

## Validation of the Coachability Model for Sales Employees Using Structural Equation Modeling: A Case Study of Family Mall Erbil

Noura. Kazem Omran Noor<sup>1</sup>, Mohsen. Alizadeh Sani<sup>2\*</sup>, Meysam. Shirkhodaie<sup>3</sup>, Aboalhasan. Hosseini<sup>3</sup>, Mohammad. Safari<sup>4</sup>

<sup>1</sup> PhD Student, Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran

<sup>2</sup> Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran

<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran

\* Corresponding author email address: alizadehsani@umz.ac.ir

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Kazem Omran Noor, N., Alizadeh Sani, M., Shirkhodaie, M., Hosseini, A., & Safari, M. (2026). Validation of the Coachability Model for Sales Employees Using Structural Equation Modeling: A Case Study of Family Mall Erbil. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 5(3), 1-28.



© 2026 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

### ABSTRACT

This study aimed to validate a structural model of sales employees' coachability at Family Mall Erbil and examine the relationships among causal conditions, intervening conditions, contextual conditions, the core phenomenon of coachability, improvement strategies, and coachability outcomes. This applied study employed a descriptive-correlational design based on structural equation modeling. The statistical population comprised 2,000 sales employees working at Family Mall Erbil, of whom 384 were selected based on the Krejcie and Morgan sample-size table using proportionate stratified random sampling. Data were collected using a structured 107-item questionnaire scored on a five-point Likert scale and covering causal conditions, the core phenomenon, intervening conditions, contextual conditions, coachability improvement strategies, and coachability outcomes. Face and content validity, construct validity, convergent and discriminant validity, and reliability based on Cronbach's alpha and composite reliability were confirmed. Data were analyzed using SPSS version 27 and SmartPLS version 4 through partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Structural model analysis indicated that causal conditions had a significant positive effect on sales employees' coachability ( $\beta=0.505$ ,  $t=10.096$ ), whereas intervening conditions exerted a significant negative effect ( $\beta=-0.347$ ,  $|t|=5.680$ ). Contextual conditions also significantly and positively predicted coachability ( $\beta=0.473$ ,  $t=6.899$ ). Furthermore, coachability had a significant positive effect on coachability improvement strategies ( $\beta=0.601$ ,  $t=13.131$ ), and these strategies significantly predicted professional and organizational outcomes ( $\beta=0.633$ ,  $t=12.248$ ). Accordingly, all five structural hypotheses were supported. The overall goodness-of-fit index was 0.522, indicating satisfactory model fit. Sales employees' coachability is a multidimensional organizational phenomenon shaped jointly by individual and professional capabilities, supportive contextual conditions, and workplace barriers. Higher coachability facilitates the adoption of effective improvement strategies, which subsequently contribute to favorable professional and organizational outcomes. Strengthening employees' competencies, developing supportive training infrastructures, and reducing adverse intervening conditions may therefore enhance the effectiveness of coaching and human-resource development initiatives in retail environments.

**Keywords:** Coachability, Sales Employees, Retailing, Structural Equation Modeling, Family Mall Erbil, Professional Development.

## Extended Abstract

### Introduction

In contemporary retail environments, human resources have increasingly become a central source of organizational adaptability, service quality, and sustainable competitive advantage. This is particularly evident among frontline sales employees, whose interactions with customers directly influence service evaluations, trust formation, purchasing decisions, and perceptions of the organization or brand. The accelerating pace of technological change, increased customer expectations, intensifying competition, and the growing diversity of consumer needs have made continuous employee learning an operational necessity rather than an optional developmental activity. Within this context, employee coaching has emerged as an important human resource development mechanism because it facilitates continuous learning, strengthens communication between employees and supervisors, and supports the transformation of feedback into improved workplace behavior and performance (Christina & Nathan, 2024). Managerial coaching is consequently regarded as an important competency for developing high-performing teams and encouraging employees to engage actively in their own professional development (Reeves, 2025). Nevertheless, the effectiveness of coaching does not depend exclusively on the competence of the coach or manager. Employees differ substantially in their willingness and capacity to receive feedback, reflect upon it, accept corrective guidance, and translate developmental recommendations into behavioral change. This employee-side characteristic has increasingly been conceptualized as “coachability.” Coachability represents a multidimensional capacity involving receptivity to feedback, willingness to learn, openness to behavioral modification, and active participation in developmental interactions (Johnson et al., 2021). Recent attempts to assess workplace coachability have further emphasized that it is a distinct and measurable construct that may explain why employees exposed to similar coaching interventions demonstrate different developmental outcomes (Middleton et al., 2024). Theoretical work on individual coachability similarly identifies growth orientation, openness, feedback receptivity, and motivation for development as critical foundations of effective coaching relationships (Fournet, 2024).

Coachability is influenced by both individual and contextual characteristics. Individual differences in cognition, personality, responsibility, professional ethics, self-awareness, experience, and communication competence may shape the extent to which employees accept and apply guidance (Mollaei, 2021). Related perspectives on human receptivity to guidance also underscore the importance of internal readiness, awareness, and the capacity to make constructive use of direction rather than merely complying with external instructions (Moradi et al., 2021). In sales settings, such personal characteristics are particularly important because salespeople must simultaneously interpret customer behavior, adapt their communication, manage changing demands, and respond to managerial feedback. Evidence suggests that the personality characteristics of both sales employees and customers can influence trust in the salesperson, reinforcing the importance of interpersonal compatibility and communication-related competencies in sales performance (Akhavan Kharazian & Dadbeh, 2021). Leadership also contributes substantially to employees’ receptivity to developmental guidance. Transformational and supportive leadership can create conditions in which employees are more willing to accept direction and engage in developmental interactions (Amiri & Ghanbaripour, 2020). Guiding leadership likewise emphasizes that the manner in which direction is provided, the quality of leader–follower interaction, and the surrounding developmental climate affect receptivity to guidance (Shabani et al., 2024). Coaching leadership has additionally been associated with psychological empowerment, constructive voice behavior, and creative

performance (Hwang et al., 2023), while evidence from uncertain employment contexts indicates that coaching leadership can reduce unfavorable employee responses to workplace instability (Jung et al., 2023).

Beyond individual and leadership-related factors, coachability develops within a broader organizational context. Supportive working conditions, access to training, opportunities for empowerment, psychological safety, and an organizational climate that legitimizes learning from mistakes may increase employees' willingness to receive feedback and experiment with improved behaviors. Research linking work environment, coaching, attitudes, and career development suggests that these organizational elements collectively shape employee experiences and developmental outcomes (Febrian & Sani, 2023). Similarly, the applicability of coaching skills in organizational settings depends upon structural and environmental support and may be weakened by administrative and contextual barriers (Mmaditla & Ndlovu-Hlatshwayo, 2023). Paradigmatic models of organizational coaching further demonstrate that coaching effectiveness is embedded within human, managerial, structural, and cultural conditions rather than being limited to dyadic interaction between a manager and an employee (Toolabi et al., 2025). At the same time, intervening factors such as job pressures, workplace tension, conflicting demands, inadequate resources, and problematic organizational processes may inhibit employees' capacity to engage constructively with feedback. Evidence concerning managerial coaching among frontline employees indicates that effective coaching can strengthen relationship-oriented behaviors that are essential in customer-facing work (Pousa et al., 2020), whereas research on employee coachability and managerial coaching highlights the importance of the broader organizational environment in determining whether developmental interactions produce meaningful behavioral outcomes (Weiss, 2020).

The consequences of coachability are especially significant in retailing, where organizational outcomes depend substantially on the ability of frontline employees to absorb information, refine interaction techniques, and continuously adjust their behavior to customer and market demands. Business intelligence and the effective use of marketing knowledge can contribute to enhanced sales performance, but the organizational value of such information ultimately depends on employees' ability to understand and operationalize it (hosein goli & khadem hojati, 2022). Organizational learning and innovative capacities have also been emphasized as foundations for strengthening brands and competitive performance (Sahafzadeh & Haghighi, 2023). Recent organizational coaching models reinforce the need to contextualize coaching practices according to specific institutional and occupational settings. Sustainable human resource perspectives emphasize competency development, supportive systems, and long-term developmental processes in managerial coaching (Zare Zeidi et al., 2026), while coaching models developed for public relations managers demonstrate that occupational and contextual characteristics substantially shape effective coaching structures (Zeraatpisheh et al., 2025). Family Mall Erbil constitutes a particularly relevant setting for examining these relationships because its sales employees operate in a dynamic retail environment characterized by diverse customer interactions, multiple commercial brands, intensive service demands, and continuous adaptation requirements. Accordingly, the present study aimed to validate a structural model of sales employees' coachability at Family Mall Erbil and to examine the relationships among causal conditions, intervening conditions, contextual conditions, coachability as the core phenomenon, improvement strategies, and professional and organizational outcomes.

## Methods and Materials

This study was applied in purpose and employed a descriptive-correlational design based on structural equation modeling. The statistical population consisted of approximately 2,000 sales employees working in different sections of Family Mall Erbil. Based on the Krejcie and Morgan sample-size table, 384 employees were selected through proportionate stratified random sampling so that employees from different commercial sections were adequately represented. Data were collected using a structured questionnaire developed from the components of the proposed paradigmatic model and rated on a five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The instrument assessed causal conditions through 35 items covering individual characteristics, experiential capital, work conscience and professional ethics, discipline and attention to detail, practical innovation and creativity, specialized competencies, and communication and interpersonal skills. The core phenomenon of sales employee coachability was assessed using 12 items. Intervening conditions were measured through 14 items relating to sales workplace challenges and internal and environmental facilitating processes, while contextual conditions were measured through 13 items addressing organizational support, educational and empowerment facilities, and appropriate workplace conditions. Coachability improvement strategies were evaluated with 14 items reflecting educational scheduling and structure, personal calm in the workplace, and learning and implementation strategies. Finally, coachability outcomes were assessed with 19 items covering professional and organizational development and individual efficiency and effectiveness. Face and content validity were evaluated by experts, while construct validity was examined through confirmatory factor analysis. Convergent and discriminant validity were assessed using average variance extracted and the Fornell–Larcker criterion. Cronbach's alpha and composite reliability coefficients exceeded acceptable thresholds. Because the Kolmogorov–Smirnov test indicated non-normal distributions, partial least squares structural equation modeling was used. Analyses were conducted using SPSS version 27 and SmartPLS version 4.

### **Findings**

The measurement model demonstrated satisfactory psychometric properties. Factor loadings exceeded the minimum acceptable threshold, and the corresponding t-statistics indicated statistically significant relationships between indicators and their intended latent constructs. Cronbach's alpha and composite reliability coefficients were above 0.70 across the principal constructs, confirming adequate internal consistency. Convergent validity was supported by average variance extracted values meeting the required criterion, and discriminant validity was supported by the relationships among the square roots of AVE values and inter-construct correlations. Predictive assessment also indicated that the endogenous constructs possessed acceptable explanatory and predictive capacity. The overall goodness-of-fit index for the PLS model was 0.522, indicating strong global model fit according to the criteria applied in the study.

Structural model analysis supported all five proposed relationships. Causal conditions exerted a significant positive effect on sales employees' coachability, with a standardized path coefficient of  $\beta=0.505$  and a t-value of 10.096. Thus, stronger individual and professional antecedents were associated with greater coachability. Intervening conditions had a statistically significant negative effect on coachability ( $\beta=-0.347$ ,  $|t|=5.680$ ), indicating that workplace challenges and adverse intervening forces reduced employees' receptivity to guidance and developmental input. Contextual conditions significantly and positively predicted coachability ( $\beta=0.473$ ,  $t=6.899$ ), demonstrating the contribution of organizational support, training resources, empowerment opportunities, and suitable working conditions to the

development of coachability. Coachability, in turn, had a substantial positive effect on coachability improvement strategies ( $\beta=0.601$ ,  $t=13.131$ ). Employees demonstrating stronger coachability were therefore more likely to engage successfully with structured educational, learning, and implementation strategies. Finally, coachability improvement strategies significantly predicted professional and organizational outcomes ( $\beta=0.633$ ,  $t=12.248$ ). This was the strongest structural relationship in the tested model and indicated that the successful implementation of coachability-oriented strategies was associated with higher levels of professional and organizational development as well as greater individual efficiency and effectiveness.

### Discussion and Conclusion

The findings support the conceptualization of sales employee coachability as a multidimensional organizational phenomenon embedded in a sequential system extending from antecedent conditions to developmental strategies and subsequent outcomes. The positive effect of causal conditions indicates that coachability is partly rooted in the personal and professional resources employees bring to their jobs. Employees possessing stronger communication skills, professional ethics, experiential capital, discipline, creativity, and specialized competence may be more capable of understanding developmental feedback, interpreting it constructively, and incorporating it into workplace behavior. Consequently, coachability should not be viewed as simple obedience to managerial direction. Rather, it represents an active developmental capacity through which employees evaluate feedback, identify opportunities for improvement, and modify their performance accordingly.

The negative path from intervening conditions to coachability demonstrates that individual readiness alone is insufficient. Even potentially coachable employees may become less receptive when they are exposed to excessive workplace pressures, unfavorable environmental conditions, poorly managed conflict, or processes that interfere with learning. This finding is particularly relevant to retail environments, where employees often face intensive interpersonal demands, performance targets, customer complaints, rapid task switching, and unpredictable interactional challenges. Conversely, the positive effect of contextual conditions indicates that organizational support can create a developmental environment in which coachability is more likely to emerge. Training facilities, empowerment opportunities, supportive management, and psychologically appropriate working conditions can encourage employees to interpret feedback as an opportunity for professional growth rather than as a threat or form of criticism.

The strong positive relationship between coachability and improvement strategies further demonstrates that employee receptivity is a prerequisite for converting formal development programs into actual behavioral change. Training schedules, learning initiatives, workplace well-being practices, and implementation mechanisms cannot generate their full value when employees remain resistant to feedback or disengaged from the developmental process. The final positive relationship between improvement strategies and professional and organizational outcomes shows that coachability creates value primarily when it is translated into systematic action. Structured coaching and learning practices can ultimately promote professional development, organizational learning, individual efficiency, and effectiveness.

Overall, the validated model presents coachability as a strategic link between human capital characteristics, organizational context, developmental interventions, and performance-related outcomes. The model suggests that retail organizations seeking to improve employee development should

simultaneously strengthen individual competencies, reduce adverse intervening conditions, provide supportive organizational infrastructure, and institutionalize structured coaching and learning strategies. In the context of Family Mall Erbil, strengthening these interconnected elements may allow managers to transform coachability from an individual employee characteristic into an organizational capability that supports continuous learning, employee development, and improved performance.



## اعتبارسنجی مدل هدایت‌پذیری کارکنان فروش با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری: مطالعه موردی مجتمع تجاری فامیلی‌مال اربیل

نورا کاظم عمران نور<sup>۱</sup>، محسن علیزاده ثانی<sup>۲\*</sup>، میثم شیرخدایی<sup>۳</sup>، ابوالحسن حسینی<sup>۴</sup>، محمد صفری<sup>۵</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابل، ایران

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابل، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابل، ایران

۴. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابل، ایران

\*ایمیل نویسنده مسئول: alizadehsani@umz.ac.ir

### چکیده

### اطلاعات مقاله

### نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

### نحوه استناد به این مقاله:

کاظم عمران نور، نورا، علیزاده ثانی، محسن، شیرخدایی، میثم، حسینی، ابوالحسن، و صفری، محمد. (۱۴۰۵). اعتباریابی الگوی بین‌المللی‌سازی با رویکرد شبکه‌سازی: مطالعه شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه صنعت ساختمان. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۵(۳)، ۲۸-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف پژوهش حاضر، اعتبارسنجی مدل ساختاری هدایت‌پذیری کارکنان فروش در مجتمع تجاری فامیلی‌مال اربیل و بررسی روابط میان شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، پدیده محوری هدایت‌پذیری، راهبردهای بهبود و پیامدهای حاصل از هدایت‌پذیری بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل ۲۰۰۰ نفر از کارکنان فروش مجتمع تجاری فامیلی‌مال اربیل بود که از میان آنان، بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۳۸۴ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه ساختاریافته ۱۰۷ گویه‌ای با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت گردآوری شد که سازه‌های شرایط علی، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردهای بهبود هدایت‌پذیری و پیامدهای هدایت‌پذیری را اندازه‌گیری می‌کرد. روایی صوری و محتوایی، روایی سازه، روایی همگرا و واگرا و پایایی ابزار با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۷ و SmartPLS نسخه ۴ و روش PLS-SEM تحلیل شدند. نتایج مدل ساختاری نشان داد شرایط علی اثر مثبت و معناداری بر هدایت‌پذیری کارکنان فروش داشت ( $t=۱۰.۰۹۶$ ،  $\beta=۰.۵۰۵$ )، در حالی که شرایط مداخله‌گر اثر منفی و معناداری بر آن نشان داد ( $t=-۰.۳۴۷$ ،  $\beta=-۰.۵۶۸۰$ ). شرایط زمینه‌ای نیز هدایت‌پذیری را به‌طور مثبت و معناداری پیش‌بینی کرد ( $\beta=۰.۴۷۳$ ،  $t=۶.۸۹۹$ ). همچنین، هدایت‌پذیری کارکنان فروش اثر مثبت و معناداری بر راهبردهای بهبود هدایت‌پذیری داشت ( $\beta=۰.۶۰۱$ ،  $t=۱۳.۱۳۱$ ) و راهبردهای بهبود نیز پیامدهای حرفه‌ای و سازمانی را به‌طور مثبت و معناداری پیش‌بینی کردند ( $\beta=۰.۶۳۳$ ،  $t=۱۲.۲۴۸$ ). تمامی پنج فرضیه پژوهش تأیید شدند و شاخص نیکویی برازش مدل برابر با ۰.۵۲۲ بود که حاکی از برازش مطلوب مدل ساختاری است. یافته‌ها نشان می‌دهد هدایت‌پذیری کارکنان فروش پدیده‌ای چندبعدی است که هم‌زمان از ظرفیت‌های فردی و حرفه‌ای، شرایط حمایتی سازمان و موانع محیط کار تأثیر می‌پذیرد و از طریق شکل‌دهی راهبردهای مناسب به پیامدهای مطلوب حرفه‌ای و سازمانی منجر می‌شود. بنابراین، تقویت شایستگی‌های فردی، فراهم‌سازی زیرساخت‌های آموزشی و حمایتی و کنترل عوامل مداخله‌گر می‌تواند اثربخشی برنامه‌های هدایت و توسعه منابع انسانی را در محیط‌های خردفروشی افزایش دهد.

**کلیدواژگان:** هدایت‌پذیری، کارکنان فروش، خردفروشی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، فامیلی‌مال اربیل، توسعه حرفه‌ای.

## مقدمه

در محیط کسب‌وکار معاصر، منابع انسانی دیگر صرفاً یکی از نهاده‌های اجرایی سازمان تلقی نمی‌شوند، بلکه کیفیت عملکرد، یادگیری، سازگاری و قابلیت توسعه آنان به یکی از مهم‌ترین منابع خلق مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است. این موضوع در صنایع خدماتی و به‌ویژه در بخش خرده‌فروشی اهمیت مضاعفی دارد؛ زیرا کارکنان فروش در مرز تماس مستقیم سازمان با مشتری قرار دارند و کیفیت تعامل آنان می‌تواند ادراک مشتری از برند، رضایت، اعتماد، وفاداری و حتی تصمیم‌نهایی خرید را تحت تأثیر قرار دهد. توسعه فناوری، گسترش رقابت، تغییر سریع ترجیحات مصرف‌کنندگان، حضور هم‌زمان برندهای متعدد و افزایش انتظارات مشتریان سبب شده است که برخورداری از دانش محصول یا تجربه فروش به‌تنهایی برای موفقیت کارکنان کافی نباشد. کارکنان باید بتوانند به‌طور مستمر از بازخوردهای مدیران و سرپرستان بیاموزند، رفتار خود را اصلاح کنند، با تغییرات محیط سازگار شوند و شایستگی‌های حرفه‌ای خود را توسعه دهند. در این چارچوب، کوچینگ کارکنان به‌عنوان یکی از رویکردهای مهم توسعه منابع انسانی، از یک اقدام مقطعی آموزشی فراتر رفته و به سازوکاری برای ارتقای مستمر عملکرد و یادگیری سازمانی تبدیل شده است. مرور شیوه‌های معاصر کوچینگ نشان می‌دهد که این رویکرد می‌تواند از طریق ایجاد یادگیری مستمر، تقویت ارتباط مدیر و کارکنان و هدایت عملکرد به سمت اهداف سازمانی، در بهبود عملکرد سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد (Christina & Nathan, 2024). در همین راستا، توسعه قابلیت‌های مدیریتی برای کوچینگ تیم‌ها به‌عنوان یکی از مهارت‌های ضروری مدیران در شکل‌دهی تیم‌های با عملکرد بالا مورد تأکید قرار گرفته است (Reeves, 2025).

با وجود گسترش برنامه‌های کوچینگ در سازمان‌ها، اثربخشی این برنامه‌ها صرفاً به کیفیت مربی یا مدیر وابسته نیست؛ بلکه بخش مهمی از موفقیت آن به آمادگی فرد دریافت‌کننده کوچینگ برای شنیدن، پذیرش، پردازش و به‌کارگیری بازخورد بستگی دارد. از همین منظر، مفهوم «هدایت‌پذیری» یا «کوچ‌پذیری» کارکنان در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی مطرح شده است. هدایت‌پذیری را می‌توان نوعی آمادگی شناختی، عاطفی و رفتاری برای دریافت راهنمایی، پذیرش بازخورد و تبدیل آن به تغییرات واقعی در رفتار و عملکرد دانست. توسعه مقیاس هدایت‌پذیری کارکنان نشان داده است که این سازه صرفاً اطاعت از دستورات یا پذیرش منفعلانه نظرات مدیر نیست، بلکه ترکیبی از گشودگی نسبت به بازخورد، تمایل به یادگیری، ظرفیت اصلاح رفتار و مشارکت فعال در فرایند رشد حرفه‌ای است (Johnson et al., 2021). پژوهش‌های جدیدتر نیز با طراحی و اعتبارسنجی ابزارهای اختصاصی سنجش هدایت‌پذیری در محیط کار، بر ماهیت مستقل و چندبعدی این مفهوم تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که قابلیت دریافت و استفاده مؤثر از کوچینگ را می‌توان به‌عنوان یک ویژگی قابل سنجش در محیط‌های سازمانی در نظر گرفت (Middleton et al., 2024). همچنین، تحلیل نظری هدایت‌پذیری فردی نشان می‌دهد که تفاوت کارکنان در میزان گشودگی، انگیزش یادگیری و پاسخ آنان به بازخورد می‌تواند توضیح دهد که چرا مداخلات مشابه کوچینگ برای برخی کارکنان نتایج چشمگیر و برای برخی دیگر نتایج محدود ایجاد می‌کند (Fournet, 2024).

هدایت‌پذیری از منظر فردی با مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی، شناختی، اخلاقی و حرفه‌ای پیوند دارد. افراد از نظر میزان انعطاف‌پذیری، خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری، اعتماد به مدیر، آمادگی برای اصلاح رفتار و نحوه واکنش به انتقاد تفاوت دارند و این تفاوت‌ها می‌تواند پذیرش هدایت را تسهیل یا محدود کند. بررسی تفاوت‌های فردی در زمینه هدایت‌گری و هدایت‌پذیری نیز نشان داده است که استعدادها، نگرش‌ها و ویژگی‌های فردی می‌توانند در چگونگی تأثیرپذیری افراد از راهنمایی نقش بنیادی داشته باشند (Mollaei, 2021). از سوی دیگر، مطالعه ابعاد هدایت‌پذیری انسان بر اهمیت آمادگی درونی، آزادی انتخاب، آگاهی و ظرفیت پذیرش راهنمایی تأکید کرده است؛ به این معنا که هدایت زمانی اثربخش است که فرد دریافت‌کننده توانایی شناخت، ارزیابی و انتخاب رفتار مناسب را داشته باشد (Moradi et

al., 2021). در محیط فروش نیز این تفاوت‌ها اهمیت بیشتری می‌یابد، زیرا رفتار کارکنان فروش در تعامل با مشتری تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی آنان و نیز ویژگی‌های شخصیتی مشتریان قرار می‌گیرد و هماهنگی یا عدم هماهنگی میان این ویژگی‌ها می‌تواند بر شکل‌گیری اعتماد نسبت به فروشنده اثرگذار باشد (Akhavan Kharazian & Dadbeh, 2021). بنابراین، هر مدل جامع هدایت‌پذیری کارکنان فروش باید شرایط علی مرتبط با شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای را در کنار شرایط سازمانی مورد توجه قرار دهد.

یکی دیگر از ابعاد اساسی هدایت‌پذیری به نوع رهبری و کیفیت رابطه میان مدیر و کارکنان مربوط می‌شود. مدیرانی که صرفاً از کنترل، دستور و ارزیابی رسمی استفاده می‌کنند، ممکن است نتوانند فضای روان‌شناختی لازم برای پذیرش بازخورد را ایجاد کنند؛ در مقابل، سبک‌های رهبری حمایتی، تحول‌آفرین و مبتنی بر کوچینگ می‌توانند آمادگی کارکنان برای دریافت راهنمایی را افزایش دهند. در پژوهشی درباره رابطه رهبری تحول‌آفرین و هدایت‌پذیری کارکنان سازمان‌های دولتی، ارتباط مثبت میان کیفیت رهبری و میزان پذیرش راهنمایی از سوی کارکنان مورد توجه قرار گرفته است (Amiri & Ghanbaripour, 2020). همچنین، الگوی رهبری آموزشی با تأکید بر هدایت‌پذیری نشان می‌دهد که شیوه ارائه راهنمایی، رابطه هدایت‌کننده و هدایت‌شونده و ویژگی‌های محیط آموزشی در میزان پذیرش و درونی‌سازی راهنمایی نقش دارند (Shabani et al., 2024). در سطح سازمانی، رهبری کوچینگ نیز می‌تواند از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و تشویق کارکنان به بیان دیدگاه‌های سازنده، زمینه بروز عملکرد خلاقانه را فراهم کند (Hwang et al., 2023). افزون بر این، شواهد نشان داده‌اند که در شرایط بی‌ثباتی شغلی، رهبری کوچینگ می‌تواند نقش حمایتی مهمی ایفا کرده و از طریق بهبود تجربه کارکنان، تمایل آنان به ترک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Jung et al., 2023). مجموعه این یافته‌ها نشان می‌دهد که هدایت‌پذیری کارکنان را نمی‌توان مستقل از کیفیت رهبری و فضای تعاملی میان کارکنان و مدیران تحلیل کرد.

علاوه بر ویژگی‌های فردی و سبک رهبری، بستر سازمانی نیز در شکل‌گیری هدایت‌پذیری نقش مهمی ایفا می‌کند. کارکنان زمانی با احتمال بیشتری بازخورد را می‌پذیرند و آن را به رفتار عملی تبدیل می‌کنند که محیط کار از نظر روانی امن باشد، منابع یادگیری در اختیار آنان قرار گیرد، مدیران از رشد حرفه‌ای حمایت کنند و فرصت لازم برای تمرین مهارت‌های جدید فراهم شود. مطالعات مربوط به کوچینگ و رضایت شغلی نشان می‌دهد که محیط کار، نگرش کارکنان، سبک‌های مدیریتی و مسیرهای توسعه شغلی در تعامل با یکدیگر بر تجربه کارکنان اثر می‌گذارند (Febrian & Sani, 2023). در حوزه مدیریت منابع انسانی، بررسی قابلیت کاربرد مهارت‌های کوچینگ در میان شرکای تجاری منابع انسانی نیز نشان داده است که ساختار سازمان، حمایت مدیریتی و آمادگی محیطی می‌توانند استفاده مؤثر از مهارت‌های کوچینگ را تسهیل یا محدود کنند (Mmaditla & Ndlovu-Hlatshwayo, 2023). همچنین، طراحی الگوهای کوچینگ سازمانی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی نشان داده است که کوچینگ مؤثر به مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، مدیریتی، انسانی و فرهنگی وابسته است و نمی‌توان آن را صرفاً به یک تعامل فردی میان مربی و کارمند تقلیل داد (Toolabi et al., 2025). بر این اساس، شرایط زمینه‌ای مانند حمایت سازمانی، امکانات آموزشی، فرصت‌های یادگیری، امنیت روانی و دسترسی به منابع توسعه‌ای باید در مدل هدایت‌پذیری کارکنان فروش جایگاه مشخصی داشته باشند.

در کنار عوامل تسهیل‌کننده، مجموعه‌ای از شرایط مداخله‌گر نیز می‌توانند فرایند هدایت‌پذیری را با مانع مواجه سازند. کارکنان فروش معمولاً در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که با فشار تحقق اهداف فروش، تراکم تعاملات با مشتریان، نوسانات تقاضا، تعارض نقش، رقابت بین کارکنان، تغییر سیاست‌های برند و الزامات سریع محیط کار همراه است. چنین عواملی ممکن است ظرفیت شناختی و روانی کارکنان را برای توجه به بازخورد و اجرای توصیه‌های توسعه‌ای کاهش دهند. از طرف دیگر، وجود فرهنگ یادگیری، اعتماد متقابل و ساختارهای حمایتی می‌تواند اثر این فشارها را تعدیل کند. بررسی رابطه کوچینگ مدیریتی با رفتارهای رابطه‌ای فروشندگان نشان داده است که کوچینگ مناسب

مدیر می‌تواند کیفیت روابط کاری کارکنان خط مقدم را تقویت کند و زمینه رفتارهایی را ایجاد نماید که برای حفظ تعاملات حرفه‌ای با مشتریان ضروری هستند (Pousa et al., 2020). از سوی دیگر، تحلیل نقش کوچینگ در سازمان‌ها نشان می‌دهد که اثر واقعی آن زمانی آشکار می‌شود که شرایط محیطی امکان تبدیل بازخورد به رفتار را فراهم کند و موانع سازمانی این فرایند را مختل نکنند (Weiss, 2020). بنابراین، در مطالعه هدایت‌پذیری، شرایط مداخله‌گر باید نه به‌عنوان عوامل جانبی، بلکه به‌عنوان نیروهایی که می‌توانند جهت و شدت اثرگذاری ظرفیت‌های فردی و سازمانی را تغییر دهند، در نظر گرفته شوند.

اهمیت هدایت‌پذیری در کارکنان فروش زمانی روشن‌تر می‌شود که پیامدهای آن در سطح فردی و سازمانی مورد توجه قرار گیرد. فروش موفق در محیط‌های رقابتی امروز نیازمند ترکیبی از مهارت ارتباطی، دانش بازار، استفاده از اطلاعات، قدرت سازگاری و یادگیری مستمر است. پژوهش درباره نقش هوش تجاری در بازاریابی و افزایش فروش نشان داده است که بهره‌گیری مؤثر از اطلاعات و دانش می‌تواند تصمیم‌های بازاریابی و عملکرد فروش را تقویت کند (hosein goli & khadem hojati, 2022). با این حال، دستیابی به چنین مزایایی مستلزم آن است که کارکنان قادر باشند اطلاعات جدید، بازخوردهای عملکردی و دستورالعمل‌های مدیریتی را در رفتار روزمره خود به کار گیرند. در همین جهت، پژوهش‌های مرتبط با توسعه و توانمندسازی برندها نیز بر اهمیت ظرفیت‌های درونی سازمان، نوآوری، یادگیری و تعامل منابع انسانی در تقویت عملکرد رقابتی تأکید کرده‌اند (Sahafzadeh & Haghighi, 2023). بنابراین، هدایت‌پذیری را می‌توان پلی میان ظرفیت بالقوه آموزش و کوچینگ و تحقق واقعی پیامدهایی مانند افزایش کارایی فردی، توسعه حرفه‌ای، ارتقای عملکرد فروش و بهبود عملکرد سازمان دانست.

در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران به طراحی مدل‌های بومی کوچینگ در انواع سازمان‌ها افزایش یافته است. این روند نشان می‌دهد که کوچینگ و هدایت‌پذیری نمی‌توانند مستقل از ویژگی‌های زمینه‌ای هر صنعت، ساختار سازمانی و ماهیت فعالیت کارکنان بررسی شوند. مطالعه مربوط به شناسایی و اعتبارسنجی مؤلفه‌های کوچینگ برای مدیران سازمان‌های دولتی با تأکید بر منابع انسانی پایدار نشان داده است که اثربخشی کوچینگ مستلزم توجه هم‌زمان به شایستگی مدیران، فرایندهای توسعه، ویژگی‌های انسانی و الزامات پایداری سازمان است (Zare Zeidi et al., 2026). همچنین، طراحی مدل کوچینگ برای مدیران روابط عمومی شرکت‌های پتروشیمی نشان داده است که ویژگی‌های حرفه‌ای، ارتباطی و زمینه‌ای هر بخش صنعتی می‌تواند ساختار مناسب کوچینگ را تحت تأثیر قرار دهد (Zeraatpisheh et al., 2025). این موضوع ضرورت حرکت از مدل‌های عمومی به سمت مدل‌های زمینه‌مند را برجسته می‌سازد. کارکنان یک مرکز خرید بزرگ در محیطی فعالیت می‌کنند که از نظر سرعت تعاملات، تنوع مشتریان، تعداد برندها، الزامات خدماتی و رقابت میان فروشندگان با بسیاری از سازمان‌های اداری یا صنعتی متفاوت است؛ از این‌رو، اعتبارسنجی مدلی که بتواند شرایط خاص هدایت‌پذیری نیروی فروش را در چنین محیطی توضیح دهد، از ارزش نظری و کاربردی بالایی برخوردار است.

از منظر مفهومی، هدایت‌پذیری را می‌توان حلقه مرکزی در یک زنجیره علی از عوامل پیشایند تا پیامدهای عملکردی تصور کرد. در یک سوی این زنجیره، ویژگی‌های فردی، سرمایه تجربی، وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای، انضباط، خلاقیت، شایستگی تخصصی و مهارت‌های ارتباطی قرار دارند که ظرفیت اولیه کارکنان را برای دریافت و استفاده از راهنمایی شکل می‌دهند. در سوی دیگر، حمایت سازمانی، امکانات آموزشی، شرایط محیط کار و کیفیت رهبری تعیین می‌کنند که این ظرفیت بالقوه تا چه حد در عمل فعال شود. مطالعات مربوط به هدایت‌پذیری و کوچینگ نشان می‌دهند که کارکنان دارای نگرش یادگیری و آمادگی بیشتر برای اصلاح رفتار، معمولاً می‌توانند از تعاملات کوچینگ بهره بیشتری کسب کنند (Fournet, 2024; Johnson et al., 2021). در مقابل، فشارهای محیطی، نبود اعتماد، ضعف ساختارهای حمایتی و تعاملات ناکارآمد مدیریتی می‌توانند روند یادگیری را مختل کنند. به همین دلیل، تحلیل هدایت‌پذیری در چارچوب مدل‌سازی معادلات

ساختاری امکان آن را فراهم می‌کند که اثرات هم‌زمان و جهت‌دار عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بر پدیده محوری و پیامدهای پس از آن مورد ارزیابی قرار گیرد.

در صنعت خرده‌فروشی، اهمیت این موضوع با توجه به وابستگی مستقیم عملکرد سازمان به رفتار کارکنان خط مقدم بیشتر می‌شود. کارکنان فروش نه تنها نمایندگان عملی برند در برابر مشتری هستند، بلکه اطلاعات بازار، واکنش مشتریان و تغییرات تقاضا را نیز مستقیماً تجربه می‌کنند. اگر چنین کارکنانی از سطح بالایی از هدایت‌پذیری برخوردار باشند، احتمال بیشتری وجود دارد که بازخورد مدیران را به اصلاح شیوه تعامل با مشتری، بهبود مهارت‌های فروش و سازگاری سریع‌تر با استانداردهای جدید تبدیل کنند. در مقابل، مقاومت در برابر بازخورد می‌تواند اثربخشی هزینه‌های آموزشی را کاهش داده و شکافی میان سیاست‌های مدیریتی و رفتار واقعی فروش ایجاد کند. شواهد مربوط به کوچینگ مدیران فروش بر اهمیت نقش مربی‌گری در شکل‌گیری رفتارهای رابطه‌ای کارکنان خط مقدم تأکید دارند (Pousa et al., 2020) و تحقیقات حوزه رهبری کوچینگ نیز نشان می‌دهند که توانمندسازی و ایجاد فرصت برای بیان سازنده دیدگاه‌ها می‌تواند به عملکرد بهتر کارکنان بینجامد (Hwang et al., 2023). از این منظر، هدایت‌پذیری نه یک ویژگی فرعی، بلکه یکی از سازوکارهای اساسی تبدیل آموزش و رهبری به عملکرد است.

مجتمع تجاری فامیلی‌مال اربیل به‌عنوان یک محیط خرده‌فروشی بزرگ و متنوع، بستری مناسب برای مطالعه این پدیده فراهم می‌کند. تنوع فعالیت‌های تجاری، حضور برندهای مختلف، تفاوت نیازها و انتظارات مشتریان و ضرورت ارائه خدمات سریع و حرفه‌ای باعث می‌شود کارکنان فروش به‌طور مستمر با موقعیت‌های جدید مواجه شوند. در چنین بستری، مدیران نیاز دارند بدانند کدام عوامل فردی و سازمانی هدایت‌پذیری کارکنان را افزایش می‌دهند، چه شرایطی آن را تضعیف می‌کند و این قابلیت چگونه به راهبردهای توسعه‌ای و پیامدهای حرفه‌ای و سازمانی منجر می‌شود. اگرچه مطالعات پیشین هر یک بخشی از این مسئله را از منظر رهبری، کوچینگ، شخصیت، محیط کار، توانمندسازی یا توسعه حرفه‌ای بررسی کرده‌اند، هنوز نیاز به مدلی یکپارچه وجود دارد که روابط میان این عوامل را در قالب ساختاری منسجم و در یک محیط واقعی فروش آزمون کند. توجه به این خلأ می‌تواند هم به گسترش ادبیات هدایت‌پذیری در محیط‌های کاری خاورمیانه کمک کند و هم برای مدیران مراکز تجاری چارچوبی عملی برای انتخاب، آموزش، ارزیابی و توسعه کارکنان فراهم سازد.

ازاین‌رو، هدف پژوهش حاضر اعتبارسنجی مدل هدایت‌پذیری کارکنان فروش با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری در مجتمع تجاری فامیلی‌مال اربیل و تبیین روابط میان شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، پدیده محوری هدایت‌پذیری، راهبردهای بهبود و پیامدهای حرفه‌ای و سازمانی آن بود.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف در زمره تحقیقات کاربردی و از منظر نحوه گردآوری و ماهیت تحلیل داده‌ها، یک پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و مبتنی بر الگوسازی معادلات ساختاری است که با تمرکز بر اعتبارسنجی الگوی چندمؤلفه‌ای هدایت‌پذیری نیروی انسانی در بافت تجاری منطقه‌ای به انجام رسیده است. جامعه آماری این مطالعه را کلیه کارکنان فروش شاغل در بخش‌های مختلف مجتمع تجاری فامیلی‌مال اربیل در سال پژوهش تشکیل دادند که بر پایه آمارهای اداری و منابع انسانی مجتمع، شمار آنان بالغ بر ۲۰۰۰ نفر برآورد گردید. برای دستیابی به نمونه‌ای معرف از جامعه و تعیین حداقل کفایت اندازه نمونه، از جدول استاندارد مورگان و کرجسی بهره گرفته شد که بر مبنای حجم جامعه ۲۰۰۰ نفری، تعداد ۳۸۴ نفر به‌عنوان حجم نمونه نهایی معین گردید. گردآوری داده‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و متناسب با شاغلان بخش‌های گوناگون مجتمع فامیلی‌مال صورت پذیرفت تا تمامی رسته‌ها و راهروهای تجاری نمایندگی

متناسبی در ماتریس تحلیل داشته باشند؛ چنان‌که ترکیب پایانی نمونه نشان‌دهنده مشارکت ۶۲/۸ درصدی مردان و ۳۷/۲ درصدی بانوان، با توزیع سنی متنوع و غلبه رده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال (۳۸ درصد) و برخورداری اکثریت مطلق پاسخگویان از تحصیلات دانشگاهی کارشناسی و بالاتر (بالغ بر ۹۹ درصد) و همچنین پیشینه و سابقه تجربی متمرکز بود.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در مرحله کمی، پرسشنامه استانداردسازی‌شده ساختاریافته برآمده از مؤلفه‌های پارادایمی الگوی داده‌بنیاد بود که طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) را مبنای سنجش گویه‌ها قرار داد. این ابزار متشکل از سازه‌های مرتبه دوم و اول بود که متغیرهای شرایط علی (شامل هفت مؤلفه ویژگی‌های فردی، سرمایه تجربی، وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای، انضباط و دقت جزئی‌نگر، نوآوری و خلاقیت عملی، شایستگی‌های تخصصی، و مهارت‌های ارتباطی و انسانی با مجموع ۳۵ پرسش)، پدیده محوری هدایت‌پذیری کارکنان فروش (با ۱۲ پرسش)، شرایط مداخله‌گر (شامل دو مؤلفه چالش‌های محیط کار فروش و فرآیندهای درونی و محیطی تسهیل‌گر با مجموع ۱۴ پرسش)، شرایط زمینه‌ای (شامل سه مؤلفه حمایت سازمانی، امکانات آموزشی و توانمندسازی کارکنان، و فضای مناسب با مجموع ۱۳ پرسش)، راهبردهای بهبود هدایت‌پذیری (شامل سه مؤلفه زمان‌بندی و ساختار آموزشی، آرامش شخصی در محیط کار، و راهبردهای یادگیری و اجرا با مجموع ۱۴ پرسش)، و در نهایت پیامدهای هدایت‌پذیری کارکنان فروش (شامل دو مؤلفه توسعه حرفه‌ای و سازمانی، و کارایی و اثربخشی فردی با مجموع ۱۹ پرسش) را مورد ارزیابی قرار داد.

جهت بررسی و تایید ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار سنجش، روایی و پایایی آن در چند مرحله اعتبارسنجی شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با نظرسنجی تخصصی از صاحب‌نظران و استادان مدیریت منابع انسانی و پژوهش‌بازار محرز گردید و سازگاری گویه‌ها با مفاهیم نظری مورد تأیید واقع شد. در مرحله اعتبارسنجی تجربی، روایی سازه با اجرای تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی شد؛ با توجه به اینکه بار عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از آستانه استاندارد ۵۰/۰ و آماره معناداری آن‌ها فراتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بود، برازش گویه‌ها در تبیین ابعاد مکنون مربوطه تأیید گردید. همچنین روایی همگرا با اتکا به شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده سنجیده شد که مقادیر به‌دست‌آمده برای تمامی ابعاد و سازه‌های اصلی بالاتر از ملاک پذیرش ۰/۵۰ قرار گرفت و تضمین نمود بیش از نیمی از پراکندگی نشانگرها توسط متغیرهای نهفته متبوع پوشش داده می‌شود. افزون بر آن، بررسی روایی واگرا با رویکرد ماتریس فورنل و لارکر انجام گرفت که در آن جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه در قطر اصلی از مقادیر همبستگی آن با سایر سازه‌ها در سطرها و ستون‌های مربوطه بزرگ‌تر بود و تمایز ساختاری متغیرهای مدل را اثبات نمود. برای سنجش پایایی ابزار، ضرایب همسانی درونی بر پایه آلفای کرونباخ و پایایی مرکب محاسبه شد که برای تمامی سازه‌های اصلی و مؤلفه‌های فرعی بالاتر از مرز استاندارد ۰/۷۰ به‌دست آمد و نشان‌دهنده استحکام و هماهنگی بالای ابزار در بازتولید داده‌های یکنواخت بود.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرایند پردازش آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی سازمان یافت. در گام نخست، پیش از آزمون ساختاری روابط، فرض نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد ارزیابی قرار گرفت؛ با توجه به اینکه سطح معناداری آماره در تمامی متغیرها کمتر از خطای مجاز ۰/۰۵ به‌دست آمد، فرض توزیع نرمال متغیرها رد شد. بر همین اساس و با عنایت به خصیصه توزیع غیرنرمال، پیچیدگی مدل مرتبه دوم پژوهش و ماهیت فرضیات چندگانه ساختاری، روش الگوسازی معادلات ساختاری بر مبنای کمترین مربعات جزئی به‌عنوان کارآمدترین شیوه تحلیل آماری برگزیده شد. فرایند تحلیل فرضیه‌ها و بررسی برازش الگوی عمومی پژوهش از طریق محاسبه ضرایب مسیر، آماره‌های معناداری متناظر حاصل از روش نمونه‌گیری مجدد، ضریب تعیین برای ارزیابی واریانس تبیین‌شده، شاخص قدرت پیش‌بینی مدل، و شاخص نیکویی برازش مدل کل، با بهره‌گیری از بسته‌های نرم‌افزاری اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۷ و اسمارت

پی‌ال‌اس نسخه ۴ به اجرا درآمد تا اثرات ساختاری شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای بر پدیده محوری، و تأثیر پدیده محوری بر راهبردها و پیامدهای نهایی با دقتی استوار برآورد و اعتبارسنجی گردد.

## یافته‌ها

در این بخش ابتدا به بررسی نرمال بودن متغیرها و سپس توضیح روش تجزیه و تحلیل مورد نظر در این پژوهش (مدل یابی معادله ساختاری) پرداخته می‌شود و با استفاده از این روش فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی و آزمون قرار می‌گیرد. با استفاده از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف می‌توان نرمال بودن داده‌های یک متغیر را مورد بررسی قرار داد. نتایج این آزمون در جدول ۱ آمده است.

## جدول ۱

نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

| متغیرها                                  | تعداد داده‌ها | آماره آزمون | سطح معنی داری |
|------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|
| ویژگی‌های فردی                           | ۳۸۴           | ۰/۰۷۳       | ۰/۰۰۰         |
| سرمایه تجربی                             | ۳۸۴           | ۰/۰۹۴       | ۰/۰۰۰         |
| وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای               | ۳۸۴           | ۰/۰۹۰       | ۰/۰۰۰         |
| انضباط و دقت جزئی‌نگر                    | ۳۸۴           | ۰/۰۷۳       | ۰/۰۰۰         |
| نوآوری و خلاقیت عملی                     | ۳۸۴           | ۰/۱۳۳       | ۰/۰۰۰         |
| شایستگی‌های تخصصی                        | ۳۸۴           | ۰/۰۶۷       | ۰/۰۰۰         |
| مهارت‌های ارتباطی و انسانی               | ۳۸۴           | ۰/۱۰۱       | ۰/۰۰۰         |
| شرایط علی                                | ۳۸۴           | ۰/۱۱۸       | ۰/۰۰۰         |
| پدیده محوری                              | ۳۸۴           | ۰/۰۶۱       | ۰/۰۰۲         |
| چالش‌های محیط کار فروش                   | ۳۸۴           | ۰/۰۵۵       | ۰/۰۰۷         |
| فرآیندهای درونی و محیطی تسهیل‌گر         | ۳۸۴           | ۰/۰۷۵       | ۰/۰۰۰         |
| شرایط مداخله‌گر                          | ۳۸۴           | ۰/۱۳۸       | ۰/۰۰۰         |
| حمایت سازمانی                            | ۳۸۴           | ۰/۱۰۵       | ۰/۰۰۰         |
| امکانات آموزشی و توانمندسازی کارکنان     | ۳۸۴           | ۰/۰۸۵       | ۰/۰۰۰         |
| فضای مناسب                               | ۳۸۴           | ۰/۰۹۲       | ۰/۰۰۰         |
| شرایط زمینه‌ای                           | ۳۸۴           | ۰/۱۳۱       | ۰/۰۰۰         |
| زمان‌بندی و ساختار آموزشی                | ۳۸۴           | ۰/۰۹۹       | ۰/۰۰۰         |
| آرامش شخصی در محیط کار                   | ۳۸۴           | ۰/۰۹۶       | ۰/۰۰۰         |
| راهبردهای یادگیری و اجرا                 | ۳۸۴           | ۰/۰۸۰       | ۰/۰۰۰         |
| راهبردهای بهبود هدایت‌پذیری کارکنان فروش | ۳۸۴           | ۰/۱۴۶       | ۰/۰۰۰         |
| توسعه حرفه‌ای و سازمانی                  | ۳۸۴           | ۰/۰۷۳       | ۰/۰۰۰         |
| کارایی و اثربخشی فردی                    | ۳۸۴           | ۰/۰۷۸       | ۰/۰۰۰         |
| پیامدهای هدایت‌پذیری کارکنان فروش        | ۳۸۴           | ۰/۱۴۲       | ۰/۰۰۰         |

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون مربوط به تمام متغیرها کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، ادعای نرمال بودن متغیرهای پژوهش رد می‌شود. بنابراین در این پژوهش جهت بررسی فرضیه‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده می‌گردد.

پایایی یا قابلیت اعتماد، یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. مفهوم یاد شده با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج مشابهی به دست می‌دهد. دامنه ضریب قابلیت اعتماد بین صفر تا یک می‌باشد و هر چه این ضریب به سمت یک میل کند از پایایی بیشتری برخوردار است و مقادیر بالای ۰/۷ این ضریب بیانگر پایایی پرسشنامه می‌باشد و مقادیر کمتر از ۰/۷ نامطلوب ارزیابی شده است.

## جدول ۲

نتایج پایایی پرسشنامه

| متغیر اصلی پژوهش                  | مولفه                                | آلفای کرونباخ | ضریب پایایی مرکب (CR) | آلفای کرونباخ | ضریب پایایی مرکب (CR) |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
| شرایط علی                         | ویژگی‌های فردی                       | ۰/۸۴۲         | ۰/۸۸۳                 | ۰/۷۱۴         | ۰/۷۷۵                 |
|                                   | سرمایه تجربی                         | ۰/۷۹۸         | ۰/۸۶۵                 |               |                       |
|                                   | وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای           | ۰/۸۲۳         | ۰/۸۶۴                 |               |                       |
|                                   | انضباط و دقت جزئی‌نگر                | ۰/۸۶۵         | ۰/۸۹۹                 |               |                       |
|                                   | نوآوری و خلاقیت عملی                 | ۰/۸۳۵         | ۰/۹۰۱                 |               |                       |
|                                   | شایستگی‌های تخصصی                    | ۰/۸۴۶         | ۰/۸۸۶                 |               |                       |
|                                   | مهارت‌های ارتباطی و انسانی           | ۰/۸۹۴         | ۰/۹۲۲                 |               |                       |
| پدیده محوری                       | پدیده محوری                          | ۰/۹۰۷         | ۰/۸۵۷                 | ۰/۹۰۷         | ۰/۸۵۷                 |
| شرایط مداخله‌گر                   | چالش‌های محیط کار فروش               | ۰/۸۷۹         | ۰/۹۰۴                 | ۰/۸۱۴         | ۰/۸۴۳                 |
|                                   | فرآیندهای درونی و محیطی تسهیل‌گر     | ۰/۸۴۲         | ۰/۸۸۳                 |               |                       |
|                                   | حمایت سازمانی                        | ۰/۷۷۰         | ۰/۸۵۲                 | ۰/۷۲۲         | ۰/۷۳۳                 |
| شرایط زمینه‌ای                    | امکانات آموزشی و توانمندسازی کارکنان | ۰/۸۲۸         | ۰/۸۷۹                 |               |                       |
|                                   | فضای مناسب                           | ۰/۷۵۰         | ۰/۸۴۱                 |               |                       |
|                                   | زمان‌بندی و ساختار آموزشی            | ۰/۷۸۷         | ۰/۸۵۸                 | ۰/۷۱۰         | ۰/۷۲۳                 |
| راهبردهای بهبود کارکنان فروش      | آرامش شخصی در محیط کار               | ۰/۷۹۹         | ۰/۸۶۸                 |               |                       |
|                                   | راهبردهای یادگیری و اجرا             | ۰/۸۴۲         | ۰/۸۸۴                 |               |                       |
|                                   | توسعه حرفه‌ای و سازمانی              | ۰/۸۵۵         | ۰/۸۸۷                 | ۰/۸۱۸         | ۰/۸۶۹                 |
| پیامدهای هدایت‌پذیری کارکنان فروش | کارایی و اثربخشی فردی                | ۰/۸۸۸         | ۰/۹۰۸                 |               |                       |

با توجه به اینکه آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب در تمامی متغیرهای پرسشنامه بیشتر از ۰/۷ می‌باشد بنابراین می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار است.

برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری روایی صوری، روایی سازه، روایی همگرا و روایی واگرا مورد بررسی قرار گرفته است.

## جدول ۳

نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه شرایط عالی

| متغیرها                    | سوالات | بار عاملی | آماره T | خطای استاندارد (SE) | سطح معنی داری |
|----------------------------|--------|-----------|---------|---------------------|---------------|
| ویژگی‌های فردی             | CA1    | ۰/۷۱۷     | ۱۴/۹۰۱  | ۰/۰۴۸               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA2    | ۰/۷۴۳     | ۱۶/۹۶۹  | ۰/۰۴۴               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA3    | ۰/۷۶۳     | ۱۸/۹۱۵  | ۰/۰۴۰               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA4    | ۰/۷۷۹     | ۱۹/۰۲۷  | ۰/۰۴۱               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA5    | ۰/۷۳۶     | ۱۵/۹۳۶  | ۰/۰۴۶               | ۰/۰۰۰         |
| سرمایه تجربی               | CA6    | ۰/۷۴۳     | ۱۶/۹۵۸  | ۰/۰۴۴               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA7    | ۰/۷۵۰     | ۱۷/۰۸۰  | ۰/۰۴۴               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA8    | ۰/۸۵۰     | ۲۵/۱۴۱  | ۰/۰۳۴               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA9    | ۰/۸۲۱     | ۲۴/۱۸۵  | ۰/۰۳۴               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA10   | ۰/۷۱۲     | ۱۴/۰۴۳  | ۰/۰۵۱               | ۰/۰۰۰         |
| وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای | CA11   | ۰/۸۱۴     | ۲۲/۰۷۲  | ۰/۰۳۷               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA12   | ۰/۶۶۵     | ۱۲/۹۰۶  | ۰/۰۵۲               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA13   | ۰/۸۱۶     | ۲۳/۱۴۸  | ۰/۰۳۵               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA14   | ۰/۶۴۶     | ۱۰/۹۰۱  | ۰/۰۵۹               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA15   | ۰/۷۹۰     | ۲۱/۱۰۷  | ۰/۰۳۷               | ۰/۰۰۰         |
| انضباط و دقت جزئی‌نگر      | CA16   | ۰/۸۰۹     | ۳۳/۷۸۰  | ۰/۰۲۴               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA17   | ۰/۷۷۲     | ۲۳/۷۷۱  | ۰/۰۳۲               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA18   | ۰/۷۷۷     | ۲۵/۷۷۰  | ۰/۰۳۰               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA19   | ۰/۷۴۷     | ۲۴/۶۹۷  | ۰/۰۳۰               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA20   | ۰/۷۳۳     | ۲۳/۶۶۷  | ۰/۰۳۱               | ۰/۰۰۰         |
| نوآوری و خلاقیت عملی       | CA21   | ۰/۷۹۴     | ۲۸/۶۸۶  | ۰/۰۲۸               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA22   | ۰/۸۶۴     | ۲۹/۴۸۱  | ۰/۰۲۹               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA23   | ۰/۸۷۴     | ۳۱/۴۷۳  | ۰/۰۲۸               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA24   | ۰/۸۶۳     | ۳۱/۴۶۳  | ۰/۰۲۷               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA25   | ۰/۷۹۴     | ۲۵/۶۱۷  | ۰/۰۳۱               | ۰/۰۰۰         |
| شایستگی‌های تخصصی          | CA26   | ۰/۷۲۵     | ۱۵/۴۵۸  | ۰/۰۴۷               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA27   | ۰/۷۲۰     | ۱۴/۴۶۰  | ۰/۰۵۰               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA28   | ۰/۷۷۱     | ۱۸/۵۴۱  | ۰/۰۴۲               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA29   | ۰/۷۶۵     | ۱۷/۳۶۰  | ۰/۰۴۴               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA30   | ۰/۷۳۴     | ۱۵/۴۴۷  | ۰/۰۴۷               | ۰/۰۰۰         |
| مهارت‌های ارتباطی و انسانی | CA31   | ۰/۸۶۸     | ۲۶/۰۷۹  | ۰/۰۳۳               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA32   | ۰/۸۴۲     | ۲۴/۰۸۵  | ۰/۰۳۵               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA33   | ۰/۷۸۸     | ۲۰/۰۷۸  | ۰/۰۳۹               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA34   | ۰/۸۳۵     | ۳۱/۰۸۳  | ۰/۰۲۷               | ۰/۰۰۰         |
|                            | CA35   | ۰/۸۵۴     | ۳۲/۰۸۳  | ۰/۰۲۷               | ۰/۰۰۰         |

بر اساس جدول فوق مشاهده می‌شود مقدار آماره  $t$  در تمام موارد بزرگتر از  $1/96$  و همچنین بار عاملی نیز از  $0/5$  بزرگتر می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سوالات انتخاب شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری مولفه‌های شرایط علی در مدل تحقیق فراهم می‌کنند.

#### جدول ۴

نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه پدیده محوری

| متغیرها     | سوالات           | بار عاملی | آماره T | خطای استاندارد (SE) | سطح معنی داری |
|-------------|------------------|-----------|---------|---------------------|---------------|
| پدیده محوری | PH <sub>۱</sub>  | ۰/۸۱۱     | ۲۴/۰۹۰  | ۰/۰۳۴               | ۰/۰۰۰         |
|             | PH <sub>۲</sub>  | ۰/۵۱۵     | ۹/۷۸۸   | ۰/۰۵۳               | ۰/۰۰۰         |
|             | PH <sub>۳</sub>  | ۰/۶۴۹     | ۱۳/۸۸۱  | ۰/۰۴۷               | ۰/۰۰۰         |
|             | PH <sub>۴</sub>  | ۰/۷۴۲     | ۱۴/۳۲۳  | ۰/۰۵۲               | ۰/۰۰۰         |
|             | PH <sub>۵</sub>  | ۰/۸۲۷     | ۲۲/۳۲۵  | ۰/۰۳۷               | ۰/۰۰۰         |
|             | PH <sub>۶</sub>  | ۰/۵۲۰     | ۸/۹۰۱   | ۰/۰۵۸               | ۰/۰۰۰         |
|             | PH <sub>۷</sub>  | ۰/۵۰۰     | ۷/۸۴۷   | ۰/۰۶۴               | ۰/۰۰۰         |
|             | PH <sub>۸</sub>  | ۰/۸۹۳     | ۳۲/۱۲۰  | ۰/۰۲۸               | ۰/۰۰۰         |
|             | PH <sub>۹</sub>  | ۰/۸۵۱     | ۴۱/۸۸۳  | ۰/۰۲۰               | ۰/۰۰۰         |
|             | PH <sub>۱۰</sub> | ۰/۷۰۲     | ۲۴/۱۵۱  | ۰/۰۲۹               | ۰/۰۰۰         |
|             | PH <sub>۱۱</sub> | ۰/۷۴۷     | ۲۳/۹۲۸  | ۰/۰۳۱               | ۰/۰۰۰         |
|             | PH <sub>۱۲</sub> | ۰/۶۰۰     | ۱۲/۸۳۷  | ۰/۰۴۷               | ۰/۰۰۰         |

بر اساس جدول فوق مشاهده می‌شود مقدار آماره  $t$  در تمام موارد بزرگتر از  $1/96$  و همچنین بار عاملی نیز از  $0/5$  بزرگتر می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سوالات انتخاب شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری متغیر پدیده محوری در مدل تحقیق فراهم می‌کنند.

#### جدول ۵

نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه شرایط مداخله‌گر

| متغیرها                          | سوالات           | بار عاملی | آماره T | خطای استاندارد (SE) | سطح معنی داری |
|----------------------------------|------------------|-----------|---------|---------------------|---------------|
| چالش‌های محیط کار فروش           | IN <sub>۱</sub>  | ۰/۶۹۵     | ۲۴/۲۹۷  | ۰/۰۲۹               | ۰/۰۰۰         |
|                                  | IN <sub>۲</sub>  | ۰/۷۲۳     | ۲۷/۷۳۱  | ۰/۰۲۶               | ۰/۰۰۰         |
|                                  | IN <sub>۳</sub>  | ۰/۷۲۱     | ۲۷/۰۵۰  | ۰/۰۲۷               | ۰/۰۰۰         |
|                                  | IN <sub>۴</sub>  | ۰/۶۹۵     | ۲۴/۶۹۸  | ۰/۰۲۸               | ۰/۰۰۰         |
|                                  | IN <sub>۵</sub>  | ۰/۷۵۴     | ۳۱/۹۴۵  | ۰/۰۲۴               | ۰/۰۰۰         |
|                                  | IN <sub>۶</sub>  | ۰/۷۵۸     | ۳۳/۳۸۵  | ۰/۰۲۳               | ۰/۰۰۰         |
|                                  | IN <sub>۷</sub>  | ۰/۷۴۴     | ۳۱/۷۷۹  | ۰/۰۲۳               | ۰/۰۰۰         |
|                                  | IN <sub>۸</sub>  | ۰/۷۹۱     | ۴۳/۶۴۹  | ۰/۰۱۸               | ۰/۰۰۰         |
| فرآیندهای درونی و محیطی تسهیل‌گر | IN <sub>۹</sub>  | ۰/۷۹۳     | ۲۲/۳۲۲  | ۰/۰۳۶               | ۰/۰۰۰         |
|                                  | IN <sub>۱۰</sub> | ۰/۷۸۰     | ۲۱/۳۱۶  | ۰/۰۳۷               | ۰/۰۰۰         |
|                                  | IN <sub>۱۱</sub> | ۰/۷۳۵     | ۲۳/۲۰۵  | ۰/۰۳۲               | ۰/۰۰۰         |

|       |       |        |       |      |
|-------|-------|--------|-------|------|
| ۰/۰۰۰ | ۰/۰۳۶ | ۲۰/۲۰۳ | ۰/۷۲۱ | IN۱۲ |
| ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵۷ | ۱۲/۱۹۰ | ۰/۶۹۵ | IN۱۳ |
| ۰/۰۰۰ | ۰/۰۳۴ | ۲۲/۲۵۳ | ۰/۷۵۲ | IN۱۴ |

بر اساس جدول فوق مشاهده می‌شود مقدار آماره  $t$  در تمام موارد بزرگتر از ۱/۹۶ و همچنین بار عاملی نیز از ۰/۵ بزرگتر می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سوالات انتخاب شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری مولفه‌های شرایط مداخله‌گر در مدل تحقیق فراهم می‌کنند.

## جدول ۶

نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه شرایط زمینه‌ای

| متغیرها                              | سوالات | بار عاملی | آماره T | خطای استاندارد (SE) | سطح معنی داری |
|--------------------------------------|--------|-----------|---------|---------------------|---------------|
| حمایت سازمانی                        | CO۱    | ۰/۷۹۳     | ۲۵/۱۲۰  | ۰/۰۳۲               | ۰/۰۰۰         |
|                                      | CO۲    | ۰/۷۵۷     | ۲۴/۱۳۷  | ۰/۰۳۱               | ۰/۰۰۰         |
|                                      | CO۳    | ۰/۷۳۶     | ۲۲/۱۰۳  | ۰/۰۳۳               | ۰/۰۰۰         |
|                                      | CO۴    | ۰/۷۸۸     | ۲۵/۱۴۳  | ۰/۰۳۱               | ۰/۰۰۰         |
| امکانات آموزشی و توانمندسازی کارکنان | CO۵    | ۰/۷۴۶     | ۲۴/۴۰۹  | ۰/۰۳۱               | ۰/۰۰۰         |
|                                      | CO۶    | ۰/۷۷۶     | ۲۴/۹۴۵  | ۰/۰۳۱               | ۰/۰۰۰         |
|                                      | CO۷    | ۰/۷۴۰     | ۲۵/۲۲۶  | ۰/۰۲۹               | ۰/۰۰۰         |
|                                      | CO۸    | ۰/۸۰۹     | ۳۱/۱۰۲  | ۰/۰۲۶               | ۰/۰۰۰         |
| فضای مناسب                           | CO۹    | ۰/۷۷۴     | ۳۱/۰۲۸  | ۰/۰۲۵               | ۰/۰۰۰         |
|                                      | CO۱۰   | ۰/۷۲۲     | ۲۶/۰۳۳  | ۰/۰۲۸               | ۰/۰۰۰         |
|                                      | CO۱۱   | ۰/۷۷۴     | ۲۸/۰۴۱  | ۰/۰۲۸               | ۰/۰۰۰         |
|                                      | CO۱۲   | ۰/۷۹۴     | ۲۹/۰۶۴  | ۰/۰۲۷               | ۰/۰۰۰         |
|                                      | CO۱۳   | ۰/۷۲۷     | ۲۴/۰۱۷  | ۰/۰۳۰               | ۰/۰۰۰         |

بر اساس جدول فوق مشاهده می‌شود مقدار آماره  $t$  در تمام موارد بزرگتر از ۱/۹۶ و همچنین بار عاملی نیز از ۰/۵ بزرگتر می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سوالات انتخاب شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری مولفه‌های شرایط زمینه‌ای در مدل تحقیق فراهم می‌کنند.

## جدول ۷

نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه راهبردهای بهبود هدایت‌پذیری کارکنان فروش

| متغیرها                   | سوالات | بار عاملی | آماره T | خطای استاندارد (SE) | سطح معنی داری |
|---------------------------|--------|-----------|---------|---------------------|---------------|
| زمان‌بندی و ساختار آموزشی | ST۱    | ۰/۷۹۷     | ۲۸/۱۶۲  | ۰/۰۲۸               | ۰/۰۰۰         |
|                           | ST۲    | ۰/۷۴۹     | ۲۵/۰۳۸  | ۰/۰۳۰               | ۰/۰۰۰         |
|                           | ST۳    | ۰/۷۴۰     | ۲۴/۰۵۱  | ۰/۰۳۱               | ۰/۰۰۰         |
|                           | ST۴    | ۰/۸۱۶     | ۳۱/۱۸۷  | ۰/۰۲۶               | ۰/۰۰۰         |
| آرامش شخصی در محیط کار    | ST۵    | ۰/۷۸۱     | ۲۲/۲۷۹  | ۰/۰۳۵               | ۰/۰۰۰         |
|                           | ST۶    | ۰/۷۴۲     | ۲۱/۲۱۴  | ۰/۰۳۵               | ۰/۰۰۰         |

|      |       |        |       |       |
|------|-------|--------|-------|-------|
| ST۷  | ۰/۷۹۳ | ۲۴/۴۱۸ | ۰/۰۳۲ | ۰/۰۰۰ |
| ST۸  | ۰/۸۳۳ | ۳۲/۴۲۲ | ۰/۰۲۶ | ۰/۰۰۰ |
| ST۹  | ۰/۷۴۷ | ۳۰/۴۷۳ | ۰/۰۲۵ | ۰/۰۰۰ |
| ST۱۰ | ۰/۷۳۸ | ۲۹/۰۲۴ | ۰/۰۲۵ | ۰/۰۰۰ |
| ST۱۱ | ۰/۷۵۹ | ۳۲/۷۴۳ | ۰/۰۲۳ | ۰/۰۰۰ |
| ST۱۲ | ۰/۷۵۳ | ۳۱/۴۵۹ | ۰/۰۲۴ | ۰/۰۰۰ |
| ST۱۳ | ۰/۷۳۱ | ۳۰/۰۸۲ | ۰/۰۲۴ | ۰/۰۰۰ |
| ST۱۴ | ۰/۷۵۷ | ۳۱/۹۷۳ | ۰/۰۲۴ | ۰/۰۰۰ |

بر اساس جدول فوق مشاهده می‌شود مقدار آماره  $t$  در تمام موارد بزرگتر از  $۱/۹۶$  و همچنین بار عاملی نیز از  $۰/۵$  بزرگتر می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سوالات انتخاب شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری مولفه‌های راهبردهای بهبود هدایت‌پذیری کارکنان فروش در مدل تحقیق فراهم می‌کنند.

## جدول ۸

نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه پیامدهای هدایت‌پذیری کارکنان فروش

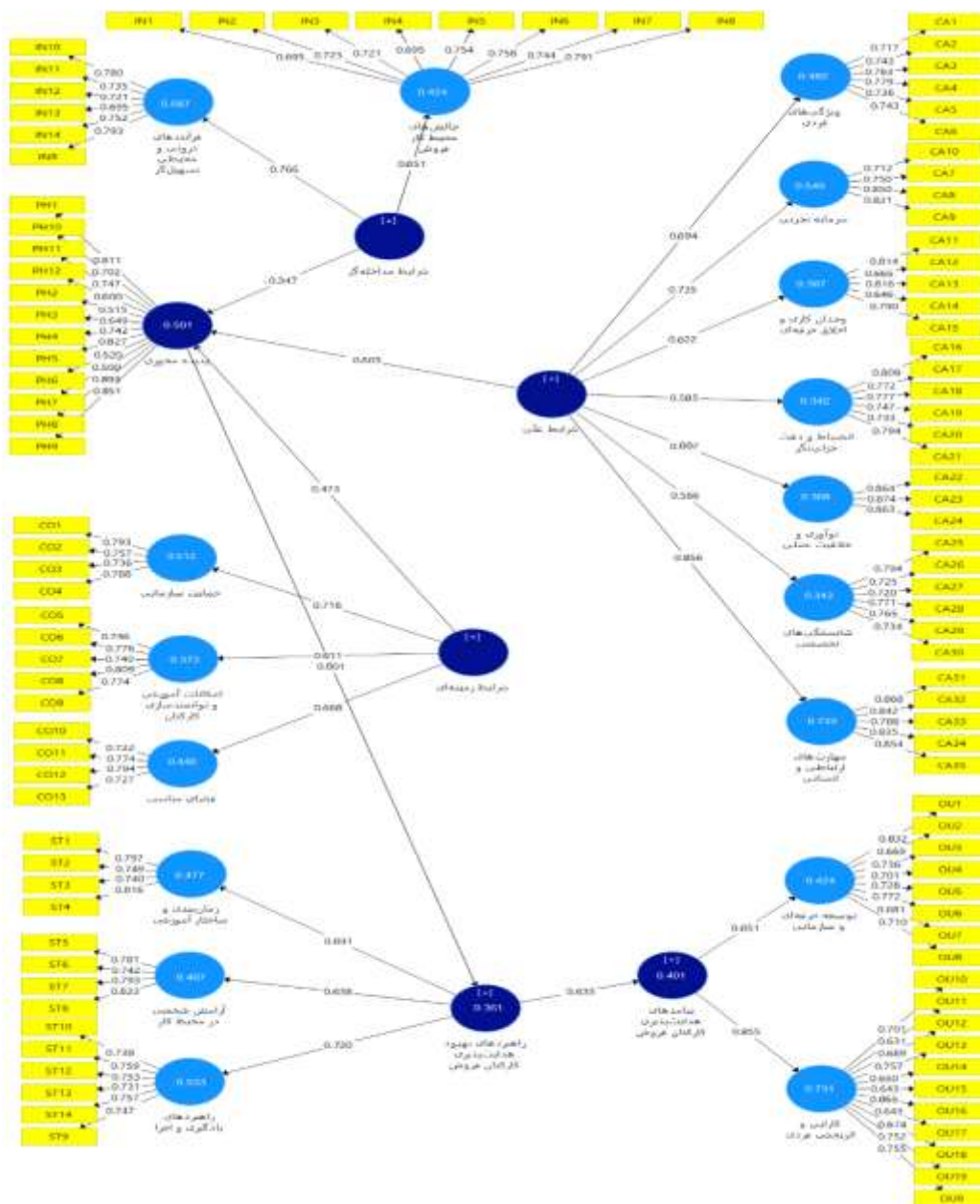
| متغیرها                 | سوالات | بار عاملی | آماره $T$ | خطای استاندارد (SE) | سطح معنی داری |
|-------------------------|--------|-----------|-----------|---------------------|---------------|
| توسعه حرفه‌ای و سازمانی | OU۱    | ۰/۸۳۲     | ۳۰/۹۹۸    | ۰/۰۲۷               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۲    | ۰/۶۶۹     | ۱۱/۰۰۱    | ۰/۰۶۱               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۳    | ۰/۷۳۶     | ۲۰/۹۹۴    | ۰/۰۳۵               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۴    | ۰/۷۰۱     | ۱۹/۰۷۲    | ۰/۰۳۷               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۵    | ۰/۷۲۸     | ۲۱/۰۰۳    | ۰/۰۳۵               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۶    | ۰/۷۷۲     | ۲۴/۰۴۸    | ۰/۰۳۲               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۷    | ۰/۶۸۱     | ۱۵/۰۰۷    | ۰/۰۴۵               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۸    | ۰/۷۱۰     | ۲۱/۰۲۸    | ۰/۰۳۴               | ۰/۰۰۰         |
| کارایی و اثربخشی فردی   | OU۹    | ۰/۷۵۵     | ۳۲/۴۷۰    | ۰/۰۲۳               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۱۰   | ۰/۷۰۱     | ۲۸/۰۰۹    | ۰/۰۲۵               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۱۱   | ۰/۶۳۱     | ۱۹/۰۵۳    | ۰/۰۳۳               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۱۲   | ۰/۶۸۹     | ۲۴/۸۴۳    | ۰/۰۲۸               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۱۳   | ۰/۷۵۷     | ۳۵/۰۲۱    | ۰/۰۲۲               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۱۴   | ۰/۶۵۰     | ۲۰/۶۵۵    | ۰/۰۳۱               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۱۵   | ۰/۶۴۳     | ۱۹/۰۷۹    | ۰/۰۳۴               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۱۶   | ۰/۸۶۵     | ۲۰/۷۶۵    | ۰/۰۴۲               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۱۷   | ۰/۶۴۳     | ۲۱/۱۵۹    | ۰/۰۳۰               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۱۸   | ۰/۶۷۴     | ۲۲/۶۳۷    | ۰/۰۳۰               | ۰/۰۰۰         |
|                         | OU۱۹   | ۰/۷۵۲     | ۳۴/۱۰۵    | ۰/۰۲۲               | ۰/۰۰۰         |

بر اساس جدول فوق مشاهده می‌شود مقدار آماره  $t$  در تمام موارد بزرگتر از  $1/96$  و همچنین بار عاملی نیز از  $0/5$  بزرگتر می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سوالات انتخاب شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری مولفه‌های پیامدهای هدایت‌پذیری کارکنان فروش در مدل تحقیق فراهم می‌کنند

شکل زیر مدل پژوهش می‌باشد. ضرایب موجود در این نمودارها به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند که این روابط را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند با توجه به بارهای عاملی می‌توان گفت سهم کدام متغیر در اندازه‌گیری سازه مربوطه بیشتر است و سهم کدام متغیر کمتر.

شکل ۱

مدل ساختاری پژوهش



جهت بررسی قدرت پیش‌بینی مدل از معیار  $Q^2$  استفاده می‌شود در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  را کسب نماید به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن می‌باشد. در جدول ۹ ضریب تعیین و ضریب  $Q^2$  مدل گزارش شده است.

## جدول ۹

ضریب تعیین، ضریب  $Q^2$  مدل پژوهش

| متغیرها                                  | ضریب تعیین | ضریب $Q^2$ |
|------------------------------------------|------------|------------|
| ویژگی‌های فردی                           | $0/482$    | $0/226$    |
| سرمایه تجربی                             | $0/540$    | $0/244$    |
| وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای               | $0/387$    | $0/193$    |
| انضباط و دقت جزئی‌نگر                    | $0/342$    | $0/163$    |
| نوآوری و خلاقیت عملی                     | $0/368$    | $0/173$    |
| شایستگی‌های تخصصی                        | $0/343$    | $0/180$    |
| مهارت‌های ارتباطی و انسانی               | $0/733$    | $0/309$    |
| پدیده محوری                              | $0/501$    | $0/267$    |
| چالش‌های محیط کار فروش                   | $0/424$    | $0/232$    |
| فرآیندهای درونی و محیطی تسهیل‌گر         | $0/587$    | $0/308$    |
| حمایت سازمانی                            | $0/512$    | $0/259$    |
| امکانات آموزشی و توانمندسازی کارکنان     | $0/373$    | $0/225$    |
| فضای مناسب                               | $0/446$    | $0/208$    |
| زمان‌بندی و ساختار آموزشی                | $0/477$    | $0/244$    |
| آرامش شخصی در محیط کار                   | $0/407$    | $0/211$    |
| راهبردهای یادگیری و اجرا                 | $0/533$    | $0/370$    |
| توسعه حرفه‌ای و سازمانی                  | $0/424$    | $0/231$    |
| کارایی و اثربخشی فردی                    | $0/731$    | $0/404$    |
| راهبردهای بهبود هدایت‌پذیری کارکنان فروش | $0/361$    | $0/158$    |
| پیامدهای هدایت‌پذیری کارکنان فروش        | $0/401$    | $0/223$    |

به منظور سنجش مدل و برازندگی آن به بررسی شاخص برازندگی مدل پرداخته می‌شود.

منظور از برازش مدل این است که تا چه حد مدل با داده‌های مربوطه سازگاری و توافق دارد در تحلیل معادلات ساختاری متعاقب انجام تخمین پارامترها و قبل از تفسیر آنها باید از برازندگی مدل اطمینان شود معیار کلی که برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شده است (Gof) نام دارد. مقدار نیکویی برازش از فرمول زیر به دست می‌آید:

$$GOF = \sqrt{AVE * R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.581 * 0.469} = 0.522$$

در این رابطه  $AVE$  به معنای میانگین متوسط واریانس استخراج شده و  $R^2$  میانگین ضریب تعیین می‌باشد. با توجه به مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی، حاصل شدن مقدار ۰/۵۲۲ نشان برازش قوی مدل می‌باشد. با توجه به تأیید برازش مدل در قسمت بعد به آزمون و بررسی فرضیات پژوهش پرداخته می‌شود.

#### فرضیه اول: شرایط علی بر پدیده محوری (هدایت پذیری کارکنان فروش) تاثیر معناداری دارد.

در بررسی تأثیر شرایط علی بر پدیده محوری، نتایج حاصل از مدل ساختاری نشان داد که ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰/۵۰۵ است. همچنین، مقدار آماره  $t$  برابر با ۱۰/۰۹۶ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بیشتر است. از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر شرایط علی بر پدیده محوری (هدایت پذیری کارکنان فروش) از نظر آماری معنادار است. در نتیجه فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود.

#### فرضیه دوم: شرایط مداخله گر بر پدیده محوری (هدایت پذیری کارکنان فروش) تاثیر معناداری دارد.

در بررسی تأثیر شرایط مداخله گر بر پدیده محوری، نتایج نشان داد که ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰/۳۴۷- است. مقدار قدر مطلق آماره  $t$  برابر با ۵/۶۸۰ است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد؛ بنابراین، می‌توان گفت این رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه فرضیه دوم پژوهش پذیرفته می‌شود.

#### فرضیه سوم: شرایط زمینه‌ای بر پدیده محوری (هدایت پذیری کارکنان فروش) تاثیر معناداری دارد.

در بررسی تأثیر شرایط زمینه‌ای بر پدیده محوری، نتایج نشان داد که ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰/۴۷۳ است که بیانگر تأثیر مثبت شرایط زمینه‌ای بر پدیده محوری می‌باشد. همچنین، مقدار آماره  $t$  برابر با ۶/۸۹۹ است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد؛ بنابراین، می‌توان گفت این رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه فرضیه سوم پژوهش پذیرفته می‌شود.

#### فرضیه چهارم: پدیده محوری (هدایت پذیری کارکنان فروش) بر راهبردهای بهبود هدایت پذیری کارکنان فروش تاثیر معناداری دارد.

در بررسی تأثیر پدیده محوری بر راهبردهای بهبود هدایت پذیری کارکنان فروش، نتایج نشان داد که ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰/۶۰۱ است که بیانگر تأثیر مثبت پدیده محوری بر راهبردهای بهبود هدایت پذیری کارکنان فروش می‌باشد. همچنین، مقدار آماره  $t$  برابر با ۱۳/۱۳۱ است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد؛ بنابراین، می‌توان گفت این رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه فرضیه چهارم پژوهش پذیرفته می‌شود.

#### فرضیه پنجم: راهبردهای هدایت پذیری کارکنان فروش بر پیامدها تاثیر معناداری دارد..

در بررسی تأثیر راهبردهای هدایت پذیری کارکنان فروش بر پیامدها، نتایج نشان داد که ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰/۶۳۳ است که بیانگر تأثیر مثبت راهبردهای هدایت پذیری کارکنان فروش بر پیامدها می‌باشد. همچنین، مقدار آماره  $t$  برابر با ۱۲/۲۴۸ است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد؛ بنابراین، می‌توان گفت این رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه فرضیه پنجم پژوهش پذیرفته می‌شود.

داده‌های گردآوری‌شده از نمونه پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی با بهره‌گیری از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر کمترین مربعات جزئی (PLS-SEM) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ارزیابی مدل اندازه‌گیری نشان داد که کلیه متغیرها و سازه‌های مرتبه اول و دوم از پایایی ترکیبی، همسانی درونی، روایی همگرا و روایی واگرای بسیار مطلوبی برخوردار بوده و ابزار پژوهش از توانمندی کافی برای سنجش سازه‌های موردنظر برخوردار است.

در بخش ارزیابی مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌ها، نتایج حاصل از تحلیل مسیر مشخص کرد که تمامی روابط و فرضیه‌های تدوین‌شده در الگوی مفهومی پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. به‌طور ویژه:

- شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌طور معناداری بر پدیده محوری و شکل‌گیری راهبردهای بهبود هدایت‌پذیری کارکنان فروش تأثیرگذار هستند.
- پدیده محوری به‌عنوان کانون هدایت فرایندها، نقشی کلیدی و مستقیم در توسعه و تدوین راهبردها ایفا می‌کند.
- اجرای این راهبردها به‌طور مستقیم و مثبت به تحقق پیامدهای مطلوب و ارتقای عملکرد در سطح سازمان و نیروی انسانی می‌انجامد. علاوه بر این، بررسی شاخص‌های برازش و قدرت پیش‌بینی مدل نشان داد که چارچوب نظری طراحی‌شده دارای برازش کلی، قابلیت تعمیم و توان تبیین بسیار قوی بوده و روابط ساختاری میان متغیرهای پارادایمی را به‌خوبی بازنمایی می‌کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف اعتبارسنجی مدل هدایت‌پذیری کارکنان فروش در مجتمع تجاری فامیلی‌مال اربیل و تبیین روابط میان شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، پدیده محوری هدایت‌پذیری، راهبردهای بهبود و پیامدهای حرفه‌ای و سازمانی انجام شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که مدل پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است و شاخص نیکویی برازش برابر با ۰.۵۲۲ به دست آمد. همچنین، هر پنج فرضیه ساختاری پژوهش تأیید شدند. شرایط علی با ضریب مسیر ۰.۵۰۵ اثر مثبت و معناداری بر هدایت‌پذیری کارکنان فروش داشت؛ شرایط مداخله‌گر با ضریب مسیر ۰.۳۴۷- اثر منفی و معناداری بر هدایت‌پذیری نشان داد؛ شرایط زمینه‌ای با ضریب مسیر ۰.۴۷۳ به‌طور مثبت و معنادار هدایت‌پذیری را پیش‌بینی کرد؛ هدایت‌پذیری کارکنان فروش با ضریب مسیر ۰.۶۰۱ اثر مثبت و معناداری بر راهبردهای بهبود داشت؛ و در نهایت، راهبردهای بهبود هدایت‌پذیری با ضریب مسیر ۰.۶۳۳ اثر مثبت و معناداری بر پیامدهای حرفه‌ای و سازمانی نشان داد. این الگوی روابط نشان می‌دهد که هدایت‌پذیری کارکنان فروش را نمی‌توان صرفاً یک ویژگی فردی و ثابت تلقی کرد، بلکه باید آن را پدیده‌ای چندبعدی و پویا دانست که در تعامل میان قابلیت‌های فردی، شرایط محیطی و سازمانی شکل می‌گیرد و در صورت فعال شدن از طریق راهبردهای مناسب، به پیامدهای مطلوب فردی و سازمانی منتهی می‌شود.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که شرایط علی شامل ویژگی‌های فردی، سرمایه تجربی، وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای، انضباط و دقت، نوآوری و خلاقیت عملی، شایستگی‌های تخصصی و مهارت‌های ارتباطی و انسانی، اثر مثبت و معناداری بر هدایت‌پذیری کارکنان فروش دارند. ضریب مسیر ۰.۵۰۵ بیانگر آن است که برخورداری از مجموعه‌ای مناسب از شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای، زمینه اساسی برای پذیرش بازخورد، اصلاح رفتار و مشارکت فعال در فرایند هدایت و کوچینگ فراهم می‌کند. این یافته با دیدگاه Johnson و همکاران همسو است که هدایت‌پذیری را سازه‌ای مرتبط با آمادگی فرد برای دریافت، پردازش و استفاده عملی از بازخورد معرفی کرده‌اند و نشان داده‌اند که کارکنان از نظر آمادگی برای یادگیری و تغییر در پاسخ به مربی‌گری تفاوت دارند (Johnson et al., 2021). همچنین، یافته حاضر با تأکید Fournet بر ماهیت فردی هدایت‌پذیری و نقش گشودگی نسبت به بازخورد، گرایش به رشد و تمایل به اصلاح عملکرد هماهنگی دارد (Fournet, 2024).

پژوهش Middleton و همکاران نیز در فرایند طراحی و اعتبارسنجی سنجه هدایت‌پذیری محیط کار نشان داده است که قابلیت بهره‌گیری از کوچینگ دارای ابعاد قابل‌اندازه‌گیری است و تفاوت‌های فردی نقش معناداری در این زمینه دارند (Middleton et al., 2024). از منظر داخلی نیز تأکید بر تفاوت‌های فردی در دریافت هدایت و نقش ظرفیت‌های شناختی و رفتاری اشخاص با نتیجه حاضر سازگار است (Mollaie, 2021). بنابراین، می‌توان استدلال کرد که کارکنانی که از مسئولیت‌پذیری، مهارت ارتباطی، تجربه کاری، انعطاف‌پذیری و نگرش مثبت‌تری نسبت به یادگیری برخوردارند، نه تنها احتمال بیشتری دارد بازخورد مدیر را بپذیرند، بلکه توان بیشتری برای ترجمه آن به رفتار عملکردی دارند.

این نتیجه در محیط فروش اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند، زیرا فروشنده در تعامل مستقیم و مستمر با مشتری قرار دارد و باید به‌طور هم‌زمان نشانه‌های رفتاری مشتری، تغییرات نیاز او و بازخوردهای مدیریتی را پردازش کند. پژوهش Dadbeh و Akhavan Kharazian نشان داده است که ویژگی‌های شخصی کارکنان فروش در کنار ویژگی‌های مشتریان می‌تواند کیفیت اعتماد به فروشنده را تحت تأثیر قرار دهد (Akhavan Kharazian & Dadbeh, 2021). از این منظر، مهارت‌های ارتباطی و انسانی و ویژگی‌های شخصیتی مناسب نه فقط بر رابطه با مشتری، بلکه بر ظرفیت خود کارکنان برای پذیرش آموزش و هدایت نیز اثرگذار است. همچنین، نگاه Moradi و همکاران به ابعاد هدایت‌پذیری بر ضرورت آمادگی درونی و ظرفیت پذیرش راهنمایی تأکید دارد (Moradi et al., 2021). یافته پژوهش حاضر را می‌توان بر همین اساس توضیح داد؛ هدایت سازمانی زمانی می‌تواند به تغییر عملکرد بینجامد که فرد از حداقلی از آمادگی روان‌شناختی، اخلاق حرفه‌ای و توانمندی ارتباطی برخوردار باشد. در غیر این صورت، حتی با وجود برنامه‌های آموزشی و کوچینگ مناسب، احتمال دارد پیام‌های توسعه‌ای با مقاومت، بی‌تفاوتی یا اجرای سطحی مواجه شوند.

یافته دوم نشان داد که شرایط مداخله‌گر دارای اثر منفی و معنادار بر هدایت‌پذیری کارکنان فروش بودند و ضریب مسیر این رابطه ۰.۳۴۷- به دست آمد. این نتیجه یکی از یافته‌های مهم مدل است، زیرا نشان می‌دهد چالش‌های محیط کار فروش، فشارهای شغلی و برخی فرایندهای نامساعد محیطی می‌توانند ظرفیت کارکنان برای دریافت و استفاده از هدایت را کاهش دهند. فروش در مجتمع‌های تجاری بزرگ معمولاً با اهداف عملکردی، فشار زمانی، تنوع مشتریان، نیاز به پاسخ‌گویی سریع، تعارض نقش و رقابت همراه است. در چنین شرایطی، حتی کارکنانی که از نظر فردی مستعد یادگیری هستند ممکن است به دلیل فشار روانی یا ادراک ناکافی از حمایت سازمانی، نسبت به بازخوردهای مدیران حالت تدافعی پیدا کنند. یافته حاضر با مطالعاتی که بر وابستگی اثربخشی کوچینگ به شرایط محیطی تأکید کرده‌اند هماهنگی دارد. Mmaditla و Ndlovu-Hlatshwayo نشان داده‌اند که کاربرد مؤثر مهارت‌های کوچینگ در سازمان‌ها به شرایط ساختاری و محیطی وابسته است و موانع سازمانی می‌توانند اثربخشی آن را محدود سازند (Weiss, 2020). بررسی هدایت‌پذیری کارکنان و کوچینگ مدیریتی نشان داده است که این دو پدیده در خلأ رخ نمی‌دهند و زمینه‌ای که تعامل مربی و کارمند در آن شکل می‌گیرد بر کیفیت نتایج تأثیرگذار است (Weiss, 2020).

همچنین، نتیجه مربوط به شرایط مداخله‌گر را می‌توان در پرتو یافته‌های Jung و همکاران توضیح داد. آنان نشان دادند که ناامنی شغلی و شرایط نامساعد کار می‌تواند پیامدهای نامطلوبی برای کارکنان ایجاد کند، درحالی‌که رهبری کوچینگ قادر است بخشی از این آثار را کاهش دهد (Jung et al., 2023). این یافته بیانگر آن است که فشار و بی‌ثباتی محیط کار می‌تواند ظرفیت روانی کارکنان برای تعامل سازنده با سازمان را تضعیف کند. بنابراین، منفی بودن مسیر شرایط مداخله‌گر در مدل حاضر قابل انتظار است. هنگامی که کارکنان انرژی شناختی و عاطفی خود را صرف مقابله با تنش محیط، فشار فروش یا تعارضات کاری می‌کنند، ظرفیت کمتری برای پذیرش نقد، بازاندیشی در عملکرد و

اجرای راهنمایی‌های دریافتی خواهند داشت. این امر به‌ویژه در محیط خرده‌فروشی مهم است که بخش قابل‌توجهی از عملکرد فروشنده تحت تأثیر موقعیت‌های پیش‌بینی‌ناپذیر و تعاملات فشرده با مشتریان قرار دارد.

سومین یافته نشان داد که شرایط زمینه‌ای با ضریب مسیر ۰.۴۷۳ اثر مثبت و معناداری بر هدایت‌پذیری داشتند. این شرایط شامل حمایت سازمانی، امکانات آموزشی و توانمندسازی کارکنان و وجود فضای مناسب در محیط کار بودند. بر این اساس، هدایت‌پذیری تنها محصول تمایل فردی کارکنان نیست، بلکه محیط سازمانی باید امکان بروز و تقویت آن را فراهم سازد. نتیجه حاضر با پژوهش Febrian و Sani همسو است که نقش محیط کار، نگرش، کوچینگ و رهبری خدمتگزار را در شکل‌گیری پیامدهای مثبت کارکنان و توسعه شغلی برجسته ساخته‌اند (Febrian & Sani, 2023). همچنین، Hwang و همکاران نشان دادند که رهبری کوچینگ از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار صدای سازنده می‌تواند عملکرد خلاقانه را افزایش دهد (Hwang et al., 2023). این یافته از این دیدگاه حمایت می‌کند که محیط حمایتی و توانمندساز، کارکنان را از حالت دریافت‌کنندگان منفعل دستورالعمل خارج کرده و آنان را به مشارکت‌کنندگان فعال فرایند رشد تبدیل می‌کند. نتیجه مربوط به شرایط زمینه‌ای با پژوهش Amiri و Ghanbaripour نیز قابل تبیین است؛ آنان ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و پذیرش هدایت توسط کارکنان را مورد تأکید قرار داده‌اند (Amiri & Ghanbaripour, 2020). همچنین، Shabani و همکاران در مدل رهبری هدایت‌گر بر اهمیت نحوه هدایت و زمینه مناسب برای پذیرش آن تأکید کرده‌اند (Shabani et al., 2024). در سطح کلان‌تر، مدل‌های جدید کوچینگ سازمانی نیز بر اهمیت ساختارهای حمایتی، ظرفیت‌های توسعه منابع انسانی و ویژگی‌های زمینه‌ای تأکید دارند. برای مثال، Toolabi و همکاران در طراحی مدل پارادایمی کوچینگ سازمانی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی نشان داده‌اند که کوچینگ اثربخش نیازمند مجموعه‌ای از شرایط سازمانی، انسانی و مدیریتی مکمل است (Zare Zeidi et al., 2025). و همکاران نیز در اعتبارسنجی مؤلفه‌های کوچینگ مدیران با تأکید بر منابع انسانی پایدار، به ضرورت ایجاد زیرساخت‌های پایدار برای توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی اشاره کرده‌اند (Zare Zeidi et al., 2026). بر همین اساس، در فامیلی‌مال اربیل وجود فرصت‌های یادگیری، حمایت سرپرستان و فضای امن برای آزمون و خطا می‌تواند آمادگی کارکنان برای پذیرش هدایت را افزایش دهد.

چهارمین یافته نشان داد که پدیده محوری هدایت‌پذیری با ضریب مسیر ۰.۶۰۱ اثر مثبت و معناداری بر راهبردهای بهبود هدایت‌پذیری دارد. این یافته بیانگر آن است که هرچه کارکنان آمادگی بیشتری برای دریافت راهنمایی و بازخورد داشته باشند، امکان اجرای موفق‌تر راهبردهایی مانند برنامه‌ریزی آموزشی، یادگیری مستمر، آرامش روانی در محیط کار و انتقال آموخته‌ها به رفتار واقعی بیشتر خواهد بود. این نتیجه با دیدگاه Christina و Nathan هماهنگ است که کوچینگ کارکنان را زمانی اثربخش می‌دانند که کارکنان در فرایند یادگیری و بهبود عملکرد مشارکت فعال داشته باشند (Christina & Nathan, 2024). Reeves نیز تأکید دارد که کوچینگ مدیریتی مؤثر مستلزم ایجاد گفت‌وگوی مستمر، بازخورد هدفمند، تعیین اهداف توسعه‌ای و پیگیری پیشرفت کارکنان است (Reeves, 2025). بنابراین، راهبردهای کوچینگ زمانی از سطح برنامه‌های رسمی فراتر می‌روند که کارمند خود آمادگی پذیرش و اجرای آن‌ها را داشته باشد.

از سوی دیگر، Pousa و همکاران نشان داده‌اند که کوچینگ مدیریتی می‌تواند رفتارهای رابطه‌ای فروشندگان را تقویت کند و شیوه تعامل آنان را در موقعیت‌های خط مقدم بهبود بخشد (Pousa et al., 2020). این امر با یافته حاضر همخوان است؛ زیرا هدایت‌پذیری بالا موجب می‌شود راهبردهای توسعه‌ای صرفاً در سطح دانش باقی نمانند، بلکه به تعاملات فروش، رفتار با مشتری و اصلاح عملکرد منتقل شوند. همچنین، الگوهای کوچینگ بومی در حوزه‌های تخصصی نشان می‌دهند که تبدیل کوچینگ به پیامد واقعی نیازمند راهبردهای متناسب با شرایط شغلی است. پژوهش Zeraatpisheh و همکاران در تدوین مدل کوچینگ مدیران روابط عمومی نیز بر اهمیت پیوند میان قابلیت‌های فردی، شرایط زمینه‌ای و راهبردهای متناسب با بافت سازمانی تأکید دارد (Zeraatpisheh et al., 2025). از این رو، ضریب نسبتاً بالای ۰.۶۰۱

نشان می‌دهد که هدایت‌پذیری کارکنان را می‌توان یکی از پیش‌شرط‌های کلیدی برای عملیاتی شدن برنامه‌های توسعه‌ای در محیط فروش دانست.

پنجمین و قوی‌ترین رابطه ساختاری مدل نشان داد که راهبردهای بهبود هدایت‌پذیری با ضریب مسیر ۰.۶۳۳ اثر مثبت و معناداری بر پیامدهای حرفه‌ای و سازمانی دارند. این یافته نشان می‌دهد که برنامه‌های ساختاریافته آموزش، یادگیری، بهزیستی و اجرای آموخته‌ها می‌توانند به توسعه حرفه‌ای و سازمانی و افزایش کارایی و اثربخشی فردی منجر شوند. این نتیجه با پژوهش‌های حوزه کوچینگ که بر ارتباط آن با عملکرد، رضایت شغلی و توسعه کارکنان تأکید دارند همخوانی دارد (Christina & Nathan, 2024; Febrian & Sani, 2023). همچنین، Hwang و همکاران نشان داده‌اند که فرایندهای رهبری و کوچینگ از طریق مکانیسم‌های روان‌شناختی می‌توانند به عملکرد خلاقانه کارکنان منتهی شوند (Hwang et al., 2023). مطالعات مرتبط با فروش نیز نشان می‌دهند که توسعه قابلیت‌های کارکنان خط مقدم می‌تواند کیفیت رفتارهای رابطه‌ای آنان را افزایش دهد و نتایج عملکردی مطلوب‌تری ایجاد کند (Pousa et al., 2020).

این نتیجه را می‌توان از منظر رقابت بازار نیز تحلیل کرد. در محیط فروش، توسعه حرفه‌ای کارکنان در نهایت باید در قالب تعامل بهتر با مشتری، افزایش کیفیت خدمت و استفاده مؤثرتر از دانش بازار منعکس شود. یافته‌های مربوط به نقش هوش تجاری در بازاریابی نیز نشان داده‌اند که بهره‌گیری از اطلاعات و دانش می‌تواند به بهبود فروش منجر شود (hosein goli & khadem hojati, 2022). با این حال، اطلاعات زمانی ارزش واقعی ایجاد می‌کنند که نیروی انسانی ظرفیت دریافت و کاربرد آن‌ها را داشته باشد. به همین ترتیب، رویکرد نوآوری باز در توانمندسازی برندها بر نقش قابلیت‌های سازمانی و یادگیری در ایجاد قدرت رقابتی تأکید دارد (Sahafzadeh & Haghighi, 2023). بنابراین، راهبردهای هدایت‌پذیری می‌توانند حلقه واسط میان ظرفیت یادگیری منابع انسانی و پیامدهای نهایی عملکرد باشند. در مجموع، نتایج پژوهش حاضر الگویی زنجیره‌ای را تأیید می‌کند که در آن ویژگی‌های فردی و شرایط زمینه‌ای هدایت‌پذیری را تقویت می‌کنند، شرایط مداخله‌گر می‌توانند آن را کاهش دهند، هدایت‌پذیری راهبردهای توسعه‌ای را فعال می‌کند و اجرای این راهبردها سرانجام به پیامدهای حرفه‌ای و سازمانی مطلوب می‌انجامد. این ساختار با جهت‌گیری پژوهش‌های معاصر که کوچینگ را نه یک مداخله مستقل، بلکه بخشی از نظام یکپارچه توسعه منابع انسانی تلقی می‌کنند، همخوان است (Toolabi et al., 2025; Zare Zeidi et al., 2026). از این رو، اعتبار مدل در فامیلی مال اربیل نشان می‌دهد که بهبود عملکرد کارکنان فروش نیازمند توجه هم‌زمان به «فرد»، «بستر»، «موانع» و «راهبردهای توسعه» است و تمرکز صرف بر برگزاری دوره‌های آموزشی بدون توجه به هدایت‌پذیری کارکنان احتمالاً اثربخشی محدودی خواهد داشت.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه در یک مجتمع تجاری مشخص در شهر اربیل انجام شد و ویژگی‌های فرهنگی، مدیریتی و ساختاری فامیلی مال ممکن است با سایر مراکز تجاری، صنایع خدماتی یا مناطق جغرافیایی متفاوت باشد؛ بنابراین، تعمیم یافته‌ها به سایر محیط‌ها نیازمند احتیاط است. دوم، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شدند و در نتیجه احتمال سوگیری مطلوبیت اجتماعی، خطای ادراک پاسخ‌دهندگان و واریانس روش مشترک وجود دارد. سوم، ماهیت مقطعی پژوهش امکان استنباط قطعی روابط علی در طول زمان را محدود می‌کند و روابط ساختاری مشاهده‌شده بیانگر الگوی آماری سازگار با مدل نظری هستند. همچنین، متغیرهایی مانند سبک رهبری مستقیم، ویژگی‌های شخصیتی، فرسودگی شغلی، حمایت سرپرست و عملکرد واقعی فروش به‌صورت مستقل در مدل بررسی نشدند و ممکن است بخشی از واریانس هدایت‌پذیری و پیامدهای آن را توضیح دهند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در سایر مراکز خرید، شرکت‌های خرده‌فروشی، سازمان‌های خدماتی و محیط‌های فرهنگی متفاوت آزمون کنند تا میزان پایداری و تعمیم‌پذیری ساختار مدل مشخص شود. استفاده از طرح‌های طولی می‌تواند تغییر هدایت‌پذیری

کارکنان را پیش و پس از مداخلات کوچینگ بررسی کرده و شواهد قوی‌تری درباره جهت روابط فراهم آورد. همچنین، بهره‌گیری هم‌زمان از داده‌های خودگزارشی، ارزیابی مدیران، شاخص‌های واقعی عملکرد فروش و اطلاعات مشتریان می‌تواند دقت اندازه‌گیری را افزایش دهد. بررسی نقش میانجی یا تعدیل‌گر متغیرهایی مانند امنیت روان‌شناختی، اعتماد به مدیر، خودکارآمدی، انگیزش یادگیری، سبک رهبری کوچینگ، فرسودگی شغلی و فرهنگ یادگیری سازمانی نیز می‌تواند سازوکارهای اثرگذاری هدایت‌پذیری را روشن‌تر سازد. انجام مطالعات چندسطحی در سطح کارکنان، سرپرستان و واحدهای فروش و مقایسه گروه‌های مختلف بر حسب سابقه، جنسیت، سطح تحصیلات و نوع فعالیت فروشگاهی نیز می‌تواند به توسعه نظری مدل کمک کند.

مدیران مجتمع‌های تجاری و سازمان‌های خرده‌فروشی می‌توانند هدایت‌پذیری را به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مهم در جذب، ارزیابی و توسعه کارکنان فروش مورد توجه قرار دهند. در فرایند استخدام، علاوه بر مهارت‌های فنی، ارزیابی میزان گشودگی نسبت به بازخورد، انگیزه یادگیری، مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های ارتباطی می‌تواند مفید باشد. سرپرستان فروش باید برای ارائه بازخورد سازنده، گفت‌وگوی توسعه‌ای و کوچینگ مستمر آموزش ببینند و محیطی ایجاد کنند که کارکنان در آن بدون ترس از تنبیه بتوانند اشتباهات خود را بررسی و اصلاح کنند. کاهش فشارهای غیرضروری، وضوح نقش‌ها، تقویت حمایت سازمانی، فراهم کردن امکانات آموزشی و طراحی برنامه‌های کوتاه و مستمر یادگیری می‌تواند موانع هدایت‌پذیری را کاهش دهد. همچنین، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های کوچینگ به شاخص‌های واقعی عملکرد مانند کیفیت خدمت، رضایت مشتری، تحقق اهداف فروش، کاهش خطا و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای متصل شوند تا مدیران بتوانند اثربخشی این مداخلات را به‌صورت دوره‌ای ارزیابی و بهبود دهند.

## تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

## شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Akhavan Kharazian, M., & Dadbeh, S. (2021). A Multilevel Model of the Impact of Sales Employees' Personality Types and Customers' Personality Types on Trust in the Seller. *Business Management*, 13(2), 412-434.
- Amiri, R., & Ghanbaripour, S. (2020). Examining the Relationship between Transformational Leadership and Employee Receptivity to Guidance in Government Organizations. *Manager Psychology Quarterly*, 28(1), 63-80.
- Christina, R., & Nathan, M. D. M. (2024). Enhancing organizational performance through employee coaching: A review of current practices and future directions. *Cahiers Magellanes-NS*, 6(2), 1090-1101.
- Febrian, W. D., & Sani, I. (2023). Analysis of work environment, attitude, coaching, and servant leadership on job satisfaction mediated by career development (Literature review study). *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(4), 1089-1104. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i4.5031>
- Fournet, A. C. (2024). *Coaching Isn't Just for Little League Anymore: A Theory of Individual Coachability* [Louisiana Tech University].
- hosein goli, a., & khadem hojati, t. (2022). The effect of business intelligence on marketing on increasing sales in manufacturing companies. *Journal of Accounting and Management Vision*, 5(59), 91-100. [https://www.jamv.ir/article\\_149897.html](https://www.jamv.ir/article_149897.html)
- Hwang, C. Y., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2023). Coaching leadership and creative performance: A serial mediation model of psychological empowerment and constructive voice behavior. *Frontiers in psychology*, 14, 1077594. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077594>
- Johnson, M. J., Kim, K. H., Colarelli, S. M., & Boyajian, M. (2021). Coachability and the development of the coachability scale. *Journal of Management Development*, 40(7/8), 585-610. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2020-0174>
- Jung, J., Kim, B. J., & Kim, M. J. (2023). The effect of unstable job on employee turnover intention: The importance of coaching leadership. *Frontiers in Public Health*, 11, 1068293. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1234387>
- Middleton, E. D., Zajac, S. A., Cavanaugh, K. J., Westmoreland, K., Brown, R. P., & Smith, D. B. (2024). Assessing workplace coachability: a multi-study approach to design and validation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 15-24. <https://doi.org/10.1080/17521882.2024.2367425>
- Mmaditla, T., & Ndlovu-Hlatshwayo, E. N. (2023). The Perceived Applicability of Coaching Skills among Human Resource Business Partners of South African State-Owned Entities. *Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 3(2), 106-120. <https://doi.org/10.34001/jmer.2022.12.03.2-31>
- Mollaei. (2021). *The Role of Individual Differences in Providing and Receiving Guidance from the Perspective of Quranic Verses and Hadiths* [Master's thesis, Hakim Sabzevari University, Faculty of Literature and Humanities].
- Moradi, H., Taban, J., & Maleki, Y. (2021). Dimensions of Human Receptivity to Guidance from the Perspective of the Quran and Their Compatibility with Citizenship Rights. *Bioethics Journal*, 10(1), 295-309.
- Pousa, C., Liu, Y., & Aman, A. (2020). The Effect of Managerial Coaching on Salesperson's Relationship Behaviors: New Evidence from Frontline Bank Employees in China. *International Journal of Bank Marketing*, 38(6), 1259-1277. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2019-0437>
- Reeves, M. (2025). *Coaching for Managers: Essential Skills for Developing High-Performing Teams*. <https://www.togetherplatform.com/blog/coaching-for-managers>
- Sahafzadeh, A., & Haghighi, M. (2023). Designing a Model for Empowering Iranian Brands with an Emphasis on the Open Innovation Approach in the Home Appliances Industry. *New Marketing Research Journal*, 12(4), 91-112. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2023.135031.2756>
- Shabani, M., Shafiei, F. S., & Diyalameh, N. (2024). Developing a Model of the Role of Educational Leadership in Students' Receptivity to Guidance with an Emphasis on the Holy Quran: The Guiding Leadership Style. *Applied Issues in Islamic Education*, 9(1), 9-15.
- Toolabi, M., Farahani, A., Ghorbani Ghahfarokhi, L., & Rezaei Soufi, M. (2025). Designing a Paradigmatic Model of Organizational Coaching in Sports Organizations with a Human Resource Empowerment Approach. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 12(2), 78-99. <https://doi.org/10.30473/fmss.2025.72591.2637>
- Weiss, J. A. (2020). *An Examination of Employee Coachability and Managerial Coaching in Organizations* (Publication Number 323)
- Zare Zeidi, A., Jafari Kalarijani, S. A., Mehrara, A., & Bagherzadeh, M. R. (2026). Identifying and Validating the Components of Coaching for Managers of Government Organizations with Emphasis on Sustainable Human Resources. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-24. <https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.578>

Zeraatpisheh, H., Masoudi, O. A., & Darzian Rostami, H. (2025). Providing a Coaching Model for Public Relations Managers of Petrochemical Companies: A Case Study of the South Pars Region of Assaluyeh. *Communication and Culture Path*, 5(3), 105-121.