

## A Meta-Analysis of Researches on "Employee-Organization Relationship" and Its Antecedents

**Fatemeh Alavi Matin** 

Ph.D. Department of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

**AbbasAli Rastgar** \* 

Professor., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

**Hassan Abedi Jafary** 

Assistant Professor., Public Administration Department, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran

**Mohsen Shafiei Nikabadi** 

Associate Professor., Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

### Abstract

The aim of the present study was to combine the results of quantitative researches in the field of employee-organization relationship. In this research, the structure of "employee-organization relationship" was considered as a variable with dimensions of satisfaction, trust, commitment and mutual control. The statistical population of the research was the studies indexed in the Scopus database in the period of 2014-2023. Using the defined protocol, finally 41 hypotheses from

---

\* Corresponding Author: [a\\_rastgar@semnan.ac.ir](mailto:a_rastgar@semnan.ac.ir)

**How to Cite:** Alavi Matin, F., Rastgar, A., Abedijafari, H., & Shafiei Nikabadi, M. (2024). A Meta-Analysis of Researches on "Employee-Organization Relationship" and Its Antecedents. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (112), 143 - 188. Doi: [10.22054/jmsd.2024.75965.4374](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.75965.4374)

26 studies were selected for the sample. Data extracted from selected studies were evaluated by meta-analysis method. By identifying the most important antecedents related to this structure, the effect size of each antecedents and their overall effect size were measured. According to research results, the antecedents of "employee-organization relationship" variable are respectively: symmetrical communication, transparent communication, communication satisfaction, empowering leadership, authentic leadership, and dialogic communication with strong effect size; organizational justice, communication authenticity, communication responsiveness, and transformational leadership with medium effect size; and the organization character construct with weak effect size. The overall effect size of all antecedents in the model of fixed effect size and random effect size is: 0.629 and 0.626 respectively, that shows the strong effect of the antecedents identified to create favorable employee-organization relationship in the organization.

**Keywords:** employee-organization relationship, organization-employee relationship, person-organization relationship, meta-analysis, systematic review

## **Introduction**

One of the important study concepts in the field of organizational science is how employees relate to the organization. Organizational researchers believe that it is very important to pay attention to social exchange relationships between employees and the organization (Eisenberger et al, 2019: 1036). In this regard, Blau's social exchange theory (1964) has always been a basic framework for studying employee-organization relationship (Hom et al, 2009: 277; Shore & Coyle-Shapiro, 2003: 444).

Despite the conceptual scope of employee-organization relationship from a framework at the macro-organizational levels to a variable at the operational levels of the organization in foreign researches, the

review of internal studies in the field of employee-organization relationship shows that the dimensions of satisfaction, trust, commitment and mutual control as variable measurement indicators of employee-organization relationship has been neglected from the point of view of internal researchers.

In order to introduce the dimensions of satisfaction, trust, commitment and mutual control to internal researchers and executives in the field of organization and management, and help them to know antecedents that are necessary for creating "employee-organization relationship" as a constructive variable in the organization, in this study, the results of a number of quantitative researches indexed in the Scopus database (in the period of 2014-2023) with the meta-analysis method is combined.

### **Literature Review**

EOR is a comprehensive term to explain the relationship between employees and the organization (Coyle-Shapiro & Shore, 2007: 166; Kang et al, 2023: 2), which has been proposed as OER (i.e., organization-employee relationship) in some studies (for example, refer to: Shen, 2011: 398). According to Coyle-Shapiro and Shore (2007), the range of topics related to employee-organization relationship includes a wide range of concepts at the individual level (for example: psychological contract and perceived organizational support) and group and organizational levels (for example: employment relationship) (Coyle-Shapiro & Shore, 2007: 166; Shore et al, 2004: 291). Social exchange theory and the inducements–contributions model are widely accepted frameworks as a basis for EOR studies (Coyle-Shapiro & Shore, 2007: 166; Shore et al, 2004: 291).

By integrating conflict resolution strategies, public relations strategies, and relationship outcomes in a developed theory, Huang (1997) introduced indicators of satisfaction, commitment, trust and mutual control to measure relationships (Kim, 2007: 169). These

indicators are considered in the research model of Kim (2007) as the consequences of the organization's internal relationship with its employees (Kim, 2007: 170). In quantitative researchs in the field of employee-organization relationship, these consequences are considered as dimensions of measuring "employee-organization relations" as a variable (for example, refer to: Kang et al, 2023: 12).

### **Methodology**

The present research was done by meta-analysis method. Meta-analysis is a regular and systematic statistical technique and a quantitative method for combining and analyzing the results of independent and similar previous research (Asgarnezhad Nouri & Mir Mousavi, 2021: 138; Ghorbanizadeh, 2018: 21; Panahi, 2019: 92). The tool for collecting information in this method is based on the review of documents and library studies (Asgarnezhad Nouri & Mir Mousavi, 2021: 139 ;Panahi, 2019: 93) with targeted sampling.

### **Results**

In this research, the most important antecedents of "employee-organization relationship" variable were identified. This antecedents are taken from 26 articles (41 variables/dimensions), that indexed in Scopus comprehensive database.

According to the research results, symmetrical communication, transparent communication, communication satisfaction, empowering leadership, authentic leadership, and dialogic communication have high effect sizes; organizational justice, (superior) communication authenticity, (superior) communication responsiveness, and transformational leadership have middle effect sizes; and the corporate character construct has low effect size. The effect size values are listed in Table 1.

**Table 1**

*Summary of meta-analysis findings of "employee-organization relationship" antecedents*

Effect Size Power	Effect Size Range	Antecedents of "Employee-Organization Relationship"	Effect Size Amount
high	more than 0.5	Symmetrical Communication	0.810
		Transparent Communication	0.783
		Communication Satisfaction	0.690
		Empowering Leadership	0.626
		Authentic Leadership	0.603
		Dialogic Communication	0.506
middle	Between 0.3 and 0.5	Organizational Justice	0.500
		(Superior) Communication Authenticity	0.460
		(Superior) Communication Responsiveness	0.443
		Transformational Leadership	0.300
low	Less than 0.3	The corporate character construct	0.206

## Discussion

It is necessary to pay attention to the quality of employee-organization relationship, in order to preserve the constructive performance of employees (Albro & McElfresh, 2021: 2). Research evidence shows that employee-organizational relationships are related to individual and organizational performance (Aryee et al, 2009: 1).

The requirement of employee-organization relationship management is to recognize this concept from both the employees and the organization; however, employees and organizations each have a different view of this complex structure (Tavakoli et al, 2022: 98). Therefore, it is necessary to know this concept in order to manage it in the organization. One of the useful ways to better understand and introduce this concept is to use systematic review methods, including meta-analysis method. In this study, to better understand the most important antecedents of "employee-organization relationship" as the variable, the meta-analysis method was used.

## **Conclusion**

According to the meta-analysis results, the combined effect size of all studies in the fixed effect model is 0.629 and in the random effect model is 0.626; therefore, it can be argued that the antecedent variables identified in this study with a strong effect size (more than 0.5) can be the basis for creating positive and strong employee-organization relationship in the organization.



## فرا تحلیل پژوهش‌های "روابط کارمند - سازمان" و پیشایندهای آن

دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

فاطمه علوی متین <sup>ID</sup>

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

عباس علی رستگار\* <sup>ID</sup>

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

حسن عابدی جعفری <sup>ID</sup>

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

محسن شفیع‌نیگابادی <sup>ID</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، ترکیب نتایج پژوهش‌های کمی در حوزه روابط کارمند - سازمان بود. در این پژوهش، سازه "روابط کارمند - سازمان" به عنوان یک متغیر با ابعاد رضایت، اعتماد، تعهد و کنترل متقابل در نظر گرفته شد. جامعه آماری پژوهش، مطالعات نمایه شده در پایگاه اسکوپوس در بازه زمانی ۲۰۱۴-۲۰۲۳ بود. با استفاده از پروتکل تعریف شده، در نهایت ۴۱ فرضیه از ۲۶ مطالعه برای نمونه انتخاب شد. داده‌های مستخرج از مطالعات منتخب، با روش فراتحلیل ارزیابی شد. با شناسایی مهم‌ترین پیشایندهای مرتبط با این سازه، اندازه اثر هر یک از پیشایندهای متغیر "روابط کارمند - سازمان" و اندازه اثر کلی آن‌ها، اندازه‌گیری شد. بر طبق نتایج پژوهش، پیشایندهای متغیر "روابط کارمند - سازمان" به ترتیب عبارتند از: ارتباطات متقارن، ارتباطات شفاف، ارتباطات رضایت‌بخش، رهبری توانمندساز، رهبری اصیل و ارتباطات دیالوژیک با اندازه اثر شدید؛ عدالت سازمانی، ارتباطات اصیل، ارتباطات پاسخ‌گو و رهبری تحول‌آفرین با اندازه اثر متوسط؛ و ساختار شخصیت سازمان با اندازه اثر ضعیف. اندازه اثر کلی تمامی پیشایندها در مدل اندازه اثر ثابت و اندازه اثر تصادفی به ترتیب عبارت است از: ۰/۶۲۹ و ۰/۶۲۶ که بیان‌گر اندازه اثر قوی پیشایندهای شناسایی شده برای ایجاد روابط کارمند - سازمان مطلوب در سازمان است.

**کلیدواژه‌ها:** روابط کارمند - سازمان؛ روابط سازمان - کارمند؛ روابط فرد - سازمان؛ فراتحلیل؛ مرور نظام‌مند.

## مقدمه

نحوه ارتباط کارکنان با سازمان یکی از مفاهیم مهم مطالعاتی در حوزه علوم سازمانی است که از دیرباز مورد توجه نظریه پردازان این حوزه بوده است (Eisenberger et al, 2019: 1036). این روابط شامل تعهد فردی کارمند به کارفرما و درک کارکنان از تعهد سازمان به آنها است (Albro & McElfresh, 2021: 1). پژوهشگران سازمانی معتقدند که توجه به روابط تبادل اجتماعی بین کارکنان و سازمان، که شامل تبادل تلاش و وفاداری برای پاداش‌های مادی و عاطفی - اجتماعی است، بسیار اساسی است (Eisenberger et al, 2019: 1036). در همین راستا، تئوری تبادل اجتماعی Blau (۱۹۶۴)، همواره یک چارچوب غالب برای بررسی روابط کارمند - سازمان با تأکید ویژه بر هنجار عمل متقابل بوده است (Shore & Coyle, 2009: 277; Hom et al, 2009: 444; Shapiro, 2003: 444).

مقالات زیربنایی در حوزه روابط تبادلی بین کارمند و سازمان، عمدتاً بر حمایت سازمانی ادراک شده، قراردادهای روان‌شناختی و تا حدودی جنبه کارفرمایی روابط کارمند - سازمان متمرکز بوده است (Shore & Coyle-Shapiro, 2003: 443). تأثیر روابط کارمند - سازمان بر نتایج سازمانی در چارچوب نظریه تبادل اجتماعی در پژوهش‌های متعدد تشریح شده است، با وجود این تا زمان معرفی معیاری برای سنجش کمی درک کارمند از ماهیت اجتماعی (و اقتصادی) روابط کارمند - سازمان، این روابط به صورت تجربی در سازمان‌ها مورد بررسی و سنجش قرار نگرفت (Aryee et al, 2009: 1).

بررسی روند انتشار مقالات حوزه روابط کارمند - سازمان (در این مطالعه، پایگاه اسکوپوس) نشان می‌دهد با هدف جبران این نقصان، در برخی پژوهش‌های کمی مرتبط با روابط کارمند - سازمان، این مفهوم مطالعاتی از چارچوبی در سطح کلان که تقریباً تمامی متغیرهای حوزه مدیریت و سازمان را به‌عنوان سازه‌هایی مرتبط و البته متمایز برای مطالعه روابط کارمند - سازمان در نظر می‌گیرد (برای مثال رجوع شود به: Masterson & Stamper, 2003: 473; Mir et al, 2002: 187; Sass & Canary, 1991: 291; Shore & Coyle-Shapiro, 2003: 443; Shore et al, 2004: 275) به متغیری در سطح خرد و قابل سنجش در مدل‌های معادلات ساختاری (برای مثال رجوع



شود به: 1 (Lee & Li, 2020; Kim & Lee, 2021: 410) تغییر جایگاه یافته است. لازم به ذکر است که این به معنای منسوخ شدن مفهوم سطح کلان روابط کارمند - سازمان از نگاه پژوهش‌گران نیست، بلکه به معنای بسط این مفهوم سطح کلان به سطوح خرد و کلان سازمانی است. پویایی و کیفیت کارمند - سازمان در این پژوهش‌های کمی، از طریق چهار شاخص رضایت، اعتماد، تعهد و کنترل متقابل اندازه‌گیری می‌شود (Albro & McElfresh, 2021: 2). این ابعاد منطبق با ابعاد مقیاس ارزیابی روابط عمومی سازمان<sup>۱</sup> (OPRA) است. روابط عمومی سازمان مفهومی است که از توسعه شیوه‌های روابط عمومی (برای مثال: ارتباطات متقارن دو طرفه) حاصل شده است (Andreu Perez et al, 2022: 5).

علی‌رغم گستره مفهومی روابط کارمند - سازمان از چارچوبی در سطوح کلان سازمانی تا متغیری در سطوح عملیاتی سازمان در پژوهش‌های خارجی، بررسی مطالعات انجام شده داخلی در حوزه روابط کارمند - سازمان اثبات این مدعا است که ابعاد رضایت، اعتماد، تعهد و کنترل متقابل به‌عنوان شاخص‌های اندازه‌گیری متغیر روابط کارمند - سازمان از نگاه پژوهش‌گران داخلی مغفول مانده است. بررسی پایگاه‌های داخلی مقالات مرتبط با کلیدواژه "روابط کارمند - سازمان" نشان می‌دهد: (الف) مطالعات این حوزه آن‌چنان که باید جامع و پیوستگی لازم و کافی را ندارد؛ (ب) محدود مطالعات انجام شده عمدتاً صبغه کیفی دارد (برای مثال رجوع شود به: قاسمی بنابری و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۵)؛ و (ج) در اندک مطالعات کمی انجام شده، ابعاد دیگری برای سنجش روابط کارمند - سازمان در بعد کمی معرفی شده است که با ابعاد معرفی شده در پژوهش‌های کمی خارجی در این حوزه متفاوت و منطبق است با: (۱) سازه‌های معرفی شده برای شناخت مفهوم روابط کارمند - سازمان در پژوهش‌های کیفی خارجی (برای مثال رجوع شود به: همایونی‌راد و لگزیان، ۱۳۹۴: ۸۱)؛ یا (۲) شاخص‌هایی بومی برگرفته از مصاحبه با خبرگان دولتی و مبتنی بر مضامین استخراج شده (برای مثال رجوع شود به: قاسمی بنابری و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۲۹). از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا با مروری نظام‌مند مبتنی بر فراتحلیل، با استفاده از ترکیب نتایج حاصل از تعداد زیادی از پژوهش‌های کمی از فهرست مقالات

پایگاه اسکوپوس (در بازه زمانی ۲۰۱۴-۲۰۲۳) که برای سنجش متغیر روابط کارمند - سازمان در آن‌ها از مقیاس ارزیابی روابط عمومی سازمان استفاده شده است، ضمن معرفی این ابعاد مغفول مانده به پژوهش‌گران و متولیان اجرایی داخلی در حوزه سازمان و مدیریت، زمینه‌ساز شناخت پیشایندهای لازم برای ایجاد "روابط کارمند - سازمان" به عنوان یک متغیر سازنده در سازمان باشد؛ زیرا این پیشایندها هستند که زمینه‌ساز تجلی متغیر "روابط کارمند - سازمان" در سازمان می‌شوند.

شایان ذکر است بررسی پژوهش‌های داخلی و پژوهش‌های خارجی مرتبط با کلیدواژه "روابط کارمند - سازمان" و مشتقات آن در پایگاه جامع اسکوپوس نشان می‌دهد علی‌رغم گستردگی مقالات در این حوزه پژوهشی، تا کنون در حوزه "روابط کارمند - سازمان"، تنها یک مقاله مبتنی بر روش مرور نظام‌مند فراتحلیل در پایگاه علمی اسکوپوس نمایه شده است؛ به علاوه، در هیچ یک از پژوهش‌های داخلی حوزه "روابط کارمند - سازمان" نیز از روش فراتحلیل استفاده نشده است. از این رو، پژوهش حاضر به عنوان یکی از ابتدایی‌ترین مطالعات انجام شده در حوزه "روابط کارمند - سازمان" با روش فراتحلیل، بر آن است تا سهمی اندک لیکن سازنده در گسترش ادبیات "روابط کارمند - سازمان" داشته باشد.<sup>۱</sup>

### پیشینه پژوهش

#### روابط کارمند - سازمان

EOR، اصطلاحی فراگیر برای توصیف روابط بین کارکنان و سازمان است (Coyle- Shapiro & Shore, 2007: 166; Kang et al, 2023: 2) که در برخی مطالعات به صورت OER (یعنی: روابط سازمان - کارمند) مطرح شده است (برای مثال رجوع شود به: Shen, 2011: 398). بر طبق نظر (Coyle-Shapiro & Shore, 2007) گستره موضوعات مرتبط با روابط کارمند - سازمان شامل طیف وسیعی از مفاهیم در سطح فردی

---

۱ در پایگاه اسکوپوس، صرف نظر از سال انتشار مقالات، در بین تمامی مقالات مرتبط با کلیدواژه‌های "روابط کارمند - سازمان" و "روابط فرد - سازمان" و مقالات مرتبط با کلیدواژه‌های "روابط سازمان - کارمند" و "روابط سازمان - فرد" تا زمان نوشتن این مقاله پژوهشی، تنها یک مقاله مبتنی بر کار فراتحلیل بود.

(برای مثال: قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک شده) و سطوح گروهی و سازمانی (برای مثال: روابط استخدامی) است (Coyle-Shapiro & Shore, 2007: 291; Shore et al, 2004: 166).

تبادل اجتماعی و مدل انگیزه - مشارکت<sup>۱</sup> چارچوب‌هایی هستند به طور گسترده به عنوان پایه‌ای برای پژوهش‌های حوزه EOR پذیرفته شده‌اند (Coyle-Shapiro & Shore, 2007: 167). بر مبنای تئوری تبادل اجتماعی Blau (۱۹۶۴)، روابط بین افراد به جای اینکه متمرکز بر تصمیم‌گیری برای زمان، مکان و چگونگی جبران خدمات دریافتی از سوی دیگران باشد، بر اساس اعتماد و تعهدات نامشخص مفهوم‌سازی می‌شود (Hom et al, 2009: 278). نظریه تبادل اجتماعی، پایه‌ای مفهومی در پژوهش‌های حوزه روابط کارمند-سازمان در هر دو زمینه منابع انسانی و روابط کارکنان است و به درک این مفهوم می‌پردازد که چه چیزی بر کیفیت روابط کارمند-سازمان تأثیرگذار است و روابط کارمند-سازمان با کیفیت، چه پیامدهایی دارد (Kang et al, 2023: 2)؛ زیرا روابط کارمند-سازمان نامطلوب می‌تواند خروج کارکنان از سازمان را در پی داشته باشد که نتیجه آن افزایش ترک خدمت و سایر شاخص‌های منفی محیط کار است (Albro & McElfresh, 2021: 2).

Hon and J. E. Grunig (۱۹۹۹) دو نوع از روابط را در حوزه ارتباط سازمان با کارکنان خود شناسایی کردند که عبارت‌اند از: روابط تبادلی و روابط جمعی (Kim, 2007: 169). زیربنای بررسی روابط کارمند-سازمان شامل دو فرض اساسی است: (الف) کارمند، سازمان را با ویژگی‌های انسانی می‌شناسد، فرایندی که انسان‌انگاری نامیده می‌شود؛ و (ب) از دیدگاه سازمان، متولیان اجرایی در روابط استخدامی، به دنبال منافع سازمان هستند (Coyle-Shapiro & Shore, 2007: 167).

Huang (۱۹۹۷) با توسعه نظریه‌ای که استراتژی‌های روابط عمومی، راهبردهای حل تعارض و نتایج روابط را یکپارچه می‌سازد، شاخص‌هایی را برای سنجش روابط شناسایی کرد که عبارت‌اند از: کنترل متقابل، اعتماد، تعهد و رضایت. تشریح این پیامدهای رابطه‌ای از دیدگاه Huang به این شرح است: (الف) کنترل متقابل: درجه‌ای است که طرفین یک

---

1 The inducements-contributions model

رابطه از میزان کنترل خود بر روابط رضایت دارند؛ (ب) اعتماد: سطح اعتماد هر یک از طرفین به دیگری و تمایل آن‌ها به صریح و روشن بودن در برابر طرف مقابل؛ (ج) تعهد: میزانی که هر یک از طرفین معتقد است به ارزش رابطه و صرف انرژی برای حفظ و ارتقاء آن؛ (د) رضایت: احساس مطلوب هر یک طرفین نسبت به دیگری (Kim, 2007: 169). این شاخص‌ها در مدل پژوهش Kim (۲۰۰۷) به عنوان پیامدهای روابط داخلی سازمان با کارکنان خود در نظر گرفته شده‌اند (Kim, 2007: 170). پژوهش‌ها در زمینه ارتباطات و روان‌شناسی ارتباطات بین فردی نشان می‌دهد این چهار پیامد، شاخص‌های خوبی برای ارزیابی روابط بین فردی موفق هستند (Hon & Grunig, 1999: 18) که در پژوهش‌های کمی حوزه روابط کارمند - سازمان به عنوان شاخص‌های (ابعاد) سنجش متغیر "روابط کارمند - سازمان" در نظر گرفته شده‌اند (برای مثال رجوع شود به: Kang et al, 2023: 12).

### پیشینه تجربی

همان‌طور که پیش‌تر در بیان مسئله مطرح شد، بررسی پیشینه تجربی مرتبط با کلیدواژه "روابط کارمند - سازمان" نشان می‌دهد این مفهوم از دیدگاه برخی پژوهش‌گران به عنوان چارچوب و از دیدگاه برخی دیگر به عنوان متغیر در نظر گرفته شده است. در ادامه تعدادی از مقالات مرتبط با هر دو دیدگاه آورده شده است.

جدول ۱ شامل نویسنده (سال)، عنوان و خلاصه‌ای از بخش چکیده پژوهش‌های اولیه در حوزه "روابط کارمند - سازمان" است. در این پژوهش‌های عمدتاً کیفی، تمرکز اصلی بر نهادهای سازی مفهوم "روابط کارمند - سازمان" به عنوان یک چارچوب جامع، در سطوح خرد و کلان سازمانی بوده است. این مطالعات، عمدتاً بر شناسایی نظریه‌های پایه‌ای و سازه‌های مدیریتی مرتبط با مفهوم "روابط کارمند - سازمان" متمرکز بوده است.

جدول ۱. "روابط کارمند - سازمان" چارچوبی جامع و مرتبط با تمام مفاهیم سازمانی

منبع	عنوان مقاله	بخشی از چکیده پژوهش
Waymer & Ni (2009)	ارتباط سازمان‌ها و عموم کارکنان آن‌ها: تحلیل سخنورانه روابط کارمند - سازمان	روابط کارکنان معمولاً به‌عنوان یکی از مسئولیت‌های اولیه منابع انسانی و یکی از حوزه‌های مهم روابط عمومی در نظر گرفته می‌شود. متخصصان روابط عمومی می‌توانند و باید نقشی در کمک به منابع انسانی برای مؤثرسازی این فرایند ایفا نمایند.
Coyle-Shapiro & Shore (2007)	روابط کارمند - سازمان: از این جا به کجا می‌رویم؟	در حالی که ادبیات گسترده‌ای درباره روابط کارمند - سازمان وجود دارد، برای تعدادی از پیشرفت‌های مورد نیاز استدلال‌هایی داریم. ابتدا موقعیت تئوری روابط کارمند - سازمان مورد بحث قرار می‌گیرد و مفروضات مرتبط با چارچوب‌های رایج، از جمله اینکه چه کسی طرف رابطه است، هنجار عمل متقابل به‌عنوان قاعده عملکردی و ارزش منابع مبادله شده، مورد بحث قرار می‌گیرد. زمینه‌های توسعه نیافته در ادبیات روابط کارمند - سازمان با توجه به مشخصات عوامل، آنچه پیش‌بینی می‌شود، قرار دادن روابط کارمند - سازمان در چارچوب و سطوح خرد و کلان روابط کارمند - سازمان ارائه می‌شوند.
Shore et al (2004)	روابط کارمند - سازمان: مفهومی به موقع در یک دوره انتقال	روابط کارمند - سازمان به طور فزاینده‌ای به یک نقطه کانونی برای پژوهش‌گران در رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و روابط صنعتی تبدیل شده است. استدلال می‌شود ادغام ادبیات این حوزه‌ها وسیله‌ای برای بهبود درک روابط کارمند - سازمان است. بحث بعدی درباره اثرات زمینه‌ای بر روابط کارمند - سازمان است که در آن به پژوهش‌گران پیشنهاد می‌شود مدل‌هایی را توسعه دهند که به صراحت زمینه را شامل شود. سپس تعدادی از لنزهای نظری برای توضیح ویژگی‌های مختلف روابط کارمند - سازمان مانند پویایی و عادلانه بودن تبادل و راه‌های جدید درک تبادل از جمله روابط عملکردی مثبت و مذاکرات یکپارچه بررسی می‌شود.

ادامه جدول ۱.

منبع	عنوان مقاله	بخشی از چکیده پژوهش
Shore & Coyle-Shapiro (2003)	سرمقاله: تحولات جدید در روابط کارمند - سازمان	درک بهتر روابط بین کارمند و سازمان، برای دهه‌ها هدف پژوهش‌گران رفتار سازمانی بود. مقالات این شماره ویژه، روابط کارمند - سازمان را از زوایای متعدد مورد بررسی قرار داده است. این مقالات پشتیبانی قابل توجهی از تبادل اجتماعی به عنوان مبنایی برای درک روابط کارمند - سازمان در فرهنگ‌های مختلف، برای ترتیبات کاری مختلف و در سطوح فردی، دوتایی و سازمانی تجزیه و تحلیل، ارائه می‌نمایند. در مقالات این شماره، تمایزها و شباهت‌های بین ساختارهای مرتبط با تبادل بررسی شده است. در نهایت، دیدگاه کارفرما از نظر مفهومی و تجربی، توجه بیش‌تر برای درک بعدی ما از روابط کارمند - سازمان به عنوان یک تبادل دو طرفه را ضروری می‌سازد.
Mir et al (2002)	کارمند عصر جدید: کاوشی درباره تغییر روابط کارمند - سازمان	"کارکنان عصر جدید" انتظارات اساسی متفاوتی از سازمان‌ها دارند که ناشی از قدرت بیان آن‌ها درباره نیازهای شغلی خود و بی‌اعتمادی به وفاداری سازمانی پس از موج‌های اخیر کوچک‌سازی سازمانی است. در این مقاله، تغییر روابط کارمند - سازمان از طریق لنز تئوریک تعهد سازمانی بررسی می‌شود؛ در ادامه، پیشنهادهایی درباره سطوح تعهد کارکنان عصر جدید و چارچوبی برای کمک به مدیران منابع انسانی در تلاش برای استخدام، آموزش و حفظ کارمند عصر جدید ارائه شده است.
Sass & Canary (1991)	تعهد و شناسایی سازمانی: بررسی همگرایی مفهومی و عملیاتی	تعهد و شناسایی سازمانی دو سازه‌ای هستند که در حال حاضر، توسط پژوهش‌گران ارتباطات، برای مطالعه روابط کارمند - سازمان استفاده می‌شود. بررسی ادبیات نشان می‌دهد واژه‌های تعهد و شناسایی معانی متمایزی دارند، اگرچه به عنوان مترادف تقریبی توسعه یافته‌اند. بر طبق نتایج پژوهش، به پژوهش‌گران ارتباطات توصیه شود شناسایی را یک فرایند در نظر بگیرند که نتیجه آن تعهد است.

با گذشت زمان و ضرورت امکان‌سنجش کمی مفهوم "روابط کارمند - سازمان"، زاویه نگاه برخی پژوهش‌گران به مفهوم "روابط کارمند - سازمان" از چارچوبی در سطح

کلان به متغیری در سطوح خرد سازمانی تغییر یافت. بررسی پژوهش‌های کمی انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد ابعاد رضایت، اعتماد، تعهد و کنترل متقابل به عنوان شاخص‌های اندازه‌گیری متغیر "روابط کارمند - سازمان" در نظر گرفته شده است. نویسنده (سال)، عنوان و خلاصه‌ای از چکیده برخی از این پژوهش‌ها در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲. "روابط کارمند - سازمان" متغیری با ابعاد چهارگانه: رضایت، اعتماد، تعهد و کنترل

متقابل

منبع	عنوان مقاله	بخشی از چکیده پژوهش
Yue et al (2023)	چگونه ارتباطات رهبری همدلانه قصد ترک خدمت کارکنان را در طی تغییرات سازمانی مرتبط با کوید ۱۹ کاهش می‌دهد	با آگاهی از نظریه تبادل اجتماعی و ادبیات روابط کارمند - سازمان، نویسندگان مدلی را توسعه داده‌اند که در آن اعتماد عاطفی نسبت به سرپرستان و کیفیت روابط کارمند - سازمان میانجی‌گر ارتباط بین ارتباطات همدلانه سرپرست و قصد ترک خدمت کارکنان است. یافته‌های این مطالعه نشان داد میزان اتخاذ ارتباطات همدلانه سرپرستان در طی تغییر سازمانی، پیامدهای قابل توجهی بر اعتماد عاطفی ناظران نسبت به سرپرستان، ادراک ارتباط نسبت به سازمان و در نهایت قصد ترک خدمت آنان دارد.
Tran et al (2021)	رهبری اصیل چگونه بر روابط کارمند - سازمان تأثیرگذار است؟ نقش واسطه‌ای ارتباطات داخلی متقارن	مطالعه حاضر تأثیرات رهبری اصیل بر ارتباطات داخلی متقارن و روابط کارمند - سازمان در زمینه صنعت هوانوردی در ویتنام را بررسی می‌نماید. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری مشخص ساخت رهبری اصیل به طور مستقیم و غیر مستقیم از طریق ارتباطات داخلی متقارن بر روابط کارمند - سازمان تأثیر مثبت دارد.
Kim (2017)	ایجاد تاب‌آوری سازمانی از طریق ارتباطات داخلی استراتژیک و روابط سازمان - کارمند	مبتنی بر نتایج این پژوهش، روابط سازمان - کارمند، میانجی‌گری مهم بین تاب‌آوری و پیشایندهای آن است، یعنی روابط سازمان - کارمند یک عامل اساسی قوی در درک این است که چگونه ارتباطات متقارن دو طرفه، به طور غیر مستقیم بر تاب‌آوری سازمانی تأثیرگذار است.

## ادامه جدول ۲.

منبع	عنوان مقاله	بخشی از چکیده پژوهش
Kim et al (2017)	عوامل تعیین کننده قصد ترک خدمت کارکنان: درک نقش عدالت سازمانی، عدالت نظارتی، فرهنگ سازمانی اقتدارگرا و کیفیت روابط سازمان - کارمند	بر طبق یافته‌های این پژوهش، عدالت سازمانی و عدالت نظارتی به طور مثبت با کیفیت روابط سازمان - کارمند مرتبط است، در حالی که فرهنگ سازمانی استبدادی با آن ارتباط منفی دارد. به علاوه، بین فرهنگ سازمانی استبدادی و قصد ترک خدمت ارتباط مثبت وجود دارد. عدالت سازمانی و کیفیت روابط سازمان - کارمند با قصد ترک خدمت ارتباط منفی دارد.
Men (2014)	چرا رهبری در ارتباطات داخلی اهمیت دارد: ارتباط رهبری تحول آفرین، ارتباطات متقارن و نتایج کارکنان	بر طبق نتایج پژوهش، رهبری تحول آفرین بر سیستم ارتباطی متقارن سازمان و روابط کارمند - سازمان به طور مثبت تأثیرگذار است. ارتباطات داخلی متقارن تا حدی میانجی گر اثرات رهبری تحول آفرین بر نتایج روابط کارکنان است. ارتباطات متقارن تأثیر مثبت زیادی بر کیفیت روابط کارمند - سازمان دارد که به نوبه خود منجر به حمایت از سوی کارکنان می شود. روابط کارمند - سازمان به طور کامل میانجی گر اثرات ارتباطات داخلی متقارن بر حمایت از سوی کارکنان است.

جمع بندی: به طور کلی، انتظارات اساسی متفاوت "کارکنان عصر جدید" و بی اعتمادی آنها به سازمانها در پی موجهای کوچک سازی سازمانی، ضرورت درک بهتر روابط بین کارمند و سازمان را در بین پژوهشگران رفتار سازمانی برانگیخت. این تحول، زمینه ساز ورود اصطلاح "روابط کارمند - سازمان" به حوزه پژوهش های مدیریتی شد.

بررسی پژوهش های این حوزه علمی نشان می دهد گستره موضوعات مرتبط با مفهوم "روابط کارمند - سازمان"، شامل طیف وسیعی از مفاهیم در سطوح فردی، گروهی و سازمانی است. در پژوهش های اولیه حوزه "روابط کارمند - سازمان"، نظریه تبادل اجتماعی به عنوان پایه ای اساسی برای بررسی مفهوم "روابط کارمند - سازمان" به عنوان یک چارچوب در سطوح خرد و کلان سازمانی معرفی شده است.

خلاصه برخی از این پژوهش ها در جدول شماره ۱ آمده است. در ادامه، ضرورت وجود مقیاسی علمی، برای سنجش کمی مفهوم "روابط کارمند - سازمان" در سازمانها،



زمینه‌ساز توجه پژوهش‌گران به این مفهوم به عنوان متغیری در سطوح خرد سازمانی شد. بررسی مطالعات کمی انجام شده در این حوزه علمی نشان می‌دهد در این پژوهش‌ها "روابط کارمند - سازمان" به عنوان یک متغیر با ابعاد رضایت، اعتماد، تعهد و کنترل متقابل در نظر گرفته شده است. خلاصه تعدادی از این پژوهش‌های کمی، در جدول شماره ۲ آمده است.

### روش

پژوهش حاضر به روش فراتحلیل انجام شده است. فراتحلیل یک فن آماری منظم و سیستمی و روشی کمی برای ترکیب و تحلیل نتایج پژوهش‌های مستقل و مشابه پیشین است (پناهی، ۱۳۹۸: ۹۲؛ عسگرنژاد نوری و میرموسوی، ۱۴۰۰: ۱۳۸؛ قربانی‌زاده، ۱۳۹۷: ۲۱). ابزار گردآوری اطلاعات در این روش، مبتنی بر بررسی مستندات و مطالعات کتابخانه‌ای (پناهی، ۱۳۹۸: ۹۳؛ عسگرنژاد نوری و میرموسوی، ۱۴۰۰: ۱۳۹) با روش نمونه‌گیری هدفمند است. در جمع‌بندی مراحل متعدد بیان شده برای فراتحلیل، شش گام یا مرحله اصلی در نظر گرفته می‌شود (قربانی‌زاده، ۱۳۹۷: ۳۲-۳۷). این مراحل در پژوهش حاضر به شرح زیر است:

#### گام ۱. تعریف سؤال تحقیق

مهم‌ترین پیشایندهای متغیر "روابط کارمند - سازمان" در پژوهش‌های کمی کدام‌اند؟ مقدار اندازه اثر کلی و اندازه اثر هر یک از این پیشایندها چقدر است؟

#### گام ۲. جست‌وجوی ادبیات

جست‌وجوی ادبیات پیشینه، گامی مهم و بخشی دشوار در فراتحلیل است. پژوهش‌گر در این مرحله باید پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع معتبر را بررسی نماید تا اطمینان یابد که بررسی انجام شده فراگیر و همه‌جانبه است (قربانی‌زاده، ۱۳۹۷: ۳۲). معیار انتخاب مقالات در پژوهش حاضر پایگاه جامع اسکوپوس بود.

در خصوص عدم انتخاب پایگاه‌های داخلی برای انتخاب مقالات، همان‌طور که در بیان مسئله بیان شد، شاخص‌های سنجش متغیر "روابط کارمند - سازمان" در این پژوهش‌ها

با شاخص‌های مربوط به مقاله‌های نمایه شده در پایگاه‌های خارجی یکسان نبود؛ از این رو، به دلیل عدم تشابه مقالات، امکان مقایسه توأمان مقاله‌های داخلی و خارجی وجود نداشت. به علاوه، تعداد انگشت‌شمار مقاله‌های داخلی کمی مرتبط با کلیدواژه "روابط کارمند - سازمان" مانعی برای انجام پژوهش فراتحلیل در این زمینه است.

نکته بعدی مربوط به انتخاب یک پایگاه (یعنی اسکوپوس) است که ممکن است به لحاظ جامع بودن برای انتخاب تمام مقالات معتبر، مورد نقد قرار گیرد؛ با وجود این، با استناد به مقاله رضازاده و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان "تحلیل و پیش‌بینی آینده رابطه کارمند و سازمان (یک مرور نظام‌مند ادبیات)" این ادعا که پایگاه اسکوپوس جامعیت کافی برای انتخاب تقریباً تمامی منابع معتبر در حوزه روابط کارمند - سازمان را دارد، قابل اثبات است. در پژوهش رضازاده و همکاران (۱۴۰۱)، از مجموع ۸۰ مقاله نهایی منتخب در مرور نظام‌مند، سهم پایگاه اسکوپوس با ۶۵ مقاله، ۸۱٪ است و سهم پایگاه وب آف ساینس، وایلی، سیج، امرالد، پروکوئست و ساینس دایرکت به ترتیب ۲، ۵، ۶، ۲، ۰ و ۰ مقاله است (رضازاده و همکاران، ۱۴۰۱: ۸۹)، بنابراین می‌توان استدلال کرد که در حوزه متغیر "روابط کارمند - سازمان"، بهترین پایگاه برای انتخاب منابع معتبر، پایگاه جامع اسکوپوس است که جامعیت کافی برای انتخاب تقریباً تمامی مقالات معتبر این حوزه پژوهشی را دارد.

مبتنی بر مطالعات اولیه داخلی و خارجی در حوزه روابط کارمند - سازمان، ابتدا از کلیدواژه‌های "روابط کارمند - سازمان" و "روابط فرد - سازمان" برای جست‌وجوی مقالات منتخب در پایگاه اسکوپوس استفاده شد؛ با وجود این، بعد از بررسی عنوان، چکیده و کلیدواژه‌های مربوط به مطالعات این پایگاه داده علمی، مشاهده شد که در برخی از مقالات این حوزه علمی از کلیدواژه "روابط سازمان - کارمند" استفاده شده است؛ بنابراین به منظور جامعیت در یافتن مقالات مناسب، این کلیدواژه و مترادف آن یعنی "روابط سازمان - فرد" نیز به کلیدواژه‌های اولیه افزوده شد. مجموعه داده‌ها شامل مطالعات در بازه زمانی ۲۰۱۴-۲۰۲۳ بود.

### گام ۳. انتخاب تحقیقات

در این گام از فراتحلیل معیارهایی برای انتخاب پژوهش‌های مناسب در نظر گرفته شد. برای شناسایی مطالعات منتخب (پژوهش‌های کمی که مفهوم روابط کارمند - سازمان در آن‌ها به عنوان متغیر در نظر گرفته شده باشد، نه چارچوب)، ابتدا عنوان، کلیدواژه و چکیده مطالعات بررسی شد. سپس مطالعاتی که در آن‌ها، متغیر "روابط کارمند - سازمان" و مشتقات آن به عنوان متغیر میانجی یا وابسته در نظر گرفته شده بود، شناسایی شد. در ادامه، با هدف حذف مطالعات فاقد ضریب همبستگی مورد نیاز، متن پژوهش‌های منتخب مطالعه شد.

بررسی مطالعات اثبات‌کننده گستردگی و پراکندگی در فراوانی پیشایندهای مرتبط با متغیر "روابط کارمند - سازمان" و مشتقات آن بود<sup>۱</sup>. در همین راستا، با هدف شناخت پیشایندهای مهم‌تر مرتبط با متغیر "روابط کارمند - سازمان"، پیشایندهای با بیش از یک فراوانی، برای ورود به فرایند فراتحلیل انتخاب شد. در نهایت، تعداد ۲۶ مقاله (۴۱ متغیر/بعد)<sup>۲</sup> برای ورود به نرم‌افزار فراتحلیل مناسب شناخته شد. مراحل این گام از پژوهش در مطالعات حوزه فراتحلیل در روندنمایی با عنوان نمودار پریماس<sup>۳</sup> دنبال می‌شود. این روندنما شامل مراحل: شناسایی اولیه در پایگاه (های) منتخب، غربال اولیه، یافتن مقالات مناسب و انتخاب مقالات نهایی<sup>۴</sup> است (Luo et al, 2022: 6; Zheng & MacCann, 2023: 3). نمودار پریماسی مربوط به این گام از فرایند فراتحلیل، در شکل ۱ آمده است.

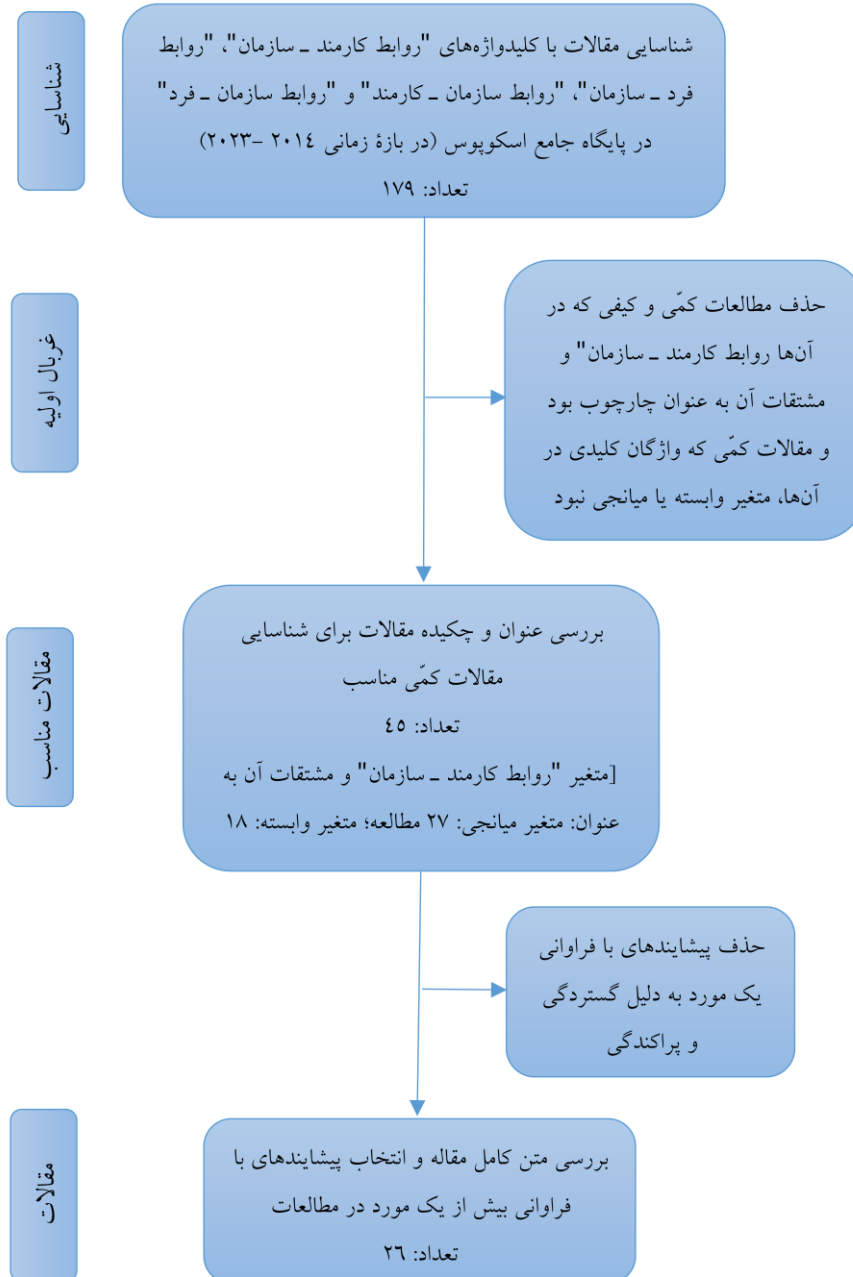
۱ مجموع پیشایندهای مربوط به ۴۵ مقاله منتخب شامل ۸۳ متغیر/بعد بود (با احتساب موارد مشترک) که از این تعداد ۴۱ متغیر/بعد وارد فراتحلیل شد.

۲  $n=26$  تعداد مقالات منتخب است، لیکن به دلیل تعداد پیشایندهای بیش از یک مورد در برخی مقالات و تفکیک ابعاد یک متغیر در برخی مقالات، تعداد مطالعات ورودی به نرم‌افزار فراتحلیل شامل ۴۱ مورد است.

3 PRISMA flowchart

4 Identification, Screening, Eligibility, and Included

شکل ۱. پروتکل انتخاب مطالعات



#### گام ۴. استخراج داده‌ها

این گام فراتحلیل در برخی پژوهش‌ها با عنوان فرایند کدگذاری مطرح می‌شود (Zheng & MacCann, 2023: 4). در این پژوهش مجموعه کدگذاری شامل عنوان مقاله، سال، نویسنده (گان)، حجم نمونه، نوع نمونه و داده‌های مربوط به آمار استنباطی برای محاسبه اندازه اثر بود. با توجه به اینکه امکان استخراج مقادیر همبستگی و اندازه نمونه در تمامی مقالات منتخب وجود داشت، برای ورود داده‌ها به نرم‌افزار از این فرمت استفاده شد. شایان ذکر است، معیارهای مورد استفاده در فرایند کدگذاری، مشابه با شاخص‌های مورد تأیید خبرگان در پژوهش‌های معتبر حوزه فراتحلیل بود؛ لذا روایی محتوا و پایایی آن قابل تأیید است.

#### گام ۵. تحلیل داده‌ها

در این مرحله، برای واکاوی داده‌های استخراج شده، از ترکیب اندازه‌های اثر مطالعات منتخب و برآورد اثرات سوگیری انتشار استفاده می‌شود. اندازه اثر، معیار استاندارد شده‌ای برای بررسی اهمیت اثر مشاهده شده است. در ابزار آماری فراتحلیل، برای ترکیب اندازه‌های اثر از مدل‌های آماری «اثرات ثابت» یا «اثرات تصادفی» و برای ارزیابی میزان اهمیت اندازه (های) اثر از آزمون کوهن استفاده می‌شود (Field & Gillett, 2010: 665-672). مقادیر اندازه اثر آزمون کوهن در حوزه علوم رفتاری به طور خاص و در تمامی محتواهای علمی به طور عام، معمولاً به طور نسبی تفسیر می‌شود (قربانی زاده، ۱۳۹۷: ۴۱)؛ با وجود این، دامنه تغییر شدت تأثیر با بازه کم‌تر از ۰/۳ (اندازه اثر کم)، بین ۰/۳ تا ۰/۵ (اندازه اثر متوسط) و بیش‌تر از ۰/۵ (اندازه اثر زیاد) دارای اتفاق نظر بیش‌تری است (برای مثال رجوع شود به: خامه‌چی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۵۰؛ قربانی زاده و همکاران، ۱۴۰۱: ۵۲).

در این پژوهش، برای محاسبه مقادیر اندازه اثر، جداول و نمودارهای مربوطه از نرم‌افزار CMA3 استفاده شده است. این بسته نرم‌افزاری، معروف‌ترین، تخصصی‌ترین و کامل‌ترین برنامه کامپیوتری برای مطالعات فراتحلیل است (عسگرنژاد نوری و میرموسوی، ۱۴۰۰: ۱۴۱). داده‌های مربوط به این گام از فرایند فراتحلیل، در بخش یافته‌های پژوهش آمده است.

### گام ۶: گزارش یافته‌ها و نتایج

مقادیر اندازه اثر، جداول و نمودارهای مربوطه و مطالب مربوط به گام‌های ۴ تا ۶ در بخش‌های بعدی پژوهش آمده است.

#### یافته‌ها

همان‌طور که در بخش روش‌شناسی بیان شد، روش کمی پژوهش حاضر، روش فراتحلیل است. فراتحلیل نوعی مرور ادبیات پیشینه است که در آن برای خلاصه‌سازی نتایج پژوهش‌های مختلف درباره موضوعی واحد، از روش‌های کمی استفاده می‌شود (قربانی زاده، ۱۳۹۷: ۲۳). فهرست مقالات منتخب و نتایج حاصل از ورود داده‌های مقالات منتخب به نرم‌افزار CMA3 در جداول ۳ الی ۶ آمده است.

جدول شماره ۳ شامل نویسنده (سال) و عنوان مقالات منتخب از پایگاه جامع اسکوپوس است. معیار انتخاب این مقالات، مبتنی بر مراحل معرفی شده در نمودار پریزما (شکل ۱) است.

جدول ۳. عنوان، نویسنده و سال مربوط به مقالات منتخب برای ورود به نرم افزار فراتحلیل

ردیف	پژوهش‌گر (سال)	عنوان مقاله
۱	Men (2014)	چرا رهبری در ارتباطات داخلی اهمیت دارد: ارتباط رهبری تحول‌آفرین، ارتباطات متقارن و نتایج کارکنان
۲	Men & Stacks (2014)	تأثیر رهبری اصیل بر ارتباطات داخلی استراتژیک و روابط کارمند - سازمان
۳	Park et al (2014)	ساختن یک سازمان نوآور از پایین به بالا: ایجاد انگیزه در کارآفرینی و پیش‌آهنگی ۱ کارکنان و ارزش استراتژیک آن‌ها
۴	Men (2015)	نقش ارتباطات داخلی مدیر ارشد اجرایی: کانال‌های ارتباطی، سبک و اثربخشی
۵	Men & Jiang (2016)	پرورش کیفیت روابط کارمند - سازمان: تعامل بین رهبری سازمانی، فرهنگ و ارتباطات
۶	Kang & Sung (2017)	چگونه ارتباطات متقارن کارکنان منجر به مشارکت کارکنان و رفتارهای ارتباطی مثبت کارکنان می‌شود: میانجی‌گری روابط کارمند - سازمان

ادامه جدول ۳.

ردیف	پژوهش‌گر (سال)	عنوان مقاله
۷	Kim et al (2017)	عوامل تعیین کننده قصد ترک خدمت کارکنان: درک نقش عدالت سازمانی، عدالت نظارتی، فرهنگ سازمانی اقتدارگرا و کیفیت روابط سازمان - کارمند
۸	Lee et al (2018)	در جست‌وجوی مسیرهای انگیزشی برای نوآوری تولید شده توسط کارکنان: رفتار پیش‌آهنگی کارکنان
۹	Kang & Sung (2019)	رفتن یا ماندن: تأثیر ادراک از عدالت سازمانی و قصد رفتن کارکنان از طریق روابط کارمند - سازمان و مشارکت شغلی ۱ کارکنان
۱۰	Iswanto & Marzuki (2020)	آیا ابعاد شخصیت شرکت می‌تواند به عنوان پلی بین تبادل رهبر - عضو و روابط کارمند - سازمان عمل نماید: مطالعه تجربی شرکت‌های دارویی اندونزیایی
۱۱	Lee & Kim (2020)	انگیزه‌زدایی از رفتارهای ارتباطی منفی کارکنان در رسانه‌های اجتماعی ناشناس: نقش روابط عمومی
۱۲	Lee & Li (2020)	ارزش ارتباطات داخلی در افزایش قصد افشای اطلاعات سلامت کارکنان در محل کار
۱۳	Kim (2021)	ایجاد تاب‌آوری سازمانی از طریق ارتباطات داخلی استراتژیک و روابط سازمان - کارمند
۱۴	Lee et al (2021)	نقش ارتباطات داخلی استراتژیک در تبعیض در محل کار: دیدگاهی درباره کارکنان اقلیت نژادی
۱۵	Lee & Kim (2021)	تقویت حمایت از کارکنان در رسانه‌های اجتماعی: ارزش رویکرد مدیریت روابط داخلی
۱۶	Lei et al (2021)	عوامل تعیین کننده موفقیت شغلی کارکنان در صنعت هتلداری چین: دیدگاهی از نظریه تقاضای شغل - منابع
۱۷	Li et al (2021)	غلبه کارکنان با تغییرات سازمانی در مواجهه با بیماری فراگیر: نقش ارتباطات داخلی شفاف
۱۸	Men (2021)	تأثیر ارتباطات مدیرعامل استارت‌آپ بر نتایج رابطه‌ای و رفتاری کارکنان: پاسخ‌گویی، قاطعیت و اعتبار (سبک‌های ارتباط اجتماعی)
۱۹	Thelen (2021)	رهبری و ارتباطات داخلی: اتصال رهبری خدمت‌گزار، ارتباطات رضایت‌بخش و حمایت از کارکنان
۲۰	Tran et al (2021)	رهبری اصیل چگونه بر روابط کارمند - سازمان تأثیرگذار است؟ نقش واسطه‌ای ارتباطات داخلی متقارن

ادامه جدول ۳.

ردیف	پژوهش گر (سال)	عنوان مقاله
۲۱	Andreu Perez et al (2022)	نقش‌های سازنده ارتباطات متقارن دو طرفه سازمانی: کنترل اطلاعات کذب در محل کار
۲۲	Lee (2022)	پویایی ارتباطات متقارن در سازمان‌ها: تأثیرات استفاده از کانال مدیر عامل، مدیران و همکاران
۲۳	Men & Sung (2022)	شکل‌گیری شخصیت شرکت از طریق ارتباطات متقارن: تأثیرات بر روابط کارمند - سازمان
۲۴	Jin & Men (2023)	چگونه سبک رهبری اجتنابی کارکنان را به دشمن تبدیل می‌نماید: تأثیر رهبری به سبک عدم مداخله <sup>۱</sup> بر روابط کارمند - سازمان و رفتارهای ارتباطی کارکنان
۲۵	Kang et al (2023)	آزمون یک مدل دوگانه از روابط فرد - سازمان مثبت و منفی: ادراکات ارتباطی دیالوژیک <sup>۲</sup> کارمند مرتبط با روابط کارمند - سازمان و نیت شتاب‌دهنده کارمند <sup>۳</sup>
۲۶	Wang (2023)	بررسی تأثیر روابط سازمان - کارمند بر رفتارهای ارتباطی کارکنان در رسانه‌های اجتماعی: نقش تعدیل‌گر سطح موقعیت

همان‌طور که در گام پنجم از شش گام اصلی مربوط به فن آماری فراتحلیل بیان شد، در این مرحله، برای ترکیب اندازه‌های اثر مطالعات منتخب، از مدل‌های «اثرات ثابت» یا «اثرات تصادفی» استفاده می‌شود. نتایج این مرحله، که شامل اندازه اثر هر یک از مطالعات ورودی، ترکیب اندازه‌های اثر هر یک زیر شاخه‌های مرتبط با متغیرهای اصلی، هر یک از متغیرهای اصلی به صورت مجزا و مجموع تمام متغیرهای اصلی (مطالعات ورودی) به صورت توأمان است، در جدول‌های شماره ۴ و ۵ ارائه شده است.

- 
- 1 Laissez-Faire Leadership
  - 2 Dialogic
  - 3 Employee Megaphoning Intentions



جدول ۴. اندازه اثر پیشایندهای مؤثر بر متغیر "روابط کارمند - سازمان"

متغیر اصلی	زیرشاخه‌های مرتبط	پژوهش‌گر (سال)	اندازه اثر	حد پایین	حد بالا	مقدار Z	مقدار P
ارتباطات متقارن <sup>۱</sup>	ارتباطات متقارن <sup>۱</sup>	Men (2014)	۰/۶۰۰	۰/۵۳۴	۰/۶۵۹	۱۳/۸۴۶	۰/۰۰۰
		Park et al (2014)	۰/۶۶۰	۰/۶۰۹	۰/۷۰۶	۱۸/۱۶۶	۰/۰۰۰
		Men & Jiang (2016)	۰/۴۸۰	۰/۴۰۰	۰/۵۵۳	۱۰/۳۰۲	۰/۰۰۰
		Kang & Sung (2017)	۰/۸۹۰	۰/۸۶۹	۰/۹۰۸	۲۹/۶۵۷	۰/۰۰۰
		Lee & Kim (2020)	۰/۹۴۵	۰/۹۳۴	۰/۹۵۴	۳۶/۳۶۳	۰/۰۰۰
		Kim (2021)	۰/۹۴۰	۰/۹۳۲	۰/۹۴۷	۴۹/۹۸۲	۰/۰۰۰
		Lee & Kim (2021)	۰/۹۶۰	۰/۹۵۲	۰/۹۶۷	۴۰/۱۶۳	۰/۰۰۰
		Tran et al (2021)	۰/۸۶۰	۰/۸۱۶	۰/۸۹۴	۱۶/۹۶۲	۰/۰۰۰
		Andreu Perez et al (2022)	۰/۵۲۰	۰/۴۳۲	۰/۵۹۸	۹/۹۳۲	۰/۰۰۰
		Lee (2022)	۰/۹۳۰	۰/۹۱۶	۰/۹۴۲	۳۳/۳۳۳	۰/۰۰۰
		Men & Sung (2022)	۰/۳۹۰	۰/۲۹۲	۰/۴۸۰	۷/۲۶۲	۰/۰۰۰
		Wang (2023)	۰/۵۹۰	۰/۵۲۶	۰/۶۴۷	۱۴/۳۱۱	۰/۰۰۰
		تعداد مطالعات: ۱۲	تعداد مطالعات: ۱۲	Fixed	۰/۸۳۱	۰/۸۲۳	۰/۸۴۰
Random	۰/۸۱۰			۰/۶۶۴	۰/۸۹۶	۶/۷۵۹	۰/۰۰۰
ارتباطات شفاف	ارتباطات شفاف	Men & Stacks (2014)	۰/۸۲۰	۰/۷۸۵	۰/۸۵۰	۲۳/۱۰۷	۰/۰۰۰
		Lee & Li (2020)	۰/۹۴۷	۰/۹۳۶	۰/۹۵۶	۳۶/۳۰۷	۰/۰۰۰
		Lee et al (2021)	۰/۲۷۷	۰/۱۹۰	۰/۳۶۰	۶/۰۳۴	۰/۰۰۰
		Li et al (2021)	۰/۷۵۰	۰/۷۰۷	۰/۷۸۸	۲۰/۵۷۱	۰/۰۰۰
تعداد مطالعات: ۴	تعداد مطالعات: ۴	Fixed	۰/۷۷۵	۰/۷۵۵	۰/۷۹۳	۴۲/۵۶۵	۰/۰۰۰
		Random	۰/۷۸۳	۰/۴۱۴	۰/۹۳۱	۳/۳۶۶	۰/۰۰۱

1 symmetrical communication

ادامه جدول ۴.

متغیر اصلی	زیرشاخه‌های مرتبط	پژوهش‌گر (سال)	اندازه اثر	حد پایین	حد بالا	مقدار Z	مقدار P	
ارتباطات	ارتباطات دیالوژیک <sup>۱</sup>	Kang et al (2023)	۰/۶۲۰	۰/۵۶۴	۰/۶۷۰	۱۶/۵۹۶	۰/۰۰۰	
		Kang et al (2023)	۰/۳۷۰	۰/۲۹۴	۰/۴۴۱	۸/۸۹۱	۰/۰۰۰	
	تعداد ابعاد متغیر: ۲	اندازه اثر کلی	Fixed	۰/۵۰۶	۰/۴۵۹	۰/۵۴۹	۱۸/۰۲۲	۰/۰۰۰
			Random	۰/۵۰۶	۰/۲۲۳	۰/۷۱۰	۳/۳۰۸	۰/۰۰۱
	ارتباطات پاسخ‌گویانه (مافوق)	Men (2015)	۰/۵۲۰	۰/۴۵۶	۰/۵۷۹	۱۳/۴۱۸	۰/۰۰۰	
		Men (2021)	۰/۳۶۰	۰/۲۹۶	۰/۴۲۱	۱۰/۲۵۹	۰/۰۰۰	
	تعداد مطالعات: ۲	اندازه اثر کلی	Fixed	۰/۴۳۱	۰/۳۸۵	۰/۴۷۵	۱۶/۵۱۸	۰/۰۰۰
			Random	۰/۴۴۳	۰/۲۷۳	۰/۵۸۶	۴/۷۶۷	۰/۰۰۰
	ارتباطات اصیل (رهبر)	Men (2021)	۰/۴۶۰	۰/۴۰۱	۰/۵۱۵	۱۳/۵۳۷	۰/۰۰۰	
	ارتباطات رضایت بخش	Thelen (2021)	۰/۶۹۰	۰/۶۵۱	۰/۷۲۵	۲۳/۵۹۱	۰/۰۰۰	
سبک رهبری	رهبری اصیل	Men & Stacks (2014)	۰/۱۷۰	۰/۰۷۳	۰/۲۶۳	۳/۴۲۹	۰/۰۰۱	
		Men & Jiang (2016)	۰/۶۱۰	۰/۵۴۴	۰/۶۶۹	۱۳/۹۶۴	۰/۰۰۰	
		Tran et al (2021)	۰/۸۴۰	۰/۷۹۰	۰/۸۷۹	۱۶/۰۱۶	۰/۰۰۰	
	تعداد مطالعات: ۳	اندازه اثر کلی	Fixed	۰/۵۲۱	۰/۴۷۳	۰/۵۶۵	۱۷/۸۷۷	۰/۰۰۰
			Random	۰/۶۰۳	۰/۱۴۵	۰/۸۴۸	۲/۴۸۰	۰/۰۱۳
رهبری توانمندساز	Lee et al (2018)	۰/۵۶۱	۰/۴۷۹	۰/۶۳۳	۱۱/۰۴۱	۰/۰۰۰		
	Lei et al (2021)	۰/۶۷۹	۰/۶۳۲	۰/۷۲۱	۱۹/۵۲۴	۰/۰۰۰		
تعداد مطالعات: ۲	اندازه اثر کلی	Fixed	۰/۶۴۱	۰/۶۰۰	۰/۶۷۸	۲۲/۲۶۶	۰/۰۰۰	
		Random	۰/۶۲۶	۰/۴۹۷	۰/۷۲۸	۷/۶۲۱	۰/۰۰۰	
رهبری تحول‌آفرین	Men (2014)	۰/۳۰۰	۰/۲۰۸	۰/۳۸۶	۶/۱۸۳	۰/۰۰۰		

۱ ارتباطات دیالوژیک در مدل پژوهش این مطالعه، به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است. برای حفظ ساختار جدول و هماهنگی با سایر زیرشاخه‌های ارتباطات، این ابعاد متمایز به صورت دو مطالعه مجزا وارد نرم افزار شد.

ادامه جدول ۴.

مقدار P	مقدار Z	حد بالا	حد پایین	اندازه اثر	پژوهش‌گر (سال)	ابعاد	متغیر اصلی	
۰/۰۰۰	۱۲/۶۳۵	۰/۶۸۹	۰/۵۵۱	۰/۶۲۵	Kim et al (2017)	-	عدالت سازمانی	
۰/۰۰۰	۲۴/۹۳۴	۰/۸۷۵	۰/۸۲۰	۰/۸۵۰	Jin & Men (2023)			
۰/۰۰۰	۱۸/۰۸۹	۰/۷۴۵	۰/۶۴۹	۰/۷۰۰	Kang & Sung (2019)	عدالت رویه‌ای		
۰/۰۰۰	۷/۷۷۶	۰/۴۲۹	۰/۲۶۸	۰/۳۵۱	Lee et al (2021)	عدالت تعاملی		
۰/۰۰۰	۵/۵۵۰	۰/۳۴۵	۰/۱۷۰	۰/۲۶۰	Kang & Sung (2019)			
۰/۰۰۰	۴/۸۱۱	۰/۳۰۹	۰/۱۳۴	۰/۲۲۳	Lee et al (2021)			
۰/۰۰۷	۲/۷۰۹	۰/۲۱۷	۰/۰۳۵	۰/۱۲۷	Lee et al (2021)	عدالت توزیعی		ساختار شخصیت سازمان ۱
۰/۰۰۰	۴/۴۹۲	۰/۲۹۷	۰/۱۲۰	۰/۲۱۰	Iswanto & Marzuki (2020)	سازگاری		
۰/۰۰۰	۴/۶۹۳	۰/۳۶۰	۰/۱۵۴	۰/۲۶۰	Men & Sung (2022)	تشکیلات اقتصادی		
۰/۰۱۱	۲/۵۴۱	۰/۲۱۰	۰/۰۲۸	۰/۱۲۰	Iswanto & Marzuki (2020)			
۰/۰۵۱	۱/۹۴۸	۰/۲۱۸	-۰/۰۰۱	۰/۱۱۰	Men & Sung (2022)			
۰/۰۰۰	۴/۴۹۲	۰/۲۹۷	۰/۱۲۰	۰/۲۱۰	Iswanto & Marzuki (2020)	شایستگی		
۰/۰۰۰	۶/۰۴۶	۰/۴۲۵	۰/۲۲۸	۰/۳۳۰	Men & Sung (2022)			
۰/۰۰۰	۹۹/۱۵۷	۰/۶۳۷	۰/۶۲۰	۰/۶۲۹	Fixed	تعداد مطالعات	اندازه اثر کلی	
۰/۰۰۰	۸/۸۸۸	۰/۷۱۵	۰/۵۱۷	۰/۶۲۶	Random	ورودی: ۴۱ (تعداد مقالات: ۲۶)		

1 The corporate character construct is built on the dimensions of enterprise, agreeableness, competence and ruthlessness (Burke & Martin, 2016)

جدول ۵. اندازه اثر کلی پیشایندهای مؤثر بر متغیر "روابط کارمند - سازمان"

متغیر	مدل	اندازه اثر	حد پایین	حد بالا	مقدار Z	مقدار P
ارتباطات	Fixed	۰/۷۳۶	۰/۷۲۷	۰/۷۴۴	۹۶/۸۸۵	۰/۰۰۰
	Random	۰/۷۴۵	۰/۶۲۵	۰/۸۳۰	۸/۲۴۹	۰/۰۰۰
سیک رهبری	Fixed	۰/۵۳۷	۰/۵۰۷	۰/۵۶۶	۲۸/۲۴۲	۰/۰۰۰
	Random	۰/۵۶۷	۰/۳۵۶	۰/۷۲۳	۴/۶۵۴	۰/۰۰۰
عدالت سازمانی	Fixed	۰/۴۸۲	۰/۴۵۴	۰/۵۰۹	۲۸/۳۶۱	۰/۰۰۰
	Random	۰/۵۰۰	۰/۲۳۸	۰/۶۹۴	۳/۵۰۹	۰/۰۰۰
شخصیت سازمان	Fixed	۰/۲۰۳	۰/۱۶۳	۰/۲۴۲	۹/۸۰۳	۰/۰۰۰
	Random	۰/۲۰۶	۰/۱۴۱	۰/۲۶۹	۶/۱۲۰	۰/۰۰۰

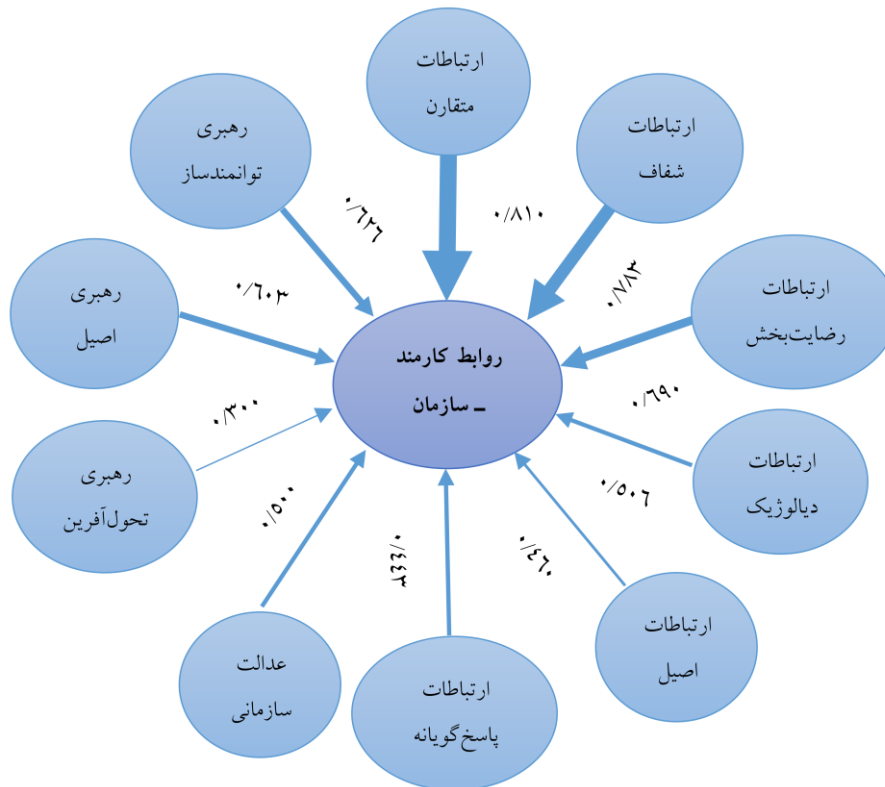
بعد از محاسبه ترکیب اندازه‌های اثر با استفاده از مدل‌های «اثرات ثابت» یا «اثرات تصادفی»، برای ارزیابی میزان اهمیت این اندازه (های) اثر، از آزمون کوهن استفاده می‌شود. دامنه تغییر اندازه اثر در آزمون کوهن منحصر به فرد نیست و معمولاً به طور نسبی تفسیر می‌شود؛ با وجود این، دامنه اندازه اثر با بازه کم‌تر از ۰/۳، بین ۰/۳ تا ۰/۵ و بیش‌تر از ۰/۵ دارای اتفاق نظر بیش‌تری است که به ترتیب با شدت اندازه اثر کم، اندازه اثر متوسط و اندازه اثر زیاد شناخته می‌شود. نتایج ارزیابی شدت اندازه اثر هر یک از متغیرهای اصلی پژوهش، در جدول شماره ۶ آمده است.

جدول ۶. خلاصه یافته‌های فراتحلیل پیشایندهای "روابط کارمند - سازمان"

شدت اندازه اثر	دامنه اندازه اثر	پیشایندهای "روابط کارمند - سازمان"	مقدار اندازه اثر
زیاد	بیش از ۰/۵	ارتباطات متقارن	۰/۸۱۰
		ارتباطات شفاف	۰/۷۸۳
		ارتباطات رضایت‌بخش	۰/۶۹۰
		رهبری توانمندساز	۰/۶۲۶
		رهبری اصیل	۰/۶۰۳
		ارتباطات دیالوژیک	۰/۵۰۶
متوسط	بین ۰/۳ و ۰/۵	عدالت سازمانی	۰/۵۰۰
		ارتباطات اصیل (مافوق)	۰/۴۶۰
		ارتباطات پاسخ‌گویانه (مافوق)	۰/۴۴۳
		رهبری تحول‌آفرین	۰/۳۰۰
کم	کم‌تر از ۰/۳	ساختار شخصیت سازمان	۰/۲۰۶

با توجه به داده‌های جدول ۶، ارتباطات متقارن (۰/۸۱۰)، ارتباطات شفاف (۰/۷۸۳)، ارتباطات رضایت‌بخش (۰/۶۹۰)، رهبری توانمندساز (۰/۶۲۶)، رهبری اصیل (۰/۶۰۳) و ارتباطات دیالوژیک (۰/۵۰۶) به ترتیب دارای بیش‌ترین اندازه‌های اثر (اندازه اثر زیاد) و عدالت سازمانی (۰/۵۰۰)، ارتباطات اصیل مافوق (۰/۴۶۰)، ارتباطات پاسخ‌گویانه مافوق (۰/۴۴۳) و رهبری تحول‌آفرین (۰/۳۰۰) دارای اندازه اثر متوسط هستند. با محور قرار دادن متغیرهای با اندازه اثر زیاد و متوسط، پیشایندهای "روابط کارمند - سازمان" در شکل ۲ ترسیم شده است.

شکل ۲. پیشایندهای "روابط کارمند - سازمان" برگرفته از داده‌های حاصل از فراتحلیل



بررسی ادبیات پیشینه "روابط کارمند - سازمان" نشان می‌دهد تا کنون تنها یک مقاله خارجی در حوزه "روابط کارمند - سازمان" با روش فرا تحلیل انجام شده است (رجوع

شود به: (Ma et al., 2023). در این پژوهش متغیرهای مشغولیت، مشارکت، اصالت، شفافیت، تعامل، ارتباطات دوطرفه، ارتباطات بین فردی، ارتباطات میانجی (ارتباطات از طریق رسانه‌های جمعی) و ارتباطات متقارن<sup>۱</sup> به عنوان اصلی‌ترین پیشایندهای متغیر روابط عمومی - سازمان (معادل متغیر "روابط کارمند - سازمان") معرفی شده است. اصالت و شفافیت در پژوهش Ma et al. (۲۰۲۳) معادل ارتباطات اصیل و شفاف در پژوهش حاضر است. ارتباطات دو طرفه نیز یکی از ابعاد ارتباطات دیالوژیک است. عدم اشتراک سایر متغیرها نیز احتمالاً به دلیل بازه زمانی متفاوت انتخاب مقالات در پژوهش حاضر و پژوهش Ma et al. (۲۰۲۳) و/یا وجود آن متغیر تنها در یک مقاله منتخب برای فرا تحلیل است (در این پژوهش متغیرهای با فراوانی بیش از یک مورد بررسی شد).

در این پژوهش متغیرهای رهبری توانمندساز، رهبری اصیل، رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و ساختار شخصیت سازمان نیز علاوه بر انواع ارتباطات سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است که به نوعی وجه تمایز اصلی این پژوهش با پژوهش Ma et al. (۲۰۲۳) است.

### سوگیری انتشار

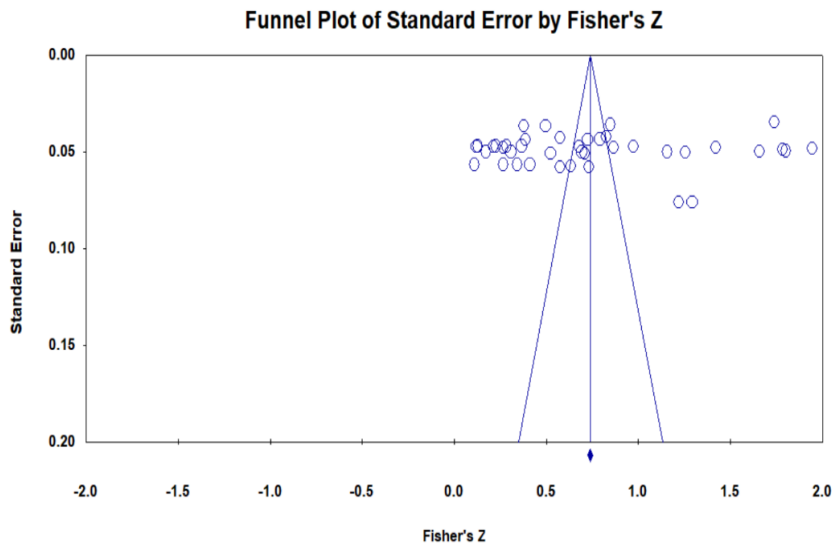
سوگیری انتشار نوعی خطای سیستماتیک در ترکیب مشاهداتی است که نمی‌توانند واقعیت اساسی را نشان دهند (Shi & Lin, 2019: 1).

در فراتحلیل برای ارزیابی و تشخیص سوگیری انتشار مطالعات بررسی شده از نمودار کیفی استفاده می‌شود. اگر در نمودار کیفی، تراکم مطالعات در بالای نمودار باشد، بیان‌گر پایین بودن خطای استاندارد و نبود سوگیری انتشار است، در حالی که تراکم مطالعات در پایین نمودار کیفی بیان‌گر خطای استاندارد بالا و افزایش سوگیری انتشار است (خامه چی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۵۱؛ قربانی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱: ۴۹). با توجه به اینکه در نمودار کیفی این پژوهش، تراکم تمامی مطالعات در بالای نمودار است، در ارزیابی انجام شده در این پژوهش سوگیری انتشار وجود ندارد.

---

1 engagement, involvement, authenticity, transparency, interactivity, two-way communication, interpersonal communication, mediated communication, and symmetrical communication

شکل ۳. نمودار کیفی مطالعات وارد شده به نرم افزار فراتحلیل



آزمون اصلاح و برازش<sup>۱</sup> دوال و تئیدی برای سوگیری انتشار (روش-trim-and-fill) Shi & Lin, 2019: ) هدف این روش، تخمین مطالعات از دست رفته احتمالی به دلیل سوگیری انتشار در نمودار کیفی و برآورد اندازه اثر کلی است (Shi & Lin, 2019: 2).

مقادیر مطالعات وارد شده و وارد نشده (مطالعات از دست رفته) از سمت چپ و راست میانگین در جدوال ۷ و ۸ آمده است. مقادیر جداول به دست آمده از نرم افزار نشان می‌دهد از سمت چپ میانگین داده از دست رفته‌ای وجود ندارد و اندازه اثر در هر دو حالت، دقیقاً یکسان است، اما از سمت راست میانگین ۵ داده از دست رفته وجود دارد که باعث تغییر ۰/۰۴ در میزان اندازه اثر شده است. این مقدار ۰/۰۴ ناچیز و قابل اغماض است، زیرا این تفاوت مقدار به اندازه‌ای نیست که در نتایج حاصل از این مطالعه اثر معناداری داشته باشد. بنابراین عدم سوگیری انتشار در مطالعات بررسی شده با این شاخص نیز قابل تأیید است.

1 "trim-and-fill"

جدول ۷. نتایج آزمون اصلاح و برازش دوال و تئیدی (از سمت چپ میانگین)

مقدار Q	اثر تصادفی			اثر ثابت			ارزش مشاهده شده
	مطالعات مورد نیاز = ۰	حد بالا	حد پایین	اندازه اثر	حد بالا	حد پایین	
۴۸۹۹/۰۳۵۰۴	۰/۷۱۴۶۵	۰/۵۱۷۲۸	۰/۶۲۵۸۹	۰/۶۳۷۴۹	۰/۶۱۹۸۲	۰/۶۲۸۷۴	ارزش مشاهده شده
۴۸۹۹/۰۳۵۰۴	۰/۷۱۴۶۵	۰/۵۱۷۲۸	۰/۶۲۵۸۹	۰/۶۳۷۴۹	۰/۶۱۹۸۲	۰/۶۲۸۷۴	ارزش تعدیل شده

جدول ۸. نتایج آزمون اصلاح و برازش دوال و تئیدی (از سمت راست میانگین)

مقدار Q	اثر تصادفی			اثر ثابت			ارزش مشاهده شده
	مطالعات مورد نیاز = ۵	حد بالا	حد پایین	اندازه اثر	حد بالا	حد پایین	
۴۸۹۹/۰۳۵۰۴	۰/۷۱۴۶۵	۰/۵۱۷۲۸	۰/۶۲۵۸۹	۰/۶۳۷۴۹	۰/۶۱۹۸۲	۰/۶۲۸۷۴	ارزش مشاهده شده
۵۹۰۸/۸۴۴۵۸	۰/۷۵۰۷۵	۰/۵۷۶۳۰	۰/۶۷۲۷۷	۰/۶۷۹۸۳	۰/۶۶۴۶۶	۰/۶۷۲۳۲	ارزش تعدیل شده

آزمون N ایمن از خطای روزنتال تعداد مطالعات گم شده (با اثر میانگین صفر) را محاسبه می‌نماید که لازم است به تحلیل‌ها افزوده شود تا اثر کلی دیگر معنادار نباشد (قربانی‌زاده، ۱۳۹۷: ۱۷۹).

نتایج آزمون N ایمن از خطا در این پژوهش در جدول ۹ آمده است. با توجه به نتایج این آزمون، تعداد ۱۱۴۶ مطالعه دیگر نیاز است تا نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها با خطا مواجه شود. با توجه به اینکه عدد ۱۱۴۶ فاصله از خطا مقدار مناسبی است، دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج به دست آمده در این پژوهش تأیید می‌شود.



جدول ۹. نتایج آزمون N ایمن از خطا (تعداد ناکامل بی خطر) کلاسیک

۹۷/۳۶۸	مقدار Z برای مطالعات مشاهده شده
۰/۰۰۰	مقدار P برای مطالعات مشاهده نشده
۰/۰۵۰	آلفا
۲	باقی مانده (دنباله)
۱/۹۶۰	Z برای آلفا
۴۱	تعداد مطالعات مشاهده شده
۱۱۴۶	تعداد مطالعات گم‌شده‌ای که مقدار P را به آلفا می‌رساند

### بحث و نتیجه‌گیری

توجه به کیفیت روابط کارمند - سازمان به منظور حفظ و ابقاء و عملکرد سازنده کارکنان ضروری است (Albro & McElfresh, 2021: 2). شواهد تحقیقاتی نشان می‌دهد روابط کارمند - سازمان با عملکرد فردی و سازمانی مرتبط است (Aryee et al, 2009: 1). نظریه پردازان تبادل اجتماعی استدلال می‌کنند روابط مبتنی بر هنجار متقابل منابع اجتماعی - عاطفی، نشانه‌هایی از کیفیت بالای روابط هستند که می‌تواند به طور مثبت با عملکرد کارکنان مرتبط باشد (Kang et al, 2023: 2). در همین راستا، مدیریت روابط کارمند - سازمان به عنوان قابلیت استراتژیک، برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پدیدار شده است (Aryee et al, 2009: 1). لازمه مدیریت روابط کارمند - سازمان، شناخت توأمان این مفهوم از سوی کارکنان و سازمان است؛ با وجود این، کارکنان و سازمان، هر یک نگاه متفاوتی به این ساختار پیچیده دارند (توکلی و همکاران، ۱۴۰۱: ۹۸). یکی از دلایل اصلی این نگاه متفاوت، ابهام در درک کامل و دقیق این مفهوم از سوی مدیران، متولیان اجرایی و منابع انسانی در سازمان است. از این رو، شناخت دقیق این مفهوم به منظور مدیریت آن در سازمان ضرورت دارد. یکی از راهکارهای مفید برای شناختن و شناساندن بهتر این مفهوم، بهره‌گیری از روش‌های مرور نظام‌مند از جمله روش فراتحلیل است که در پژوهش حاضر برای شناخت بهتر مهم‌ترین پیشایندهای "روابط کارمند - سازمان" به عنوان یک متغیر، از آن استفاده شد.

طبق نتایج به دست آمده از فراتحلیل داده‌های وروی به نرم‌افزار، مهم‌ترین پیشایندهای متغیر روابط کارمند - سازمان با اندازه اثر زیاد عبارتند از: ارتباطات متقارن (اندازه اثر: ۰/۸۱۰)، ارتباطات شفاف (۰/۷۸۳)، ارتباطات رضایت‌بخش (۰/۶۹۰)، رهبری توانمندساز (۰/۶۲۶)، رهبری اصیل (۰/۶۰۳) و ارتباطات دیالوژیک (۰/۵۰۶).

ارتباطات سازمان با کارکنان یکی از دارایی‌های نامشهودی است که نقش کلیدی در بقا و توسعه سازمان دارد (Wang, 2023: 349-350). Grunig (2001) استدلال کرد ارتباطات عالی<sup>۱</sup> کارکنان در نهایت می‌تواند روابط با کیفیت و رفتارهای حمایتی کارکنان نسبت به سازمان را در پی داشته باشد (Kang & Sung, 2017: 85)، بنابراین منطقی است که ارتباطات متقارن، شفاف، رضایت‌بخش و دیالوژیک به عنوان نوع خاصی از ارتباطات مطلوب در سازمان، به عنوان پیشنهاد بر متغیر "روابط کارمند - سازمان" تأثیرگذار باشند. رهبری توانمندساز با ایجاد معنی در کار برای کارکنان، نگرانی‌ها برای موانع کاری را شناسایی نموده و کاهش می‌دهد و در نتیجه باعث ایجاد روابط کارمند - سازمان قوی در سازمان می‌شود (Lei et al, 2021: 304). صداقت رهبری اصیل در سازمان، زمینه‌ساز صراحت در ارتباطات سازمانی است. به علاوه، رهبری اصیل برای رفاه کارکنان اهمیت قائل است (Tran et al, 2021: 319)؛ بنابراین منطقی است که بر روابط کارمند - سازمان به طور مثبت تأثیرگذار باشد.

طبق نتایج فراتحلیل، اندازه اثر ترکیبی تمامی مطالعات در مدل اثر ثابت ۰/۶۲۹ و در مدل اثر تصادفی ۰/۶۲۶ است؛ بنابراین می‌توان استدلال کرد متغیرهای پیشاینده شناسایی شده در این مطالعه با اندازه اثر قوی (بیش از ۰/۵) می‌توانند زمینه‌ساز ایجاد روابط کارمند - سازمان مثبت و قوی در سازمان باشند. اولویت تمرکز بر متغیرهای اصلی ارتباطات، سبک رهبری، عدالت سازمانی و اولویت تمرکز بر هر یک از زیرشاخه‌ها یا ابعاد مرتبط با متغیرهای فوق در جدول‌های ۵ و ۶ آمده است.

در خصوص اندازه اثر ضعیف ساختار شخصیت سازمان (۰/۲۰۶) می‌توان استدلال کرد مبهم بودن اینکه مخاطب اصلی سازمان دقیقاً چه کسی یا چه حوزه‌ای بوده است باعث کم اهمیت جلوه یافتن این متغیر در پژوهش‌های مربوط به Men & Sung (2022) و

---

1 excellent

Iswanto & Marzuki (۲۰۲۰) از نگاه پاسخ‌گویان شده است. به علاوه، این سازه در سال ۲۰۱۶ توسط Burke & Martin معرفی شده است و قدمت متغیرهایی هم‌چون ارتباطات، رهبری و عدالت سازمانی را در حوزه مطالعات مدیریت و سازمان ندارد. در نتیجه اندازه اثر ضعیف آن بر متغیر روابط کارمند - سازمان ممکن است نه به دلیل کم اهمیت بودن این متغیر، بلکه به دلیل ناشناخته بودن مفهوم آن برای پاسخ‌گویان بوده باشد. مقایسه توأمان داده‌های جداول ۵ و ۶ نشان می‌دهد اندازه اثر ارتباطات متقارن (۰/۸۱۰) و ارتباطات شفاف (۰/۷۸۳) بالاتر از اندازه اثر کلی ارتباطات (شامل ارتباطات متقارن، شفاف، دیالوژیک، پاسخ‌گویانه، اصیل و رضایت بخش) با مقدار ۰/۷۳۶ در مدل اثر ثابت و ۰/۷۴۵ در مدل اثر تصادفی است. به عبارت دیگر اندازه اثر ارتباطات متقارن و شفاف با حضور سایر انواع ارتباطات تعدیل شده و کاهش می‌یابد؛ بنابراین بر متولیان اجرایی در سازمان‌ها لازم است به منظور افزایش کیفیت روابط کارمند - سازمان به ارتباطات شفاف و متقارن در مقایسه با سایر متغیرها توجه بیش‌تری داشته باشند و تلاش برای ایجاد شفافیت و تقارن در ارتباطات سازمانی را در اولویت قرار دهند.

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش عدم امکان مقایسه توأمان پژوهش‌های کمی داخلی و خارجی بود. دلیل اصلی این محدودیت، نبود مقالات پژوهشی داخلی در حوزه روابط کارمند - سازمان بود که این مفهوم را به عنوان یک متغیر با ابعاد رضایت، اعتماد، تعهد و کنترل متقابل در نظر گرفته باشند. اگرچه تراکم تمامی مقالات بررسی شده در بالای نمودار کیفی نشان از مناسب بودن نمونه انتخابی برای فراتحلیل است؛ با وجود این، جای خالی پژوهش‌های داخلی به منظور مقایسه تطبیقی جایگاه این حوزه تحقیقاتی در بین پژوهش‌های داخلی و خارجی کاملاً مشهود است. تلاش برای رفع این محدودیت می‌تواند به عنوان یک پیشنهاد پژوهشی مطرح شود. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌گران داخلی این حوزه پژوهشی، از ساختار متغیر روابط کارمند - سازمان با ابعاد رضایت، تعهد، اعتماد و کنترل متقابل در پژوهش‌های کمی بهره‌گیری نمایند. به علاوه، مقایسه تطبیقی ابعاد مطرح شده در پژوهش‌های خارجی و داخلی و تلاش برای شناخت دلیل تفاوت نظر پژوهش‌گران داخلی و خارجی در معرفی ابعاد متغیر روابط کارمند - سازمان، با بهره‌گیری از نظر خبرگان برای درک بهتر این سازه مدیریتی ضرورت دارد. متولیان اجرایی در

سازمان‌ها نیز با همکاری پژوهش‌گران این حوزه علمی می‌توانند از پژوهش‌های گروه آزمایش و کنترل برای نهادینه‌سازی مفهوم روابط کارمند - سازمان به‌عنوان یک متغیر در سطح عملیاتی سازمان استفاده نمایند.

شایان ذکر است فهم بهتر و درک عمیق‌تر متغیر "روابط کارمند - سازمان" نیازمند پژوهش‌هایی مشابه در حوزه شناخت پیامدهای مرتبط با این متغیر است، از این رو پژوهش‌های کیفی با بهره‌گیری از نظر خبرگان می‌تواند زمینه‌ساز شناخت پیامدهای متغیر "روابط کارمند - سازمان" و درک بهتر ضرورت پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها باشد. به‌علاوه، انجام فراتحلیل‌هایی مرتبط با پیامدهای معرفی شده در پژوهش‌های کمی خارجی می‌تواند تسهیل‌گر این شناخت باشد.

بررسی پژوهش‌های کمی در حوزه "روابط کارمند - سازمان" گواه این مدعا است که تقریباً در تمامی پژوهش‌های انجام شده با رویکرد کمی، متغیرهای تعدیل‌گر نادیده گرفته شده‌اند و تعداد مطالعاتی که به تعدیل‌گرهای تأثیرگذار بر ارتباط بین متغیرهای مستقل و "روابط کارمند - سازمان" و/یا "روابط کارمند - سازمان" و متغیرهای وابسته توجه داشته‌اند، بدون اغماض، انگشت شمار است. در این ارتباط (مبنتی بر مطالعات نمایه شده در پایگاه اسکوپوس) برای پژوهش‌های مربوط به "روابط کارمند - سازمان" و متغیرهای وابسته می‌توان به پژوهش‌های Yu et al. (۲۰۱۸)، Lee (۲۰۲۰)، Lei et al. (۲۰۲۱) و Che et al. (۲۰۲۲) و برای پژوهش‌های مربوط به متغیرهای مستقل و "روابط کارمند - سازمان" می‌توان به پژوهش‌های Kim & Lee (۲۰۲۱)، Kumar & Kang (۲۰۲۱) و Lee & Kim (۲۰۲۲) اشاره داشت. مبنتی بر سال انتشار تمامی این مقالات، می‌توان استدلال کرد که بحث متغیرهای تعدیل‌گر در پژوهش‌های کمی حوزه "روابط کارمند - سازمان" تنها در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهش‌گران این حوزه قرار گرفته است. از این رو، توجه ویژه پژوهش‌گران به تعدیل‌گرهای تأثیرگذار در پژوهش‌های کمی حوزه "روابط کارمند - سازمان" به منظور شناخت دقیق‌تر و عمیق‌تر عملکرد متغیر "روابط کارمند - سازمان"، ضروری است.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارد.

## ORCID

Fatemeh Alavi Matin		<a href="https://orcid.org/0000-0002-9318-5299">https://orcid.org/0000-0002-9318-5299</a>
AbbasAli Rastgar		<a href="https://orcid.org/0000-0001-6834-7682">https://orcid.org/0000-0001-6834-7682</a>
Hassan Abedi Jafary		<a href="https://orcid.org/0000-0002-7079-7022">https://orcid.org/0000-0002-7079-7022</a>
Mohsen Shafiei Nikabadi		<a href="https://orcid.org/0000-0002-9744-960X">https://orcid.org/0000-0002-9744-960X</a>

## منابع<sup>۱</sup>

۱. پناهی، بلال. فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران. (۱۳۹۸).  
مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۸(۹۴)، ۸۵-۱۰۷.  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.44489.3373>
۲. توکلی، غلامرضا؛ محمد ظاهری، محمد؛ و آقازاده حبشی، جواد. (۱۴۰۱). چارچوبی برای پایداری رابطه میان فرد و سازمان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۱(۱۰۴)، ۹۵-۱۲۲.  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.65764.4083>
۳. خامه‌چی، حامد؛ خیراندیش، مهدی؛ حسن‌پور، اکبر؛ و وکیلی، یوسف. (۱۳۹۹). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای توازن کار - زندگی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۹(۹۷)، ۱۳۵-۱۶۲.  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.48096.3469>
۴. رضازاده، فاطمه؛ سید نقوی، میرعلی؛ الوانی، سیدمهدی؛ و حسین‌پور، داوود. (۱۴۰۱). تحلیل و پیش‌بینی آینده رابطه کارمند و سازمان (یک مرور نظام‌مند ادبیات). پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۲(۱)، ۸۱-۱۰۶. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-57409-fa.html>
۵. عسگرنژاد نوری، باقر؛ و میرموسوی، معصومه. (۱۴۰۰). فراتحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۰(۱۰۱)، ۱۵۸-۱۲۳.  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.49482.3522>
۶. قاسمی بنابری، حمیدرضا؛ فروزنده دهکردی، لطف‌اله؛ و دانایی فرد، حسن؛ و خائف الهی، احمدعلی. (۱۴۰۱). طراحی مدل کیفیت روابط مدیر - کارمند در سازمان‌های دولتی ایران.

۱ مقالات وارد شده در نرم‌افزار فراتحلیل با علامت \* مشخص شده‌اند.

- پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۲(۳)، ۱۲۹-۱۵۱.  
<http://ormr.modares.ac.ir/article-28-59349-fa.html>
۷. قاسمی بنابری، حمیدرضا؛ فروزنده دهکردی، لطف‌اله؛ و دانایی فرد، حسن؛ و خائف الهی، احمدعلی. (۱۳۹۸). واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر - کارمند در سازمان‌های دولتی ایران: طراحی یک سنجۀ پژوهشی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۸(۱)، ۷۵-۱۰۰.
۸. قربانی زاده، وجه‌الله. (۱۳۹۷). *روش تحقیق فراتحلیل با نرم‌افزار CMA2*. انتشارات بازتاب. (چاپ چهارم)
۹. قربانی زاده، وجه‌الله؛ زمانی، ناهید؛ سید نقوی، میرعلی؛ و واعظی، رضا. (۱۴۰۱). فراتحلیل پیامدهای مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های ایرانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۵(۵۷)، ۳۱-۵۸.  
<https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40000.5611>
۱۰. همایونی‌راد، محمد حسین؛ و لگزبان، محمد. (۱۳۹۴). تأثیر روابط کارمند - سازمان بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌گری استقلال شغلی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۷(۱۳)، ۷۰-۹۵.  
<https://doi.org/10.22067/pmt.v7i13.34114>
11. Albro, M., & McElfresh, J. M. (2021). Job engagement and employee-organization relationship among academic librarians in a modified work environment. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102413.  
<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102413>
12. Andreu Perez, L., Kim, N., Martino, V., & Lee, S. (2022). Constructive Roles of Organizational Two-Way Symmetrical Communication: Workplace Pseudo-Information Gatekeeping. *American Behavioral Scientist*, 00027642221118294.\*  
<https://doi.org/10.1177/00027642221118294>
13. Aryee, S., Sun, L. Y. & Zhou, Q. (2009, August). Employee-organization relationship, psychological ownership and contextual performance: A social exchange perspective. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.  
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44243036>
14. Che, Y., Zhu, J., & Huang, H. (2022). How Does Employee-Organization Relationship Affect Work Engagement and Work Well-Being of Knowledge-Based Employees?. *Frontiers in Psychology*, 13.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814324>

15. Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here?. *Human resource management review*, 17(2), 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>
16. Eisenberger, R., Rockstuhl, T., Shoss, M. K., Wen, X., & Dulebohn, J. (2019). Is the employee–organization relationship dying or thriving? A temporal meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1036-1057. <https://doi.org/10.1037/apl0000390>
17. Field, A. P., & Gillett, R. (2010). How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 63(3), 665-694. <https://doi.org/10.1348/000711010X502733>
18. Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied psychology*, 94(2), 277. <https://doi.org/10.1037/a0013453>
19. Hon, L., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. Retrieved from Gainesville, FL: Institute for Public Relations Research, University of Florida.
20. Iswanto, A. H., & Marzuki, F. (2020). Can Corporate Character Dimensions Act as Bridge between Leader-Member Exchange and Employee Organization Relationship: An Empirical Study of Indonesian Pharmaceutical Firms. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 535-544.\*
21. Jin, J., & Men, L. R. (2023). How avoidant leadership style turns employees into adversaries: The impact of laissez-faire leadership on employee-organization relationships and employee communicative behavior. *International Journal of Business Communication*, 23294884231190397. \* <https://doi.org/10.1177/23294884231190397>
22. Kang, M., Lee, E., Kim, Y., & Yang, S. U. (2023). A Test of a Dual Model of Positive and Negative EORs: Dialogic Employee Communication Perceptions Related to Employee-Organization Relationships and Employee Megaphoning Intentions. *Journal of Public Relations Research*, 1-27.\* <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2194025>

23. Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.\* <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
24. Kang, M., & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 152-175. \* <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1680988>
25. Kim, H. S. (2007). A multilevel study of antecedents and a mediator of employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 167-197. <https://doi.org/10.1080/10627260701290695>
26. Kim, K. H., & Lee, Y. (2021). Employees' communicative behaviors in response to emotional exhaustion: the moderating role of transparent communication. *International Journal of Strategic Communication*, 15(5), 410-424. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1967959>
27. Kim, S., Tam, L., Kim, J. N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308-328. \* <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2016-0074>
28. Kim, Y. (2021). Building organizational resilience through strategic internal communication and organization-employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 49(5), 589-608.\* <https://doi.org/10.1080/00909882.2021.1910856>
29. Lee, Y. (2020). A situational perspective on employee communicative behaviors in a crisis: The role of relationship and symmetrical communication. *International Journal of Strategic Communication*, 14(2), 89-104. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2020.1720691>



30. Lee, Y. (2022). Dynamics of symmetrical communication within organizations: The impacts of channel usage of CEO, managers, and peers. *International Journal of Business Communication*, 59(1), 3-21.\*
31. Lee, Y., & Kim, J. (2022). How Family-Supportive Leadership Communication Enhances the Creativity of Work-From-Home Employees during the COVID-19 Pandemic. *Management Communication Quarterly*, 08933189221144997. <https://doi.org/10.1177/2329488418803661>
32. Lee, Y., & Kim, K. H. (2020). De-motivating employees' negative communication behaviors on anonymous social media: The role of public relations. *Public Relations Review*, 46(4), 101955.\*  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101955>
33. Lee, Y., & Kim, K. H. (2021). Enhancing employee advocacy on social media: the value of internal relationship management approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2), 311-327.\* <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2020-0088>
34. Lee, Y., & Li, J. Y. Q. (2020). The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace. *Public relations review*, 46(1), 101872.\*  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101872>
35. Lee, Y., Li, J. Y. Q., & Tsai, W. H. S. (2021). The role of strategic internal communication in workplace discrimination: A perspective of racial minority employees. *International journal of strategic communication*, 15(1), 37-59.\*  
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2020.1855591>
36. Lee, Y., Mazzei, A., & Kim, J. N. (2018). Looking for motivational routes for employee-generated innovation: Employees' scouting behavior. *Journal of Business Research*, 91, 286-294.\*  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.022>
37. Lei, C., Hossain, M. S., Mostafiz, M. I., & Khalifa, G. S. (2021). Factors determining employee career success in the Chinese hotel industry: A perspective of Job-Demand Resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 301-311.\*  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.001>

38. Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984.\*  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
39. Luo, Y., Zhang, Z., Chen, Q., Zhang, K., Wang, Y., & Peng, J. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 980322. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322>
40. Ma, X., Ma, L., & Liu, B. F. (2023). Should relationships be at the heart of public relations? A meta-analysis of the antecedents and consequences of organization-public relationships. *Public Relations Review*, 49(5), 102388. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102388>
41. Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 473-490.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.203>
42. Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of public relations research*, 26(3), 256-279.\*  
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
43. Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471.\*  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
44. Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review*, 47(4), 102078.\*  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102078>
45. Men, L. R., & Jiang, H. (2016). Cultivating quality employee-organization relationships: The interplay among organizational leadership, culture, and communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(5), 462-479.\*  
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1226172>

46. Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of public relations research*, 26(4), 301-324.\*  
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
47. Men, L. R., & Sung, Y. (2022). Shaping corporate character through symmetrical communication: The effects on employee-organization relationships. *International journal of business communication*, 59(3), 427-449.\* <https://doi.org/10.1177/2329488418824989>
48. Mir, A., Mir, R., & Mosca, J. B. (2002). The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations. *Public personnel management*, 31(2), 187-200.  
<https://doi.org/10.1177/009102600203100205>
49. Park, S. H., Kim, J. N., & Krishna, A. (2014). Bottom-up building of an innovative organization: Motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 531-560.\* <https://doi.org/10.1177/0893318914541667>
50. Sass, J. S., & Canary, D. J. (1991). Organizational commitment and identification: An examination of conceptual and operational convergence. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 55(3), 275-293.  
<https://doi.org/10.1080/10570319109374385>
51. Shen, H. (2011). Organization-employee relationship maintenance strategies: A new measuring instrument. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 88(2), 398-415.  
<https://doi.org/10.1177/107769901108800210>
52. Shi, L., & Lin, L. (2019). The trim-and-fill method for publication bias: practical guidelines and recommendations based on a large database of meta-analyses. *Medicine*, 98(23).  
<https://doi.org/10.1097/md.00000000000015987>
53. Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2003). Editorial: New developments in the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 443-450. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.212>

54. Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J. A. M., Liden, R. C., McLean Parks, J., ... & Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. In *Research in personnel and human resources management (Vol. 23)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 291-370. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(04\)23007-9](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(04)23007-9)
55. Thelen, P. D. (2021). Leadership and internal communication: Linking servant leadership, communication satisfaction, and employee advocacy. *International Journal of Strategic Communication, 15*(5), 440-462.\* <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1984919>
56. Tran, M. D., Hoang, T. K. Q., & Nguyen, P. N. (2021). How does authentic leadership influence employee-organization relationship? The mediating role of symmetrical internal communication. In *Recent developments in Vietnamese business and Finance* (pp. 315-336).\* [https://doi.org/10.1142/9789811227158\\_0014](https://doi.org/10.1142/9789811227158_0014)
57. Wang, Y. (2023). Exploring the effect of organization-employee relationships on employee communication behaviors on social media: The moderating role of position level. *Psychology of Popular Media, 12*(3), 344-353.\* <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ppm0000407>
58. Waymer, D., & Ni, L. (2009). Connecting organizations and their employee publics: The rhetorical analysis of employee-organization relationships (EOR). In *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II. New York: Routledge*, 216-232.
59. Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability, 10*(3), 864. <https://doi.org/10.3390/su10030864>
60. Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (2023). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision, 61*(5), 1413-1433. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011>
61. Zheng, A. H., & MacCann, C. (2023). Happiness is associated with higher narcissism but lower psychopathy: A systematic review and meta-analysis of the relationship between happiness and the Dark

Triad. *Personality and Individual Differences*, 215, 112381.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112381>

### References [In Persian]

1. Asgarnezhad Nouri, B., & Mir Mousavi, M. (2021). A Meta-Analysis of Human Resource Management Key Indicators Affecting Employees Performance Improvement. *Management Studies in Development and Evolution*, 30(101), 123-158.  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.49482.3522>
2. Ghasemi banabari H, Froozandeh Dehkordi L, Danaee Fard H, Khaef Elahi A. (2022). Designing a model of manager-employee relations quality in Iranian public organizations. *Organizational Resources Management Researchs*, 12(3), 129-151.  
<http://ormr.modares.ac.ir/article-28-59349-en.html>
3. Ghasemi banabari, H. R., Froozandeh Dehkordi, L., Danaee fard, H., & khaef elahi, A. A. (2019). Exploring Quality Dimensions of Manager-Employee Relations in Iranian Governmental Organizations: Designing a Research Measure. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(1), 75-100. [20.1001.1.23221518.1398.8.1.4.5](https://doi.org/10.23221518.1398.8.1.4.5)
4. Ghorbanizadeh, V. (2018). Meta-analysis research method with CMA2 software. Baztab Publishing. (fourth edition)
5. Ghorbanizadeh, V., Zamani, N., Seyed Naghavi, M., & Vaezi, R. (2022). Corporate Social Responsibility Outcomes in Iranian Organizations: Meta-Analysis Approach. *Public Management Researches*, 15(57), 31-58. <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40000.5611>
6. Homayoni Rad, M. H., & Lagzian, M. (2015). The Employee-Organization Relationship and Organizational Citizenship Behavior. *Transformation Management Journal*, 7(13), 70-95.  
<https://doi.org/10.22067/pmt.v7i13.34114>
7. Khomehchi, H., Kheirandish, M., Hassanpoor, A., & Vakili, Y. (2020). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Work-Life Balance. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(97), 135-162. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.48096.3469>
8. Panahi, B. (2019). Meta-analysis of antecedents and consequences of organizational silence phenomenon in Iran. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(94), 85-107.  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.44489.3373>

9. Rezazadeh F, Seyyed-Naghavi M A, Alvani S M, Hosseinpour D. (2022). Analysis and forecasting of the future employee-organization relationship : A systematic literature review. *Organizational Resources Management Researchs*, 12(1), 81-106. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-57409-fa.html>
10. Tavakoli, G. R., Mohammad Zaheri, M., & Aghazadeh Habashi, J. (2022). A Framework for Stabilizing the Person-Organization Relationship. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(104), 95-122. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.65764.4>.

---

استناد به این مقاله: علوی متین، فاطمه، رستگار، عباسعلی، عابدی جعفری، حسن، شفیعی نیک آبادی، محسن. (۱۴۰۳). فرا تحلیل پژوهش‌های "روابط کارمند - سازمان" و پیشایندهای آن. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۲)، ۱۴۳-۱۸۸.

Doi: 10.22054/jmsd.2024.75965.4374



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.