



The Relationship Between Organizational Pride and Service Climate with the Mediating Role of Individual and Organizational Factors in Sports Halls in Ahvaz City

Sadegh Soltani¹, Maryam Mokhtari Dinani^{*2}

1. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran.
2. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran.

Received: 12/08/2025, **Accepted:** 08/07/2026, **Published:** 23/09/2026

* Corresponding Author: Maryam Mokhtari Dinani, E-mail: M.mokhtaridinani@Alzahra.ac.ir

How to Cite: Soltani, S., Mokhtari Dinani, M. (2026). The relationship between organizational pride and service climate with the mediating role of individual and organizational factors in sports halls in Ahvaz city. *Sport Management Studies*, 18(98), 72-97. <https://doi.org/10.22089/smrj.2026.18362.4178>.

Extended Abstract

Background and Purpose

The sports industry plays a pivotal role in economic growth and attracting a wide audience, making the provision of high-quality services in sports facilities essential. Among the key psychological resources influencing employee service behaviors is organizational pride, which can enhance the service climate—a work environment characterized by managerial support, teamwork, and a focus on customer satisfaction. Theories of organizational identity and self-determination suggest that feelings of belonging and competence increase employees' commitment and intrinsic motivation, thereby improving the quality of service interactions. Despite ample evidence in various service industries, few studies have simultaneously examined the effects of organizational pride, along with individual and organizational factors, on service climate in the context of sports management. This study therefore aimed to investigate the relationship between organizational pride and service climate, with the mediating roles of individual factors (self-efficacy, intrinsic motivation) and organizational factors (job satisfaction, organizational success) in sports halls in Ahvaz, Iran.

Methods

The present study employed a descriptive–correlational design and was applied in nature, with data collected in the field using questionnaires. The statistical population was defined at two levels. At the first level, all public and private indoor sports facilities in Ahvaz operating in at least one of the disciplines of swimming, futsal, volleyball, handball, or basketball in 2025 were identified. Of the 52 facilities identified, 50 were included in the study due to non-cooperation by some managers. These facilities were classified into five geographical zones: central, northern, western, eastern, and southern. At the second level, the population consisted of 640

service and administrative employees working in these facilities. The sample size was determined as 242 participants based on the Krejcie–Morgan table and was proportionally allocated according to the number of facilities in each zone. Sampling was conducted using a two-stage stratified random method: first, facilities within each stratum were randomly selected, followed by the random selection of employees within each selected facility. Measurement instruments included the Organizational Pride Questionnaire by Gouthier & Rhein (2011), Service Climate Questionnaire by Nwosu (2021), Organizational Factors Questionnaire by Walsh et al. (2009) and Bowling & Hammond (2008) with two dimensions (organizational success and job satisfaction), and the Individual Factors Questionnaire by Schwarzer et al. (1997) and Tierney et al. (1999) with two dimensions (self-efficacy and intrinsic motivation). All items were rated on a five-point Likert scale. Cronbach's alpha coefficients for organizational pride, service climate, organizational factors, and individual factors were 0.98, 0.75, 0.93, and 0.81, respectively. Data analysis was conducted using SPSS v.27 and PLS v.3. Descriptive statistics were used to analyze demographic characteristics (age, gender, education, contract type, work experience), and inferential statistics included Pearson correlation and structural equation modeling to test both direct and indirect hypotheses regarding the effects of organizational pride on service climate via the mediating variables.

Results

The descriptive analysis of the demographic characteristics of the study sample indicated that the largest age group was 31–40 years, comprising 45.5% of respondents. Regarding gender, the majority (65.3%) were male. In terms of education, the largest proportion (38.6%) held a bachelor's degree. Concerning employment type, most respondents (84.1%) were on contractual agreements, and regarding work experience, the majority (36.4%) had between 6 and 10 years of tenure. The findings showed that organizational pride was significantly associated with service climate ($\beta = 0.227$), individual factors (self-efficacy and intrinsic motivation; $\beta = 0.644$), and organizational factors (organizational success and job satisfaction; $\beta = 0.653$) among employees in Ahvaz sports facilities. Additionally, individual factors were significantly related to service climate ($\beta = 0.325$), and organizational factors were significantly related to service climate ($\beta = 0.508$). Mediation analysis indicated that both individual and organizational factors significantly mediated the relationship between organizational pride and service climate. Finally, no significant differences were found between male and female employees or between different types of employment contracts across any of the study variables ($p > 0.05$). Overall, these results suggest that individual and organizational factors play a critical role in shaping the service climate in sports facilities, whereas demographic variables such as gender and employment type do not have a significant impact on the study variables.

Conclusion

Organizational pride is a valuable psychological resource that, by enhancing both individual and organizational factors, plays a critical role in improving the service climate in sports halls. Employees who are proud of their organization are more likely to deliver high-quality services, engage positively with customers, and uphold organizational standards. This influence occurs both directly and indirectly via increased self-efficacy, intrinsic motivation, job satisfaction, and perceptions of organizational success. These findings, consistent with theories of organizational identity, self-determination, and psychological capital, emphasize the importance of fostering both psychological and organizational conditions to shape positive service behaviors. Managers should focus on creating a supportive environment, providing opportunities for personal growth, recognizing employee contributions, and reinforcing a positive organizational culture to enhance service climate, customer satisfaction, and long-term competitive advantage in the sports industry.

Keywords: Organizational Pride, Service Climate, Individual Factors, Organizational Factors

Article Message

The study offers a clear message for sports facility managers: strengthening organizational pride is key to improving service climate. Organizational pride not only elevates employees' positive perceptions of their organization but also boosts self-efficacy, intrinsic motivation, job satisfaction, and perceptions of organizational success, thereby enhancing customer-oriented behaviors and service quality. Achieving this requires creating an environment where employees feel a sense of belonging, competence, and value. Investment in personal development, fostering a culture of appreciation, and ensuring organizational support pave the way for a sustainable and positive service climate, ultimately leading to greater customer satisfaction and loyalty.

Ethical Considerations

This study followed the ethical standards of the Declaration of Helsinki. All participants were fully informed about the purpose and procedures of the study and provided informed consent prior to participation. Confidentiality, voluntary participation, and the right to withdraw at any stage were guaranteed; however, none chose to discontinue.

Conflict of Interest

The authors report there are no competing interests to declare.

Acknowledgments

We express our sincere gratitude to all the participants of this study, whose invaluable contributions and cooperation made it possible for us to successfully complete this research. Their willingness to participate and provide valuable insights has been instrumental in shaping the outcomes of this study. Without their support, this research would not have been possible, and we are truly grateful for their involvement.



ارتباط بین غرور سازمانی و جو خدمات با نقش میانجی عوامل فردی و سازمانی در سالن‌های ورزشی شهر اهواز

صادق سلطانی^۱ , مریم مختاری دینانی^{۲*} 

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۱۷، تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

*نویسنده مسئول: مریم مختاری دینانی، M.mokhtarinani@Alzahra.ac.ir

How to cite: Soltani, S., Mokhtari Dinani, M. (2026). The relationship between organizational pride and service climate with the mediating role of individual and organizational factors in sports halls in Ahvaz city. Sport Management Studies, 18(98), 72-97. <https://doi.org/10.22089/smrj.2026.18362.4178>.

چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین ارتباط بین غرور سازمانی و جو خدمات با نقش میانجی عوامل فردی و سازمانی در سالن‌های ورزشی شهر اهواز بود. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی و از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی است. جامعه پژوهش شامل ۵۲ سالن ورزشی سرپوشیده فعال شهر اهواز در پنج ناحیه جغرافیایی (شرق، غرب، شمال، جنوب و مرکز) و ۶۴۰ کارمند آنها بود. براساس جدول کرجسی و مورگان، نمونه ۲۴۲ نفری به صورت متناسب در نواحی تخصیص یافت. نمونه‌گیری با روش طبقه‌ای دومرحله‌ای انجام شد؛ ابتدا سالن‌ها و سپس کارکنان به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه غرور سازمانی گوتیر و راین (۲۰۱۱)، پرسشنامه جو خدمات نوسو (۲۰۲۱)، پرسشنامه عوامل سازمانی والش و همکاران (۲۰۰۹) و بولینگ و هاموند (۲۰۰۸)، پرسشنامه عوامل فردی شوارزر و همکاران (۱۹۹۷) و تیرنی و همکاران (۱۹۹۹) بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که غرور سازمانی با جو خدمات (۰/۲۲۷)، عوامل فردی (خودکارآمدی و انگیزه درونی) کارکنان (۰/۶۴۴) و عوامل سازمانی (موفقیت سازمانی و رضایت شغلی) کارکنان (۰/۶۵۳) در سالن‌های ورزشی شهر اهواز رابطه معناداری داشت. عوامل فردی (خودکارآمدی، انگیزه درونی) و عوامل سازمانی (موفقیت سازمانی، رضایت شغلی) با جو خدمات (۰/۳۲۵) و عوامل سازمانی (موفقیت سازمانی، رضایت شغلی) در ارتباط بین غرور سازمانی با جو خدمات در سالن‌های ورزشی شهر اهواز رابطه معناداری داشت. همچنین بین کارکنان زن و مرد و همچنین نوع قرارداد آنان در هیچ‌کدام از متغیرهای پژوهش تفاوت معناداری وجود نداشت ($P > 0/05$)؛ بنابراین تقویت غرور سازمانی از طریق بهبود عوامل فردی و سازمانی می‌تواند به ارتقاء جو خدمات در سالن‌های ورزشی منجر شود؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیران با ایجاد محیطی حمایتی و انگیزشی، زمینه افزایش خودکارآمدی، انگیزه درونی و رضایت شغلی کارکنان را فراهم کنند. واژگان کلیدی: غرور سازمانی، جو خدمات، عوامل فردی، عوامل سازمانی، سالن ورزشی.

مقدمه

صنعت ورزش نقش مهمی در رشد اقتصادی بسیاری از کشورها ایفا می‌کند؛ به همین دلیل، مدیریت صحیح کیفیت خدمات و امکانات ورزشی از اهمیت بسیاری برخوردار است تا بتوان از حداکثر حمایت عمومی برای دستیابی به سودآوری مطلوب اطمینان حاصل کرد (لی^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). صنعت اماکن ورزشی نیز همانند سایر بخش‌های خدماتی، با چالش‌های رقابتی شدیدی مواجه است. این رقابت به دلیل حضور روزافزون شرکت‌کنندگان جدیدی است که محصولات و خدمات متنوع‌تری ارائه می‌دهند (گراهام^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). در این میان، برخی از ارائه‌دهندگان خدمات تلاش می‌کنند با به‌کارگیری استراتژی‌های مختلف بازاریابی، جایگاه خود را در بازار حفظ کنند که هدف اصلی آن‌ها ارائه خدمات باکیفیت‌تر به مشتریان است و به‌عنوان ابزاری کلیدی برای کسب مزیت رقابتی در این صنعت محسوب می‌شود (گونل و دویان^۳، ۲۰۲۰).

در بسیاری از صنایع خدماتی، کارکنان خط مقدم نقش اساسی در ایجاد روابط سودآور با مشتریان دارند (سینگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۷)؛ بنابراین بسیار حائز اهمیت است که سازمان‌ها فضایی فراهم کنند که در آن کارکنان خط مقدم با تمایل و انگیزه، رفتارهایی از خود نشان دهند که به طور مستقیم در راستای خدمت‌رسانی و کمک به مشتریان باشد (ماتسو^۵، ۲۰۲۴). با گذر از ویژگی‌های فردی کارکنان به عوامل محیطی بیرونی، می‌توان شواهدی از عوامل زمینه‌ساز رفتارها یافت که پژوهشگران به حوزه‌های گوناگون سازمانی نظیر فرهنگ سازمانی، جو کاری، سبک‌های رهبری، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و جو خدمات^۶ به عنوان پیشایندهای مؤثر اشاره کرده‌اند (اشنایدر^۷ و همکاران، ۲۰۱۳؛ ۲۰۱۷).

جو خدمات به محیطی اشاره دارد که در آن کارکنان به ارائه خدمات به مشتریان می‌پردازند. این جو شامل عواملی مانند حمایت مدیریت، همکاری بین کارکنان، منابع کافی و تمرکز بر رضایت مشتری است (نوسو^۸، ۲۰۲۱)، جو خدمات مثبت می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان و افزایش رضایت مشتریان منجر شود (الچه^۹ و همکاران، ۲۰۲۰). طبق نظر اشنایدر و همکاران (۱۹۹۸)، اساس جو خدمات این است که اطمینان حاصل شود کارکنان تمام آنچه را که برای ارائه خدمات موردانتظار نیاز است، در اختیار دارند؛ بنابراین اشاره به جو خدمات به‌عنوان یک منبع سازمانی، بیجا نخواهد بود (الدور و هارپاز^{۱۰}، ۲۰۱۶). چند مطالعه اثرات مثبت جو خدمات را بر رفتار خدمات نشان دادند؛ از جمله مشتری‌مداری رفتار شهروندی سازمانی و رفتار وظیفه و رفتار شهروندی سازمانی (وای و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۰) و رفتار خدماتی (جیانگ و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۶). این تحقیقات نشان می‌دهند که جو خدمات در سطح گروه، مقدمه غالب استفاده‌شده در مطالعات بوده است.

برای تشویق کارکنان به مشارکت در رفتار مشتری‌مداری، بر مفهوم غرور سازمانی^{۱۳} تأکید شده است، غرور سازمانی احساس مثبت ناشی از تعلق به یک سازمان موفق است (استورم^۱ و همکاران، ۲۰۲۲)؛ به عنوان مثال، هتل‌های

1. Li
2. Graham
3. Günel & Duyan
4. Singh
5. Matsuo
6. Service Climate
7. Schneider
8. Nwosu
9. Elche
10. Eldor & Harpaz
11. Way
12. Jiang
13. Organizational pride

زنجیره‌ای ریتز-کارلتون^۲، غرور سازمانی را به‌عنوان محرک اصلی برای خدمات مشتریان برجسته خود مدنظر قرار داده‌اند. بر قدرت غرور سازمانی در ایجاد انگیزه در کارکنان نیز در مطالعه اخیر انجام‌شده در فیس‌بوک که غرور سازمانی را مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده درگیری کارکنان و جزء ضروری رفتار مشتری‌مداری شناسایی کرد، تأکید شده است (کومار و پانساری^۳، ۲۰۱۶؛ گولر^۴ و همکاران، ۲۰۱۷؛ یون و کیم^۵، ۲۰۲۲).

غرور سازمانی، منبع روان‌شناختی منحصربه‌فردی است که قدرت استثنایی خود را برای تأثیرگذاری بر کارکنان از پیوندهای نزدیک خود با نیازهای مهم انسانی به دست می‌آورد (استورم^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). به طور کلی، غرور احساسی مثبت و نشانه‌ای از موفقیت است که برداشت فرد از خود را تقویت کرده و یکی از نیازهای اساسی انسان را تأمین می‌کند؛ چراکه غرور سازمانی با عضویت در سازمان موفق همراه است و احساس تعلق به یک جمع ارزشمند را برآورده می‌کند (کریمر^۷ و همکاران، ۲۰۱۷؛ لی^۸ و همکاران، ۲۰۲۳). همان‌طور که گفته شد، غرور احساس مثبت و خودآگاه و مبتنی بر موفقیت است. در این زمینه، «مثبت» به سطحی از خوشایندی اشاره دارد که افراد هنگام احساس غرور تجربه می‌کنند (تریسی^۹ و همکاران، ۲۰۰۹؛ گرپاس^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۰). «خودآگاه» به فرایند پیچیده خودارزیابی اشاره دارد که از طریق آن غرور رشد می‌کند. افراد عملکرد خود را با نقاط مرجع خاصی مانند انتظارات خود یا عملکرد دیگران مقایسه می‌کنند. هنگامی که خودارزیابی نتیجه مثبتی به همراه دارد و عملکرد به دلایل درونی نسبت داده می‌شود، افراد احساس غرور می‌کنند (کریمر و همکاران، ۲۰۱۷). مهم‌تر از همه، افراد ممکن است نه تنها با موفقیت‌های شخصی خود، بلکه در قبال موفقیت‌های گروه‌هایی که با آن‌ها شناسایی می‌شوند نیز احساس غرور کنند (چانگ و بایرم^{۱۱}، ۲۰۲۱). احساسات، واکنش‌های کوتاه‌مدت نسبت به رویدادهای خاص هستند، اما می‌توانند پیامدهای طولانی‌مدتی داشته باشند. افرادی که به طور مکرر احساسات مثبت مرتبط با سازمان را تجربه می‌کنند، نگرش پایداری ایجاد می‌کنند که غرور کلی آن‌ها را در سازمان (جدا از یک رویداد خاص) نشان می‌دهد (گوتیر و راین^{۱۲}، ۲۰۱۱؛ لی و کیم^{۱۳}، ۲۰۲۳).

غرور با احساسات خوشایند همراه است و برخلاف سایر احساسات مثبت، ادراک مثبت از خود را نیز ارتقاء می‌دهد؛ بنابراین غرور «نه تنها باعث می‌شود افراد احساس خوبی داشته باشند، بلکه باعث می‌شود آن‌ها احساس خوبی به خودشان نیز داشته باشند». با تسهیل ادراکات مثبت مرتبط با خود و نشان دادن تعلق به یک جمع، غرور سازمانی دو نیاز روان‌شناختی اساسی را برآورده می‌کند (اسلینگر^{۱۴} و همکاران، ۲۰۲۱). از آنجا که غرور سازمانی با این نیازهای ذاتی مرتبط است، بهزیستی روان‌شناختی^{۱۵} را ارتقاء می‌دهد (کریمر و گوتیر^{۱۶}، ۲۰۱۴). نظریه حفاظت از منابع

1. Sturm
2. Ritz-Carlton
3. Kumar & Pansari
4. Goler
5. Youn & Kim
6. Sturm
7. Kraemer
8. Le
9. Tracy
10. Grapsas
11. Chung & Byrom
12. Gouthier & Rhein
13. Lee & Kim
14. Eslinger
15. Psychological Well-Being
16. Kraemer & Gouthier

هابفول^۱ (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که افراد برای به دست آوردن و حفظ منابع حیاتی تلاش می‌کنند؛ بر این اساس، افراد با حمایت از سازمان به دنبال ارتقاء و حفاظت از منابع ارزشمند غرور سازمانی هستند. یک راه مؤثر برای دستیابی کارکنان به این هدف، اطمینان از خدمات مشتری برتر و جو خدماتی است که در قلب سازمان‌های موفق قرار دارد (کریم و همکاران، ۲۰۲۰). هرچه سطح غرور سازمانی فرد بالاتر باشد، تلاش بیشتری برای محافظت از آن سرمایه‌گذاری خواهد کرد. از آنجاکه غرور سازمانی یک کارمند براساس موفقیت سازمان است و رفتار آنان با مشتری اغلب نقش اصلی کارکنان خط مقدم در موفقیت را نشان می‌دهد، نشان می‌دهد که غرور سازمانی بیشتر کارمند، تمایل او به مشارکت در جو خدمات را بیشتر می‌کند (شفر و همکاران، ۲۰۲۴).

متغیر میانجی که رابطه مستقیم غرور سازمانی با جو خدمات را ممکن است تحت‌تأثیر قرار دهد، عوامل فردی (خودکارآمدی و انگیزه درونی فرد) است. تغییرات در غرور سازمانی با تغییر دو ظرفیت فردی یعنی خودکارآمدی و انگیزه درونی، اثرات غیرمستقیم را آشکار می‌کند. غرور سازمانی، نگرش مثبتی بر تجربیات مکرر از احساسات مثبت است؛ بنابراین افزایش غرور سازمانی نشان می‌دهد که یک فرد به طور مکرر با چنین احساسات مثبتی در دوره معینی مواجه شده است؛ در حالی که کاهش آن، نشان‌دهنده فقدان چنین احساساتی است. عواطف مثبت گذرا هستند، اما مجموعه توانایی‌ها و انگیزه‌های بادوام فرد را گسترش می‌دهند و همچنین احساسات، نیروی اراده انگیزشی را به‌منظور تلاش برای دستیابی به موفقیت بیشتر با استفاده از این قابلیت‌ها تعیین می‌کنند. هم توانایی و هم تمایل به انجام کار و ظرفیت‌های کارکنان، برای تسلط بر تعاملات مشتری لازم هستند (هابل و همکاران، ۲۰۱۷). خودکارآمدی، توانایی درک‌شده فرد برای بسیج منابع شناختی به‌منظور برآورده کردن خواسته‌های موقعیتی است (وود و بندورا، ۱۹۸۹). مؤلفه «اراده» با انگیزه درونی نشان داده می‌شود که به صورت میزان لذت کارکنان از یافتن راه‌حلهایی برای مشکلات مشتری از طریق تفکر تحلیلی و خلاق تعریف می‌شود (رومان و یاکوبوچی، ۲۰۱۰؛ گود و همکاران، ۲۰۲۲).

انتظار اثر غیرمستقیم غرور سازمانی بر جو خدمات از طریق تغییر در عوامل فردی (خودکارآمدی و انگیزه درونی) وجود دارد. از آنجاکه غرور سازمانی به طور مستقیم با ادراک فرد از خود مرتبط است، تغییرات در غرور سازمانی بر ارزیابی خود تأثیر می‌گذارد و انتظار می‌رود که تغییر خودکارآمدی بر تغییر جو خدمات تأثیر بگذارد؛ زیرا جو خدمات مثبت اغلب از کارکنان می‌خواهد که بر شیوه‌های غیرمعارف برای افزایش رفاه مشتری تسلط پیدا کنند (شپرز و همکاران، ۲۰۱۲) و اگر انتظار داشته باشند که بتوانند خواسته‌های پیش‌بینی‌نشده را داشته باشند، کارکنان توانایی بیشتری برای تطبیق روال خدمات خود دارند؛ در نتیجه انتظار است که کارکنان با افزایش (کاهش) خودکارآمدی، سطح بالاتر (پایین) جو خدمات مثبت را نشان دهند؛ بنابراین پیش‌بینی می‌شود که تغییر غرور سازمانی، اثر غیرمستقیم اضافی بر تغییر جو خدمات از طریق تغییر خودکارآمدی دارد (استورم^۸ و همکاران، ۲۰۲۲). علاوه بر این، احساسات مثبت زیربنای غرور سازمانی، انرژی اضافی را برای سخت‌تر کارکردن باز می‌کند و لذت فعالیت‌های کاری را افزایش می‌دهد؛ زیرا کارکنان احساسات مثبت را برای خود ارزشمند می‌دانند. تغییرات در انگیزه درونی به طور مثبت بر تمایل کارکنان برای تصاحب مشکلات مشتری و درواقع استفاده از قابلیت‌های آن‌ها برای دستیابی به اهداف بیشتر برای مشتری تأثیر

1. Hobfoll
2. Schaefer
3. Habel
4. Wood & Bandura
5. Román & Iacobucci
6. Good
7. Schepers
8. Sturm

می‌گذارد. نیازهای مشتریان ناهمگن هستند و در بسیاری از موقعیت‌ها کارکنان باید انگیزه داشته باشند که فراتر از دستورالعمل‌های خدماتی برای رفع نیازهای خاص مشتری پیش بروند (دی کیسر^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). متغیر میانجی دیگری که رابطه مستقیم غرور سازمانی با جو خدمات را ممکن است تحت تأثیر قرار دهد، عوامل سازمانی (رضایت شغلی و موفقیت سازمانی) است. تغییرات در جو خدمات با تغییر ارزیابی‌های مرتبط با سازمان از موفقیت سازمانی و رضایت شغلی، اثرات غیرمستقیمی به همراه دارد. از آنجاکه جو خدمات مثبت و رفتار مشتری‌مداری به تلاش‌های یک کارمند برای بهبود کل سازمان مربوط می‌شود، تغییر جو خدمات بر ارزیابی‌ها در سطح سازمان تأثیر می‌گذارد. موفقیت سازمانی ادراک‌شده، به معنای ارزیابی کلی کارمند از موقعیت و عملکرد سازمان است. هنگامی که کارکنان سازمان را موفق تلقی می‌کنند، تمایل دارند برای سازمانی که خود نیز از طریق تلاش‌هایشان در ارائه خدمات مشتری‌مدارانه در موفقیت آن نقش داشته‌اند، احترام قائل شوند. رضایت شغلی بازتابی از ارزیابی کلی کارکنان درباره تجربه‌های کاری آن‌ها در سازمان است که این رضایت، نشان‌دهنده ادراک کارکنان از جایگاه و وضعیت خود در محیط سازمانی است. از آنجاکه هر دو سازه اغلب به عنوان مرتبط‌ترین عوامل در ارزیابی کارکنان از سازمان و تصمیم برای ماندن شناسایی شده‌اند، هر دو احتمالاً بر جو خدمات تأثیر می‌گذارند (منگوک^۲ و همکاران، ۲۰۱۶)؛ بنابراین فرض می‌شود که افزایش (کاهش) در جو خدمات، درک فرد از عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد؛ به عنوان مثال، کارکنانی که جو خدماتی مثبت افزایشی را نشان می‌دهند، بازخورد مثبت‌تری از مشتریان درمورد عملکرد سازمان دریافت می‌کنند؛ بنابراین وقتی کارکنان سازمان را موفق‌تر درک کنند، همراه با افزایش جو خدمات مثبت است و تعلق به سازمان موفق، منبع اساسی غرور سازمانی است (پاتراش^۳ و همکاران، ۲۰۱۸؛ سابرامونی^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین زمانی رضایت شغلی بهبود می‌یابد که افزایش جو خدمات مثبت، تضاد نقش را با هم‌راستایی بیشتر انتظارات نقش مشتری-کارمند و مدیر-کارمند کاهش می‌دهد و برعکس، کاهش رضایت شغلی، کاهش مشارکت در جو خدمات مثبت و تنش‌های مرتبط با محل کار (مثلاً درگیری با سرپرستان) را ایجاد کند. علاوه بر این و در راستای مطالعات قبلی، به نظر می‌رسد هرچه کارکنان غرور بیشتری در سازمان می‌بینند، سازمان‌ها برای ایجاد رضایت شغلی مساعدتر باشند (گوتز^۵ و همکاران، ۲۰۱۵؛ ضمیجاء^۶ و همکاران، ۲۰۱۹).

این مطالعه می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت مشتریان و تقویت جایگاه رقابتی سالن‌های ورزشی کمک کند. همچنین، این پژوهش می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای تحقیقات آینده در حوزه مدیریت ورزشی و خدمات مشتری‌محور استفاده شود. براساس مطالب ذکرشده، پژوهش حاضر به دنبال بررسی این مسئله است که چگونه غرور سازمانی بر جو خدمات در سالن‌های ورزشی شهر اهواز اثر می‌گذارد؟ و اینکه نقش میانجی عوامل فردی و سازمانی در ارتباط بین غرور سازمانی و جو خدمات در سالن‌های ورزشی شهر اهواز چگونه است؟

1. De Keyser

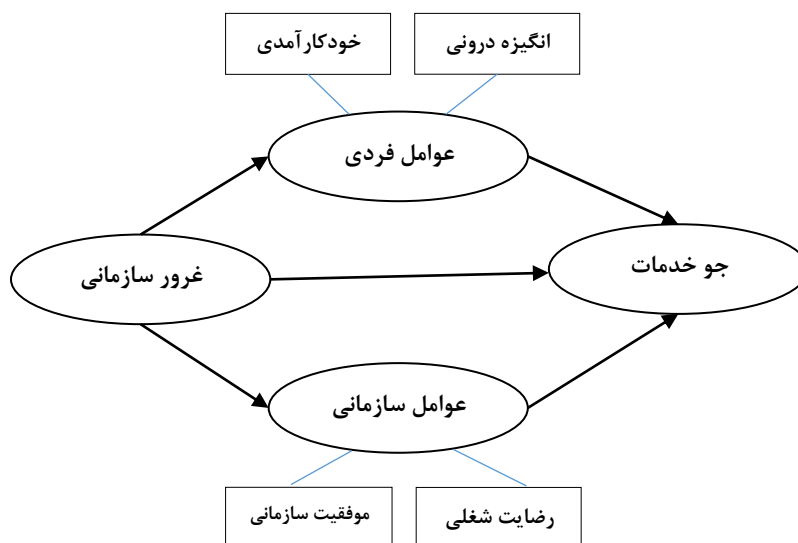
2. Menguc

3. Patras

4. Subramony

5. Goetz

6. Dhamija



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

Figure 1- Conceptual model of research

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی و از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی بود که اطلاعات مورد نیاز به وسیله پرسشنامه و به شکل میدانی جمع‌آوری شد. جامعه آماری پژوهش در دو سطح تعریف شد: در سطح نخست، شامل تمامی سالن‌های ورزشی سرپوشیده دولتی و خصوصی شهرستان اهواز در سال ۱۴۰۳ بود که حداقل در یکی از رشته‌های شنا، فوتسال، والیبال، هندبال یا بسکتبال فعالیت می‌کردند. براساس اطلاعات، ۵۲ سالن شناسایی شد که به دلیل همکاری نکردن برخی مدیران، ۵۰ سالن در دسترس پژوهشگر قرار گرفتند. این سالن‌ها براساس موقعیت جغرافیایی شهر به پنج ناحیه تقسیم شدند: مرکز (۱۷ سالن)، شمال (۱۳ سالن)، غرب (۷ سالن)، شرق (۷ سالن) و جنوب (۶ سالن).

در سطح دوم، جامعه کارکنان (خدماتی و دفتری) این سالن‌ها شامل ۶۴۰ نفر بود. حجم نمونه اولیه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، ۲۴۲ نفر تعیین شد و سپس به نسبت تعداد سالن‌های هر ناحیه جغرافیایی تخصیص یافت. این تخصیص متناسب با حجم سالن‌ها تضمین کرد که نمونه نهایی نماینده مناسبی از پراکندگی جغرافیایی کارکنان در سالن‌ها باشد که در جدول (۱) به تفکیک پنج منطقه آمده است. نمونه‌گیری با روش طبقه‌ای دومرحله‌ای انجام شد؛ به طوری که ابتدا سالن‌ها در هر طبقه جغرافیایی به صورت تصادفی انتخاب و سپس کارکنان هر سالن به روش تصادفی انتخاب شدند. این روش ضمن حفظ نمایندگی جغرافیایی، احتمال سوگیری ناشی از تمرکز سالن‌ها در برخی نواحی را کاهش داد. در نهایت، ۳۰۸ پرسشنامه معتبر جمع‌آوری شد که نشان‌دهنده نرخ پاسخ بالا بود و تحلیل‌های آماری براساس این تعداد انجام گرفت.

جدول ۱- حجم نمونه به تفکیک پراکندگی سالن‌ها در مناطق جغرافیایی

Table 1- Sample size by geographical distribution of halls

طبقه Class	جامعه سالن‌ها Community	حجم نمونه به‌دست‌آمده Sample size obtained
مرکز Center	17	$\frac{17}{50} \times 242 \approx 82$

شمال North	13	$\frac{13}{50} \times 242 \approx 63$
شرق East	7	$\frac{7}{50} \times 242 \approx 34$
غرب West	7	$\frac{7}{50} \times 242 \approx 34$
جنوب South	6	$\frac{6}{50} \times 242 \approx 29$
کل Total	50	242

معیارهای ورود به پژوهش شامل اشتغال رسمی یا قراردادی در سالن‌های ورزشی به‌عنوان کارکنان خدمات یا پرسنل دفتری، داشتن حداقل یک سال سابقه کار در محل فعلی برای آشنایی کافی با جو سازمانی، تمایل و رضایت شفاهی برای شرکت در پژوهش، برخورداری از حداقل مدرک تحصیلی دیپلم و توانایی خواندن و پاسخ‌دادن به پرسشنامه بود. معیارهای خروج نیز شامل تمایل نداشتن به ادامه همکاری یا انصراف از پاسخ‌گویی، ارائه پاسخ‌های ناقص یا بی‌ربط، سابقه کمتر از یک سال فعالیت در سالن ورزشی مدنظر و اشتغال در بخش‌های غیرمرتبط با فرایندهای خدماتی یا اداری مانند نیروهای پاره وقت بدون تعامل مستقیم با سازمان بود.

به منظور جمع‌آوری داده‌های تحقیق، از پرسشنامه به‌عنوان ابزار تحقیق استفاده شد. پرسشنامه‌ها عبارت بودند از: ۱- پرسشنامه ویژگی‌های فردی؛ ۲- پرسشنامه استاندارد غرور سازمانی گوتیر و راین^۱ (۲۰۱۱) در قالب سه گویه: از این پرسشنامه در پژوهش افراچی و همکاران (۲۰۲۴) استفاده شد که پایایی ۰/۸۱۹ گزارش شد. روایی آن نیز با تحلیل عاملی تأییدی انجام شد که شاخص‌های برازش مدل ($NFI=0/916$ ، $CFI=0/916$ ، $TLI=0/884$) نشان‌دهنده روایی ساختاری مناسب مقیاس بودند؛ ۳- پرسشنامه استاندارد جو خدمات نوسو^۲ (۲۰۲۱) در قالب هفت گویه: از این پرسشنامه در پژوهش سلما^۳ و همکاران (۲۰۲۱) استفاده شد که پایایی (ضریب آلفای کرونباخ) ۰/۷۰ گزارش شد که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار بود. روایی آن نیز با تحلیل عاملی تأییدی (CFA) صورت گرفت و روایی ساختاری آن تأیید شد؛ ۴- پرسشنامه استاندارد عوامل سازمانی (موفقیت سازمانی و رضایت شغلی) والش^۴ و همکاران (۲۰۰۹) و بولینگ و هاموند^۵ (۲۰۰۸) استفاده شد. این ابزار دارای پنج گویه و دو بعد موفقیت سازمانی (سه گویه) و رضایت شغلی (دو گویه) بود که برای ارزیابی بعد موفقیت سازمانی از پرسشنامه والش و همکاران (۲۰۰۹) گرفته شد. آنان پایایی (ضریب آلفای کرونباخ) را ۰/۹۳ گزارش کردند که نشان‌دهنده پایایی بالا بود. روایی پرسشنامه نیز با تحلیل عاملی تأییدی (CFA) انجام شد که شاخص‌های برازش مدل ($CFI=0/95$ ، $RMSEA=0/06$) نشان‌دهنده روایی ساختاری مناسب آن بودند. همچنین بعد رضایت شغلی با پرسشنامه بولینگ و هاموند (۲۰۰۸) ارزیابی شد. آن‌ها ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه را ۰/۸۴ گزارش کردند که نشان‌دهنده پایایی مناسب مقیاس بود. همچنین بولینگ و هاموند با تحلیل‌های خود روایی ساختاری قوی و همبستگی‌های معنادار رضایت شغلی را تأیید کردند؛ ۵- پرسشنامه استاندارد عوامل فردی (خودکارآمدی و انگیزه درونی) شوارزر^۶ و همکاران (۱۹۹۷) و تیرنی^۷ و همکاران (۱۹۹۹) دارای

1. Gouthier &
2. Nwosu
3. Salmah
4. Walsh
5. Bowling &
6. Schwarzer
7. Tierney

Rhein

Hammond

۹ گویه و دو بعد خودکارآمدی (پنج گویه) و انگیزش درونی (سه گویه): بعد خودکارآمدی با پرسشنامه شوارزر و همکاران (۱۹۹۷) ارزیابی شد. آنان پایایی را در نمونه‌های مختلف از ۲۳ کشور، با ضریب آلفای کرونباخ بین ۰/۷۶ تا ۰/۹۰ گزارش کردند. همچنین بعد انگیزه درونی با پرسشنامه تیرنی و همکاران (۱۹۹۹) ارزیابی شد که ضریب آلفای کرونباخ را ۰/۹۲ گزارش کردند. همچنین روایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) انجام و تأیید شد.

تمامی پرسشنامه‌های تحقیق براساس طیف پنج ارزشی لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) ارزش‌گذاری شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر شش نفر از اساتید مدیریت ورزشی تأیید شد. همچنین در پژوهش حاضر به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، ۳۰ پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع شد. برای بررسی پایایی سؤالات پرسشنامه‌ها از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که پایایی پرسشنامه‌های غرور سازمانی، جو خدمات، عوامل سازمانی و عوامل فردی به ترتیب (۰/۸۱، ۰/۸۸، ۰/۸۶، ۰/۸۴) برآورد شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی برای تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش استفاده شد. همچنین در بخش آمار استنباطی، به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، آزمون همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۷ و SmartPLS نسخه ۳ به کار رفت.

نتایج

توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش نشان می‌دهد که از نظر سن، بیشترین پاسخ‌دهندگان (۴۵/۵ درصد) ۳۱ تا ۴۰ سال داشتند. از نظر جنسیت، بیشترین پاسخ‌دهندگان (۶۵/۳ درصد) مرد بودند. از نظر تحصیلات، بیشترین پاسخ‌دهندگان (۳۸/۶ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی بودند. از نظر نوع قرارداد، بیشترین پاسخ‌دهندگان (۸۴/۱ درصد) کارمند قراردادی بودند و از نظر سابقه کاری، بیشترین پاسخ‌دهندگان (۳۶/۴ درصد) بین ۶ تا ۱۰ سال سابقه کاری داشتند (جدول ۲).

جدول ۲- بررسی ویژگی‌های فردی پاسخ‌دهندگان

Table 2- Survey of personal characteristics of respondents

متغیر Variable	فراوانی Frequency	درصد Percent
سن پاسخ‌دهندگان	21 تا 30 سال	34.7
	31 تا 40 سال	45.5
	41 تا 50 سال	11.7
	بیشتر از 50 سال	8.1
جنسیت	زن	34.7
	مرد	65.3
سطح تحصیلات	دیپلم	34.7
	کارشناسی	38.6
	کارشناسی ارشد	24.7
	دکتری	1.9
نوع قرارداد	قراردادی	84.1

15.9	49	رسمی	سابقه کار
8.1	25	1 تا 5 سال	
36.4	112	6 تا 10 سال	
29.5	91	11 تا 15 سال	
26	80	بیشتر از 15 سال	

به منظور برقراری پیش فرض‌های آزمون معادلات ساختاری از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج در جدول (۳) ارائه شده است. براساس نتایج این آزمون، در سطح ۰/۰۰۱، روابط معناداری وجود داشت؛ بنابراین مفروضه انجام آزمون معادلات ساختاری برقرار بود و می‌توان از این آزمون استفاده کرد.

جدول ۳- همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش

Table 3- Correlation between the main research variables

4	3	2	1	متغیرها Variables
			1	غرور سازمانی Organizational pride
		1	0.762	جو خدمات Service climate
	1	0.842	0.645	عوامل سازمانی Organizational factors
1	0.653	0.671	0.445	عوامل فردی Individual factors

** معنادار در سطح ۰/۰۰۱

برای بررسی احتمال بروز سوگیری واریانس مشترک از آزمون تک‌عاملی هارمن استفاده شد.

جدول ۴- مجموع واریانس تبیین شده

Table 4- Total variance explained

Extraction Sums of Squared Loadings			Component
Cumulative%	% of Variance	Total	
درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	
48.245	48.245	10.614	1
60.168	11.923	2.623	2
68.544	8.376	1.843	3
74.160	5.616	1.235	4
79.002	4.842	1.065	5

نتایج نشان داد که عامل اول تنها ۴۸ درصد از واریانس کل را تبیین کرد (کمتر از ۵۰ درصد)؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سوگیری واریانس مشترک در داده‌ها مسئله‌ساز نبود. در ادامه، مدل مفهومی پژوهش با استفاده معادلات

ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی بررسی و طی آن برازش مدل در سه بخش بررسی شد: الف) برازش مدل اندازه‌گیری، ب) برازش مدل ساختاری و ج) برازش کلی مدل. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. براساس نتایج جدول (۵)، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۱ و میانگین واریانس استخراجی برای تمامی متغیرها در محدوده قابل قبول بود.

جدول ۵- بررسی پایایی و روایی همگرا مدل اندازه‌گیری

Table 5- Review of the reliability and convergent validity of the measurement model

متغیر Structure	آلفا کرونباخ Cronbach's alpha	پایایی مرکب Combined reliability	(AVE)
انگیزه درونی Intrinsic motivation	0.871	0.923	0.800
جو خدمات Service climate	0.944	0.959	0.824
خودکارآمدی Self-efficacy	0.829	0.886	0.661
رضایت شغلی Job satisfaction	0.702	0.864	0.761
عوامل سازمانی Organizational factors	0.927	0.945	0.777
عوامل فردی Individual factors	0.805	0.852	0.501
غرور سازمانی Organizational pride	0.723	0.844	0.645
موفقیت سازمانی Organizational success	0.893	0.935	0.829

برای بررسی روایی واگرا از روش ماتریس فورنل و لارکر^۲ استفاده شد. در قطر اصلی این ماتریس، جذر میانگین واریانس استخراجی متغیرها وارد شد. برای تأیید روایی واگرا، لازم بود این مقدار بیش از همبستگی میان آن متغیر با سایر متغیرها باشد. نتایج (۶) نشان‌دهنده روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری است.

جدول ۶- بررسی روایی واگرای مدل به روش فورنل و لارکر

Table 6- Examining the divergent validity of the model using the Fornell and Larcker method.

متغیر Structure	1	2	3	4	5	6	7	8
انگیزه درونی Intrinsic motivation	0.895							
جو خدمات Service climate	0.456	0.908						

1. Composite Reliability

2. Fornell & Larcker

0.813	0.335	0.339	خودکارآمدی Self-efficacy
0.872	0.391	0.619	رضایت شغلی Job satisfaction
0.881	0.479	0.386	عوامل سازمانی Organizational factors
0.708	0.617	0.328	عوامل فردی Individual factors
0.803	0.644	0.653	غرور سازمانی Organizational pride
0.911	0.624	0.773	موفقیت سازمانی Organizational success

در بررسی مدل ساختاری، شاخص اشتراک،^۱ افزونگی،^۲ ضریب تعیین (R^2) و نیکویی برازش^۳ (GOF) برای تناسب مدل بررسی می‌شود که نتایج در جدول (۷) گزارش شده است.

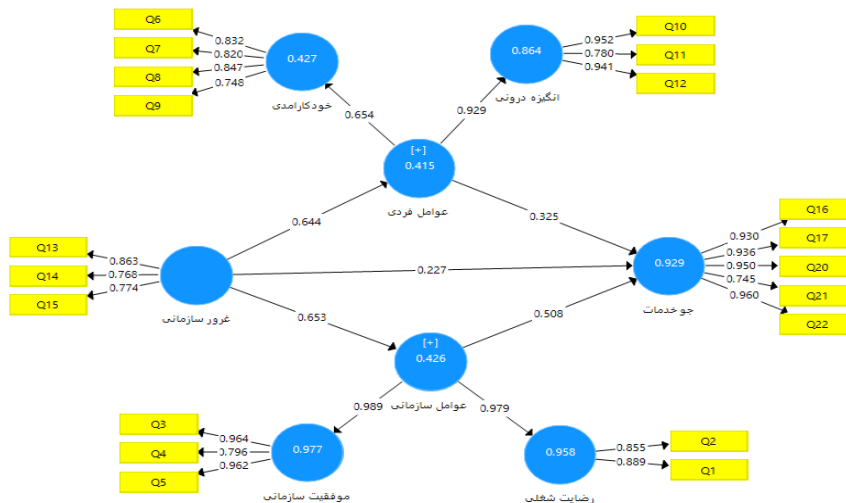
جدول ۷- شاخص اشتراک، افزونگی و ضریب تعیین (R^2) برای متغیرهای پژوهش

Table 7- Commonality, redundancy and coefficient of determination (R^2) for research variables

متغیر Structure	اشتراک Communality	افزونگی redundancy	R^2	GOF
انگیزه درونی Intrinsic	0.538	0.641	0.864	
جو خدمات Service	0.613	0.704	0.929	
خودکارآمدی Self-efficacy	0.411	0.257	0.427	
رضایت شغلی Job	0.273	0.689	0.958	
عوامل سازمانی Organizational	0.544	0.295	0.426	
عوامل فردی Individual	0.342	0.176	0.415	
غرور سازمانی Organizational	0.299	--	--	
موفقیت سازمانی Organizational	0.579	0.750	0.977	$GOF = \sqrt{0.731 \times 0.714} = 0.722$

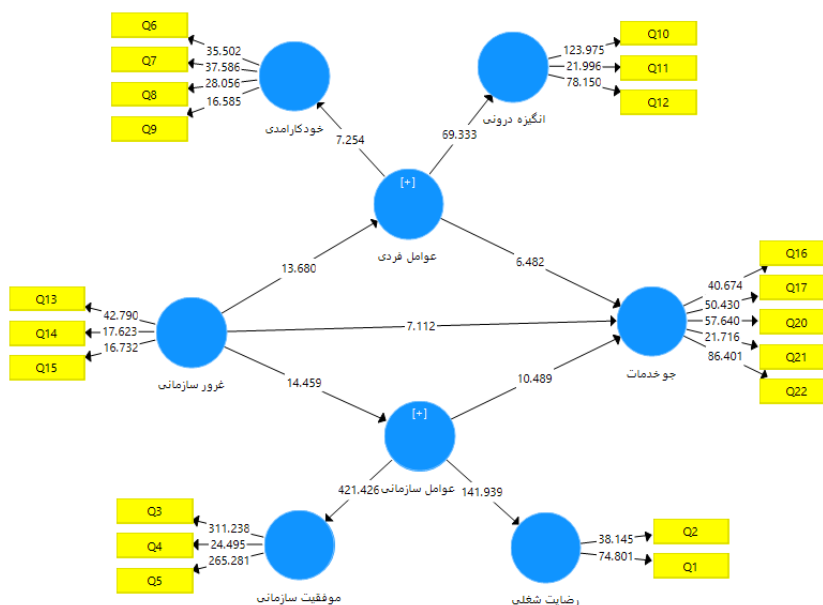
1. Communality
2. Redundancy
3. Goodness of Fit

همچنین مقدار معیار نیکویی برازش معادل $GOF=0.72$ و $SRMR=0.096$ ، $d-ULS=4/236$ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل کلی پژوهش است.



شکل ۲- مدل پژوهش در حالت استاندارد

Figure 2- Model in standard mode



شکل ۳- مدل پژوهش در حالت معناداری

Figure 3- Model in meaningful mode

جدول ۸- نتیجه آزمون فرضیات پژوهش مدل ساختاری در حالت روابط مستقیم

Table 8- Results of testing the research hypotheses of the structural model in the case of direct relationships

تأیید/رد Approve/Reject	P	T	ضریب استاندارد Standard coefficient	مسیر بین سازه‌ها Path between structures
تأیید Confirmed	0.001	7.112	0.227	غرور سازمانی <---> جو خدمات Organizational pride <---> Service climate
تأیید Confirmed	0.001	14.459	0.653	غرور سازمانی <---> عوامل سازمانی Organizational pride <---> Organizational factors
تأیید Confirmed	0.001	13.680	0.644	غرور سازمانی <---> عوامل فردی Organizational pride <---> Individual factors
تأیید Confirmed	0.001	10.489	0.508	عوامل سازمانی <---> جو خدمات Organizational factors <---> Service climate
تأیید Confirmed	0.001	6.482	0.325	عوامل فردی <---> جو خدمات Individual factors <---> Service climate

جدول ۹- نتیجه آزمون فرضیه پژوهش مدل ساختاری در حالت روابط غیرمستقیم

Table 9- Results of the structural model research hypothesis test in the indirect relationship mode

تأیید/رد Approve/Reject	P	T	ضریب استاندارد Standard coefficient	مسیر بین سازه‌ها Path between structures
تأیید Confirmed	0.001	9.093	0.331	غرور سازمانی <---> عوامل سازمانی <---> جو خدمات Organizational pride <---> Organizational factors <---> > Service climate
تأیید Confirmed	0.001	5.629	0.209	غرور سازمانی <---> عوامل فردی <---> جو خدمات Organizational pride <---> Individual factors <---> Service climate

در ادامه برای بررسی اثر جنسیت و نوع قرارداد بر متغیرهای پژوهش از آزمون تی نمونه‌های مستقل استفاده شد که نتایج در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول ۱۰- نتایج آزمون تی مستقل برای بررسی اثر جنسیت و نوع قرارداد کارکنان بر متغیرهای پژوهش

Table 10- Results of independent t-test to examine the effect of gender and type of employee contract on research variables

sig	df	T	SD	M	Groups	Variables
0.833	306	0.21	1.83 1.88	12.80 12.85	Woman Man	غرور سازمانی Organizational pride
0.815	306	0.23	2.73 2.97	21.87 21.95	Woman Man	جو خدمات Service climate
0.359	306	0.92	2.70 2.97	21.66 21.98	Woman Man	عوامل سازمانی Organizational factors
0.770	306	0.29	3.42 3.89	29.90 29.77	Woman Man	عوامل فردی Individual factors
0.447	306	0.76	1.85 1.92	12.80 13.02	Contractual Official	غرور سازمانی Organizational pride

0.181	306	1.34	2.93	21.83	Contractual	جو خدمات
			2.60	22.43	Official	Service climate
0.100	306	1.65	2.91	21.75	Contractual	عوامل سازمانی
			2.62	22.49	Official	Organizational factors
0.192	306	1.31	3.80	29.69	Contractual	عوامل فردی
			3.30	30.45	Official	Individual factors

با توجه به نتایج جدول (۱۰)، بین کارکنان زن و مرد و همچنین نوع قرارداد آنان در هیچ‌کدام از متغیرهای پژوهش تفاوت معناداری وجود نداشت ($p > 0.05$).

بحث و نتیجه‌گیری

جو خدمات در سالن‌های ورزشی نقش حیاتی در رضایت و وفاداری مشتریان ایفا می‌کند. محیطی که در آن کارکنان با انگیزه، احترام و مسئولیت‌پذیری با مراجعه‌کنندگان برخورد کنند، نه تنها تجربه مشتری را بهبود می‌بخشد، بلکه موجب ارتقاء اعتبار و موفقیت بلندمدت مجموعه نیز می‌شود. ایجاد جو خدمات مثبت می‌تواند تعامل مؤثر بین کارکنان و مراجعان را تقویت کند و سطح بهره‌وری و کیفیت خدمات را افزایش دهد. هدف از انجام این پژوهش، بررسی ارتباط بین غرور سازمانی و جو خدمات با نقش میانجی عوامل فردی و سازمانی در سالن‌های ورزشی شهر اهواز بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین غرور سازمانی و جو خدمات در سالن‌های ورزشی شهر اهواز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (ضریب معناداری = ۷/۱۱۲). این یافته‌ها با نتایج تحقیقات گوتیه و راین (۲۰۱۱)، کاشیف و همکاران (۲۰۱۷) و دیپا و همکاران (۲۰۲۵) همخوان است. این محققان دریافتند که غرور سازمانی از طریق هویت سازمانی بهبود یافته موجب افزایش رفتار نوآورانه کارکنان و احتمالاً بهبود کیفیت خدمات می‌شود. همچنین، چن و همکاران (۲۰۲۵) دریافتند که غرور نگرشی منجر به افزایش تعهد عاطفی و رفتارهای شهروندی سازمانی با محوریت خدمت می‌شود و بهبودی در خورتوجهی در جو خدمات سازمان ایجاد می‌کند. پالاسیوس و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند که جو سازمانی خدمت از طریق افزایش انگیزش و رفتارهای شهروندی سازمانی کارمندان به طور معناداری بر کیفیت خدمات و رضایت مشتری تأثیر دارد که غرور سازمانی یکی از منابع اصلی شکل‌دهنده این جو است.

براساس نظریه‌های روان‌شناسی سازمانی و بازاریابی خدمات، یکی از چارچوب‌های نظری مؤثر در این حوزه، نظریه هویت اجتماعی سازمانی ارائه شده توسط تاجفل و ترنر (۲۰۰۴) است. این نظریه بیان می‌کند که افراد تمایل دارند بخشی از هویت خود را از طریق عضویت در گروه‌ها و سازمان‌هایی که به آن‌ها تعلق دارند، شکل دهند. زمانی که کارکنان نسبت به سازمان خود احساس غرور می‌کنند، هویت فردی آنان با هویت سازمانی هم‌راستا می‌شود. این احساس هم‌هویتی و تعلق، موجب تعهد بیشتر، انگیزش درونی و تلاش بیشتر برای ارتقاء جایگاه سازمان می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹). از سوی دیگر، نظریه جو سازمانی اشنایدر و رایشرز (۱۹۸۳) تأکید می‌کند که جو خدمات، بازتابی از ارزش‌ها، باورها و انتظارات مشترک کارکنان در خصوص کیفیت خدمات است. در چنین شرایطی، زمانی که کارکنان به سازمان خود افتخار می‌کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که ارزش‌ها و هنجارهای مرتبط با ارائه خدمات با کیفیت را درونی سازند. این درونی‌سازی منجر به بروز رفتارهای شغلی مثبت، تعامل مؤثرتر با مشتریان و در نهایت بهبود جو خدمات می‌شود (هونگ و همکاران، ۲۰۱۳).

علاوه بر این، براساس مدل رفتار شهروندی سازمانی ارگان (۱۹۸۸)، غرور سازمانی به عنوان یک عامل انگیزشی، نقش مؤثری در بروز رفتارهایی ایفا می‌کند که فراتر از وظایف رسمی شغلی هستند. کارکنانی که به سازمان خود احساس افتخار دارند، تمایل بیشتری برای مشارکت فعال، یاری‌رسانی به همکاران و ایجاد تجربیات مطلوب برای مشتریان از خود نشان می‌دهند. این گونه رفتارها از عناصر کلیدی در شکل‌گیری جو خدمات مثبت، به‌ویژه در محیط‌های ورزشی،

محسوب می‌شوند (کیم و همکاران، ۲۰۱۶)؛ در نتیجه غرور سازمانی از طریق تقویت احساس تعلق، افزایش انگیزش درونی و ارتقاء رفتارهای حمایتی و مشتری‌مدار، زمینه‌ای روان‌شناختی برای ایجاد و تقویت جو خدمات مثبت در سالن‌های ورزشی فراهم می‌کند (والومبوا و همکاران، ۲۰۱۸).

دیگر یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بین غرور سازمانی و عوامل فردی (خودکارآمدی و انگیزه درونی) کارکنان در سالن‌های ورزشی رابطه معناداری وجود دارد (ضریب معناداری = ۱۳/۶۸۰). این یافته‌ها با نتایج تحقیقات اوپولوت و همکاران (۲۰۲۴) و توکارسکا و روگوفسکا (۲۰۲۵) همخوان است. همچنین حیدر و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند که خودکارآمدی نقش بسزایی در پیش‌بینی انگیزه درونی دارد، اما این رابطه شخصی است و می‌تواند تحت‌تأثیر غرور سازمانی نیز قرار گیرد. تور-پورکار و ریبیرو-سوریانو (۲۰۲۰) دریافتند که انگیزه درونی محرک مهمی برای عملکرد است و اغلب با عوامل روانی مثبت مانند غرور مرتبط است. غرور سازمانی نوعی احساس ارزشمندی و افتخار از تعلق به یک سازمان است که با ایجاد هویت مثبت شغلی و افزایش تعلق خاطر، تأثیر عمیقی بر باورها و انگیزه‌های درونی کارکنان دارد (اشفورت و مایل، ۱۹۹۹).

یکی از سازوکارهای روان‌شناختی مؤثر در این زمینه، نظریه خودتعیین‌گری است که بیان می‌کند انگیزه درونی زمانی تقویت می‌شود که سه نیاز روانی بنیادین شامل خودمختاری، شایستگی (خودکارآمدی) و ارتباط، حمایت شوند. غرور سازمانی از طریق تقویت احساس شایستگی و تعلق، به ارضاء این نیازها کمک می‌کند (دسی و رایان، ۲۰۰۰). زمانی که کارکنان خود را عضوی از سازمانی معتبر و موفق بدانند، احساس اثربخشی، لیاقت و خودکارآمدی در آن‌ها افزایش می‌یابد (بندورا، ۱۹۹۷). این احساس کارآمدی موجب می‌شود وظایف خود را با اعتمادبه‌نفس، خودانگیزگی و پشتکار بیشتری دنبال کنند؛ بنابراین می‌توان گفت که غرور سازمانی یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های مثبت انگیزه درونی در کارکنان خدماتی به‌شمار می‌رود؛ به‌ویژه زمانی که آنان همسویی میان اهداف و ارزش‌های فردی خود با سازمان را تجربه کنند (گوتیه و راین، ۲۰۱۱). در این راستا، غرور سازمانی با فراهم‌ساختن بسترهای روان‌شناختی لازم برای شایستگی و خودانگیزگی، نقش مؤثری در ارتقاء عوامل فردی کارکنان در محیط‌های خدماتی، از جمله سالن‌های ورزشی ایفا می‌کند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بین غرور سازمانی و عوامل سازمانی (موفقیت سازمانی و رضایت شغلی) کارکنان در سالن‌های ورزشی رابطه وجود دارد (ضریب معناداری = ۱۴/۴۵۹). این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های او و همکاران (۲۰۱۸)، آنه و تری (۲۰۲۲) و رادیشیچ و همکاران (۲۰۲۳) همخوان است. همچنین اوزبک و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند که غرور سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد. اسلیپچویچ و همکاران (۲۰۲۴) دریافتند که تعامل غرور سازمانی و رضایت شغلی بر تعهد سازمانی و درنهایت موفقیت سازمان اثر دارد؛ به‌ویژه زمانی که کارکنان هویت قوی با سازمان خود دارند.

یافته‌های این پژوهش ریشه در نظریه‌های مرتبط با هویت سازمانی، رضایت شغلی و رفتار سازمانی دارد. بر پایه نظریه هویت اجتماعی سازمانی، غرور سازمانی در شرایطی شکل می‌گیرد که کارکنان سازمان خود را دارای جایگاه اجتماعی مطلوب، عملکرد برجسته و ارزش‌های والا بدانند (اشفورت و مایل، ۱۹۹۹). این احساس غرور موجب می‌شود که کارکنان موفقیت‌های سازمان را بازتابی از توانمندی‌های شخصی خود تلقی کرده و از پیشرفت و دستاوردهای آن، رضایت حرفه‌ای و فردی کسب کنند (مانیمگلای و بارال، ۲۰۲۴). افزون بر این، غرور سازمانی با ادراک مثبت از جایگاه شغلی و ارزش اجتماعی سازمان در ارتباط است؛ موضوعی که به طور مستقیم در افزایش سطح رضایت شغلی مؤثر است. رضایت شغلی که بیانگر ارزیابی هیجانی فرد از شغل خود محسوب می‌شود، تحت‌تأثیر عواملی چون احترام، احساس موفقیت و تعلق به سازمان معتبر قرار دارد (اوزبک و همکاران، ۲۰۲۳)؛ در نتیجه زمانی که کارکنان سازمان

خود را موفق، معتبر و برخوردار از احترام اجتماعی درک می‌کنند، به احتمال بیشتری رضایت از نقش شغلی و جایگاه حرفه‌ای خود را تجربه خواهند کرد.

علاوه بر این، براساس مدل سرمایه روان‌شناختی، غرور سازمانی با مؤلفه‌هایی نظیر امید، تاب‌آوری، خوش‌بینی و خودکارآمدی ارتباط معناداری دارد (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷). این ویژگی‌ها با ارتقاء عملکرد فردی و مشارکت فعال در تحقق اهداف سازمانی در ارتباط هستند؛ در نتیجه کارکنانی که به سازمان خود افتخار می‌کنند، با انگیزه بیشتری در برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش کرده و خود را جزئی از موفقیت آن تلقی می‌کنند؛ در نتیجه غرور سازمانی با تقویت هویت جمعی، احساس ارزشمندی و نگرش مثبت، رضایت شغلی و ادراک موفقیت سازمانی را افزایش می‌دهد؛ این ارتباط در محیط‌های خدماتی مانند سالن‌های ورزشی برای بهبود عملکرد حیاتی است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بین عوامل فردی (خودکارآمدی، انگیزه درونی) و جو خدمات در سالن‌های ورزشی ارتباط وجود دارد (ضریب معناداری = ۶/۴۸۲). این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های منگوک و همکاران (۲۰۱۷)، جونگ و همکاران (۲۰۱۷)، کانگ و همکاران (۲۰۱۸)، کانگ و باسر (۲۰۱۸) و هوانگ و همکاران (۲۰۲۱) همخوان است. براساس نظریه خودکارآمدی بندورا (۱۹۹۷)، افرادی که باور دارند قادر به انجام موفقیت‌آمیز وظایف خود هستند، عملکرد بهتری در محیط کاری ارائه می‌دهند. این باور به توانمندی منجر به افزایش تلاش، پایداری در مواجهه با چالش‌ها و رویکرد حرفه‌ای در تعامل با مشتریان می‌شود که تمامی این عوامل تأثیر مثبت بر جو خدمات سازمان دارند. از سوی دیگر، نظریه خودتعیین‌گری که یکی از نظریه‌های بنیادین روان‌شناسی انگیزش است، تأکید می‌کند که افراد زمانی عملکرد بهینه‌ای دارند که از انگیزه درونی برای انجام وظایف برخوردار باشند (دسی و رایان، ۲۰۰۰). در محیط‌هایی مانند سالن‌های ورزشی که تعامل با مشتریان از اهمیت بسیاری برخوردار است، کارکنانی که با انگیزه درونی فعالیت می‌کنند، خدمات را با انرژی، علاقه و تعهد بیشتری ارائه داده و بهبود جو خدمات را به دنبال دارند. همچنین براساس مدل جو خدمات اشنایدر و همکاران (۱۹۹۸)، ادراک کارکنان از فضای کاری خدمات‌محور و کیفیت تعاملات سازمان با مشتریان، تحت تأثیر نگرش‌ها و ویژگی‌های فردی آن‌ها قرار دارد. کارکنانی که خودکارآمدی سطح بالا و انگیزه درونی قوی دارند، نگرشی مثبت به کیفیت خدمات دارند و رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که منجر به رضایت مشتری و تقویت جو خدمات در سطح سازمان می‌شود (گاگنه و همکاران، ۲۰۱۰).

یافته‌های پژوهش نشان داد که بین عوامل سازمانی (موفقیت سازمانی، رضایت شغلی) و جو خدمات در سالن‌های ورزشی ارتباط وجود دارد (ضریب معناداری = ۱۰/۴۸۹). این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های یون و لی (۲۰۱۳)، گونل و دویان (۲۰۲۰) و الچه و همکاران (۲۰۲۰) همخوان است. همچنین عبود (۲۰۲۵) دریافت که جو خدمات به طور درخور توجهی رضایت شغلی و رضایت مشتری را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، رضایت شغلی نقش واسطه‌ای در پیوند جو خدمات با رضایت مشتری ایفا می‌کند و نقش حیاتی آن را در غنی‌سازی تجربه کلی مشتری در خدمات روشن می‌کند. همچنین ساکس و گرومن (۲۰۱۸) دریافتند که رضایت شغلی باعث افزایش تعهد سازمانی و بهبود خدمات مشتریان می‌شود و نقش مهمی در جو خدمات دارد.

ادراک کارکنان از موفقیت سازمانی، یکی از مهم‌ترین محرک‌های روان‌شناختی در شکل‌گیری جو خدمات مثبت محسوب می‌شود. هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمانشان در تحقق اهداف، رضایت مشتریان و عملکرد بازار موفق عمل کرده است، تمایل بیشتری به مشارکت در این موفقیت نشان می‌دهند و نگرش مثبت‌تری به سازمان پیدا می‌کنند. این نگرش مثبت به طور مستقیم در تعاملات کارکنان با مشتریان بازتاب می‌یابد و موجب بهبود جو خدمات می‌شود (اشنایدر و همکاران، ۱۹۹۸). علاوه بر این، درک اثربخشی و موفقیت سازمانی نقش اساسی در افزایش تعهد کارکنان به ارائه خدمات باکیفیت ایفا می‌کند. چنین کارکنانی، سازمان را بخشی از هویت حرفه‌ای خود می‌دانند و با

انگیزه و تعهد بیشتری در فرایند خدمات‌رسانی مشارکت می‌کنند (اشنایدر و همکاران، ۲۰۱۳). از منظر نظریه جو خدمات، رفتارهای مثبت کارکنان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در شکل‌گیری ادراک کلی از جو خدمات در سازمان است. رضایت شغلی بالا نیز به تقویت تعهد، خلق تجربه‌های مثبت برای مشتریان و ایجاد فضای حمایتی در سازمان کمک می‌کند (سینپوسکا و همکاران، ۲۰۲۳)؛ بنابراین موفقیت سازمانی از طریق ارتقاء تصویر ذهنی کارکنان نسبت به سازمان و افزایش هم‌هویتی و رضایت شغلی از طریق افزایش انگیزه، تعهد و تعامل مؤثر با مشتری، نقش مهمی در تقویت جو خدمات در سازمان‌های خدماتی مانند سالن‌های ورزشی ایفا می‌کند.

همچنین یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مسیر غیرمستقیم غرور سازمانی و جو خدمات، هنگامی که از طریق عوامل سازمانی مانند رضایت شغلی و موفقیت سازمانی عمل می‌کند، به‌مراتب قوی‌تر از مسیر مربوط به عوامل فردی نظیر انگیزه درونی و خودکارآمدی است. این الگو با نقش برجسته بافت سازمانی در تبدیل نگرش‌ها به رفتار و عملکرد همخوانی دارد؛ زیرا رضایت شغلی در بسیاری از پژوهش‌ها به‌عنوان متغیری مؤثر میان جو و فرهنگ سازمانی و پیامدهای عملکردی معرفی شده است. شرایط واقعی کار، سازوکارهای حمایتی، ادراک حمایت سازمانی و تجربه موفقیت، زمینه‌ای فراهم می‌کنند که در آن نگرش‌های مثبت کارکنان به رفتارهای اثربخش و عملکرد مطلوب‌تر تبدیل شود؛ بنابراین می‌توان گفت در محیط‌های خدماتی-ورزشی، کارکنانی که از غرور سازمانی بیشتری برخوردارند و جو خدماتی مطلوب‌تری را تجربه می‌کنند، این نگرش‌ها را به رفتارهای پایدار و باکیفیت تبدیل می‌کنند؛ رفتارهایی که در قالب افزایش رضایت شغلی و احساس پیشرفت و موفقیت سازمانی نمود پیدا می‌کند (آباوا و اوبس، ۲۰۲۴).

با توجه به مبانی نظری، این یافته با مدل‌های مبتنی بر منابع و الزامات شغلی و همچنین با رویکردهای حمایتی سازمان همسوسست؛ رویکردهایی که تأکید می‌کنند سطوح سازمانی نقش بستری فعال‌کننده برای تغییرات فردی دارند. در چنین شرایطی، انگیزه درونی و خودکارآمدی برای عملکرد در محیط‌های ورزشی ضروری‌اند، اما زمانی به طور کامل بالفعل می‌شوند که همراه با ادراک حمایت سازمانی، رضایت از شغل و تجربه موفقیت سازمانی باشند؛ به بیان دیگر، عوامل سازمانی سازوکاری ساختاری و پایدار برای انتقال اثرات غرور سازمانی و جو خدمات به پیامدهای رفتاری فراهم می‌کنند؛ از این‌رو ضریب میانجی‌گری آن‌ها در این پژوهش قوی‌تر از عوامل فردی گزارش شده است (وانگ، ۲۰۲۴).

براساس نتایج این پژوهش، توصیه می‌شود مدیران سالن‌های ورزشی شهر اهواز با تمرکز بر تقویت حس غرور سازمانی در کارکنان، بستر مناسبی برای بهبود جو خدمات فراهم کنند. این هدف از طریق ارتقاء عوامل فردی مانند خودکارآمدی و انگیزه درونی و نیز بهبود عوامل سازمانی نظیر موفقیت مجموعه و رضایت شغلی تحقق‌یافتنی است. براساس ادبیات نظری حوزه مدیریت منابع انسانی، مؤثرترین روش‌ها برای تقویت خودکارآمدی، انگیزه درونی، رضایت شغلی و موفقیت سازمانی که جو خدمات را افزایش می‌دهد، ایجاد محیطی حمایتی و انگیزشی، برگزاری دوره‌های آموزشی و توانمندسازی، افزایش مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و شناسایی و قدردانی از تلاش‌های آنان است که می‌تواند به تقویت حس تعلق، افزایش رضایت شغلی و ارتقاء کیفیت خدمات منجر شود؛ بنابراین بهبود جو خدمات مستلزم توجه ویژه به سرمایه انسانی از جنبه‌های روان‌شناختی و سازمانی است. همچنین برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود روابط بین غرور سازمانی و جو خدمات در مطالعات طولی بررسی شود تا تغییرات و اثرات بلندمدت شناسایی شود. همچنین تکرار مطالعه در سایر شهرها یا استان‌ها می‌تواند به بررسی تعمیم‌پذیری یافته‌ها و تأثیر تفاوت‌های فرهنگی و سازمانی کمک کند. استفاده از متغیرهای تعدیلگر یا میانجی مانند سبک رهبری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌تواند رابطه بین غرور سازمانی و جو خدمات را به طور دقیق‌تر روشن کند.

این مطالعه با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود که می‌تواند دامنه تعمیم‌پذیری و دقت یافته‌ها را تحت تأثیر قرار دهد و باید مدنظر قرار گیرد. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه و خودگزارشی جمع‌آوری شدند؛ بنابراین احتمال وجود

سوگیری‌هایی (اغراق مثبت یا منفی، برداشت‌های شخصی و ذهنی) وجود دارد و این موضوع ممکن است بر دقت سنجش متغیرها اثر بگذارد. پژوهش به کارکنان سالن‌های ورزشی محدود شد و سایر ارکان مثل مشتریان یا مربیان لحاظ نشدند؛ بنابراین نبود دیدگاه چندمنبعی می‌تواند باعث محدودیت در تحلیل واقعی جو خدمات شود. این پژوهش در سالن‌های ورزشی شهر اهواز انجام شد و نتایج ممکن است به سایر شهرها یا سالن‌های ورزشی با ساختارهای مدیریتی متفاوت قابلیت تعمیم محدود داشته باشد و همچنین شرایط فرهنگی خاص شهر اهواز ممکن است بر روابط متغیرها اثر گذاشته باشد.

پیام مقاله

این مطالعه پیام روشنی به مدیران اماکن ورزشی ارائه می‌دهد؛ مبنی بر اینکه تقویت غرور سازمانی کلید بهبود فضای خدمات است. غرور سازمانی نه تنها برداشت مثبت کارکنان از سازمان خود را افزایش می‌دهد، بلکه خودکارآمدی، انگیزه ذاتی، رضایت شغلی و برداشت از موفقیت سازمانی را نیز تقویت می‌کند و در نتیجه رفتارهای مشتری‌محور و کیفیت خدمات را افزایش می‌دهد. دستیابی به این هدف، مستلزم ایجاد محیطی است که در آن کارکنان احساس تعلق، شایستگی و ارزش کنند. سرمایه‌گذاری در توسعه فردی، پرورش فرهنگ قدردانی و تضمین حمایت سازمانی، راه را برای ایجاد فضای خدمات پایدار و مثبت هموار می‌کند و در نهایت منجر به رضایت و وفاداری بیشتر مشتری می‌شود.

ملاحظات اخلاقی

این مطالعه مطابق با استانداردهای اخلاقی بیانیه هلسینکی انجام شد. تمامی شرکت‌کنندگان به طور کامل درباره هدف و مراحل انجام مطالعه آگاه شدند و پیش از شرکت، رضایت آگاهانه خود را ارائه کردند. محرمانگی اطلاعات، مشارکت داوطلبانه و حق انصراف در هر مرحله تضمین شد؛ با این حال، هیچ‌یک از شرکت‌کنندگان از ادامه مطالعه انصراف ندادند.

مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان در انجام این پژوهش مشارکت داشتند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند مراتب تشکر صمیمانه خود را از همه کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، اعلام نمایند.

منابع

- Abawa, A., & Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship?. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2324127. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127>
- Abdou, A. H. (2025). How service climate drives job and customer satisfaction: evidence for mediation effect from the hospitality industry. *Global Business & Finance Review*, 30(1), 43. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2025.30.1.43>
- Afrahi, J., Mutter, A., & Armbrüster, T. (2024). Looking into the black box of employer recommendations: The role of organizational identification and pride. *International Studies of Management & Organization*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2435763>
- Anh, N. T. H., Trí, C. M., & Tú, L. T. N. (2022). The impact of work-life balance on job satisfaction, organizational pride and commitment: A study in the service industry. *HO CHI MINH CITY OPEN*

- UNIVERSITY JOURNAL OF SCIENCE - ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION, 12(2). <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.12.2.2139.2022>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W.H. Freeman.
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the michigan organizational assessment questionnaire job satisfaction subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>
- Chen, S.-Y., Ahlstrom, D., & Uen, J.-F. (2025). Organizational trust and employee work outcomes: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 44(8), 6565–6578. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07626-0>
- Chung, S.-Y. (Ashley), & Byrom, J. (2021). Co-creating consistent brand identity with employees in the hotel industry. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 74–89. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2544>
- Deepa, R., Baral, R., & Saini, G.K. (2025). Proud of my organization: conceptualizing the relationships between high-performance HR practices, leadership support, organizational pride, identification and innovative work behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(2), 283–300. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2023-4148>
- De Keyser, A., Köcher, S., Alkire (Née Nasr), L., Verbeeck, C., & Kandampully, J. (2019). Frontline service technology infusion: conceptual archetypes and future research directions. *Journal of Service Management*, 30(1), 156–183. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2018-0082>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PL1104_01
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: The use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035–2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501>
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213–235. <https://doi.org/10.1002/job.2037>
- Eslinger, P. J., Anders, S., Ballarini, T., Boutros, S., Krach, S., Mayer, A. V., Moll, J., Newton, T. L., Schroeter, M. L., De Oliveira-Souza, R., Raber, J., Sullivan, G. B., Swain, J. E., Lowe, L., & Zahn, R. (2021). The neuroscience of social feelings: Mechanisms of adaptive social functioning. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 128, 592–620. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2021.05.028>
- Eun, H. K., & Lee, J. H. (2013). The impact of service quality of public sports facilities on citizens satisfaction, image, and word-of-mouth intention. *The sport journal*, 16(1), NA-NA.
- Ferdous, A. S., Polonsky, M., & Bednall, D. H. B. (2021). Internal communication and the development of customer-oriented behavior among frontline employees. *European Journal of Marketing*, 55(8), 2344–2366. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2019-0750>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Ghlichlee, B., & Bayat, F. (2021). Frontline employees’ engagement and business performance: The mediating role of customer-oriented behaviors. *Management Research Review*, 44(2), 290–317. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2019-0482>
- Goetz, K., Marx, M., Marx, I., Brodowski, M., Nafula, M., Prytherch, H., Omogi Awour, I. K. E., & Szecsenyi, J. (2015). Working atmosphere and job satisfaction of health care staff in kenya: An exploratory study. *BioMed Research International*, 2015, 1–7. <https://doi.org/10.1155/2015/256205>
- Goler, L. Gale, J., Harrington, B. & Grant, A. (2017). The power of pride at Facebook. *Fast Company*: <https://www.fastcompany.com/3069200/heres-what-facebook-discovered-from-its-internalresearch-on-employee-happiness> Accessed June 2019.

- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586–614. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>
- Gouthier, M. H. J., & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633–649. <https://doi.org/10.1108/09564231111174988>
- Graham, R., Ehlenz, M. M., & Han, A. T. (2023). Professional sports venues as catalysts for revitalization? Perspectives from industry experts. *Journal of Urban Affairs*, 45(10), 1841–1859. <https://doi.org/10.1080/07352166.2021.2002698>
- Grapsas, S., Brummelman, E., Back, M. D., & Denissen, J. J. A. (2020). The “why” and “how” of narcissism: A process model of narcissistic status pursuit. *Perspectives on Psychological Science*, 15(1), 150–172. <https://doi.org/10.1177/1745691619873350>
- Günel, İ., & Duyan, M. (2020). The effect of service quality on athlete satisfaction: An empirical results from sports facilities of public organizations. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 5(3). <https://doi.org/10.46827/ejmmms.v5i3.830>
- Habel, J., Alavi, S., & Pick, D. (2017). When serving customers includes correcting them: Understanding the ambivalent effects of enforcing service rules. *International Journal of Research in Marketing*, 34(4), 919–941. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.09.002>
- Haidir, M. Y. M., Samsudin, S., Ismail, S., Abdullah, B., Yakoob, S. S. N., & Farizan, N. H. (2023). The influences of self-efficacy on intrinsic motivation among woodball players in malaysia. *ACPES Journal of Physical Education, Sport, and Health (AJPESH)*, 3(1), 34–43. <https://doi.org/10.15294/ajpesh.v3i1.70212>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237–267. <https://doi.org/10.1037/a0031666>
- Huang, S. (Sam), Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2021). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees’ job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 490–512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650>
- Jiang, K., Hu, J., Hong, Y., Liao, H., & Liu, S. (2016). Do it well and do it right: The impact of service climate and ethical climate on business performance and the boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1553–1568. <https://doi.org/10.1037/apl0000138>
- Jung, J. H., Yoo, J. J., & Arnold, T. J. (2017). Service climate as a moderator of the effects of customer-to-customer interactions on customer support and service quality. *Journal of Service Research*, 20(4), 426–440. <https://doi.org/10.1177/1094670517714331>
- Kang, H. J. (Annette), & Busser, J. A. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.003>
- Kang, H. J. (Annette), Busser, J., & Choi, H.-M. (2018). Service climate: How does it affect turnover intention? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 76–94. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0185>
- Kashif, M., Zarkada, A., & Thurasamy, R. (2017). Customer aggression and organizational turnover among service employees: The moderating role of distributive justice and organizational pride. *Personnel Review*, 46(8), 1672–1688. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2016-0145>
- Kerr, P. D., & Franco-Santos, M. (2023). The impact of performance measurement diversity on customer-oriented selling behavior. *Industrial Marketing Management*, 110, 56–67. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.016>
- Kim, J. (Sunny), Song, H. J., & Lee, C.-K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kraemer, T., Gouthier, M. H. J., & Heidenreich, S. (2017). Proud to stay or too proud to stay? How pride in personal performance develops and how it affects turnover intentions. *Journal of Service Research*, 20(2), 152–170. <https://doi.org/10.1177/1094670516673158>

- Kraemer, T., & H.J. Gouthier, M. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers: A multi-group analysis with gender and organizational tenure. *Journal of Service Management*, 25(1), 125–148. <https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2013-0173>
- Kraemer, T., Weiger, W. H., Gouthier, M. H. J., & Hammerschmidt, M. (2020). Toward a theory of spirals: The dynamic relationship between organizational pride and customer-oriented behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1095–1115. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00715-0>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>
- Le, L. H., Hancer, M., Chaulagain, S., & Pham, P. (2023). Reducing hotel employee turnover intention by promoting pride in job and meaning of work: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103409. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103409>
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of south korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Li, M., Shi, Y., & Peng, B. (2022). The analysis and research on the influence of sports industry development on economic development. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022(1), 3329174. <https://doi.org/10.1155/2022/3329174>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Manimegalai, S., & Baral, R. (2024). The relationship between employees' perceived corporate social responsibility (CSR) and organizational pride and identification-organizational trust as a mediator. *SCMS Journal of Indian Management*, 21(1), 133-147.
- Matsuo, M. (2024). High-performance work systems and proactive behavior: The mediating role of customer-oriented behavior. *Employee Relations: The International Journal*, 46(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0317>
- Menguc, B., Auh, S., Katsikeas, C. S., & Jung, Y. S. (2016). When does (Mis)fit in customer orientation matter for frontline employees' job satisfaction and performance? *Journal of Marketing*, 80(1), 65–83. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0327>
- Nwosu, B. (2021). Exploring the Interrelationships between Service Climate, Work Engagement, Work Ethic and Employee Service Behaviour: A Study of the Hotel Industry in Nigeria (Doctoral dissertation, University of Southampton). <https://doi.org/10.5258/SOTON/D1514>
- Oo, E. Y., Jung, H., & Park, I.-J. (2018). Psychological factors linking perceived csr to ocb: The role of organizational pride, collectivism, and person–organization fit. *Sustainability*, 10(7), 2481. <https://doi.org/10.3390/su10072481>
- Opolot, J. S., Lagat, C., Kipsang, S. K., & Muganzi, Y. K. (2024). Organisational culture and organisational commitment: The moderating effect of self-efficacy. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 6(3), 280–296. <https://doi.org/10.1108/JHASS-09-2023-0105>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Özbezek, B. D., Paksoy, H. M., & Gültekin, V. M. (2023). The effect of organizational pride on job satisfaction: A research in the tourism sector. *Business and Economics Research Journal*, 2. <https://doi.org/10.20409/berj.2023.414>
- Palácios, H., Almeida, H. D., & Sousa, M. J. (2021). A bibliometric analysis of service climate as a sustainable competitive advantage in hospitality. *Sustainability*, 13(21), 12214. <https://doi.org/10.3390/su132112214>
- Pătraș, L., Martínez-Tur, V., Estreder, Y., Gracia, E., Moliner, C., & Peiró, J. M. (2018). Organizational performance focused on users' quality of life: The role of service climate and “contribution-to-others” wellbeing beliefs. *Research in Developmental Disabilities*, 77, 114–123. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2018.04.016>
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: Evidence from a UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66–86. <https://doi.org/10.1080/095851997000000041>
- Radišić, L., Duđak, L., Doder, D., & Doder, R. (2023). Success of sports organizations and correlation with efficiency and leadership style. *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*, 30, e2022_0265.
- Román, S., & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: A dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 363–382. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0166-9>

- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12–32. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214>
- Salmah, U., Nasution, H., Silaban, G., & Sudaryati, E. (2021). Validity and reliability test of work climate questionnaire and quality of work life. *Proceedings of the 1st International Conference on Education, Humanities, Health and Agriculture, ICEHHA 2021*, 3-4 June 2021, Ruteng, Flores, Indonesia. *Proceedings of the 1st International Conference on Education, Humanities, Health and Agriculture, ICEHHA 2021*, 3-4 June 2021, Ruteng, Flores, Indonesia, Flores, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.3-6-2021.2310679>
- Schaefer, S. D., Cunningham, P., Diehl, S., & Terlutter, R. (2024). Employees' positive perceptions of corporate social responsibility create beneficial outcomes for firms and their employees: Organizational pride as a mediator. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2574–2587. <https://doi.org/10.1002/csr.2699>
- Schepers, J., Falk, T., De Ruyter, K., De Jong, A., & Hammerschmidt, M. (2012). Principles and principals: Do customer stewardship and agency control compete or complement when shaping frontline employee behavior? *Journal of Marketing*, 76(6), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0112>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150–163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>
- Schwarzer, R., Bäßler, J., Kwiatek, P., Schröder, K., & Zhang, J. X. (1997). The assessment of optimistic self-beliefs: Comparison of the german, spanish, and chinese versions of the general self-efficacy scale. *Applied Psychology*, 46(1), 69–88. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01096.x>
- Singh, J., Brady, M., Arnold, T., & Brown, T. (2017). The emergent field of organizational frontlines. *Journal of Service Research*, 20(1), 3–11. <https://doi.org/10.1177/1094670516681513>
- Slijepčević, M., Popović Šević, N., Krstić, J., Rajić, T., & Ranković, M. (2024). Exploring the nexus of perceived organizational csr engagement, job satisfaction, organizational pride, and involvement in csr activities: Evidence from an emerging economy. *Sustainability*, 16(8), 3403. <https://doi.org/10.3390/su16083403>
- Sturm, R. E., Jolly, P. M., & Williams, S. D. (2022). It's a matter of organizational pride: How perceptions of organizational virtuousness and competence affect employee behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1079–1097. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09786-9>
- Subramony, M., Groth, M., Hu, X. 'Judy,' & Wu, Y. (2021). Four decades of frontline service employee research: An integrative bibliometric review. *Journal of Service Research*, 24(2), 230–248. <https://doi.org/10.1177/1094670521999721>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069–1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In *Political psychology* (pp. 276-293). Psychology Press.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tokarska, E., & Rogowska, A. M. (2025). Motivation and self-efficacy in cycling and running athletes: A person-centered approach. *Frontiers in Psychology*, 16, 1533763. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1533763>

- Tracy, J. L., Cheng, J. T., Robins, R. W., & Trzesniewski, K. H. (2009). Authentic and hubristic pride: The affective core of self-esteem and narcissism. *Self and Identity*, 8(2–3), 196–213. <https://doi.org/10.1080/15298860802505053>
- Tur-Porcar, A., & Ribeiro-Soriano, D. (2020). The role of emotions and motivations in sport organizations. *Frontiers in Psychology*, 11, 842. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00842>
- Walsh, G., Beatty, S. E., & Shiu, E. M. K. (2009). The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research*, 62(10), 924–930. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.018>
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249–261. <https://doi.org/10.1002/job.2216>
- Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2019). A social exchange perspective of employee–organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 473–489. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3782-9>
- Wang, Y. (2024). Factors affecting employees' job satisfaction: Organizational and individual levels. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 181, p. 01037). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101037>
- Way, S. A., Sturman, M. C., & Raab, C. (2010). What matters more? : Contrasting the effects of job satisfaction and service climate on hotel food and beverage managers' job performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 379–397. <https://doi.org/10.1177/1938965510363783>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361. <https://doi.org/10.2307/258173>
- Youn, H., & Kim, J.-H. (2022). Corporate social responsibility and hotel employees' organizational citizenship behavior: The roles of organizational pride and meaningfulness of work. *Sustainability*, 14(4), 2428. <https://doi.org/10.3390/su1404242>