

## Modeling the Identity Development Process of Newcomers in the Electricity Industry: The Role of Organizational Socialization, Social Validation, and Person–Group Fit

**Jaleh Farzaneh Hassanzadeh\*** 

Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Administration and Economics, Khayyam University Mashhad, Iran.

**Vahid Nasehifar** 

Professor, Department of Business administration, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

### Abstract

This study investigates the role of organizational socialization in shaping newcomers' identity within Iran's electricity industry. Drawing on social identity theory, a conceptual model was developed in which organizational socialization strategies were considered as predictors, perceived social affirmation as a mediating variable, and person–group fit as a moderating variable. Data were collected through a quantitative survey of 150 newly recruited employees at the Tehran Regional Electricity Company. To test the hypotheses, the PROCESS Macro approach was employed to examine direct, mediating, and moderating effects. The findings revealed that organizational socialization positively and significantly influenced both team identity and organizational identity through the mediating role of perceived social affirmation. Moreover, person–group fit strengthened the relationship between social affirmation and team identity, but it did not show a significant moderating effect on organizational identity. These results enrich the literature on organizational behavior and human resource development by highlighting the importance of effective socialization

\*Corresponding Author:

[j.farzaneh@khayyam.ac.ir](mailto:j.farzaneh@khayyam.ac.ir)

**How to cite:**

strategies, supportive work environments, and value alignment in facilitating adaptation and identity formation among newcomers in public service organizations, particularly within the electricity sector.

**Keywords:** Organizational Socialization, Social Identity Theory, Team Identity, Person–Group Fit, Social Validation.

### **Introduction**

In today's dynamic organizational environments, characterized by rapid transformations, intensified competition, and increased employee mobility, organizational socialization has emerged as a critical process for sustaining human capital. This is particularly relevant for large public organizations such as the electricity industry in Iran, where stability, specialization, and teamwork are vital for operational effectiveness (Kulkarni, 2020; Segarra et al., 2024). Ineffective identity formation among newcomers may lead to reduced motivation, poor performance, and operational disruption.

### **Research Gap and Purpose**

Although prior studies have highlighted various factors influencing organizational socialization, limited attention has been paid to the mediating and moderating mechanisms through which socialization contributes to newcomers' identity. Existing research has often emphasized experienced employees rather than newcomers (Cooper et al., 2019; Bauer et al., 2024) or considered socialization implicitly without objective measures (Smith et al., 2010, 2013). Addressing these limitations, the present study draws on social identity theory to examine how organizational socialization strategies foster team and organizational identity among newcomers in Iran's electricity sector. Specifically, perceived social affirmation is proposed as a mediating variable, while person–group fit is examined as a moderator.

### **Theoretical Framework**

Social identity theory posits that individuals derive part of their self-concept from group membership, which reduces uncertainty and enhances self-esteem (Awan & Abbas, 2024; Rovetta et al., 2025). Organizational socialization provides newcomers with norms, values,

and expectations, while perceived social affirmation—defined as recognition and validation by colleagues—reinforces belongingness and identity alignment (Smith et al., 2010; Lee, 2023). Furthermore, person–group fit (Kristof, 1996) is expected to amplify the impact of social affirmation on identity, as value congruence enhances cohesion and commitment.

### **Methodology**

The study employed a quantitative survey method involving 150 newly recruited employees of the Tehran Regional Electricity Company. Standardized scales were used to measure organizational socialization, perceived social affirmation, person–group fit, and identity outcomes. Data analysis was conducted using PROCESS Macro, enabling simultaneous examination of direct, mediating, and moderating effects.

### **Findings**

Results demonstrated that organizational socialization positively influenced both team and organizational identity through the mediating role of perceived social affirmation. Social affirmation provided newcomers with identity cues that reduced ambiguity and reinforced their alignment with group and organizational norms. Moreover, person–group fit significantly moderated the relationship between social affirmation and team identity, such that newcomers with higher fit experienced stronger identity formation. However, this moderating effect was not significant for organizational identity, suggesting that organizational belonging can be shaped by affirmation alone, regardless of group-level congruence.

### **Discussion and Implications**

These findings emphasize the psychological mechanisms linking socialization strategies to identity development. Effective onboarding programs, structured training, and supportive interactions foster social affirmation, which in turn strengthens newcomers' identity at both team and organizational levels. For HRD professionals, this highlights the

need to design socialization practices that cultivate recognition, feedback, and value alignment. In the electricity sector, where collaboration and trust are critical, structured initiatives such as orientation programs, mentoring, and team-building can accelerate adaptation and reduce turnover intentions.

### **Conclusion**

This study extends the literature on organizational behavior and HRD by clarifying how social affirmation mediates the socialization–identity link and how person–group fit enhances team identity formation. By situating the research in Iran’s electricity industry, it contributes to cross-cultural validation of social identity theory. The findings offer actionable insights for strengthening HR practices in public organizations, ensuring that newcomers feel recognized, supported, and integrated into their teams and organizations.

## مدل سازی فرآیند توسعه هویت شغلی تازه واردان در صنعت برق: نقش جامعه پذیری، تأیید اجتماعی و تناسب فرد- گروه

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد،  
دانشگاه خیاّم، مشهد، ایران.

ژاله فرزانه حسن زاده\* ID

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه  
طباطبائی، تهران، ایران.

وحید ناصحی فر ID

### چکیده

این پژوهش به بررسی نقش جامعه‌پذیری سازمانی در شکل‌گیری هویت تازه‌واردان در صنعت برق کشور می‌پردازد. با بهره‌گیری از نظریه هویت اجتماعی، تأثیر راهبردهای جامعه‌پذیری سازمانی بر هویت تیمی و هویت سازمانی بررسی شد و ادراک از تأیید اجتماعی به‌عنوان متغیر میانجی و تناسب فرد-گروه به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شد. داده‌ها توسط پیمایش کمی از ۱۵۰ نفر کارکنان تازه استخدام شده شرکت برق منطقه ای تهران گردآوری گردید. علاوه بر این، برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش از PROCESS Macro استفاده شد تا اثرات مستقیم، میانجی‌گری و تعدیل‌گری آزمون شوند. نتایج نشان داد جامعه‌پذیری سازمانی از طریق تأیید اجتماعی ادراک‌شده، به‌طور مثبت بر هویت تیمی و سازمانی اثرگذار است. همچنین، تناسب فرد-گروه رابطه بین تأیید اجتماعی و هویت تیمی را تقویت می‌کند، اما بر رابطه با هویت سازمانی تأثیر معناداری ندارد. این یافته‌ها بر اهمیت راهبردهای اثربخش جامعه‌پذیری و ایجاد محیط‌های کاری حمایت‌گر در ارتقای هویت و سازگاری تازه‌واردان تأکید دارند.

**کلیدواژه‌ها:** جامعه‌پذیری سازمانی، نظریه هویت اجتماعی، هویت تیمی، تناسب فرد-گروه، تأیید اجتماعی.

## مقدمه

در سال‌های اخیر، گسترش تحولات محیطی، رقابت‌های فزاینده و افزایش جابه‌جایی‌های شغلی، سازمان‌ها را در حفظ و ارتقای سرمایه انسانی با چالش مواجه کرده است. این چالش‌ها در سازمان‌های بزرگ دولتی مانند صنعت برق که مأموریت‌های حیاتی و حساس بر عهده دارند، اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا پایداری شبکه، تخصص‌گرایی و هماهنگی تیمی از ارکان اصلی کارکرد آنهاست. در نتیجه، اگر کارکنان تازه‌وارد نتوانند به سرعت با انتظارات، ساختار و فرهنگ سازمانی تطبیق یابند، هویت شغلی و سازمانی آنان به درستی شکل نگرفته و این مسئله می‌تواند کاهش انگیزه، عملکرد ضعیف و اختلال در اثربخشی عملیاتی را به دنبال داشته باشد (Kulkarni, 2020; Segarra, Doshi, Śliwa, Distinto, & Osorio, 2024).

در ادبیات منابع انسانی و توسعه منابع انسانی، جامعه‌پذیری فرآیندی است که تازه‌واردان را با هنجارها، ارزش‌ها و انتظارات سازمان آشنا کرده و هویت آنان را با ساختارها و فرهنگ سازمانی همسو می‌سازد (Gardner, Huang, Pierce, Niu, & Lee, 2021; Lee, 2023; Bauer et al., 2024). پژوهش‌ها نشان می‌دهند راهبردهای اثربخش جامعه‌پذیری نه تنها به بهبود عملکرد و رضایت شغلی منجر می‌شوند، بلکه شکل‌گیری هویت تیمی و سازمانی را نیز تسهیل کرده و این امر می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان تازه‌وارد را افزایش و تمایل به ترک خدمت را کاهش دهد (Awan & Abbas, 2024; Yu, Ren, & Singh, 2025; Bauer et al., 2024).

با این حال، مرور ادبیات نشان می‌دهد که بخش زیادی از مطالعات موجود بیشتر بر شناسایی عوامل اثرگذار بر جامعه‌پذیری تمرکز داشته‌اند و کمتر سازوکارهای روان‌شناختی را بررسی کرده‌اند که توضیح می‌دهند جامعه‌پذیری چگونه و از طریق چه فرآیندهایی به شکل‌گیری هویت کارکنان منجر می‌شود (Tasselli, Kilduff, & Landis, 2018; Weisman, Wu, Yoshikawa & Lee, 2022; Thakur & Yadav, 2025). همچنین، بخش قابل توجهی از این پژوهش‌ها بر کارکنان با سابقه متمرکز بوده و گروه تازه‌واردان – که جامعه‌پذیری برای آنان حیاتی‌تر است – کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند (Cooper, Rockmann, Moteabbed & Thatcher, 2019; Otten,

(Buskens, Przepiorka, & Ellemers, 2021; Bauer et al., 2024).  
مطالعات نیز اگرچه نقش تأیید اجتماعی را بررسی کرده‌اند، اما جامعه‌پذیری را به صورت  
مستقیم در مدل خود وارد نکرده و تأثیر هم‌زمان این دو را نسنجیده‌اند (Smith, Amiot,  
& Callan, Terry, & Smith, 2010; Smith et al., 2013).

در این میان، یکی از سازوکارهای مهم برای توضیح چگونگی اثر جامعه‌پذیری بر  
شکل‌گیری هویت «تأیید اجتماعی ادراک‌شده» است؛ مفهومی که به تجربه کارکنان از  
حمایت، پذیرش و بازخورد مثبت همکاران و مدیران اشاره دارد. شواهد نشان می‌دهد  
دریافت تأیید اجتماعی موجب تقویت احساس تعلق و انسجام هویتی کارکنان در تیم و  
سازمان شده و این اثر در محیط‌های کاری با وابستگی متقابل بالا - مانند صنعت برق -  
پررنگ‌تر است و روند درونی‌سازی ارزش‌های مشترک را سرعت می‌بخشد (Awan &  
Abbas, 2024; M. Alenezi et al., 2024; Liao, Hu & Huang, 2022).

با این حال، تأثیر تأیید اجتماعی برای همه کارکنان یکسان نیست و می‌تواند تحت تأثیر  
عواملی مانند «تناسب فرد-گروه» قرار گیرد؛ یعنی میزان همخوانی ارزش‌ها، سبک کاری و  
ویژگی‌های فرد تازه‌وارد با اعضای گروه کاری. (Kristof, 1996) زمانی که کارکنان  
احساس کنند با اعضای گروه کاری همسو هستند، بازخورد و پذیرش اجتماعی اثر قوی‌تری  
بر شکل‌گیری هویت آن‌ها خواهد داشت، زیرا بخش عمده تعاملات اجتماعی و یادگیری  
نقش در سطح گروه انجام می‌شود.

بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش آن است که هنوز به‌طور مشخص روشن نشده  
جامعه‌پذیری چگونه و از طریق چه سازوکارهایی منجر به شکل‌گیری هویت تیمی و سازمانی  
تازه‌واردان می‌شود و این رابطه تحت چه شرایطی تقویت یا تضعیف می‌گردد. به‌ویژه، در  
فضای سازمانی ایران - و به‌طور خاص در صنعت برق - شواهد تجربی محدود بوده و نیاز  
به پژوهش‌هایی وجود دارد که این موضوع را با در نظر گرفتن نقش مکانیزم‌های میانجی و  
تعدیل‌گر بررسی کنند.

بر مبنای نظریه هویت اجتماعی، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش جامعه‌پذیری سازمانی در شکل‌گیری هویت تیمی و سازمانی تازه‌واردان در شرکت برق منطقه‌ای تهران انجام شده و در این مدل، تأیید اجتماعی ادراک شده به‌عنوان متغیر میانجی و تناسب فرد-گروه به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است. نتایج این پژوهش می‌تواند علاوه بر غنی‌سازی ادبیات نظری رفتار سازمانی و توسعه منابع انسانی، راهکارهایی کاربردی برای بهبود فرآیند جامعه‌پذیری و ارتقای هویت شغلی و سازمانی نیروهای تازه‌وارد در سازمان‌های بزرگ دولتی - به‌ویژه صنعت برق - ارائه کند.

به این دلیل که پژوهش حاضر چندین جنبه نوآوری دارد. نخست، یک مدل یکپارچه شامل جامعه‌پذیری سازمانی، تأیید اجتماعی ادراک شده و تناسب فرد-گروه را برای تبیین شکل‌گیری هویت تیمی و سازمانی تازه‌واردان در صنعت برق ایران ارائه می‌کند. دوم، با بهره‌گیری از طراحی سه‌موجی و تحلیل میانجی‌گری و تعدیل‌گری، فرایندهای روان‌شناختی و زمینه‌ای مؤثر بر هویت‌یابی تازه‌واردان را در یک چارچوب ترکیبی بررسی می‌کند. ثالثاً، پژوهش مفهوم جامعه‌پذیری و هویت را در بستری بومی - ساختارهای رسمی و تیم‌های تخصصی صنعت برق - بازتعریف کرده و شواهدی جدید برای نظریه هویت اجتماعی فراهم می‌سازد. این نوآوری‌ها شکاف‌های موجود در ادبیات را پوشش داده و ارزش نظری و کاربردی قابل توجهی ایجاد می‌کنند.

### پیشینه پژوهش

#### جامعه‌پذیری سازمانی و شکل‌گیری هویت تازه‌واردان

فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی، ریشه در ادبیات سازگاری و یادگیری کارکنان جدید دارد و به اقداماتی نظام‌مند اشاره می‌کند که به فرد کمک می‌کند مهارت‌های شغلی را کسب کرده، با ساختار و فرهنگ سازمان آشنا شود، روابط حمایتی برقرار کند و هنجارها و رویه‌های سازمان را درونی‌سازی نماید (Gardner et al., 2021; Bauer et al., 2024). این فرآیند معمولاً از طریق آموزش‌های بدو ورود، معرفی سیاست‌ها و رویه‌ها و حمایت همکاران و مدیران انجام می‌شود.



سازمان‌هایی که به جامعه‌پذیری کارکنان توجه بیشتری نشان می‌دهند—به‌ویژه از طریق آموزش و حمایت بین‌فردی—انطباق شغلی اثربخش‌تری ایجاد کرده و عملکرد اولیه افراد را بهبود می‌بخشند (Harris, Cooper–Thomas, Smith, & Smollan, 2020; Bauer et al., 2024). پژوهش‌ها نشان داده‌اند جامعه‌پذیری موفق با پیامدهایی چون افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت مرتبط است (Ge, Su, & Zhou, 2010; Liu, Watts, Feng, Wu, & Yin, 2024).

در مقابل، اجرای نامناسب راهبردهای جامعه‌پذیری می‌تواند پیامدهای منفی مانند فشار روانی، فرسودگی شغلی و افت انگیزه ایجاد کند (Huang & He, 2021; Dai, Tang, Chen, & Hou, 2022). در عوض، جامعه‌پذیری اثربخش، درک روشن‌تری از ساختار و فرهنگ سازمان فراهم کرده و حمایت ادراک‌شده از سوی همکاران و مدیران را تقویت می‌کند (Korte & Lin, 2013; Stan, Arnold, McAmis, & Evans, 2020). در نتیجه، افراد در چنین محیطی احتمال بیشتری دارند که با تیم و سازمان خود هم‌ذات‌پنداری کنند (Awan & Abbas, 2024).

برای توضیح نحوه تأثیر جامعه‌پذیری سازمانی بر شکل‌گیری هویت کارکنان، نظریه هویت اجتماعی چارچوب مناسبی فراهم می‌کند (Awan & Abbas, 2024). بر اساس این نظریه، افراد بخشی از هویت خود را از طریق عضویت در گروه‌های اجتماعی مانند تیم‌های کاری یا سازمان‌ها کسب می‌کنند. این عضویت زمینه‌ساز ارزش‌ها و هنجارهای گروه و ایجاد حس تعلق و خودتعریفی را فراهم می‌سازد.

در این راستا، «هویت سازمانی» به احساس تعلق و هم‌ذات‌پنداری فرد با کل سازمان اشاره دارد (Karanika-Murray, Duncan, Pontes, & Griffiths, 2015). در حالی که «هویت تیمی» بیشتر بیانگر میزان وابستگی فرد به تیم کاری یا واحد بلافاصله خود است (Rapp & Mathieu, 2019). به عبارت دیگر، اولی ناظر بر سازمان به‌مثابه یک کل است و دومی به گروه کاری روزمره فرد مربوط می‌شود.

طبق دیدگاه نظریه هویت اجتماعی، دو انگیزه اصلی افراد برای هویت‌یابی گروهی عبارتند از: کاهش عدم قطعیت در محیط‌های جدید و ارتقای عزت‌نفس از طریق عضویت در گروه‌های معتبر (Awan & Abbas, 2024; Rovetta, Bortolotti, & ...).

Palumbo, 2025). در فرآیند جامعه‌پذیری، کارکنان تازه‌وارد با یادگیری و درونی‌سازی تدریجی هنجارهای تیمی و سازمانی، احساس تعلق و همسویی بیشتری پیدا می‌کنند.

بنابراین، جامعه‌پذیری سازمانی تنها به انتقال مهارت‌ها و دانش محدود نمی‌شود، بلکه نقشی اساسی در شکل‌گیری هویت حرفه‌ای و سازمانی دارد؛ زیرا این فرآیند موجب درونی‌سازی ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات سازمانی می‌شود (Gardner et al., 2021; Bauer et al., 2024). بدین ترتیب، تازه‌واردانی که در معرض برنامه‌های مؤثر جامعه‌پذیری قرار می‌گیرند، ارزش‌ها و هنجارهای تیم و سازمان را بخشی از «خود» تلقی کرده و هویت شغلی پایدارتری می‌یابند (Awan & Abbas, 2024; Smith et al., 2013).

### جامعه‌پذیری سازمانی و ادراک از تأیید اجتماعی

یکی از ابعاد کلیدی جامعه‌پذیری سازمانی، فراهم کردن شرایطی است که در آن کارکنان تازه‌وارد بتوانند روابط مثبت با همکاران ایجاد کنند، محیط کاری را بهتر درک کنند، مهارت‌های لازم را بیاموزند و در نتیجه به عملکرد و رضایت شغلی بالاتری دست یابند. (Gardner et al., 2021; Lee, 2023; Yu et al., 2025). این امر به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و ساختارمند مانند شرکت‌های صنعت برق، که دارای بروکراسی و روابط رسمی بیشتری هستند، اهمیت بیشتری دارد.

در این فرآیند، تازه‌واردان به دنبال درک نقش خود در محیط کاری جدید هستند و تأیید اجتماعی نقش مهمی در افزایش اعتماد به نفس و ایجاد خودادراکی مثبت دارد (Smith et al., 2010). تأیید اجتماعی به معنای بازخورد و پذیرش رفتار فرد از سوی همکاران با تجربه‌تر است؛ نوعی تأیید غیررسمی که نشان می‌دهد رفتار فرد با هنجارهای گروه سازگار است (Smith et al., 2013).

اگرچه جامعه‌پذیری غالباً از طریق آموزش‌های رسمی، جلسات توجیهی و انتقال مقررات صورت می‌گیرد، اما تأیید اجتماعی در تعاملات غیررسمی روزانه شکل می‌گیرد و مکمل فرآیند رسمی است. این تأیید به تازه‌واردان کمک می‌کند توانایی‌های خود را ارزیابی کرده و با دریافت بازخورد مثبت، نسبت به درستی عملکردشان اطمینان بیشتری یابند. ارائه مستمر

و صادقانه این بازخورد، تثبیت رفتارهای حرفه‌ای مطلوب و تمایل بیشتر به ماندگاری در سازمان را تقویت می‌کند (Smith et al., 2010).

در نتیجه، بهره‌گیری از برنامه‌های جامعه‌پذیری اثربخش مانند جلسات توجیهی، فرصت‌های یادگیری، آموزش‌های شفاف، حمایت همکاران و مدیران، و ترسیم چشم‌انداز شغلی روشن‌سبب می‌شود تازه‌واردان رفتاری هماهنگ با ارزش‌ها و انتظارات سازمانی بروز دهند؛ رفتاری که معمولاً توسط همکاران و مدیران مورد پذیرش و تأیید قرار گرفته و ادراک مثبت آنان از تأیید اجتماعی را افزایش می‌دهد (Gardner et al., 2021; Bauer et al., 2024; Smith et al., 2013; Lee, 2023).

### تأیید اجتماعی، هویت تیمی و هویت سازمانی

هویت اجتماعی کارکنان یکی از سازوکارهای اصلی است که به تازه‌واردان کمک می‌کند درکی روشن از خود و جایگاهشان در محیط کاری به دست آورند (Lee, 2023; Bauer et al., 2024). هویت اجتماعی در محیط‌های کاری مفهومی چتری است که هویت تیمی، هویت حرفه‌ای و هویت سازمانی را در بر می‌گیرد (Bauer et al., 2024). از آنجا که نیروهای تازه‌وارد در آغاز فاقد پیوندهای هویتی عمیق با تیم یا سازمان هستند، شکل‌گیری این هویت‌ها تدریجی بوده و عمدتاً از طریق بازخوردها و نشانه‌های اجتماعی محیط کار اتفاق می‌افتد.

یافته‌های نظری و تجربی نشان می‌دهند که دریافت تأیید اجتماعی از سوی همکاران، به‌ویژه در قالب بازخورد مثبت درباره رفتارهای کاری، نقش مهمی در ارائه «سرنخ‌های هویتی» برای کارکنان تازه‌وارد دارد (Lee, 2023). این تأیید نه تنها به تقویت خودادراکی کمک می‌کند، بلکه ابهام‌های مربوط به انتظارات شغلی را نیز کاهش می‌دهد (Awan & Abbas, 2024). در چنین شرایطی، افراد به‌مرور حس تعلق بیشتری نسبت به تیم یا سازمان پیدا کرده و احتمال بیشتری دارد که با آن‌ها هویت‌یابی کنند (Smith et al., 2012).

### نقش میانجی تأیید اجتماعی ادراک شده

بر اساس چارچوب‌های نظری و شواهد پیشین، این پژوهش مطرح می‌کند که تأیید اجتماعی ادراک شده نقش میانجی در رابطه میان اجتماعی‌سازی سازمانی با هویت تیمی و سازمانی

دارد. هنگامی که فرآیندهای اجتماعی سازی به خوبی طراحی و اجرا شوند، احتمال دریافت بازخورد مثبت و تأیید رفتارهای تازه واردان افزایش می‌یابد. این بازخوردها نوعی «نشانه‌های هویتی» فراهم می‌کنند که شامل اطلاعات توصیفی و هنجاری درباره انتظارات محیط کار است (Lee, 2023).

در چنین شرایطی، مشاهده تأیید همکاران به کارکنان القا می‌کند که نگرش‌ها و رفتارشان با ارزش‌ها و هنجارهای تیم یا سازمان سازگار است (Smith et al., 2010) و همین امر به تثبیت هویت آنان در دو سطح تیمی و سازمانی منجر می‌شود (Smith et al., 2012). بدین ترتیب، اجتماعی سازی اثربخش از طریق انتقال انتظارات، رویه‌ها و فرهنگ سازمانی زمینه‌ساز پذیرش اجتماعی و در نهایت تقویت هویت کارکنان است.

از منظر نظریه هویت اجتماعی (Awan & Abbas, 2024)، دو انگیزه اصلی در هویت‌یابی افراد عبارت‌اند از: کاهش ابهام در نقش‌ها و افزایش ارزشمندی و خودپنداره فردی (Awan & Abbas, 2024; Rovetta, Bortolotti & Palumbo, 2025). این دو نیاز زمانی ارضا می‌شوند که رفتارهای تازه واردان توسط همکاران تأیید گردد (Lee, 2023; Bauer et al., 2024).

به همین دلیل، بهره‌گیری از راهبردهای اثربخش در اجتماعی سازی—مانند آموزش بدو ورود، برنامه‌های جهت‌یابی و حمایت همکاران و مدیران—به تطبیق کارکنان با محیط جدید و کسب تأیید اجتماعی کمک می‌کند (Gardner et al., 2021). این تأیید ممکن است صریح (مانند تحسین مستقیم) یا ضمنی (مانند لبخند یا حرکات تأییدی) باشد و پیام حرکت فرد به سوی تحقق هویت مطلوب را منتقل کند.

شواهد پژوهشی نیز نشان می‌دهند که تأیید اجتماعی مثبت، رفتارهای تازه واردان را تقویت کرده و سرنخ‌هایی برای شکل‌گیری هویت حرفه‌ای آنان فراهم می‌آورد (Lee, 2023). همچنین این بازخوردها ابهام نقش را کاهش داده و تصویر ذهنی مثبتی از خود ایجاد می‌کنند (Awan & Abbas, 2024). در نهایت، تداوم دریافت تأیید اجتماعی باعث می‌شود افراد تازه وارد به تدریج با تیم و سازمان خود احساس هویت و تعلق بیشتری پیدا کنند و خود را به‌عنوان عضو آن تعریف نمایند (Smith et al., 2012).

## نقش تعدیل‌گر تناسب فرد-گروه

تناسب فرد-گروه به میزان هم‌سوایی ارزش‌های فرد تازه‌وارد با ارزش‌های اعضای تیم اشاره دارد (Kristof, 1996). وقتی کارکنان احساس کنند ارزش‌های شخصی‌شان با ارزش‌های گروه کاری همخوان است، احتمال بروز نگرش‌ها و رفتارهای مثبت افزایش می‌یابد (Herkes, Churruca, Ellis, Pomare & Braithwaite, 2019). از این‌رو، تناسب فرد-گروه در ایجاد ارتباطات مثبت و تعهد سازمانی نقشی کلیدی داشته و در مطالعات گوناگون به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر بررسی شده است (Wurster, Kivlighan & Foley-Nicpon, 2020).

یافته‌ها نشان می‌دهند که هم تناسب فرد-گروه و هم تأیید اجتماعی مثبت در شکل‌گیری هویت اجتماعی کارکنان مؤثرند (Smith et al., 2012; Awan & Abbas, 2024). این پژوهش نیز استدلال می‌کند که ترکیب سطح بالای تأیید اجتماعی با تناسب ارزشی بالا می‌تواند به تقویت بیشتر هویت تیمی و سازمانی منجر شود. به بیان دیگر، وقتی رفتارهای تازه‌واردان مورد تأیید قرار گیرد و آنان هم‌زمان احساس کنند که از نظر ارزشی با تیم همخوان هستند، شکل‌گیری هویت حرفه‌ای و تعلق سازمانی شدت بیشتری می‌یابد.

البته میزان تناسب فرد-گروه می‌تواند رابطه تأیید اجتماعی و احساس تعلق را تعدیل کند. در شرایطی که ارزش‌های فرد و تیم همسو باشند، احساس تعلق و هویت‌یابی تقویت می‌شود (Smith et al., 2012; Lee, 2023). در مقابل، اگر تناسب پایین باشد، حتی بازخورد مثبت هم ممکن است نتواند احساس تعلق کافی ایجاد کند و فرآیند هویت‌یابی کامل نشود. بنابراین، تناسب فرد-گروه نقش تقویت‌کننده‌ای در تأثیر تأیید اجتماعی بر شکل‌گیری هویت حرفه‌ای ایفا می‌کند؛ به گونه‌ای که هرچه این تناسب بیشتر باشد، هویت‌یابی تازه‌واردان پررنگ‌تر و عمیق‌تر خواهد شد.

با توجه به ادبیات پژوهش که در بالا بررسی شد می‌توان فرضیات ذیل را بیان کرد:

فرضیه ۱. جامعه‌پذیری سازمانی با هویت تیمی کارکنان تازه‌وارد رابطه مثبت دارد.

فرضیه ۲. جامعه‌پذیری سازمانی با هویت سازمانی کارکنان تازه‌وارد رابطه مثبت دارد.

فرضیه ۳. جامعه‌پذیری سازمانی با ادراک کارکنان تازه‌وارد از تأیید اجتماعی رابطه مثبت دارد.

فرضیه ۴. تأیید اجتماعی ادراک‌شده با هویت تیمی کارکنان تازه‌وارد رابطه مثبت دارد.

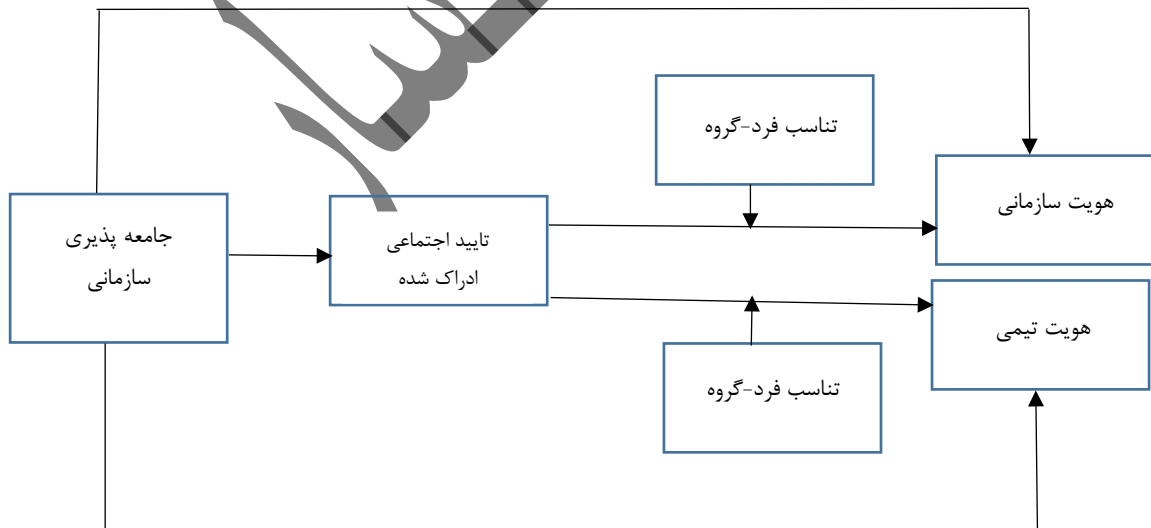
فرضیه ۵. تأیید اجتماعی ادراک‌شده با هویت سازمانی کارکنان تازه‌وارد رابطه مثبت دارد.

فرضیه ۶. تأیید اجتماعی نقش واسطه‌ای در رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و هویت تیمی ایفا می‌کند.

فرضیه ۷. تأیید اجتماعی نقش واسطه‌ای در رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و هویت سازمانی ایفا می‌کند.

فرضیه ۸. تناسب فرد-گروه رابطه بین تأیید اجتماعی و هویت تیمی را تعدیل می‌کند؛ به گونه‌ای که این رابطه در سطوح بالاتر تناسب فرد-گروه قوی‌تر است.

فرضیه ۹. تناسب فرد-گروه رابطه بین تأیید اجتماعی و هویت سازمانی را تعدیل می‌کند؛ به گونه‌ای که این رابطه در سطوح بالاتر تناسب فرد-گروه قوی‌تر است.



شکل ۱. مدل مفهومی

## روش<sup>۱</sup>

چارچوب نظری پژوهش در قالب شکل ۱ ارائه شده است. داده‌های پژوهش طی تابستان سال ۱۴۰۳ با استفاده از روش پیمایشی و در سه مرحله زمانی از کارکنان جدیدالاستخدام شرکت برق منطقه ایی تهران گردآوری شد.

در این پژوهش، منظور از کارمند تازه‌وارد افرادی هستند که کمتر از یک سال از شروع همکاری آن‌ها با شرکت برق منطقه‌ای تهران گذشته باشد. انتخاب این دوره زمانی بر اساس ادبیات نظری جامعه‌پذیری صورت گرفته است. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که فرآیندهای کلیدی سازگاری، یادگیری نقش، شکل‌گیری هویت تیمی و سازمانی، و دریافت بازخوردهای اجتماعی عمدتاً در ۶ تا ۱۲ ماه نخست اشتغال رخ می‌دهد (Bauer et al., 2013; Korte & Lin, 2013; Smith et al., 2024). بر این اساس، سال اول اشتغال به‌عنوان مرحله ورود<sup>۲</sup> تلقی شده و کارکنان در این بازه زمانی در ادبیات مدیریت منابع انسانی تحت عنوان تازه‌وارد طبقه‌بندی می‌شوند.

برای انتخاب جامعه آماری، ابتدا با همکاری واحد منابع انسانی فهرستی از کارکنانی که طی یک سال گذشته در استان تهران به سازمان پیوسته بودند تهیه گردید. این افراد که تجربه کاری آن‌ها در سازمان کمتر از یک سال بود، به‌صورت تصادفی برای شرکت در مطالعه انتخاب شدند. تعداد جامعه آماری ۲۵۰ نفر بود که بر اساس جدول مورگان نمونه ۱۵۰ نفری از بین آن‌ها در نظر گرفته شد.

فرآیند جمع‌آوری داده‌ها در سه موج زمانی انجام شد و بین هر مرحله فاصله‌ای بین ۲ تا ۶ ماه در نظر گرفته شد تا از بروز تورش ناشی از روش اندازه‌گیری خودداری شود. (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012). در موج اول، اطلاعات مربوط به جامعه‌پذیری سازمانی و تأیید اجتماعی ادراک‌شده گردآوری شد. در موج دوم، داده‌های مربوط به تناسب فرد-گروه ثبت شد. نهایتاً، در موج سوم، اطلاعات مربوط به هویت تیمی و هویت سازمانی جمع‌آوری گردید.

---

1. method

2. encounter stage

برای حفظ محرمانگی اطلاعات و همچنین امکان تطابق داده‌های هر فرد در سه مرحله، در مرحله اول از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا یک کد شناسایی شخصی شامل حرف اول نام و نام خانوادگی به همراه ماه تولد خود ایجاد کنند. سپس از آن‌ها درخواست شد تا همین کد را در مراحل دوم و سوم نیز در پرسشنامه خود بنویسند. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری توزیع گردید.

در مرحله اول جمع‌آوری داده‌ها، حدود ۱۸۰ پرسشنامه میان کارکنان تازه‌وارد توزیع شد- ۳۰ درصد بعنوان عدم پاسخگویی در نظر گرفته شد- که از این تعداد، ۱۴۰ پرسشنامه تکمیل شده و بازگردانده شد. در مرحله دوم (حدود دو ماه پس از مرحله اول)، همین افراد مجدداً مورد پیگیری قرار گرفتند و در این مرحله، ۱۲۰ پرسشنامه معتبر دریافت شد. نهایتاً، در مرحله سوم (حدود شش ماه پس از آغاز جمع‌آوری داده‌ها)، تعداد ۱۱۰ پرسشنامه به‌طور کامل تکمیل و جمع‌آوری گردید که این تعداد به‌عنوان نمونه نهایی برای تحلیل‌های آماری در نظر گرفته شد. بنابراین، نرخ نهایی بازگشت پرسشنامه‌ها حدود ۶۰ درصد برآورد شد.

به دلیل وجود مفاهیم تخصصی حوزه منابع انسانی در پرسشنامه‌ها، تمامی ابزارهای سنجش توسط پژوهشگران ترجمه، بومی‌سازی و از نظر روایی صورتی و محتوایی مورد بازبینی دقیق قرار گرفتند تا اطمینان حاصل شود پاسخ‌دهندگان درک صحیح و مناسبی از سوالات دارند. علاوه بر این، تمامی متغیرها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای سنجیده شدند که دامنه پاسخ‌ها از ۱ = «کاملاً مخالفم» تا ۵ = «کاملاً موافقم» می‌باشد.

برای اندازه‌گیری و سنجش جامعه‌پذیری سازمانی از یک پرسشنامه ۲۵ سوالی استفاده شد. بیست سوال از این مقیاس برگرفته از پرسش‌نامه (Taormina, 1994) بود که ابعاد درک سازمان، آموزش، حمایت همکاران و چشم‌اندازهای شغلی را در بر می‌گرفت. از آنجا که این مقیاس، جنبه‌های جامعه‌پذیری توسط سرپرست را پوشش نمی‌داد، پنج سوال مربوط به جامعه‌پذیری سرپرست نیز از مطالعه (Sluss & Thompson, 2012) برگرفته شده که مبتنی بر پژوهش Jones (1986) بود.

برای تأیید اجتماعی ادراک شده از یک پرسشنامه شش‌سوالی استفاده شد که توسط (Smith, Amiot, Callan, Terry & Smith, 2012) طراحی شده است. این مقیاس



میزان احساس کارکنان نسبت به تأیید شدن رفتارها و نگرش‌هایشان از سوی همکاران شان را ارزیابی می‌کند.

جهت سنجش تناسب فرد-گروه از یک پرسشنامه سه‌سؤالی استفاده شد که در اصل برای ارزیابی تناسب فرد-سازمان توسط Cable & DeRue (2002) طراحی شده است. در این پژوهش، به‌منظور تمرکز بر سطح گروه کاری، واژه "سازمان" در گویه‌ها با "گروه کاری" جایگزین گردید.

در بررسی هویت سازمانی از پرسشنامه شش‌سؤالی که توسط Mael & Ashforth (1992) طراحی شده استفاده شد. این پرسشنامه میزان یکپارچگی فرد با سازمان و احساس تعلق او را مورد سنجش قرار می‌دهد.

در نهایت جهت سنجش هویت تیمی از پرسش‌نامه چهارسؤالی تعهد عاطفی استفاده شد که نخستین بار توسط Allen & Meyer (1990) ارائه شده و در مطالعات بعدی از جمله پژوهش Van Der Vegt & Bunderson (2005) مورد تأیید و استفاده قرار گرفته است. این مقیاس میزان احساس تعلق و پیوند عاطفی کارکنان با تیم کاری‌شان را می‌سنجد

**یافته‌ها**

جدول شماره ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد. حدود ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد بودند. همچنین، تقریباً ۷۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۲۷ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۳ درصد دارای مدرک کاردانی یا کمتر بودند. از نظر سنی، حدود ۵ درصد از شرکت‌کنندگان زیر ۲۵ سال، ۵۲ درصد بین ۲۵ تا ۳۰ سال، ۳۳ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال، و ۱۰ درصد بالای ۳۵ سال سن داشتند.

از نظر سابقه کاری، حدود ۴۶ درصد از کارکنان دارای حداکثر یک سال سابقه کاری بودند، ۳۷ درصد دارای ۱ تا ۲ سال، و ۱۷ درصد بیش از ۲ سال سابقه داشتند. همچنین، از نظر مدت زمان اشتغال در شرکت فعلی (شرکت برق منطقه‌ای استان تهران)، ۲۱ درصد کمتر از ۳ ماه، ۶۰ درصد بین ۳ تا ۶ ماه، و ۱۹ درصد بین ۷ تا ۹ ماه سابقه حضور در سازمان داشتند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (n=۱۱۰)

متغیر	دسته بندی	فراوانی	درصد(%)
جنسیت	مرد	۷۸	۷۰/۹
	زن	۳۲	۲۹/۱
سطح تحصیلات	دیپلم تا کاردانی	۴	۳/۶
	کارشناسی	۲۸	۲۵/۵
	کارشناسی ارشد	۷۲	۶۵/۵
	دکتری	۶	۵/۴
گروه سنی	۲۰ سال و کمتر	۳	۲/۷
	۲۵-۲۱	۵۰	۴۵/۵
	۳۰-۲۶	۴۰	۳۶/۴
	۳۵-۳۱	۱۷	۱۵/۵
سابقه کار کلی	تا ۱ سال	۴۸	۴۳/۶
	۱-۲ سال	۳۸	۳۴/۵
	بیش از ۲ سال	۲۴	۲۱/۸
سابقه کار در شرکت فعلی	تا ۳ ماه	۱۸	۱۶/۴
	۳ تا ۶ ماه	۶۸	۶۱/۸
	۷ تا ۹ ماه	۲۴	۲۱/۸

در گام نخست، نرمال بودن توزیع متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل نرمال بودن داده‌ها نشان داد که مقادیر چولگی بین ۱- و ۱+ و مقادیر کشیدگی بین ۲- و ۲+ قرار دارند. بنابراین، هیچ‌یک از متغیرها از نظر چولگی یا کشیدگی دارای انحراف معنادار نبوده و توزیع داده‌ها از نرمالیتی قابل قبولی برخوردار است (Tabachnick & Fidell, 2013).

برای آزمون فرضیات پژوهش، از PROCESS Macro استفاده شد که توسط (Hayes2017) طراحی شد. این ماکرو بر پایه‌ی رویکرد بوت‌استرپ طراحی شده و قابلیت بررسی اثرات غیرمستقیم را بدون نیاز به مفروضات سخت‌گیرانه‌ی توزیع نمونه‌گیری فراهم می‌کند. از این روش برای آزمون نقش میانجی و تعدیل‌گر در مدل مفهومی پژوهش استفاده شد.

همچنین پایایی و روایی ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش بررسی شد. برای سنجش پایایی درونی ابزارها، از شاخص آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) استفاده شد که بالاتر از ۰/۷ می باشد و قابل قبول است (Nunally & Bernstein, 1994). در گام بعدی، به منظور بررسی روایی واگرا (تمایز سازه‌ها) و ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری با داده‌های گردآوری‌شده، مجموعه‌ای از تحلیل‌های عاملی تأییدی (CFA) انجام گرفت (Brown, 2015; Fulmore, Fulmore, Mull & Cooper, 2023). در جداول ۲ و ۳ نتایج نشان داده شده است.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار، همبستگی و پایایی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵
جامعه‌پذیری سازمانی	۴/۵۱	۱/۲۸	(۰/۹۱)				
تایید اجتماعی ادراک شده	۴/۳۲	۱/۱۸	**۰/۴۷	(۰/۸۸)			
تناسب فرد-گروه	۴/۵۵	۱/۳۰	-۰/۱۲	-۰/۰۹	(۰/۸۰)		
هویت تیمی	۴/۲۱	۱/۲۰	**۰/۳۷	**۰/۶۰	-۰/۲۵	(۰/۸۵)	
هویت سازمانی	۴/۴۸	۱/۱۴	**۰/۴۵	**۰/۶۶	-۰/۰۸	**۰/۳۵	(۰/۸۶)

p<0/01

جدول بالا شاخص‌های آماری توصیفی، ضرایب پایایی (آلفای کرونباخ) و ضرایب همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش را ارائه می‌دهد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، تمامی مقیاس‌های مورد استفاده دارای پایایی مناسبی هستند؛ به طوری که مقادیر آلفای کرونباخ آن‌ها بین ۰/۸۰ تا ۰/۹۱ به دست آمده است. ضرایب آلفای کرونباخ در قطر اصلی جدول و در پرازنر نشان داده شده است. میانگین نمرات متغیرها در دامنه‌ی ۴/۲۱ تا ۴/۵۵ قرار دارند که نشان‌دهنده سطح نسبتاً مطلوبی از جامعه‌پذیری سازمانی، اعتبار اجتماعی، هویت تیمی و هویت سازمانی در بین کارکنان جدیدالاستخدام شرکت برق منطقه‌ای تهران است.

جامعه‌پذیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری با تایید اجتماعی ادراک‌شده، هویت تیمی و هویت سازمانی دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هرچه کارکنان احساس جامعه‌پذیری بیشتری کنند، درک بهتری از اعتبار اجتماعی داشته و هویت قوی‌تری با تیم و سازمان خود

برقرار می‌کنند. علاوه بر این، تایید اجتماعی ادراک شده نیز با هویت تیمی و هویت سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد،

برای ارزیابی روایی واگرا، همانگونه که بیان شد مجموعه‌ای از تحلیل‌های عاملی تأییدی (CFA) انجام شد. با توجه به اینکه جامعه پذیری سازمانی شامل پنج بُعد بود، سه مدل تک‌عاملی، پنج‌عاملی و مدل مرتبه دوم مورد آزمون قرار گرفت. برای برازش مناسب، نسبت کای دو به درجات آزادی باید کمتر از ۵ باشد و شاخص‌های CFI و TLI بالاتر از ۰/۹۰ و شاخص‌های SRMR و RMSEA کمتر از ۰/۰۵ باشند. (Brown, 2015)

مطابق جدول ۲، مدل پنج‌عاملی نسبت به مدل تک‌عاملی برازش بسیار بهتری نشان داد ( $\chi^2 = 178$ ,  $df = 85$ ,  $CFI = 0.97$ ,  $TLI = 0.97$ ,  $SRMR = 0.03$ ,  $RMSEA = 0.04$ )، در حالی که مدل تک‌عاملی برازش ضعیف‌تری داشت ( $\chi^2 = 1220$ ,  $df = 100$ ,  $CFI = 0.74$ ,  $TLI = 0.72$ ,  $SRMR = 0.09$ ,  $RMSEA = 0.16$ ). همچنین مدل مرتبه دوم برای بررسی وجود یک عامل نهفته کلی آزمون شد که نتایج آن نشان‌دهنده برازش مناسب ( $\chi^2 = 189$ ,  $df = 87$ ,  $CFI = 0.97$ ,  $TLI = 0.97$ ,  $SRMR = 0.04$ ,  $RMSEA = 0.04$ ) بود و از آن برای سادگی استفاده شد.

از آنجا که جامعه پذیری سازمانی و تایید اجتماعی درک شده در یک زمان گردآوری شده بودند، برای بررسی تمایز بین این دو سازه، روایی واگرای آن‌ها ارزیابی شد. مدل دوعاملی برازش بهتری نسبت به مدل تک‌عاملی نشان داد (دوعاملی  $\chi^2 = 265$ ,  $df = 135$ ,  $CFI = 0.96$ ,  $TLI = 0.97$ ,  $SRMR = 0.04$ ,  $RMSEA = 0.04$ ; تک‌عاملی  $\chi^2 = 1765$ ,  $df = 138$ ,  $CFI = 0.66$ ,  $TLI = 0.64$ ,  $SRMR = 0.11$ ,  $RMSEA = 0.15$ ) و استقلال مفهومی آن‌ها را تأیید کرد.

در نهایت، برای ارزیابی تمایز بین هویت تیمی و هویت سازمانی که در زمان دیگری سنجیده شده بودند. مدل‌های دو عاملی و تم عاملی آن‌ها با یکدیگر مقایسه شدند (مدل دوعاملی  $\chi^2 = 11$ ,  $df = 9$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $TLI = 0.98$ ,  $SRMR = 0.02$ ,  $RMSEA = 0.03$ ; مدل تک‌عاملی  $\chi^2 = 21$ ,  $df = 10$ ,  $CFI = 0.95$ ,  $TLI = 0.96$ ,  $SRMR = 0.03$ ,  $RMSEA = 0.06$ ). نتایج نشان داد که مدل دوعاملی از برازش بهتری برخوردار است و روایی واگرای این دو سازه را تأیید می‌کند.

جدول ۳. تحلیل عاملی تاییدی

RMSEA	SRMR	TLI	CFI	df	$\chi^2$	مدل اندازه گیری
۰/۱۶	۰/۰۹	۰/۷۲	۰/۷۴	۱۰۰	۱۲۲۰	M1: مدل تک عاملی جامعه پذیری سازمانی
۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۹۷	۰/۹۷	۸۵	۱۷۸	M2: مدل پنج عاملی جامعه پذیری سازمانی
۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۹۷	۰/۹۷	۸۷	۱۸۹	M3: مدل مرتبه دوم تک عاملی جامعه پذیری
۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۹۷	۰/۹۶	۱۳۵	۲۶۵	M4: مدل دو عاملی جامعه پذیری سازمانی و تایید اجتماعی درک شده
۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۶۴	۰/۶۶	۱۳۸	۱۷۶۵	M5: مدل تک عاملی جامعه پذیری سازمانی و تایید اجتماعی ادراک شده
۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۹۸	۰/۹۸	۹	۱۱	M6: مدل دو عاملی هویت سازمانی و هویت تیمی
۰/۰۶	۰/۰۳	۰/۹۶	۰/۹۵	۱۰	۲۱	M7: مدل تک عاملی هویت سازمانی و هویت تیمی

برای آزمون فرضیه‌های اصلی و بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر، از PROCESS Macro در نرم‌افزار SPSS بهره گرفته شد. برتری اصلی این روش در ارائه فواصل اطمینان مبتنی بر بوت‌استرپ است؛ روشی که از دقت آماری بالاتری برخوردار بوده و در شرایطی که توزیع متغیرهای غیرمستقیم نرمال نباشد به ویژه در نمونه‌های زیر ۲۰۰، کارایی و اعتبار بیشتری دارد (Hayes, 2017).

در این مطالعه، برای تحلیل اثرات میانجی از مدل شماره ۴ و برای بررسی نقش تعدیل‌گرها از مدل شماره ۱ استفاده شد. از مدل شماره ۷ استفاده نشد؛ چرا که چارچوب نظری پژوهش شامل فرضیه‌های مربوط به میانجی‌گری تعدیل‌شده نبود.

نتایج نشان داد جامعه‌پذیری سازمانی با هر دو نوع هویت تیمی و سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. به بیان دیگر، جامعه‌پذیری سازمانی اثر مستقیم معناداری بر هویت تیمی

( $\beta=0/19, t=3/17, CI\ 95\%[0/07, 0/31]$ ) و هویت سازمانی ( $0/25, 0/09$ )] ۹۵٪،  
 دارد. همچنین جامعه پذیری سازمانی به شکل مثبت و معناداری بر  
 تایید اجتماعی ادراک شده اثر گذار است ( $\beta=0/17, t=4/25, CI\ 95\%[0/17, 0/41]$ ). ( $\beta=0/29, t=4/98, CI\ 95\%[0/17, 0/41]$ ).

از سویی دیگر تایید اجتماعی ادراک شده نیز رابطه مثبت و معناداری با هویت تیمی ( $0/40$ )،  
 و هویت سازمانی ( $\beta=0/26, t=3/71, CI\ 95\%[0/17, 0/37]$ ) و هویت سازمانی ( $t=5/28, CI\ 95\%[0/17, 0/37]$ )  
 دارد. آزمون بوت استرپ با ۵۰۰۰ تکرار نشان داد که اثر غیر مستقیم جامعه پذیری  
 سازمانی بر هویت تیمی از طریق تایید اجتماعی ادراک شده ( $0/15, 0/03$ )] ۹۵٪،  
 و اثر غیر مستقیم جامعه پذیری سازمانی بر هویت سازمانی از طریق تایید اجتماعی  
 ادراک شده ( $\beta=0/08, CI\ 95\%[0/04, 0/14]$ ) معنادار است. این نتایج نقش میانجی تایید  
 اجتماعی ادراک شده را در هر دو رابطه تایید می کند. نتایج در جدول ۴ و ۵ نشان داده شده  
 است.

جدول ۴. اثرات مستقیم و غیر مستقیم جامعه پذیری سازمانی بر هویت تیمی به واسطه تایید اجتماعی  
 ادراک شده

اثرات مستقیم و کل	ضریب $\beta$	SE	t	CI پایین	CI بالا
جامعه پذیری سازمانی بر هویت تیمی (اثر کل)	۰/۱۹	۰/۰۶	۳/۱۷	۰/۰۷	۰/۳۱
جامعه پذیری سازمانی بر تایید اجتماعی ادراک شده	۰/۲۹	۰/۰۶	۴/۹۸	۰/۱۷	۰/۴۱
تایید اجتماعی ادراک شده بر هویت تیمی	۰/۲۶	۰/۰۷	۳/۷۱	۰/۱۲	۰/۴۰
جامعه پذیری سازمانی بر هویت تیمی (اثر مستقیم)	۰/۱۱	۰/۰۵	۲/۰۴	۰/۰۱	۰/۲۱
اثر غیر مستقیم (بوت استرپ)	ضریب $\beta$	SE	CI پایین	CI بالا	
بررسی تاثیر جامعه پذیری بر هویت تیمی به واسطه تایید اجتماعی ادراک شده	۰/۰۸	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۱۵	

جدول ۵. اثرات مستقیم و غیر مستقیم جامعه پذیری سازمانی بر هویت سازمانی به واسطه تایید اجتماعی ادراک شده

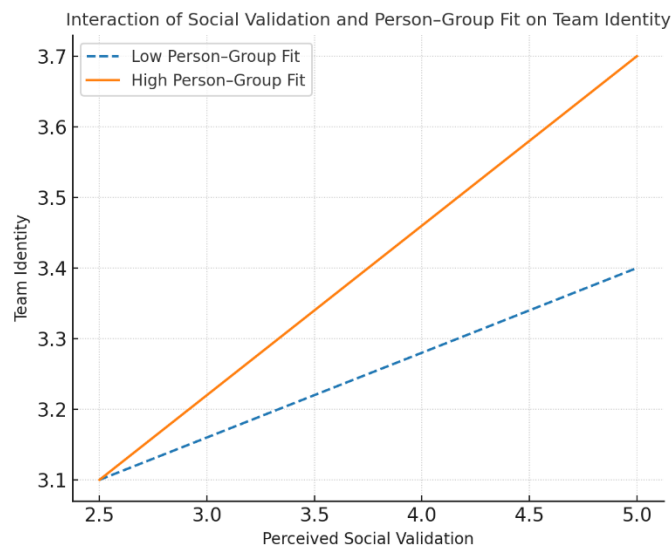
CI بالا	CI پایین	t	SE	ضریب $\beta$	اثرات مستقیم و کل
۰/۲۵	۰/۰۹	۴/۲۵	۰/۰۴	۰/۱۷	جامعه پذیری سازمانی بر هویت سازمانی (اثر کل)
۰/۴۱	۰/۱۷	۴/۹۸	۰/۰۶	۰/۲۹	جامعه پذیری سازمانی بر تایید اجتماعی ادراک شده
۰/۳۷	۰/۱۷	۵/۲۸	۰/۰۵	۰/۲۷	تایید اجتماعی ادراک شده بر هویت سازمانی
۰/۱۷	۰/۰۱	۲/۱۸	۰/۰۴	۰/۰۹	جامعه پذیری سازمانی بر هویت سازمانی (اثر مستقیم)
	CI بالا	CI پایین	SE	ضریب $\beta$	اثر غیر مستقیم (بوت استرپ)
	۰/۱۴	۰/۰۴	۰/۰۲	۰/۰۸	بررسی تاثیر جامعه پذیری بر هویت سازمانی به واسطه تایید اجتماعی ادراک شده

تحلیل اثرات تعدیل گری نشان داد که تعامل بین تایید اجتماعی ادراک شده و تناسب فرد-گروه بر هویت تیمی معنادار است ( $\beta=۰/۱۱, t=۲/۷۵, CI ۹۵\% [۰/۰۳, ۰/۱۹]$ ). این یافته بیانگر آن است که در شرایطی که کارکنان احساس می کنند تناسب بالاتری با گروه کاری خود دارند، تاثیر تایید اجتماعی بر هویت تیمی آنها قوی تر می شود. بررسی شیب خطوط نشان داد که در سطح بالایی تناسب فرد-گروه، افزایش تایید اجتماعی با رشد بیشتری در هویت تیمی همراه است. اما در سطح پایین تناسب فرد-گروه این رابطه ضعیف تر است (شکل ۲). در مقابل، تعامل بین تایید اجتماعی ادراک شده و تناسب فرد-گروه بر هویت سازمانی معنادار نبود ( $\beta=۰/۰۴, t=۱/۰۰, CI ۹۵\% [-۰/۰۴, ۰/۱۲]$ ). بنابراین، میزان تناسب فرد-گروه تاثیر قابل توجهی بر رابطه بین تایید اجتماعی و هویت سازمانی ندارد.

جدول ۶. اثر تعدیل گری تناسب فرد-گروه

متغیر وابسته	متغیر پیش بین	ضریب $\beta$	SE	t	CI پایین	CI بالا
	تایید اجتماعی ادراک شده	۰/۲۴	۰/۰۶	۴/۰۲	۰/۱۲	۰/۳۶
هویت تیمی	تناسب فرد-گروه	۰/۱۸	۰/۰۵	۳/۴۳	۰/۰۸	۰/۲۸
	تعامل (تایید اجتماعی $\times$ تناسب فرد-گروه)	۰/۱۱	۰/۰۴	۲/۷۵	۰/۰۳	۰/۱۹

۰/۳۵	۰/۱۵	۵/۰۰	۰/۰۵	۰/۲۵	تایید اجتماعی ادراک شده	هویت سازمانی
۰/۲۶	۰/۰۶	۳/۲۰	۰/۰۵	۰/۱۶	تناسب فرد-گروه	
۰/۱۲	۰/۰۴	۱/۰۰	۰/۰۴	۰/۰۴	تعامل (تایید اجتماعی × تناسب فرد-گروه)	



شکل ۲. اثر تعدیل‌گری تناسب فرد-گروه

جدول ۷- فرضیات پژوهش و نتایج آزمون فرضیات

فرضیات	فرضیه متن	آزمون نتیجه	وضعیت
فرضیه ۱	جامعه‌پذیری سازمانی با هویت تیمی کارکنان تازه‌وارد رابطه مثبت دارد.	اثر معنادار و مستقیم	تایید شد
فرضیه ۲	جامعه‌پذیری سازمانی با هویت سازمانی کارکنان تازه‌وارد رابطه مثبت دارد.	اثر معنادار و مستقیم	تایید شد



تایید شد	اثر معنادار و مستقیم	جامعه‌پذیری سازمانی با ادراک از تأیید اجتماعی رابطه مثبت دارد.	فرضیه ۳
تایید شد	اثر معنادار و مستقیم	تأیید اجتماعی ادراک‌شده با هویت تیمی رابطه مثبت دارد.	فرضیه ۴
تایید شد	اثر معنادار و مستقیم	تأیید اجتماعی ادراک‌شده با هویت سازمانی رابطه مثبت دارد.	فرضیه ۵
تایید شد	اثر معنادار	تأیید اجتماعی نقش واسطه‌ای در رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و هویت تیمی ایفا می‌کند.	فرضیه ۶
تایید شد	اثر معنادار	تأیید اجتماعی نقش واسطه‌ای در رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و هویت سازمانی ایفا می‌کند.	فرضیه ۷
تایید شد	تعامل معنادار بود	تناسب فرد-گروه رابطه بین تأیید اجتماعی و هویت تیمی را تعدیل می‌کند.	فرضیه ۸
رد شد	تعامل معنادار نبود	تناسب فرد-گروه رابطه بین تأیید اجتماعی و هویت سازمانی را تعدیل می‌کند.	فرضیه ۹

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی نقش جامعه‌پذیری سازمانی در شکل‌گیری هویت تیمی و هویت سازمانی کارکنان تازه‌وارد پرداخته و در این راستا نقش میانجی تأیید اجتماعی ادراک‌شده و نقش تعدیل‌گر تناسب فرد-گروه نیز آزمون شد. نتایج نشان داد جامعه‌پذیری سازمانی با هویت تیمی و سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد؛ یافته‌ای که با نتایج Awan & Abbas (2024)، Bauer et al. (2024) و Ge et al. (2010) همسو است. این پژوهش‌ها نیز تأکید کرده‌اند که طراحی راهبردهای جامعه‌پذیری اثربخش - از جمله برنامه‌های معارفه،

آموزش‌های ساختاریافته و شفاف‌سازی نقش‌ها - می‌تواند با آشنا کردن تازه‌واردان با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان، فرایند شکل‌گیری هویت شغلی را تسهیل و تعلق سازمانی را تقویت کند.

نتایج همچنین نشان داد افرادی که رفتار و عملکرد آنان از سوی همکاران تأیید می‌شود، پیوند هویتی قوی‌تری با تیم و سازمان خود احساس می‌کنند. این موضوع اهمیت تأیید اجتماعی را به‌عنوان حلقه روان‌شناختی بین مداخلات جامعه‌پذیری و شکل‌گیری هویت برجسته می‌سازد. یافته حاضر با نتایج (Lee (2023) و Harris et al. (2020) همخوان است که نشان دادند حمایت و بازخورد مثبت همکاران می‌تواند احساس ارزشمندی و پذیرش را افزایش داده و سازگاری سازمانی را تسهیل کند. همچنین Smith et al. (2013) نیز تأکید کرده‌اند که تأیید اجتماعی نقش کلیدی در درونی‌سازی معانی هویتی دارد؛ این نتیجه دقیقاً در پژوهش حاضر نیز مشاهده شد.

بر اساس نظریه هویت اجتماعی (Karanika-Murray et al., 2015; Awan & Abbas, 2024)، تعلق به گروه‌ها می‌تواند نیازهای روان‌شناختی افراد از جمله افزایش عزت‌نفس و کاهش عدم قطعیت را ارضا کند (Rovetta et al., 2025). در همین راستا، نتایج نشان داد که برنامه‌های جامعه‌پذیری ساختارمند - شامل آموزش‌های مرحله‌ای، معرفی سازمانی و حمایت مستمر - فرصت بیشتری برای دریافت تأیید اجتماعی ایجاد کرده و شکل‌گیری هویت در سطوح تیم و سازمان را تقویت می‌کنند.

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان دادند که تناسب فرد-گروه نقش تعدیل‌گر مهمی در رابطه میان تأیید اجتماعی و هویت تیمی دارد. این یافته با نتایج Herkes et al. (2019) و Wurster et al. (2020) سازگار است که گزارش کرده‌اند همسویی ارزشی و نگرشی فرد با گروه، کیفیت تعاملات اجتماعی را افزایش داده و در نتیجه تأثیر تأیید اجتماعی بر شکل‌گیری هویت را تقویت می‌کند. با این حال، این اثر در سطح هویت سازمانی مشاهده نشد. همان‌گونه که Rapp & Mathieu (2019) و Rovetta et al. (2025) اشاره کرده‌اند، هویت سازمانی بیشتر تحت تأثیر ساختار کلان سازمان، ارزش‌های بنیادین و تجربه جامع عضویت افراد در سازمان شکل می‌گیرد؛ بنابراین حتی در صورت عدم احساس

همسویی کامل با گروه کاری، دریافت تأیید اجتماعی می‌تواند هویت سازمانی را همچنان تقویت کند.

از دیگر دستاوردهای پژوهش حاضر، آزمون این مدل در بستر یک سازمان دولتی و شرقی است. بخش عمده نظریه‌ها و مدل‌های جامعه‌پذیری در محیط‌های غربی توسعه یافته‌اند، اما یافته‌های این پژوهش نشان داد که سازوکارهای مؤثر شناسایی شده - از جمله آموزش ساختاریافته، بازخورد اجتماعی و تناسب ارزشی - در سازمان‌های دولتی ایران نیز مؤثر و قابل تعمیم هستند. از این رو، مطالعه حاضر به غنی‌سازی ادبیات بین‌المللی در خصوص سازوکارهای جامعه‌پذیری کمک می‌کند.

با وجود این دستاوردها، پژوهش حاضر محدودیت‌هایی دارد. نخست، مطالعه تنها در یک سازمان دولتی (شرکت برق منطقه‌ای تهران) انجام شد و این امر تعمیم مستقیم یافته‌ها به صنایع و سازمان‌های دیگر را محدود می‌سازد. پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده با بررسی سازمان‌های متنوع‌تری مانند مخابرات، حمل‌ونقل، نفت و پتروشیمی یا بخش خصوصی، تصویری جامع‌تر از نقش جامعه‌پذیری در شکل‌گیری هویت شغلی ارائه دهند.

دوم، داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری شده‌اند که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهی مانند مطلوبیت اجتماعی قرار گیرد. استفاده هم‌زمان از چند منبع داده - مانند ارزیابی مدیران و شاخص‌های عینی عملکرد - می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد.

سوم، پژوهش حاضر مقطعی بود و در آن امکان بررسی پویایی شکل‌گیری هویت در گذر زمان فراهم نشد. با توجه به اینکه هویت اجتماعی فرایندی پویا و تکاملی است (Rovetta et al., 2025)، انجام پژوهش‌های طولی یا تجربی می‌تواند روند شکل‌گیری هویت تازه‌واردان را دقیق‌تر روشن سازد.

چهارم، پژوهش تنها بر نقش تأیید اجتماعی و تناسب فرد-گروه تمرکز داشت؛ در حالی که متغیرهای دیگری از جمله ادراک حمایت سازمانی، عزت‌نفس، هوش هیجانی و سبک رهبری نیز می‌توانند در سازگاری کارکنان با سازمان نقش آفرین باشند (Rovetta et al., 2025) مطالعات آینده می‌توانند این عوامل را در مدل‌های توسعه یافته بررسی کنند.

پنجم، پژوهش حاضر تنها از روش کمی استفاده کرده است. استفاده از روش‌های کیفی مانند مصاحبه عمیق یا مشاهده می‌تواند تجربه زیسته تازه‌واردان از ارتباط با تیم، جامعه‌پذیری و شکل‌گیری هویت را به شکل عمیق‌تری روشن کند.

با ورود نسل جدید کارکنان، نسل Z به بازار کار، بررسی تفاوت‌های نسل‌ها در نیاز به حمایت، یادگیری اجتماعی و تأثیر محیط‌های نوین مانند دورکاری و تیم‌های مجازی ضروری است (Gabrielova & Buchko, 2021).

از منظر کاربردی، نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران صنعت برق و سازمان‌های خدمات عمومی کمک کند تا برنامه‌های جامعه‌پذیری را به صورت نظام‌مند طراحی کنند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود:

- دوره‌های معارفه رسمی و ساختاریافته برای آشنایی با نقش‌ها، هنجارها و الزامات شغلی اجرا شود؛
- فرصت‌های تعامل مستمر با همکاران و مدیران در هفته‌ها و ماه‌های اول فراهم گردد؛
- کارکنان با تجربه آموزش ببینند تا باز خورد و تأیید اجتماعی حمایتی ارائه دهند و از تقویت رفتارهای نامطلوب جلوگیری کنند؛
- شاخص‌های سنجش هویت و سازگاری تازه‌واردان به طور دوره‌ای پایش شود تا امکان اصلاح به‌موقع سیاست‌ها وجود داشته باشد؛
- برنامه‌های تیم‌سازی و آموزش‌های مشارکتی طراحی شود تا هم «تأیید اجتماعی» و هم «تناسب فرد-گروه» تقویت گردد (Gardner et al., 2021).

در صنعت برق که ماهیتی تیم‌محور، حساس و متکی بر هماهنگی عملیاتی دارد، تقویت فرایند جامعه‌پذیری می‌تواند به افزایش تعهد، کاهش اشتباهات کاری، جلوگیری از انزوا و ایجاد هویت حرفه‌ای پایدار منجر شود.

## تعارض منافع

پژوهش فاقد تعارض منافع می باشد.

## سپاسگزاری

از کسانی که در جمع آوری داده ها یاری کردند و یا جهت انجام کار تحقیق مشاوره علمی دادند، قدردانی می نمایم.

## References

- 1-Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.
- 2-Awan, N.A., & Abbas, M. (2024). Organizational socialization strategies and newcomers' identity development: A social identity perspective. *Human Resource Development Quarterly*.
- 3-Bauer, T.N., Erdogan, B., Ellis, A.M., Truxillo, D.M., Brady, G.M., & Bodner, T. (2024). New Horizons for Newcomer Organizational Socialization: A Review, Meta-Analysis, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 51, 344 - 382.
- 4-Brown, T.A.(2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*(2<sup>nd</sup> ed.). Guilford Press.
- 5-Cable, D.M., & Derue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *The Journal of applied psychology*, 87 5, 875-84 .
- 6-Cooper, D., Rockmann, K.W., Moteabbed, S., & Thatcher, S.M. (2019). Integrator or Gremlin? Identity Partnerships and Team Newcomer Socialization. *Academy of Management Review*.
- 7-Dai, Y., Tang, Y.M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13.
- 8-Fulmore, J.A., Fulmore, A.L., Mull, M., & Cooper, J. (2023). Reducing employee turnover intentions in the service sector: The connection between

human resource development practices and employee engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2),127-153.

9-Gardner, D.G., Huang, G., Pierce, J.L., Niu, X., & Lee, C. (2021). Not just for newcomers: Organizational socialization, employee adjustment and experience, and growth in organization *Human Resource Development Quarterly*.  
-based self- esteem. Human

10-Ge, J., Su, X., & Zhou, Y. (2010). Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior: An empirical research of Chinese high *Business Review International*, 1, 166-179.  
-tech manufacturing enterpr

11-Gabrielova, K., & Buchko, A.A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*.

12-Harris, L., Cooper-Thomas, H.D., Smith, P., & Smollan, R.K. (2020). Reclaiming the social in socialization: A practice newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, 31, 193-211.  
-based understanding of

13-Hayes, A.F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.

14-Herkes, J., Churruarín, K., Ellis, L.A., Pomare, C., & Braithwaite, J. (2019). How people fit in at work: systematic review of the association between person-organisation and person-group fit with staff outcomes in healthcare. *BMJ Open*, 9.

15-Huang, J., & He, L. (2021). Perceived HRM practices and organizational citizenship behaviours: a case study of a Chinese high-tech organization. *Personnel Review*.

16-Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H.M., & Griffiths, M.D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 1019-1033.

17-Korte, R., & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66, 407 - 428.

18-Kristof, A.L. (1996). PERSON-ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

- 19-Kulkarni, M. (2020). Holding on to let go: Identity work in discontinuous and involuntary career transitions. *Human Relations*, 73, 1415 - 1438.
- 20-Lee, A.S. (2023). Supervisors' roles for newcomer adjustment: review of supervisors' impact on newcomer organizational socialization outcomes. *European Journal of Training and Development*.
- 21-Liao, S., Hu, D., & Huang, Y. (2022). Employee emotional intelligence, organizational citizen behavior and job performance: a moderated mediation model investigation. *Employee Relations: The International Journal*.
- 22-Liu, S., Watts, D.I., Feng, J., Wu, Y., & Yin, J. (2024). Unpacking the effects of socialization programs on newcomer retention: A meta-analytic review of field experiments. *Psychological bulletin*, 150 1, 1-26 .
- 23-M. Alenezi, H., Khan, S., Gbene Zaato, S., Zmami, M., Hamdy Mostafa Mohamed, N., & Malik, A. (2024). Impact of emotional intelligence on SME employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior. *Problems and Perspectives in Management*.
- 24-Otten, K., Buskens, V., Przepiorka, W., & Ellemers, N. (2021). Cooperation between newcomers and incumbents: The role of normative disagreements. *Journal of Economic Psychology*.
- 25-Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-69 .
- 26-Segarra, P., Doshi, V., Śliwa, M., Distinto, M., & Osorio, A. (2024). The Business of (Im)migration: Bodies Across Borders. *Journal of Business Ethics*.
- 27-Smith, L.G., Amiot, C.E., Callan, V., Terry, D.J., & Smith, J.R. (2010). Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification. *Organizations & Markets: Motivation & Incentives eJournal*.
- 28-Smith, L.G., Amiot, C.E., Smith, J.R., Callan, V., & Terry, D.J. (2013). The Social Validation and Coping Model of Organizational Identity Development. *Journal of Management*, 39, 1952 - 1978.
- 29-Stan, S., Arnold, T.J., McAmis, G., & Evans, K.R. (2020). Salesperson socialization to the consumption of organizationally provided support

services: differences between high- and low-performing salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29, 271 - 288.

30-Rapp, T.L., & Mathieu, J.E. (2019). Team and Individual Influences on Members' Identification and Performance per Membership in Multiple Team Membership Arrangements. *Journal of Applied Psychology*, 104, 303–320.

31-Rovetta, A., Bortolotti, A., & Palumbo, R. (2025). Integrating team and organizational identity: a systematic literature analysis. *Frontiers in Organizational Psychology*.

32-Tasselli, S., Kilduff, M., & Landis, B. (2018). Personality Change: Implications for Organizational Behavior. *Academy of Management Annals*.

33-Tabzchnick, B.G., Fidell, L.S.(2013). Using multivariate statistics(6<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.

34-Thakur, M., & Yadav, M. (2025). Unraveling the Drivers of Post-Merger Identification in Facilitating Organizational Changes during M&As. *Journal of Change Management*, 25, 145 - 168.

35-Van der Vegt, G., & Bunderson, J.S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.

36-Weisman, H., Wu, C., Yoshikawa, K., & Lee, H. (2022). Antecedents of Organizational Identification: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 49, 2030 - 2061.

37-Wurster, K.G., Kivlighan, D.M., & Foley, M. (2006). Does person-group fit matter? A further examination of hope and belongingness in academic enhancement groups. *Journal of counseling psychology*.

38-Yu, L., Ren, H., & Singh, R. (2025). Newcomers' Organizational Socialization: A Systemic Literature Review. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*.