزایش یافته است.

به منظور بررسی اثربخشی مداخله CREW بر ارتقای سطح انرژی رابطه ای و بهزیستی کارکنان، از تحلیل کوواریانس چندمتغیری<sup>۱</sup> استفاده شد. در رابطه با پیش فرض های تحلیل کوواریانس، مفروضه های نرمال بودن توزیع نمرات، همگنی واریانس ها<sup>۲</sup> و همگنی شیب های رگرسیون<sup>۳</sup> بررسی شدند. به منظور بررسی نرمال بودن توزیع نمرات انرژی رابطه ای و بهزیستی کارکنان، از آزمون شاپیرو ویلک<sup>۴</sup> استفاده و نتایج آن در جدول ۳ ارائه شد.

1. multivariate analysis of covariance
2. homogeneity of variances
3. homogeneity of regression slopes
4. Shapiro-Wilk test

جدول ۳. نتایج آزمون شاپیرو-ویلک

متغیر	گروه‌ها	پیش‌آزمون		پس‌آزمون	
		آماره	سطح معناداری	آماره	سطح معناداری
انرژی رابطه‌ای	آزمایش	۰/۹۳	۰/۲۹	۰/۹۰	۰/۱۱
	گواه	۰/۹۱	۰/۱۷	۰/۹۰	۰/۱۱
بهزیستی کارکنان	آزمایش	۰/۸۶	۰/۳۲	۰/۹۱	۰/۱۴
	گواه	۰/۹۶	۰/۸۰	۰/۹۶	۰/۷۳

در بررسی پیش‌فرض‌های تحلیل کوواریانس، مقادیر آزمون شاپیرو ویلک برای متغیر انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان در هیچ‌یک از مراحل پیش‌آزمون و پس‌آزمون در گروه‌های آزمایش و گواه معنی‌دار نیست ( $p > 0/05$ ). بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت توزیع نرمات، نرمال است و نمی‌تواند نتایج مداخله را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین پیش‌فرض همگنی واریانس‌ها با آزمون باکس<sup>۱</sup> بررسی و با توجه به عدم معنی‌داری آماره این آزمون ( $\text{Box's } s = 3/23, p = 0/39$ )، پیش‌فرض برابری واریانس‌های دو گروه آزمایش و گواه تأیید شد. نتایج بررسی همگنی شیب‌های رگرسیون در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج بررسی همگنی شیب خط رگرسیون

منبع	متغیر وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معناداری
گروه *	انرژی رابطه‌ای	۱/۲۷	۱	۱/۲۷	۱	۰/۳۲
پیش‌آزمون	بهزیستی کارکنان	۷۳/۳۶	۱	۷۳/۳۶	۰/۶۴	۰/۴۳

براساس جدول ۴، مقادیر آماره F برای متغیرهای انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان معنی‌دار نیست ( $p > 0/05$ )؛ بنابراین پیش‌فرض همگنی شیب رگرسیون هم رعایت شده است. با توجه به اینکه پیش‌فرض‌های استفاده از آزمون تحلیل کوواریانس رعایت شده است، استفاده از این آزمون برای تجزیه و تحلیل داده‌ها بلامانع است. جدول ۵ نتایج کلی تحلیل کوواریانس چندمتغیری را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج حاصل از مانکوا روی میانگین نمره‌های انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان

آزمون	مقدار	F	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	معنی‌داری	میزان تأثیر آماری	توان
اثر بیلابی	۰/۷۸	۴۴/۶۰	۲	۲۴	۰/۰۱	۰/۷۸	۱
لامبدای ویلکز	۰/۲۱	۴۴/۶۰	۲	۲۴	۰/۰۱	۰/۷۸	۱
اثر هتلینگ	۳/۷۱	۴۴/۶۰	۲	۲۴	۰/۰۱	۰/۷۸	۱
بزرگ‌ترین ریشه روی	۳/۷۱	۴۴/۶۰	۲	۲۴	۰/۰۱	۰/۷۸	۱

همان‌گونه که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، آزمون‌های چهارگانه تحلیل کوواریانس چندمتغیری از لحاظ آماری معنی‌دار هستند؛ بنابراین دو گروه آزمایش و گواه، حداقل در یکی از متغیرهای وابسته در مرحله پس‌آزمون، تفاوت معنی‌دار دارند. به عبارت دیگر مداخله CREW حداقل از لحاظ یکی از متغیرهای وابسته بر میانگین گروه آزمایش نسبت به گروه گواه در مرحله پس‌آزمون تأثیر داشته است. به‌منظور مقایسه گروه‌ها از لحاظ تک‌تک متغیرهای وابسته، از تحلیل کوواریانس یک‌متغیری در متن مانکوا استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. نتایج حاصل از تحلیل کوواریانس یک‌متغیره در متن تحلیل کوواریانس چندمتغیره روی میانگین نمره‌های انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان

متغیر	منبع تغییرات	مجموع مجذورات آزادی	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	اندازه اثر	توان آماری
انرژی رابطه‌ای	پیش‌آزمون	۲۱۷/۳۵	۱	۲۱۷/۳۵	۱۵۶/۶۸	۰/۰۱	۰/۸۶	۱
	برون‌گرایی گروه	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۹۱/۸۲	۰/۹۰	۰/۰۰۱	۰/۰۵
	خطا	۳۴/۶۸	۲۵	۱۲۷/۲۸	۱/۳۸	۰/۰۱	۰/۷۸	۱
بهزیستی کارکنان	پیش‌آزمون	۲۳۹۶	۱	۲۳۹۶	۲۱/۳۴	۰/۰۱	۰/۴۶	۰/۹۹
	برون‌گرایی گروه	۰/۹۹	۱	۰/۹۹	۰/۰۰۹	۰/۹۲	۰/۰۱	۰/۰۵
	خطا	۲۸۰۶/۷۸	۲۵	۱۱۲/۲۷	۵/۷۰	۰/۰۲	۰/۱۸	۰/۶۳

با توجه به جدول ۶ نتایج تحلیل کوواریانس جهت مقایسه نمرات انرژی رابطه‌ای در مرحله پس‌آزمون و برحسب عضویت گروهی نشان می‌دهد با کنترل برون‌گرایی، تفاوت میانگین‌های تعدیل‌شده دو گروه از لحاظ آماری معنی‌دار است ( $p < 0/05$ ). میزان تأثیر نشان می‌دهد ۷۸ درصد تفاوت نمرات پس‌آزمون انرژی رابطه‌ای ناشی از عضویت گروهی است. به عبارت دیگر، ارائه جلسات آموزشی مداخله CREW سبب افزایش ۷۸ درصدی نمرات انرژی رابطه‌ای در پس‌آزمون شده است. درمورد متغیر بهزیستی، تفاوت میانگین‌های تعدیل‌شده دو گروه در مرحله پس‌آزمون معنی‌دار است. می‌توان گفت آموزش مداخله CREW

موجب افزایش ۱۸ درصدی بهزیستی کارکنان شده است. به عبارت دیگر، عضویت گروهی، ۱۸ درصد از تغییرات مربوط به بهزیستی کارکنان را در مرحله پس‌آزمون تبیین می‌کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثربخشی مداخله CREW بر ارتقای سطح انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان با کنترل متغیر برون‌گرایی انجام گرفت. نتایج پژوهش بیانگر آن بود که با کنترل برون‌گرایی، اجرای مداخله CREW سبب ارتقای انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان شده است. اگرچه پژوهشی یافت نشد که اثربخشی برنامه CREW را بر انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان بررسی کرده باشد، این یافته‌ها تا حدودی با نتایج برخی پژوهش‌ها همخوانی دارد؛ برای مثال لایتر و همکاران (۲۰۱۱) با مطالعه کارکنان مراقبت‌های بهداشتی دریافتند برنامه CREW به افزایش نزاکت، احترام و اعتماد بین‌فردی منجر می‌شود و بی‌نزاکتی و بدبینی را کاهش می‌دهد. همچنین پژوهش گیلن و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد آموزش برنامه CREW، رفتارهای بی‌نزاکتی سرپرستان و غیبت کارکنان را کاهش می‌دهد و نزاکت در محیط کار را ارتقا می‌بخشد. علاوه بر این، آرمسترانگ (۲۰۱۷) دریافت اجرای برنامه CREW، توانایی افراد برای شناسایی رفتارهای بی‌نزاکتی را افزایش می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند که به‌گونه‌ای مناسب به این رفتارها پاسخ دهند.

جنبه مثبت انرژی رابطه‌ای این است که در تعاملات بین‌فردی کسب می‌شود، ذخیره می‌شود و در مواقع لزوم مورد استفاده قرار می‌گیرد (آما، ۲۰۱۸). درواقع انرژی رابطه‌ای یک منبع تجدیدپذیر است که با بهبود کیفیت روابط بین‌فردی، افزایش می‌یابد و در بین افراد گسترش پیدا می‌کند (باکر، ۲۰۱۹). علاوه بر این براساس برخی مطالعات، ماهیت تعامل افراد با دیگران، عاملی مؤثر بر بهزیستی آن‌ها است (زارع بهرام‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۲). ارتباطات بین‌فردی مناسب در بین افراد، می‌تواند به‌عنوان منبع حمایت اجتماعی برای آنان در نظر گرفته شود و همین امر به‌نوبه خود، افزایش بهزیستی افراد را به دنبال دارد (اخوان تفتی و مفردنژاد، ۱۳۹۷). هدف مداخله CREW، بهبود تعاملات بین‌فردی از طریق افزایش نزاکت و احترام در بین افراد است (اوستوک و همکاران، ۲۰۱۷). تسهیل‌کنندگان با اجرای تمرینات ساختاریافته CREW، روش‌های بهبود روابط بین‌فردی را به اشتراک می‌گذارند (لایتر و همکاران، ۲۰۱۱)، مهارت‌های ارتباطی را آموزش می‌دهند (آرمسترانگ، ۲۰۱۷) و تعاملات بین‌فردی مثبت را تسهیل می‌کنند (لایتر و همکاران، ۲۰۱۱). بدین ترتیب این برنامه آموزشی می‌تواند با بهبود کیفیت ارتباطات میان‌فردی، نقش مهمی در ارتقای انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان ایفا کند.

در طول اجرای مداخله CREW در پژوهش حاضر، نزاکت به‌عنوان یک ارزش اصلی معرفی و پاسخ‌های مؤثر به بی‌نزاکتی به افراد یادآوری شد. شرکت‌کنندگان درخصوص نزاکت و بی‌نزاکتی گفت‌وگو کردند و آموختند که ادب، تواضع و خوشخویی را در معاشرت با دیگران رعایت کنند. همچنین تمرینات تیم‌سازی (مانند برج‌سازی) توسط شرکت‌کنندگان انجام گرفت و بدین‌وسیله توانایی کار گروهی آن‌ها بهبود

یافت. در این برنامه آموزشی، کدهای رفتاری تعیین، و پیامدهای مفید ارتباطات محترمانه برای شرکت کنندگان تشریح شد. آن‌ها متعهد شدند در برابر دیگران، مؤدبانه رفتار کنند و ارزش‌های اساسی احترام و توجه متقابل را مدنظر قرار دهند. شرکت کنندگان در این برنامه آموزشی، مهارت‌های مختلف از جمله خودآگاهی، حل مسئله، مشارکت، همکاری، درک متقابل، مدیریت تعارض و... را تقویت کردند و سازگاری با تفاوت‌های فردی را یاد گرفتند. این مهارت‌های آموخته‌شده، توانایی کارکنان را برای برقراری تعاملات مثبت با همکاران افزایش داد. همین امر موجب بهبود انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان شد؛ زیرا این دو متغیر وابسته، به میزان زیادی تحت تأثیر ارتباطات بین فردی مطلوب هستند.

در خطای بنیادین اسناد، افراد تمایل دارند رفتار خود و افراد آشنا را با عوامل بیرونی توجیه کنند، اما رفتارهای افراد غریبه را به عوامل درونی نسبت دهند (راس، ۱۹۷۷). اجرای مداخله CREW روی کارکنان شرکت گاز، این فرصت را برای شرکت کنندگان ایجاد کرد تا با یکدیگر گفت‌وگو کنند و اطلاعاتی در مورد خود را مطرح سازند. همین امر سبب شد آن‌ها از پیشینه یکدیگر آگاه شوند و همکاران خود را بهتر بشناسند. با افزایش آشنایی و شناخت کارکنان از همکاران، زمینه کاهش خطای بنیادین اسناد فراهم شد، ارتباطات بین فردی مثبت تقویت شد و به دنبال آن، انرژی رابطه‌ای و بهزیستی افراد افزایش پیدا کرد. از آنجا که شرکت گاز، سیستمی از افراد وابسته است و مشاغل مختلف با یکدیگر مرتبط هستند، لازم است کارکنان به میزان زیادی با همکاران خود در تعامل باشند. در واقع سپری کردن آموزش‌هایی در خصوص فنون ارتباطات مؤثر، از نیازهای شغلی کارکنان و از ملزومات ارتقای پست سازمانی در شرکت گاز است. در نتیجه حضور کارکنان این شرکت در مداخله CREW و یادگیری مهارت‌های ارتباطی در طول این برنامه آموزشی، بسیار مثمرتر است. مداخله CREW به کارکنان کمک کرد ارتباطات ناکارآمد خود را حذف کنند و رفتارهای اجتماعی مطلوب را تقویت سازند و بدین وسیله انرژی رابطه‌ای و بهزیستی خود را افزایش دهند.

تک‌مرکزی بودن جامعه پژوهش، امکان تعمیم نتایج به دیگر سازمان‌ها و جوامع آماری را با محدودیت روبه‌رو می‌سازد. از این‌رو، لازم است پژوهشی مشابه در سایر جوامع صورت پذیرد تا قدرت تعمیم یافته‌ها افزایش یابد. همچنین با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که مدیران، برنامه CREW را در تقویم آموزشی سازمان لحاظ کنند و از این مداخله‌ها جهت بهبود ارتباطات بین فردی بهره بگیرند تا از این طریق موجب افزایش انرژی رابطه‌ای و بهزیستی افراد شوند و به کارکنان و سازمان سود برسانند.

## منابع

الهی، ط.، بامدادی سبینی، م.، و شیرمحمدی، ف. (۱۳۹۸). احساس تنهایی اجتماعی - عاطفی در شخصیت‌های برون‌گرا و درون‌گرا با توجه به نقش انواع حمایت اجتماعی ادراک‌شده. *روان‌شناسی بالینی و شخصیت*. ۱۱(۱)، ۱-۲۱.

۲۱

اخوان تفتی، م.، و مفردنژاد، ن. (۱۳۹۷). ارتباط هوش هیجانی و مهارت‌های اجتماعی با بهزیستی روان‌شناختی در سالمندان. *سالمنده*. ۱۳(۳)، ۳۳۴-۳۳۴.

- باقری راد، ف. و مینائی، ا. (۱۳۹۷). عوامل بین‌فردی مؤثر بر بهزیستی کارکنان نوبت‌کار: ساخت و اعتباریابی مقیاس آسودگی بین‌فردی در محیط کار. *مشاوره شغلی و سازمانی*. ۱۰ (۳۶)، ۱۱۹-۱۳۸.
- پری‌زاده، س. (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی رفتارهای نالیمن و بررسی ارتباط آن‌ها با عوامل فردی و روان‌شناختی در کارکنان پروژه‌های اجرایی شرکت گاز استان خوزستان. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*. دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان.
- حسینی، ف.، نجفی، م.، و محمدی‌فرد، م. (۱۳۹۸). رابطه پنج صفت بزرگ شخصیت با افسردگی: نقش میانجی عزت‌نفس و خودکارآمدی. *پژوهش‌های مشاوره*. ۱۸ (۷۳)، ۱۳۷-۱۱۴.
- زارع بهرام‌آبادی، م.، پوزاد، ا.، سلیمانی، س.، و جعفری، س. (۱۳۹۲). اثربخشی آموزش برنامه غنی‌سازی رابطه بر بهزیستی ذهنی کارکنان آموزش و پرورش. *فصلنامه خانواده و پژوهش*. ۱۰ (۲۱)، ۲۲-۷.
- سوادکوهی، س.، عریضی سامانی، ح. ر.، و عسگری، ک. (۱۳۹۹). بررسی رابطه نزاکت، احترام و ارتباط غنی‌شده با انرژی رابطه‌ای: نقش میانجی جو اعتماد و احترام. *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*. ۱۰ (۱)، ۲۰-۱.
- فروهر، م.، قانع‌نیا، م.، و روزگار، م. (۱۳۹۵). *انرژی و اشتیاق شغلی مثبت در کار (نظریه، پژوهش، سنجش و کاربرد)*. تهران: ساوالان.
- کعب عمیر، ن.، شنیدی، ف.، و هاشمی شیخ‌شبان، ا. (۱۳۹۵). بررسی کفایت شاخص‌های روان‌سنجی مقیاس بهزیستی کارکنان. *مشاوره شغلی و سازمانی*. ۱۸ (۲۷)، ۹-۲۹.
- کیامهر، ج. (۱۳۸۱). هنجاریابی فرم کوتاه پرسشنامه پنج‌عاملی NEO.F.F.I و بررسی ساختار عاملی آن (تحلیل تأییدی) در بین دانشجویان دانشکده علوم انسانی دانشگاه تهران. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد سنجش و اندازه‌گیری*. دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- گال، ج.، گال، م. د.، و بورگ، و. (۱۳۹۵). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی*. ترجمه احمدرضا نصر، حمیدرضا عریضی، محمود ابوالقاسمی، محمدجعفر پاک‌سرشت، علیرضا کیامنش، خسرو باقری، محمد خیر، منیجه شهنی بیلاق و زهره خسروی. چاپ یازدهم، تهران: سمت.
- نصیری تاکامی، غ.، نجفی، م.، طالع‌پسند، س.، و مکوند حسینی، ش. (۱۳۹۸). مقایسه اثربخشی روان‌درمانی مثبت‌نگر و درمان شناختی رفتاری بر بهزیستی روان‌شناختی و افسردگی در نوجوانان با علائم افسردگی. *پژوهش‌های مشاوره*. ۱۸ (۷۰)، ۱۲۹-۱۰۵.
- واحد اسرمی، م. ج.، مرادزاده، ع.، و یعقوبی، ن. م. (۱۳۹۴). نقش میانجی احساس انرژی در رابطه بین اخلاق کاری اسلامی و تمایل به ترک خدمت. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. ۱۸ (۲۸)، ۵۶-۲۳.

## References

- 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.
- 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.
- 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.
- Baker, W. E. (2019). Emotional energy, relational energy, and organizational energy: toward a multilevel model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 373-395.
- Barrick, M. R., Dustin, S. L., Giluk, T. L., Stewart, G. L., Shaffer, J. A., & Swider, B. W. (2012). Candidate characteristics driving initial impressions during rapport building: Implications for employment interview validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 330-352.
- Baruah, R., & Reddy, K. J. (2018). Implication of emotional labor, cognitive flexibility, and relational energy among cabin crew: A review. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 22(1), 2- 4.
- Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- 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.
- 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.
- Guan, X., & Gong, J. (2020). Research on the influence mechanism of relational energy on employees' innovative behavior. *Service Science and Management*, 9(1), 15-25.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hodgins, M., MacCurtain, S., & Mannix-McNamara, P. (2014). Workplace bullying and incivility: a systematic review of interventions. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(1), 54-72.
- Ilies, R., Aw, S. S., & Pluut, H. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 827-838.
- Kataria, P., & Kumar, A. (2020). Relational energy- a mechanism to mitigate stress at workplace: With special reference to retail sector in dehradun. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 9(7), 176-186.
- Lakin, J. L., & Chartrand, T. L. (2003). Using nonconscious behavioral mimicry to create affiliation and rapport. *Psychological Science*, 14(4), 334-339.
- 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.
- Lukaszewski, A. (2016). Extraversion. In V. Zeigler-Hill, & T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1-6). New York City: Springer International Publishing.
- Mahajan, A. (2020). Employee wellbeing: Past, present & future. *AIMA Journal of Management & Research*, 14(4), 1-10.



- McDaniel, D. M. (2011). Energy at work: A multinational, cross-situational investigation of relational energy. *Doctoral dissertation of Philosophy in Management*. College of Business Administration, University of California, Irvine, United States.
- Mesurado, B., Mateo, N. J., Valencia, M., & Richaud, M. C. (2014). Extraversion: Nature, Development and Implications to Psychological Health and Work Life. In A. D. Haddock, & A. P. Rutkowski (Eds.), *Psychology of Extraversion* (pp. 107-120). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- 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.
- 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.
- 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.
- Pradhan, R. K., Hati, L., & Kumar, U. (2017). Impact of employee wellbeing on psychological empowerment: Mediating role of happiness. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 31(6), 581-595.
- Riggio, R. E., & Friedman, H. S. (1986). Impression formation: The role of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 421-427.
- 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.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sonntag, 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.
- Wright, T. A., & Huang, C. C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188-1192.