


Designing a Model for Sales Personnel Guidance in Large Shopping Malls: A Qualitative Study in Baghdad Family Mall

Noura Kazem Omran Noor, Mohsen Alizadeh Sani , Meysam Shirkhodaie, Aboalhasan Hosseini, Mohammad Safari

Dep. of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

Receive:

06 February 2026

Revise:

23 April 2026

Accept:

31 May 2026

Keywords:

Directability
(Coachability),
Intrinsic Motivation,
Organizational
Support,
Professional
Development,
Employee
Empowerment,
Organizational
Support,
Commercial Complex.

Abstract

The present study aimed to explain the dimensions and components of sales staff “directability” (coachability/trainability) at the Family Mall commercial complex and to provide a paradigmatic model in this field. In terms of objective, this research is applicable, and in terms of methodology, it is qualitative, conducted by the Grounded Theory approach. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 20 experts, including active salespersons in various departments of the Family Mall complex in Erbil. The data were analyzed by the three-stage process of open, axial, and selective coding via MAXQDA 10 software.

The research findings led to the extraction of a paradigmatic model in which the core phenomenon is “Employee Directability,” with an emphasis on intrinsic motivation and passion. This phenomenon is shaped by causal factors including personality traits, professional competencies, work conscience, and experiential capital. Furthermore, contextual factors such as organizational support, training facilities, and the physical and psychological learning environment, along with intervening factors including specific sales environment challenges and internal organizational processes, influence this trend. In response to these conditions, strategies such as structured training, precise scheduling, and learning-by-doing are adopted, resulting in consequences such as professional and organizational development, promotion of individual efficiency, and the attainment of personal peace in the workplace. The results of this research can serve as a foundation for commercial center managers to enhance human resource productivity by fostering a coachable spirit and optimizing guidance processes.

Please cite this article as (APA): Kazem Omran Noor, N, Alizadeh Sani, M , Shirkhodaie, M , Hosseini, A and Safari, M. (2026). Designing a Model for Sales Personnel Guidance in Large Shopping Malls: A Qualitative Study in Baghdad Family Mall. *Journal of value creating in Business Management*, 6(1), 417-437.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2026.581337.1745>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Mohsen Alizadeh Sani

Email: alizadehsani@umz.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

In modern management paradigms, human capital is recognized as the most vital strategic asset and the primary source of sustainable competitive advantage (Barmaki et al., 2025). Unlike other organizational resources, humans are the only element capable of ensuring organizational dynamism in volatile environments through learning, creativity, and adaptability (Babaeinejad et al., 2025). Consequently, human resource management in recent decades has shifted from traditional control-and-supervision-based approaches toward development-oriented approaches (Gholami Zaradni et al., 2025). In this vein, organizations make significant investments in employee training and empowerment; however, empirical evidence suggests that the effectiveness of such training is not always consistent. The variation in behavioral outcomes following developmental courses has drawn researchers' attention to a key variable rooted in an individual's internal capacity to accept transformation (Ali Nikbakhsh, 2026).

Employee "directability" (or coachability) remains a relatively uncommon phenomenon in the workplace, as most companies do not implement this process consciously or formally (Ashley et al., 2024). Directability can be defined as "the use of various techniques to consistently motivate and compel employees to improve current skills, acquire new ones, and reach their maximum potential." Alternatively, it can be stated that directability within the employee performance management process is a form of "on-the-job learning"—a collaborative and interactive process that takes shape during daily interactions between a manager and an employee or among employees themselves. Collectively, directability is a process in which the first individual, acting as a coach, facilitates the learning of the second individual to improve their performance and career success by developing key capabilities such as problem-solving skills, enabling the second individual to subsequently create the necessary conditions for their success independently. Furthermore, directability can also be conducted in a group format (Shabani et al., 2024).

The importance of employee directability is doubled in service industries, particularly in the retail sector. In large commercial complexes, sales staff are at the front line of customer interaction, and their behavior directly impacts the brand image and organizational profitability. In these environments, due to rapid shifts in customer tastes and the emergence of new persuasion and sales techniques, there is a constant need for continuous training and behavioral changes. A "directable" salesperson not only refrains from perceiving managerial feedback as personal criticism but also utilizes it as a tool for professional growth. However, designing a directability model in this sector faces numerous challenges, as this concept is heavily influenced by the cultural context and environmental requirements; thus, a single prescription cannot be applied to all societies. Consequently, the fundamental question arises: What are the dimensions of sales staff directability, and how can its model be designed and explained within the Family Mall shopping center?

Theoretical Framework

Employee Directability

Employee directability is a concept within the literature of humanities and organizational management defined as the degree of readiness, willingness, and ability of employees to accept, follow, and implement instructions, guidance, and policies issued by organizational managers and leaders. This characteristic represents the flexibility of employees in the face of change, their openness to new learning, and the extent of their cooperation toward achieving the collective goals of the organization (Abukhait et al., 2023).

König et al. (2026), in a study titled “*Selecting Employees Who Protect and Promote the Well-being of Others: A Challenge for Personnel Selection*,” found that organizations should include the “promotion of others’ well-being” as an explicit criterion in the human resource selection process. The results of this research emphasize that recruiting employees with such ethical and humanistic traits not only transforms the workplace into a safer environment but also lays the groundwork for increased directability and team collaboration; this is because such individuals possess a higher readiness to align with macro-organizational goals and accept corrective guidance for the collective interest.

Middleton et al. (2025) examined the assessment of coachability in the workplace. Utilizing a quantitative approach and psychometric analysis across several statistical samples, they designed and validated a scale for measuring coachability. The results of this study, while confirming the validity of the designed instrument, demonstrated that coachability plays a key role in increasing employee readiness to receive feedback and improving their professional development process within the organization.

Methodology

The present study, relying on an interpretive paradigm and a qualitative approach, adopted the “Grounded Theory” strategy to explain the process and analyze the directability model of sales staff within the context of large commercial complexes. The statistical population included active salespeople in various departments of the Family Mall shopping center in Erbil. Sampling was conducted by purposive and theoretical methods, continuing with 20 participants until theoretical saturation was reached. Data were collected through semi-structured and in-depth interviews to accurately extract the experiences and perceptions of the participants.

Data analysis was performed based on the three stages of open, axial, and selective coding. In the open coding stage, primary concepts were extracted; in the axial stage, categories were organized into causal, contextual, and intervening conditions, strategies, and consequences; and in the selective stage, the final model of sales staff directability was formulated. To increase the accuracy and systematic nature of the analysis, MAXQDA 10 software was utilized.

Research Findings

The findings of this study demonstrate that employee directability at the Family Mall complex is a multi-dimensional model originating from “intrinsic motivation and passion” as its core category, which is directly influenced by individual competencies and organizational support. The results indicate that by employing structured training strategies and managing environmental challenges, employees’ mental readiness can be transformed into “operational efficiency” and “professional development.”

Discussion and Conclusion

The findings of this research indicated that specialized competencies are fundamental factors in the directability of sales staff. This implies that the more job knowledge, practical skills, and mastery an individual has over sales tasks, the greater their acceptance of guidance and implementation of managerial recommendations. This finding is aligned with the results of Ali Nikbakhsh (2026).

The results showed that experiential capital plays a significant role in increasing the directability of sales staff; this finding is comparable to the results of Babaeinejad et al. (2025).

Furthermore, the findings revealed that acceptance of change and flexibility are important components of individual traits in sales staff directability. In large commercial environments where conditions are constantly changing, employees who can adapt themselves to new

policies, diverse customers, and fresh requirements are more successful. This result is consistent with the research of Sani et al. (2023).

The study also found that discipline and detail-oriented precision are key characteristics of employees with higher directability. Individuals who are organized, precise, and responsible can better execute instructions and are less prone to error. This finding is aligned with the results of Abukhait et al. (2023).

Additionally, the findings indicated that innovation and practical creativity are important factors in employee directability, a result consistent with the findings of Abukhait et al. (2023).

The research results further demonstrated that communication and interpersonal skills are among the most vital elements of individual traits in the directability of sales staff. Employees who possess the ability for effective dialogue, empathy, active listening, and respectful interaction can better receive and implement managerial messages. This finding is in line with the results of Middleton et al. (2024).

At the heart of this model lies directability, which is formed through a combination of communication skills, work ethic, and particularly “intrinsic motivation and passion.” This finding fully corresponds with the theory of Ashley et al. (2024) titled “Individual Coachability Theory.”

The findings also showed that organizational support and training facilities create an atmosphere in which directability flourishes. This is consistent with the results of Febrian et al. (2023), which identified the workplace environment and servant leadership as vital factors in creating job satisfaction and acceptance of change.

The results of the current study indicated that workplace challenges in sales are among the most significant intervening factors in the directability of sales staff at the Family Mall Baghdad complex. This finding is aligned with the results of Moradi et al. (2021).

Moreover, the findings suggest that directability, as a fundamental competency, is the primary driver of professional development for employees and the enhancement of the organization. This result is aligned with the perspective of Ali Nikbakhsh et al. (2026).

At the micro level, directability directly affects the efficiency of salespeople. According to the results of Fauzi (2023), proper coaching and guidance lead to a leap in employee performance.

One of the vital solutions for realizing directability is the design of precise and scheduled training structures. The findings in this section showed that training should not be a periodic event but rather a continuous process. This is consistent with the emphasis by Burleigh et al. (2023) on the direct relationship between teaching/coaching performance and employee productivity.

This research demonstrated that directability, beyond technical dimensions, is tied to the psychological and innate peace (Fitrah) of the individual. Based on Quranic teachings, directability is rooted in heart-centered tranquility and a readiness to receive corrective messages. When employees feel that the guidance process is directed toward human growth and the preservation of their citizenship rights, job anxiety levels decrease and are replaced by job satisfaction (Febrian et al., 2023).

Realizing the final model requires operational strategies during the implementation phase. This process begins with validating the level of coachability in the workplace. The proposed strategy of this research is the use of an instructional and guiding leadership style, which was previously emphasized in the research of Shabani et al. (2024).


طراحی مدل هدایت‌پذیری کارکنان فروش در مجتمع‌های تجاری بزرگ: یک مطالعه کیفی در فامیلی مال بغداد

نورا کاظم عمران نور، محسن علیزاده ثانی^{ID}، میثم شیرخدایی، ابوالحسن حسینی، محمد صفری

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

تاریخ دریافت:	۱۷ بهمن ۱۴۰۴
تاریخ بازنگری:	۰۳ اردیبهشت ۱۴۰۵
تاریخ پذیرش:	۱۰ خرداد ۱۴۰۵
کلید واژه‌ها:	هدایت‌پذیری، انگیزه درونی، حمایت سازمانی، توسعه حرفه‌ای، توانمندسازی کارکنان، حمایت سازمانی، مجتمع تجاری
چکیده:	پژوهش حاضر با هدف تبیین ابعاد و مؤلفه‌های هدایت‌پذیری کارکنان فروش در مجتمع تجاری فامیلی مال و ارائه مدلی پارادایمی در این زمینه انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی است که با رویکرد نظریه داده‌بنیاد اجرا گردید. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان شامل فروشندگان فعال در بخش‌های مختلف مجتمع تجاری فامیلی مال در شهر اربیل جمع‌آوری و با استفاده از فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی با نرم‌افزار MAXQDA10 تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش منجر به استخراج مدل پارادایمی گردید که پدیده محوری این پژوهش هدایت‌پذیری کارکنان با تأکید بر انگیزه و اشتیاق درونی است که تحت تأثیر عوامل علی شامل ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های تخصصی، وجدان کاری و سرمایه تجربی شکل می‌گیرد. همچنین، عوامل زمینه‌ای مانند حمایت سازمانی، امکانات آموزشی و فضای فیزیکی و روانی یادگیرنده، و عوامل مداخله‌گر شامل چالش‌های خاص محیط فروش و فرآیندهای درونی سازمان بر این روند تأثیر گذارند. در مواجهه با این شرایط، راهبردهایی همچون آموزش‌های ساختاریافته، زمان‌بندی دقیق و یادگیری در حین اجرا اتخاذ می‌گردد که پیامدهایی نظیر توسعه حرفه‌ای و سازمانی، ارتقای کارایی فردی و دستیابی به آرامش شخصی در محیط کار را به دنبال دارد. نتایج این پژوهش می‌تواند مبنایی برای مدیران مراکز تجاری جهت ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی از طریق تقویت روحیه مربی‌پذیری و بهینه‌سازی فرآیندهای هدایتی باشد.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): کاظم عمران نور، نورا، علیزاده ثانی، محسن، شیرخدایی، میثم، حسینی، ابوالحسن و صفری، محمد. (۱۴۰۵). طراحی مدل هدایت‌پذیری کارکنان فروش در مجتمع‌های تجاری بزرگ: یک مطالعه کیفی در فامیلی مال بغداد. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۶(۱). ۴۱۷-۴۳۷.

 <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2026.581337.1745>



Authors retain the copyright and full publishing rights.
 Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: محسن علیزاده ثانی

ایمیل: alizadehsani@umz.ac.ir

مقدمه

در پارادایم‌های نوین مدیریتی، سرمایه انسانی به عنوان حیاتی‌ترین دارایی استراتژیک و منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود (Barmaki et al., 2025). برخلاف سایر منابع سازمانی، انسان تنها عنصری است که می‌تواند با یادگیری، خلاقیت و انطباق‌پذیری، پویایی سازمان را در محیط‌های پرنوسان تضمین کند (Babaeinejad et al., 2025). از این رو، مدیریت منابع انسانی در دهه‌های اخیر از رویکردهای سنتی مبتنی بر کنترل و نظارت، به سمت رویکردهای توسعه‌محور حرکت کرده است (Gholami Zaradni et al., 2025). در این مسیر، سازمان‌ها سرمایه‌گذاری‌های کلانی در بخش آموزش و توانمندسازی کارکنان انجام می‌دهند؛ با این حال، شواهد تجربی نشان می‌دهد که اثربخشی این آموزش‌ها همواره یکسان نیست. تفاوت در خروجی‌های رفتاری کارکنان پس از دوره‌های توسعه‌ای، توجه محققان را به متغیری کلیدی جلب کرده است که ریشه در ظرفیت‌های درونی فرد برای پذیرش تحول دارد (Ali Nikhbakhsh, 2026).

هدایت‌پذیری کارکنان، هم‌چنان پدیده‌ی نسبتاً غیر متداولی در محیط کار محسوب می‌شود؛ زیرا بیشتر شرکت‌ها، این فرآیند را به طور آگاهانه و رسمی انجام نمی‌دهند (Ashley et al., 2024). هدایت‌پذیری کارکنان را می‌توان استفاده از تکنیک‌های مختلف برای انگیزش و وادار کردن مداوم کارکنان جهت بهبود مهارت‌های فعلی، دستیابی به مهارت‌های جدید و رسیدن به حداکثر پتانسیل» تعریف کرد. به طریقی دیگر، می‌توان گفت که هدایت‌پذیری در فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان، نوعی یادگیری در حین کار است (Midelton et al., 2025). یعنی فرآیندی مشارکتی و تعاملی است که در حین تعامل روزانه‌ی مدیر با کارمند و یا کارکنان با یکدیگر، شکل می‌گیرد. در مجموع، هدایت‌پذیری فرآیندی است که طی آن فرد اول در نقش مربی زمینه‌ی یادگیری فرد دوم را برای بهبود عملکرد و موفقیت شغلی‌اش از طریق رشد قابلیت‌های کلیدی مانند مهارت حل مسئله فراهم می‌آورد، به گونه‌ای که فرد دوم بعد از آن بتواند به صورت مستقل با بهره‌گیری از آن قابلیت‌ها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیتش دست یابد. البته هدایت‌پذیری می‌تواند به صورت گروهی هم انجام شود (Shabani et al., 2024).

در دنیای مدرن امروز، مجتمع‌های تجاری بزرگ دیگر تنها مکانی برای خرید کالا نیستند، بلکه به مراکز تعاملات اجتماعی، تفریحی و تجربه‌های فرهنگی تبدیل شده‌اند. با گسترش این مراکز در کلان‌شهرهای منطقه، رقابت برای جذب و وفادارسازی مشتریان به اوج خود رسیده است. در این میان، بخش خرده‌فروشی بیش از هر زمان دیگری به «سرمایه انسانی» خود وابسته است؛ چرا که کارکنان بخش فروش، در خط مقدم مواجهه با مشتریان قرار داشته و نقش سفیران برند و تعیین‌کنندگان کیفیت تجربه مشتری را ایفا می‌کنند. با این حال، مدیریت این نیروی انسانی در محیط‌های پویا و پرفشاری همچون مجتمع‌های تجاری بزرگ، با چالش‌های پیچیده‌ای روبروست که یکی از کلیدی‌ترین آن‌ها، موضوع «هدایت‌پذیری کارکنان» است (Kerckhofs et al., 2025).

هدایت‌پذیری به معنای ظرفیت و تمایل کارکنان برای پذیرش رهبری، انطباق با استانداردهای سازمانی و پاسخگویی به آموزش‌ها و بازخوردهای مدیریتی است (König et al., 2026). در محیطی مانند مجتمع‌های تجاری، که با تنوع فرهنگی مشتریان، نوسانات تقاضا و ضرورت پاسخگویی سریع شناخته می‌شود، وجود کارکنانی که از سطح بالایی از هدایت‌پذیری برخوردار باشند، یک مزیت رقابتی بنیادین محسوب می‌شود. کارکنان هدایت‌پذیر نه تنها بهره‌وری فروش

را افزایش می‌دهند، بلکه با همسویی سریع با استراتژی‌های بازاریابی سازمان، هزینه‌های نظارتی را کاهش داده و جو روانی مثبتی را در محیط کار ایجاد می‌کنند (Somia et al., 2025).

اهمیت هدایت‌پذیری کارکنان در صنایع خدماتی و به‌ویژه در بخش خرده‌فروشی دوچندان می‌شود. در مجتمع‌های تجاری بزرگ، کارکنان فروش خط مقدم تعامل با مشتری هستند و رفتار آن‌ها مستقیماً بر تصویر برند و سودآوری سازمان تأثیر می‌گذارد. در این محیط‌ها، به دلیل تغییرات سریع در سلیقه مشتریان و ظهور تکنیک‌های نوین اقناع و فروش، نیاز به آموزش مستمر و تغییرات رفتاری مداوم وجود دارد. فروشنده‌ای که «هدایت‌پذیر» باشد، نه تنها بازخوردهای مدیر را به عنوان نقد شخصی تلقی نمی‌کند، بلکه از آن‌ها به عنوان ابزاری برای رشد حرفه‌ای بهره می‌گیرد. با این حال، طراحی الگوی هدایت‌پذیری در این بخش با چالش‌های متعددی روبروست؛ چرا که این مفهوم به شدت تحت تأثیر بستر فرهنگی و اقتضائات محیطی قرار دارد و نمی‌توان نسخه‌ای واحد را برای تمام جوامع تجویز کرد. یکی از محیط‌های تجاری که در سال‌های اخیر رشد شتابانی را تجربه کرده و با چالش‌های جدی در مدیریت منابع انسانی روبروست، بازار عراق و به‌ویژه کلان‌شهر بغداد است. عراق در دوران گذار اقتصادی و بازسازی ساختارهای تجاری خود، شاهد ظهور مجتمع‌های تجاری عظیمی است که استانداردها و سبک زندگی جدیدی را به شهروندان ارائه می‌دهند. در صدر این مراکز، مجتمع تجاری فامیلی مال بغداد قرار دارد. این مجتمع به عنوان یکی از بزرگترین و مدرن‌ترین مراکز خرید در عراق، میزبان برندهای معتبر بین‌المللی و داخلی است. لیکن در این میان سؤال اصلی و اساسی این است که هدایت‌پذیری کارکنان فروش دارای چه ابعادی است و الگوی آن در مرکز خرید فامیلی مال چگونه طراحی و تبیین می‌شود؟

مبانی نظری

هدایت‌پذیری کارکنان

هدایت‌پذیری کارکنان مفهومی است که در ادبیات علوم انسانی و مدیریت سازمانی، به معنای میزان آمادگی، تمایل و توانایی کارکنان در پذیرش، پیروی و اجرای دستورات، راهنمایی‌ها و خط‌مشی‌های صادر شده از سوی مدیران و رهبران سازمان تعریف می‌شود. این ویژگی نشان‌دهنده‌ی قابلیت انعطاف‌پذیری کارکنان در مواجهه با تغییرات، نحوه استقبال آن‌ها از یادگیری‌های جدید و میزان همکاری آن‌ها در راستای تحقق اهداف جمعی سازمان است (Abukhait et al., 2023).

پژوهشگران مختلف، تعاریف گوناگونی از هدایت‌پذیری کارکنان ارائه کرده‌اند که اغلب بر سه بُعد اساسی تأکید دارند: بعد شناختی شامل درک و پذیرش رسالت و اهداف سازمانی، بعد عاطفی که میزان تعهد و رضایت‌مندی کارکنان نسبت به نقش و جایگاه خود را منعکس می‌کند و بعد رفتاری که بیانگر نحوه عملکرد کارکنان در هنگام دریافت دستورها و مواجهه با الزامات کاری و سازمانی است. بر این اساس، هدایت‌پذیری نه تنها یک ویژگی فردی محسوب می‌شود، بلکه بازتابی از فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ساختار مدیریتی هر سازمان نیز به شمار می‌رود (Burleigh et al., 2023).

در اغلب تعاریف نظری، هدایت‌پذیری کارکنان به عنوان یک فرآیند پویا در نظر گرفته می‌شود که در آن، تعامل میان مدیران و کارکنان نقش اساسی ایفا می‌کند. چگونگی هدایت و رهبری، شیوه‌های ارتباطی، سطح اعتماد بین اعضا و

فضای حمایتی موجود از جمله عواملی هستند که می‌توانند شدت و کیفیت هدایت‌پذیری را تقویت یا تضعیف کنند (König et al., 2026). برای مثال، برخی نظریه‌پردازان معتقدند که هدایت‌پذیری زمانی در بالاترین سطح خود قرار دارد که کارکنان از انگیزه‌های درونی برای پیروی از سیاست‌ها و دستورات برخوردار باشند و حس مشارکت و تعلق خاطر به سازمان در آن‌ها تقویت شود. نظریه مسیر-هدف، تاکید ویژه‌ای بر تطبیق شیوه‌های رهبری با نیازها و ویژگی‌های کارکنان دارد و بیان می‌کند که زمانی کارکنان بالاترین درجه هدایت‌پذیری را دارند که رهبران بتوانند با شناخت دقیق عوامل انگیزشی، وظایف را به نحو مؤثری سازماندهی و پشتیبانی کنند. همچنین، مدل‌های جدیدتر با توجه به عصر تغییرات سریع و نوظهوری تکنولوژی، اهمیت یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری و خودرهبری را به عنوان اجزای مکمل هدایت‌پذیری کارکنان مورد تاکید قرار داده‌اند؛ به گونه‌ای که توانایی تطبیق با شرایط غیرمنتظره و حضور فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری، از جمله شاخص‌های اصلی این مفهوم در سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود (Somia et al., 2025).

ابعاد هدایت‌پذیری کارکنان

یکی از جامع‌ترین رویکردها در تبیین ابعاد هدایت‌پذیری کارکنان متعلق به Hersey & Blanchard (1988) است که در نظریه رهبری موقعیتی خود این مفهوم را به صورت یک طیف در نظر می‌گیرند. آن‌ها هدایت‌پذیری را ترکیبی از دو بُعد کلیدی "آمادگی" و "توانایی" معرفی می‌کنند. بعد "آمادگی" در برگیرنده میزان تمایل، انگیزه و اعتماد به نفس کارکنان در پذیرش وظایف و اجرای دستورات است و بعد "توانایی" منعکس‌کننده سطح دانش، مهارت و تجربه کارکنان برای انجام مؤثر وظایف می‌باشد (Midelton et al., 2025). بر اساس این نظریه، کارکنانی که هم از نظر انگیزشی (تمایل)، علاقه و اشتیاق) و هم از نظر شایستگی (دانش تخصصی و توان فنی) در سطح بالایی قرار دارند، بالاترین سطح هدایت‌پذیری را از خود نشان داده و می‌توانند با کمترین نیاز به نظارت مستقیم، مسئولیت‌های محوله را به انجام برسانند. این دو بعد در تعامل با یکدیگر نه تنها بر کیفیت انجام کارها، بلکه بر نوع سبک رهبری مناسب برای هدایت کارکنان نیز تاثیرگذار هستند؛ به طوری که رهبران با توجه به میزان آمادگی و توانایی هر فرد، باید رویکرد متفاوتی در راهنمایی و حمایت از آن‌ها اتخاذ کنند (Carvalho et al., 2022).

علاوه بر این، کارلسون و همکاران^۱ (۲۰۱۱) ابعاد هدایت‌پذیری کارکنان را در سه حوزه شناختی، عاطفی و رفتاری دسته‌بندی می‌کنند (Fauzi et al., 2023). بعد شناختی شامل ادراک، فهم و تحلیل دستورالعمل‌ها و سیاست‌های سازمانی است. یعنی کارکنان باید قادر باشند به صورت روشن و منسجم انتظارات سازمان را درک کنند، اهمیت مسیرهای تعیین‌شده را بفهمند و بتوانند اهداف و مأموریت‌های سازمانی را با وظایف شخصی خود پیوند دهند. بعد عاطفی به احساسات، نگرش‌ها و انگیزه فردی نسبت به همکاری با مدیران و پذیرش رهنمودهای آنان اشاره دارد. در این بُعد، میزان اعتماد کارکنان به رهبران، حس ارزشمند بودن ایفای نقش خود در موفقیت سازمان و تعاملات مثبت عاطفی نقش زیادی ایفا می‌کند. بعد رفتاری نیز تاکید بر نحوه پیاده‌سازی و اجرای دستورها دارد؛ یعنی کارکنان باید توانایی عملی ساختن اهداف و برنامه‌ها را داشته باشند و رفتار خود را مطابق با سیاست‌های سازمانی تنظیم کنند. اگر یکی از این ابعاد ضعیف

¹ carleson et al.,

باشد (برای مثال، کارکنان دستورالعمل‌ها را می‌دانند ولی انگیزه کافی برای اجرا ندارند)، هدایت‌پذیری به طور کلی دچار اختلال خواهد شد (Christina & Nathan, 2024).

از سوی دیگر، کوینگ و همکاران^۱ (۲۰۲۶) هدایت‌پذیری کارکنان را مفهومی چندوجهی معرفی می‌کند که علاوه بر ابعاد فوق، تحت تأثیر عواملی همچون تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری فردی و میزان مشارکت و همکاری با سایر اعضای تیم نیز قرار می‌گیرد. وی اشاره می‌کند که کارکنان هدایت‌پذیر، کسانی هستند که به سازمان و اهداف آن باور دارند، توانایی انطباق با تغییرات بیرونی و درونی را دارند و به طور فعال در فرآیندهای تیمی و گروهی مشارکت می‌کنند. در این میان، اگر کارکنان از سطح بالایی از تعهد برخوردار باشند، هم در مواجهه با چالش‌های کاری، پایداری بیشتری نشان می‌دهند و هم هنگام دریافت بازخوردها و پیشنهادهای رفتار سازنده‌تری دارند. همچنین انعطاف‌پذیری فردی یعنی تمایل به یادگیری، آمادگی برای پذیرش روش‌ها و فنون جدید، و کنار آمدن با تغییرات نقش بسیار اساسی در افزایش هدایت‌پذیری دارد. از سوی دیگر، مشارکت و همکاری با تیم نیز بعدی است که سبب می‌شود کارکنان در فضایی دوستانه‌تر و حمایتی فرآیندهای یادگیری و تطبیق را راحت‌تر سپری کنند (König et al., 2026).

در همین راستا، میدلتون و همکاران^۲ (۲۰۲۵) با افزودن ابعاد «پذیرش بازخورد»، «یادگیری مستمر» و «سازگاری با تغییرات» بر کامل‌تر شدن چارچوب نظری هدایت‌پذیری کارکنان تأکید دارند. پذیرش بازخورد به معنای آمادگی کارکنان برای دریافت، تحلیل و به کارگیری بازخوردهای ارائه شده از سوی مدیران یا همکاران است که خود موجب رشد شخصی و شغلی می‌شود. یادگیری مستمر شامل تمایل به پیشرفت، کسب مهارت‌های جدید و جستجوی دانش بیشتر برای بهبود عملکرد است. این ویژگی امروزه به ویژه با توجه به تغییرات دائمی و تکنولوژیکی محیط کار اهمیت فزاینده‌ای یافته است. جنبه سازگاری با تغییرات نیز یعنی اینکه کارکنان باید در شرایط غیرمنتظره، با شرایط جدید به سرعت خود را هماهنگ سازند و نه تنها دچار مقاومت نشوند بلکه رویکرد مثبتی به تحولات سازمانی داشته باشند (midelton et al., 2025).

پیشینه پژوهش

(König et al., 2026) در پژوهشی تحت عنوان «انتخاب کارکنانی که از رفاه دیگران محافظت و آن را ارتقا می‌دهند: چالشی برای گزینش پرسنل» پرداختند، پارادایم‌های سنتی استخدام را مورد بازبینی قرار دادند. این محققان با ارائه یک رویکرد چالش‌برانگیز، استدلال کردند که معیارهای متداول گزینش که صرفاً بر عملکرد فردی و توانمندی‌های شناختی تمرکز دارند، برای سازمان‌های امروزی کافی نیستند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید ارتقای بهزیستی و رفاه دیگران را به عنوان یک معیار صریح در فرآیند انتخاب نیروی انسانی لحاظ کنند. نتایج این پژوهش تأکید دارد که جذب کارکنانی با این ویژگی‌های اخلاقی و انسانی، نه تنها محیط کار را به فضایی ایمن‌تر تبدیل می‌کند، بلکه زمینه‌ساز افزایش هدایت‌پذیری و همکاری‌های تیمی می‌شود؛ چرا که این افراد آمادگی بالاتری برای همسو شدن با اهداف کلان سازمان و پذیرش هدایت‌های اصلاحی در راستای منافع جمعی دارند.

¹ König et al.,

² midelton et al.,

(Midelton et al., 2025) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی مربی‌پذیری در محیط کار» پرداختند، با استفاده از رویکرد کمی و تحلیل‌های روان‌سنجی بر روی چندین نمونه آماری، به طراحی و اعتبارسنجی مقیاسی برای سنجش مربی‌پذیری انجام شد، نتایج این مطالعه ضمن تأیید روایی ابزار طراحی شده، نشان داد که مربی‌پذیری نقشی کلیدی در افزایش آمادگی کارکنان برای دریافت بازخورد و بهبود فرآیند توسعه حرفه‌ای آن‌ها در سازمان ایفا می‌کند.

(Christina et al., 2024) در پژوهشی تحت عنوان «ارتقای عملکرد سازمانی از طریق مربی‌گری کارکنان» پرداختند، با استفاده از روش مرور نظام‌مند پیشینه و تحلیل رویه‌های جاری انجام شد، یافته‌های این مطالعه نشان داد که پیاده‌سازی فرهنگ مربی‌گری نه تنها باعث بهبود مهارت‌های فردی می‌شود، بلکه با تقویت تعهد سازمانی و انطباق‌پذیری کارکنان، به طور مستقیم عملکرد کلی سازمان را در مسیرهای نوین ارتقا می‌دهد.

(Abarghouei Pudeh et al., 2024) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه مسموعات انسان و هدایت‌پذیری او از نگاه قرآن کریم» پرداختند، با استفاده از روش تحلیل محتوا به واکاوی تأثیرات شنوایی بر پذیرش حقیقت پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که مسموعات انسان به دو دسته «نجات‌بخش» و «هلاک‌بخش» تقسیم می‌شوند و نحوه تعامل فرد با ورودی‌های شنیداری، نقشی زیربنایی در تقویت یا تضعیف روحیه هدایت‌پذیری و بسترسازی برای سعادت یا شقاوت او از منظر قرآن ایفا می‌کند.

(Shahidi et al., 2022) در پژوهشی تحت عنوان «نقش فطرت در هدایت‌پذیری انسان‌ها از دیدگاه ملاصدرا» پرداختند با استفاده از روش تحلیلی-توصیفی به واکاوی مبانی فلسفی آمادگی وجودی انسان برای پذیرش حقیقت پرداختند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که هدایت‌پذیری یک طیفی است که ریشه در تفاوت صفا و کدورت نفوس از بدو آفرینش دارد؛ با این حال، این گرایش‌های سرشتی تنها به عنوان «اقتضا و علت ناقصه» عمل کرده و در نهایت، عنصر اختیار فرد است که بر حتمیت هدایت یا ضلالت غلبه می‌کند.

شکاف تحقیقاتی: علی‌رغم وجود مدل‌های مربی‌گری غربی، شکاف عمیقی در ارائه الگویی که هدایت‌پذیری کارکنان فروش را بر اساس مبانی فطری و قرآنی در بافت فرهنگی منطقه (نظیر عراق) تبیین کند، وجود دارد. مطالعات پیشین عمدتاً بر ابعاد فنی فروش تمرکز داشته و از تأثیر ورودی‌های شنیداری و ریشه‌های وجودی بر مربی‌پذیری کارکنان در محیط‌های تجاری بزرگ مغفول مانده‌اند؛ لذا این پژوهش در پی پر کردن این خلأ از طریق طراحی مدلی کیفی و بومی در مجتمع فامیلی مال بغداد است.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و هدف آن، از نوع پژوهش‌های کیفی و مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد است. انتخاب این رویکرد به دلیل ضرورت فهم عمیق پدیده هدایت‌پذیری در سازمان‌های دولتی و تبیین فرآیند شکل‌گیری آن بر اساس تجربیات زیسته افراد صورت گرفته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است، زیرا نتایج آن می‌تواند در طراحی سیاست‌ها و راهبردهای مدیریتی برای افزایش هدایت‌پذیری مورد استفاده قرار گیرد. جامعه مورد مطالعه ترکیبی از مدیران ارشد، سرپرستان فروش و فروشندگان مجتمع تجاری فامیلی مال بغداد داشتند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با استفاده از نمونه‌گیری نظری انجام شد، به گونه‌ای که افرادی انتخاب شدند که از نظر

تجربه، دانش و مواجهه با موضوع پژوهش، اطلاعات غنی و معناداری در اختیار داشتند. فرآیند انتخاب مشارکت کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت با انجام ۲۰ مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته، داده‌ها به سطح اشباع رسید. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد. راهنمای مصاحبه بر اساس اهداف پژوهش و مبانی نظری تدوین گردید و مصاحبه‌ها به صورت حضوری و در برخی موارد به صورت مجازی انجام گرفت. بر مصاحبه‌ها، یادداشت‌های میدانی پژوهشگر نیز برای تکمیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. به منظور افزایش اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها، از معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا استفاده شد. در این راستا، راهبردهایی مانند بازبینی نتایج توسط مشارکت کنندگان، بررسی همتایان پژوهش، تنوع بخشی به منابع داده‌ها و ثبت دقیق مراحل پژوهش به کار گرفته شد. همچنین تلاش شد تا با توصیف دقیق زمینه پژوهش و ویژگی‌های مشارکت کنندگان، امکان انتقال پذیری نتایج فراهم شود.

تحلیل داده‌ها به صورت همزمان با جمع آوری داده‌ها انجام شد و از روش کدگذاری سه مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی بهره گرفته شد. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد و پس از پالایش و ادغام مفاهیم مشابه، کدهای باز اولیه و ثانویه شکل گرفت. در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط میان کدها و مقوله‌ها شناسایی و در قالب مقوله‌های فرعی و محوری سازمان دهی شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های محوری در چارچوب یک مدل پارادایمی منسجم تبیین گردید و پدیده محوری پژوهش مشخص شد. برای سامان دهی و تحلیل داده‌ها از نرم افزار MaxQDA10 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین الگوی اکتشافی «هدایت پذیری کارکنان در سازمان» (با تمرکز بر مجتمع‌های تجاری بزرگ مانند فامیلی مال)، با اتکا به رویکرد کیفی و راهبرد نظریه داده بنیاد به مرحله اجرا درآمد. انتخاب این رویکرد، بستر لازم برای تحلیل عمیق تجربیات زیسته مشارکت کنندگان و استخراج روابط پویا میان مقوله‌ها را فراهم کرد؛ چرا که شناخت سازوکارهای پیچیده ادراکی، رفتاری و روان شناختی کارکنان در مواجهه با فرآیندهای توسعه و آموزش، نیازمند مدلی بود که مستقیماً از دل واقعیت‌های میدان تحقیق و تعاملات روزمره سازمانی استخراج شود. جامعه مورد مطالعه در این تحقیق، ترکیبی هوشمندانه از مدیران ارشد و میانی (به عنوان هدایت گران) و کارکنان بخش‌های مختلف عملیاتی و فروش (به عنوان هدایت شونده‌گان) بود که تجربه مستقیم در فرآیندهای بازخورد، آموزش و تغییرات سازمانی داشتند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و با رعایت اصل تنوع بیشینه انجام شد تا طیف وسیعی از دیدگاه‌ها، مقاومت‌ها و استعدادها یادگیری در سطوح مختلف سازمانی شناسایی گردد. در این مسیر، فرآیند گردآوری داده‌ها از طریق انجام ۲۰ مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته به نقطه اشباع نظری رسید؛ به طوری که از مصاحبه هجدهم به بعد، کدهای جدیدی استخراج نگردید و مفاهیم و روابط میان مقوله‌ها به پایداری و تکرارپذیری دست یافتند. این مصاحبه‌ها که هر کدام بین ۴۰ تا ۷۵ دقیقه به طول انجامید، با تمرکز بر مؤلفه‌هایی همچون «آمادگی روان شناختی برای تغییر»، «فرهنگ بازخوردپذیری»، «رابطه مرید-مرادی میان مدیر و کارکنان» و «عوامل انگیزشی رشد حرفه‌ای» اجرا و سپس جهت تحلیل‌های ثانویه پیاده سازی شدند.

تحلیل داده‌ها بلافاصله پس از هر مصاحبه و بر اساس فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری سیستماتیک (استراوس و کوربین) آغاز گردید. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها خطبه‌خط مورد واکاوی قرار گرفت و داده‌های خام به کدهای اولیه و مفاهیم انتزاعی شکسته شدند. در این مرحله، کدهای کلیدی همچون «گشایش پنجره ذهنی برای آموزش»، «ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی در اثر اشتباه» و «اشتیاق درونی برای تعالی حرفه‌ای» استخراج شدند. سپس در مرحله کدگذاری محوری، با شناسایی پیوندهای معنایی میان این کدهای پراکنده، مجموعاً مقوله‌های کلی‌تری حول محور پدیده اصلی (هدایت‌پذیری به عنوان پدیده محوری) شکل گرفتند.

در نهایت، طی مرحله کدگذاری انتخابی، تمامی مقوله‌ها در قالب یک مدل پارادایمی یکپارچه شدند؛ به گونه‌ای که روابط میان «عوامل علی» (نظیر ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های تخصصی)، «شرایط زمینه‌ای» (مانند حمایت سازمانی و اتمسفر یادگیری)، «عوامل مداخله‌گر» (نظیر چالش‌های محیط فروش و فشارهای عملیاتی)، «راهبردها» (مانند یادگیری در حین عمل و زمان‌بندی آموزشی) و در نهایت «پیامدهای فردی و سازمانی» (از جمله آرامش شخصی، ارتقای کارایی و توسعه پایدار) به طور دقیق تبیین گردید تا الگوی نهایی هدایت‌پذیری کارکنان ترسیم شود. این الگو نشان می‌دهد که چگونه تعامل این عوامل می‌تواند یک کارمند را از یک نیروی ایستا به یک متخصص پویا و انطباق‌پذیر تبدیل کند.

جدول ۱- کدگذاری محوری و تعیین مقوله‌ها

کد انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
علی	ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای	ویژگی‌های فردی
		شایستگی‌های تخصصی
		سرمایه تجربی
		پذیرش تغییر و انعطاف‌پذیری
		انضباط و دقت جزئی‌نگر
		نوآوری و خلاقیت عملی
		مهارت‌های ارتباطی و انسانی
پدیده محوری	هدایت‌پذیری کارکنان	انگیزه و اشتیاق درونی
		مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی
		وجدان کاری و دقت جزئی‌نگر
		انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری
		فرهنگ سازمانی همکارانه
		رهبری و مدیریت حمایتی
مداخله‌گر	چالش‌ها و فرایندهای درونی و محیطی	محیط فیزیکی و روانی یادگیرنده
		چالش‌های محیط کار فروش

فرآیندهای درونی و محیطی تسهیل گر		
حمایت سازمانی	شرایط محیطی	زمینه‌ای
امکانات آموزشی و توانمندسازی کارکنان		
فضای مناسب		
توسعه حرفه‌ای و سازمانی	پیامدهای هدایت‌پذیری	پیامدها
کارایی و اثربخشی فردی		
زمان‌بندی و ساختار آموزشی	راهکارها و توصیه‌ها	راهبردها
آرامش شخصی در محیط کار		
راهبردهای یادگیری و اجرا		

تحلیل یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری نشان می‌دهد که هدایت‌پذیری در سازمان، به هیچ عنوان یک فرآیند تصادفی، مکانیکی یا صرفاً ناشی از دستورالعمل‌های اداری نیست؛ بلکه سازه‌ای پویا و چندبعدی است که بر پایه «انگیزه و اشتیاق درونی» به عنوان پدیده محوری بنا شده است. در مصاحبه‌های عمیق انجام شده، مشارکت‌کنندگان بر این حقیقت صحه گذاشتند که بدون وجود یک «اراده معطوف به یادگیری» و کشش درونی، حتی گران‌ترین و پیشرفته‌ترین سیستم‌های آموزشی نیز کارایی ملموسی نخواهند داشت. پدیده محوری در این مدل، به مثابه موتور محرکی است که به سایر اجزا معنا می‌دهد. برای مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان با سابقه (مشارکت‌کننده شماره ۴) با بیانی استعاری بر این استقلال رأی و اشتیاق تأکید کرد: «تا زمانی که کارمند خودش نخواهد پنجره ذهنش را باز کند، نسیم آموزش او را تغییر نمی‌دهد؛ ما می‌توانیم مهارت را به فرد عرضه کنیم، اما پذیرندگی را نمی‌توان تحمیل کرد.» این یافته تبیین می‌کند که وجدان کاری، دقت جزئی‌نگر و به‌ویژه «انعطاف‌پذیری ذهنی»، هسته سخت و خلل‌ناپذیری را تشکیل می‌دهند که هدایت‌پذیری پیرامون آن شکل گرفته و از حالت یک مفهوم انتزاعی به یک رفتار مشهود تبدیل می‌شود. در لایه‌های عمیق‌تر، شرایط علی که شامل ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های تخصصی و سرمایه انسانی است، به عنوان پیش‌ران‌های حیاتی این پدیده عمل می‌کنند. بر خلاف تصورات رایج که ممکن است سابقه کار زیاد را عاملی برای مقاومت در برابر تغییر بدانند، یافته‌های این پژوهش نشان داد که «سرمایه تجربی» کارکنان نه به عنوان یک سد، بلکه به عنوان یک «بستر ادراکی» برای درک عمیق‌تر و سریع‌تر مفاهیم جدید عمل می‌کند. تحلیل پاسخ‌ها به وضوح نشان داد کارکنانی که میان انضباط شخصی و روحیه نوآوری توازن برقرار کرده‌اند، سیگنال‌های هدایتی را با دقت بالاتری دریافت و در میدان عمل پیاده‌سازی می‌کنند. در واقع، این ویژگی‌های حرفه‌ای مانند یک «کاتالیزور روان‌شناختی»، اصطکاک میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را کاهش داده و مسیر انتقال دانش را کوتاه و کم‌هزینه می‌کنند. این ویژگی‌ها تضمین می‌کنند که هدایت‌پذیری به یک فرآیند خودکار و درونی‌شده در پرسنل تبدیل شود.

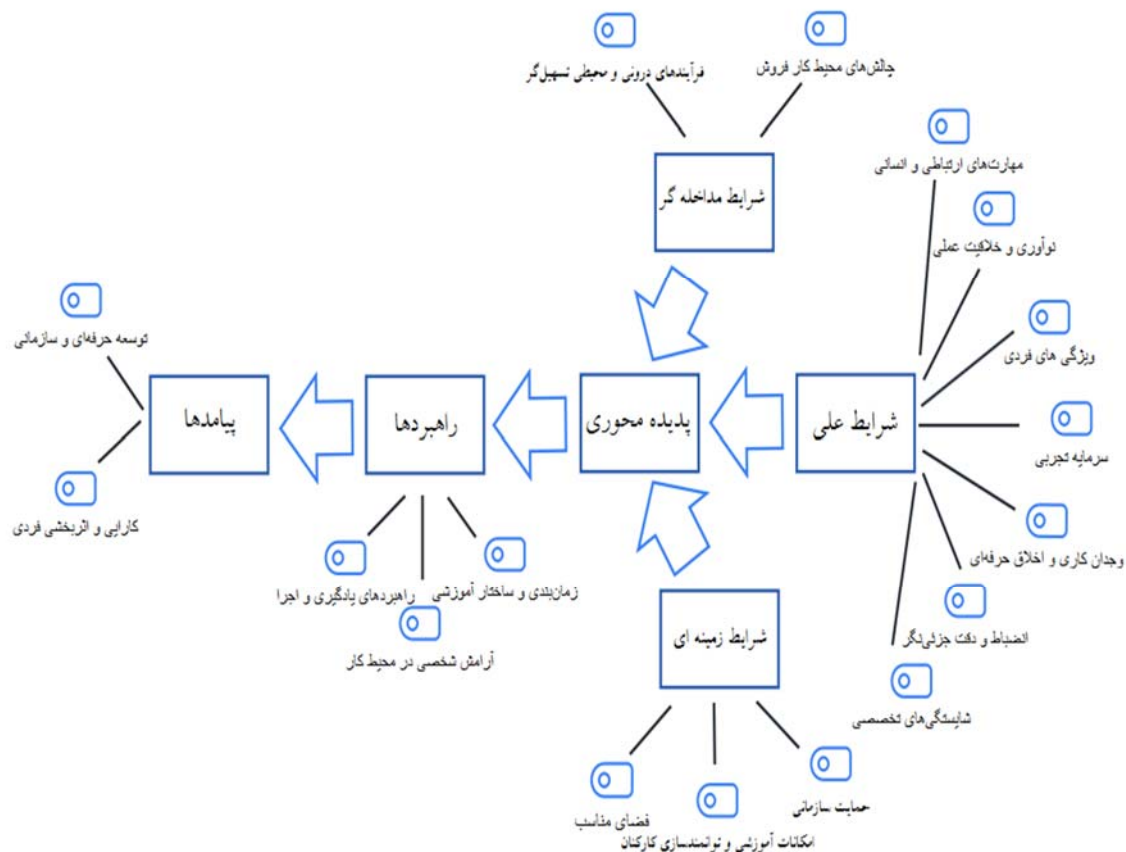
از سوی دیگر، مدل استخراج شده تأکید دارد که هدایت‌پذیری در خلأ و انزوای فردی اتفاق نمی‌افتد؛ بلکه به شدت نیازمند یک بستر و زمینه سازمانی غنی است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که «حمایت سازمانی» و خلق یک «فضای فیزیکی و روانی یادگیرنده» نقشی حیاتی در پایداری و استمرار هدایت‌پذیری دارند. فرهنگ سازمانی همکارانه و سبک رهبری حمایتی، در واقع «امنیت روان‌شناختی» لازم را برای یادگیری فراهم می‌کنند. یکی از مدیران میانی در

مصاحبه خود (مشارکت کننده شماره ۹) با اشاره به اهمیت این بستر امن بیان داشت: «اگر کارمند احساس کند که با پذیرش اشتباه در مسیر یادگیری، امنیت شغلی یا اعتبار حرفه‌ای‌اش به خطر نمی‌افتد، با شجاعت و گشاده‌رویی بیشتری به سمت تغییر حرکت می‌کند». این بدان معناست که زیرساخت‌های فیزیکی و امکانات آموزشی زمانی به بار می‌نشیند که در یک «اتمسفر یادگیری» قرار گیرند؛ جایی که بازخورد نه به مثابه توبیخ، بلکه به مثابه هدیه‌ای برای رشد تلقی شود.

در این میان، شرایط مداخله‌گر مانند چالش‌های خاص محیط فروش، نوسانات بازار و فشارهای عملیاتی، به عنوان متغیرهایی عمل می‌کنند که می‌توانند هم‌زمان نقش بازدارنده یا پیش‌برنده داشته باشند. از یک سو، فشار کاری زیاد و پیچیدگی‌های فرآیندی ممکن است منجر به مقاومت و پناه بردن به عادت‌های قدیمی شود، اما از سوی دیگر، تحلیل کدها نشان داد که همین چالش‌ها اگر با «فرآیندهای درونی تسهیل‌گر» (مانند سیستم‌های پاداش‌دهی به یادگیری و قدردانی از تغییر رفتار) همراه شوند، ضرورت هدایت‌پذیری را برای فرد ملموس‌تر می‌کنند. در واقع، سازمان با مدیریت صحیح عوامل مداخله‌گر، می‌تواند تهدید فشارهای محیطی را به فرصتی برای اثبات کارآمدی هدایت‌پذیری تبدیل کرده و تمرکز کارکنان را بر توسعه فردی حتی در بحرانی‌ترین شرایط حفظ کند.

برای عبور از لایه‌های نظری و رسیدن به نتایج عملیاتی، مدل بر راهبردها و توصیه‌های اجرایی تمرکز می‌کند. راهبردهای یادگیری و اجرا، زمانی که با زمان‌بندی دقیق، بازخوردهای مستمر و ساختارهای آموزشی همراه باشند، هدایت‌پذیری را از یک پتانسیل نهفته به یک عملکرد روزمره تبدیل می‌کنند. مشارکت‌کنندگان در تحقیق بر اهمیت «یادگیری در حین عمل» و «مشاهده نتایج آنی» تأکید ویژه‌ای داشتند. این راهبردها نه تنها مهارت‌های فنی و ارتباطی را صیقل می‌دهند، بلکه با ایجاد نظم در فرآیند رشد و شفاف کردن مسیر حرکت، از سردرگمی و اضطراب کارکنان جلوگیری کرده و اعتماد به نفس حرفه‌ای آنان را در مواجهه با وظایف جدید تقویت می‌کنند.

نهایتاً، برآیند تمامی این تعاملات و فرآیندهای پیچیده در قالب پیامدهای راهبردی ظاهر می‌شود که در دو سطح فردی و سازمانی قابل مشاهده و اندازه‌گیری است. در سطح فردی، دستاوردهایی همچون «آرامش شخصی در محیط کار»، «ارتقای کارایی فردی» و «کاهش فرسودگی شغلی» برجسته‌ترین نتایج هستند. فردی که هدایت‌پذیر است، به دلیل انطباق سریع با تغییرات و کاهش اصطکاک با سیستم، استرس کمتری را تجربه کرده و احساس خودکارآمدی بالاتری دارد. در سطح سازمانی نیز، این فرآیند به «توسعه حرفه‌ای مستمر»، «ارتقای بهره‌وری کل» و «انعطاف‌پذیری استراتژیک» منجر می‌شود. به عبارت دیگر، هدایت‌پذیری به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار، سازمان را در برابر تلاطم‌های پیش‌بینی‌ناپذیر بازار بیمه کرده و از کارکنان، متخصصانی پویا، تاب‌آور و انطباق‌پذیر می‌سازد که نه تنها باری بر دوش سازمان نیستند، بلکه به عنوان موتور محرک اصلی پیشرفت، نوآوری و تعالی سازمان در بلندمدت محسوب می‌شوند. این مدل نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر روی هدایت‌پذیری، در واقع سرمایه‌گذاری بر روی آینده سازمان است.



شکل ۱ الگوی هدایت پذیری کارکنان فروش مجتمع تجاری فامیلی مال در عراق

مدل استخراج شده نشان‌دهنده یک شبکه علی و معلولی است که هدایت‌پذیری کارکنان را از یک ویژگی فردی به یک دستاورد سازمانی تبدیل می‌کند. در قلب این مدل، «پدیده محوری» قرار دارد که بر انگیزه، اشتیاق درونی و تاب‌آوری کارکنان تمرکز یافته است. این بدان معناست که در محیط پویای فامیلی مال، هسته اصلی رشد کارکنان، آمادگی روانی و انعطاف‌پذیری آن‌ها برای پذیرش استانداردهای جدید فروش و خدمات است.

هدایت‌پذیری در این مجتمع از شرایط علی مشخصی تغذیه می‌شود؛ ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های تخصصی و وجدان کاری کارکنان، زیربنای این فرآیند هستند. بر اساس یافته‌های مدل، «سرمایه تجربی» کارکنان نه به عنوان یک مانع، بلکه به عنوان ابزاری برای درک بهتر مفاهیم آموزشی عمل می‌کند. در کنار این عوامل فردی، شرایط زمینه‌ای شامل حمایت‌های سازمانی، امکانات آموزشی و فضای فیزیکی مناسب در فامیلی مال، محیط را برای تجلی این ویژگی‌ها آماده می‌سازد. بدون یک محیط یادگیرنده، پتانسیل‌های فردی کارکنان در مسیر هدایت‌پذیری شکوفا نخواهد شد.

در مسیر حرکت از پتانسیل فردی به سمت نتایج عملی، عوامل مداخله‌گر نقش مهمی ایفا می‌کنند. چالش‌های محیط کار در یک مرکز خرید بزرگ (مانند حجم بالای مشتریان و استرس فروش) و فرآیندهای درونی سازمان می‌توانند سرعت یادگیری را تحت تأثیر قرار دهند. برای مدیریت این شرایط، مدل راهبردهای مشخصی را پیشنهاد می‌دهد. تمرکز بر

«زمان‌بندی و ساختار آموزشی» و «راهبردهای یادگیری در حین اجرا» به کارکنان کمک می‌کند تا فراتر از آموزش‌های تئوری، مهارت‌های خود را در صحنه واقعی فروش به کار بگیرند. نهایتاً، استقرار این مدل در فامیلی‌مال به پیامدهای دوجانبه ختم می‌شود. در سطح فردی، کارکنان به «آرامش شخصی» و «کارایی بالاتر» دست می‌یابند که نتیجه مستقیم شفافیت در مسیر رشد است. در سطح سازمانی نیز، این فرآیند منجر به «توسعه حرفه‌ای و سازمانی» پایدار می‌گردد. این مدل ثابت می‌کند که هدایت‌پذیری در مجتمع‌های تجاری بزرگ، محصول تعامل میان «اشتیاق فردی» و «ساختار حمایتی سازمان» است که در نهایت برند فامیلی‌مال را در بازار رقابتی عراق تقویت می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که هدایت‌پذیری کارکنان در مجتمع فامیلی‌مال، الگویی چندبعدی است که از «انگیزه و اشتیاق درونی» به عنوان هسته مرکزی نشأت گرفته و تحت تأثیر مستقیم شایستگی‌های فردی و حمایت‌های سازمانی قرار دارد. نتایج حاکی از آن است که با به‌کارگیری راهبردهای آموزشی ساختاریافته و مدیریت چالش‌های محیطی، می‌توان آمادگی ذهنی کارکنان را به «کارایی عملی» و «توسعه حرفه‌ای» تبدیل کرد. در نهایت، این مدل تأکید می‌کند که توازن میان ویژگی‌های شخصیتی فرد و فضای یادگیرنده سازمان، کلید اصلی دستیابی به آرامش شغلی و اثربخشی سازمانی در محیط‌های تجاری پویا است.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که شایستگی‌های تخصصی از عوامل اساسی در هدایت‌پذیری کارکنان فروش هستند. یعنی هرچه فرد دانش شغلی، مهارت عملی و تسلط بیشتری بر وظایف فروش داشته باشد، پذیرش هدایت و اجرای توصیه‌های مدیریتی در او بیشتر خواهد بود. این یافته با نتایج (Ali Nikbakhsh, 2026) همسو است که بر شناسایی ابعاد شایستگی در بدو استخدام تأکید می‌کند و آن را پایه جذب نیروهای مستعد برای رشد می‌داند. همچنین با دیدگاه (Gholami Zarandi et al., 2025) نیز هم‌راستا است؛ زیرا در مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای، برخورداری از توانمندی‌های تخصصی یکی از ارکان اصلی موفقیت حرفه‌ای معرفی شده است. بنابراین، شایستگی تخصصی نه تنها به عملکرد فردی کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز پذیرش بهتر هدایت‌های سازمانی نیز هست.

نتایج پژوهش نشان داد که سرمایه تجربی نقش مهمی در افزایش هدایت‌پذیری کارکنان فروش دارد. کارکنانی که تجربه بیشتری در محیط واقعی فروش دارند، معمولاً بهتر می‌توانند آموزش‌ها را با موقعیت‌های عینی تطبیق دهند و از هدایت‌های سرپرستان استفاده مؤثرتری داشته باشند. این یافته با نتایج (Babaeinejad et al., 2025) قابل مقایسه است؛ آنان نشان دادند که رفتارهای هوشمندانه کارکنان زمانی تقویت می‌شود که تجربه عملی و شناخت موقعیت‌های کاری در آن‌ها وجود داشته باشد. همچنین این نتیجه با دیدگاه (Moradi et al., 2021) نیز همسو است، زیرا آن‌ها هدایت‌پذیری انسان را پدیده‌ای وابسته به آمادگی‌های درونی و تجربی می‌دانند. در نتیجه، سرمایه تجربی باعث می‌شود فرد در برابر هدایت، واکنشی پخته‌تر، عملی‌تر و مؤثرتر نشان دهد.

یافته‌های این تحقیق نشان داد که پذیرش تغییر و انعطاف‌پذیری از مؤلفه‌های مهم ویژگی‌های فردی در هدایت‌پذیری کارکنان فروش است. در محیط‌های تجاری بزرگ که شرایط دائماً در حال تغییر است، کارکنانی موفق‌ترند که بتوانند

خود را با سیاست‌های جدید، مشتریان متنوع و الزامات تازه تطبیق دهند. این نتیجه با پژوهش (Sani et al., 2023) همخوانی دارد که محیط کار و نگرش کارکنان را از عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و پذیرش تغییر معرفی کرده‌اند. همچنین با نگاه (Shabani et al., 2024) نیز قابل پیوند است، زیرا در مدل رهبری هادی، آمادگی فرد برای پذیرش هدایت، زمانی افزایش می‌یابد که او در برابر تغییر ذهنیت بازتری داشته باشد. بنابراین، انعطاف‌پذیری نه فقط یک ویژگی رفتاری، بلکه یکی از پیش‌نیازهای هدایت‌پذیری در محیط‌های پرفشار فروش است.

نتایج پژوهش نشان داد که انضباط و دقت جزئی‌نگر از ویژگی‌های کلیدی کارکنانی است که هدایت‌پذیری بالاتری دارند. افرادی که منظم، دقیق و مسئولیت‌پذیرند، بهتر می‌توانند دستورالعمل‌ها را اجرا کنند و کمتر دچار خطا می‌شوند. این یافته با نتایج (Abukhait et al., 2023) همسو است؛ آنان نشان دادند ویژگی‌هایی مانند دقت و سواسی و نظم، در تعامل با رفتار مدیر، بر عملکرد خلاقانه اثر مثبت دارند. همچنین با دیدگاه (Shahidi et al., 2022) درباره فطرت و میل به کمال می‌توان این یافته را تفسیر کرد؛ زیرا دقت و انضباط، نشانه‌ای از گرایش فرد به نظم و تعالی است. در نتیجه، انضباط فردی به عنوان یک پیش‌شرط مهم، هدایت‌پذیری را از سطح پذیرش نظری به سطح اجرای عملی ارتقا می‌دهد. یافته‌های این مطالعه نشان داد که نوآوری و خلاقیت عملی از عوامل مهم در هدایت‌پذیری کارکنان فروش است. کارکنانی که خلاق‌اند، علاوه بر اجرای دستورالعمل‌ها، می‌توانند راه‌حل‌های تازه برای بهبود فروش و ارتباط با مشتری ارائه دهند. این نتیجه با یافته‌های (Abukhait et al., 2023) سازگار است که نشان دادند شخصیت‌های منظم و خلاق، در تعامل با رفتار مدیریتی، عملکرد خلاقانه‌تری دارند. همچنین (Carvalho et al., 2022) نیز بر این نکته تأکید دارند که آینده مدیریت منابع انسانی به سمت آموزش‌هایی می‌رود که خلاقیت و یادگیری عملی را تقویت کند. بنابراین، خلاقیت در این پژوهش نه به‌عنوان عاملی مستقل از هدایت، بلکه به‌عنوان ظرفیت تکمیلی آن شناخته شد؛ یعنی فرد خلاق بهتر هدایت می‌شود و بهتر نیز هدایت را به عمل تبدیل می‌کند.

نتایج پژوهش نشان داد که مهارت‌های ارتباطی و انسانی از مهم‌ترین عناصر ویژگی‌های فردی در هدایت‌پذیری کارکنان فروش هستند. کارکنانی که توانایی گفت‌وگوی مؤثر، همدلی، گوش‌دادن فعال و تعامل محترمانه دارند، بهتر می‌توانند پیام‌های مدیریتی را دریافت و اجرا کنند. این یافته با نتایج (Middleton et al., 2024) هم‌راستا است؛ زیرا آن‌ها در اعتبارسنجی مربی‌پذیری در محیط کار، مهارت‌های ارتباطی را از مؤلفه‌های اصلی آمادگی برای هدایت دانسته‌اند. همچنین این نتیجه با پژوهش (Burleigh et al., 2023) همخوانی دارد که نشان می‌دهند کوچینگ و منتورینگ زمانی اثربخش‌اند که فرد از مهارت ارتباطی مناسب برخوردار باشد. بنابراین، مهارت‌های انسانی و ارتباطی زمینه‌ای فراهم می‌کنند تا هدایت‌پذیری به صورت واقعی در رفتار کارکنان فروش نمود پیدا کند.

قلب این مدل، هدایت‌پذیری است که از ترکیب مهارت‌های ارتباطی، وجدان کاری و به‌ویژه «انگیزه و اشتیاق درونی» شکل گرفته است. این یافته با نظریه (Ashely et al., 2024) تحت عنوان «نظریه مربی‌پذیری فردی» مطابقت کامل دارد؛ وی معتقد است مربی‌پذیری یک سازه درونی است که فرد را برای یادگیری فعال آماده می‌کند. همچنین (Middleton et al., 2024) اعتبارسنجی ابزارهای سنجش مربی‌پذیری در محیط کار، بر اهمیت این پدیده به عنوان یک متغیر کلیدی در موفقیت سازمان تأکید دارند. از منظر ریشه‌ای‌تر، این اشتیاق درونی با مفهوم «فطرت» که (Shahidi, 2022) به آن اشاره کرده، پیوند می‌خورد؛ جایی که میل به کمال و هدایت، از اعماق وجود انسان سرچشمه می‌گیرد.

یافته‌ها نشان داد که حمایت سازمانی و امکانات آموزشی، اتمسفری را ایجاد می‌کنند که هدایت‌پذیری در آن شکوفا می‌شود. این موضوع با نتایج (Febrian et al., 2023) همخوانی دارد که محیط کار و رهبری خدمتگزار را به عنوان عوامل حیاتی در ایجاد رضایت شغلی و پذیرش تغییر معرفی کرده‌اند. همچنین، (Barmaki et al., 2025) در مدل داشبورد مدیریت بهره‌وری خود، تأکید می‌کنند که زیرساخت‌های سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شوند که مسیر توانمندسازی کارکنان را تسهیل کنند. در فامیلی‌مال نیز، فضای فیزیکی و روانی یاد پرنده، زمینه‌ای است که اجازه می‌دهد پتانسیل‌های فردی به رفتارهای حرفه‌ای تبدیل شود.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که چالش‌های محیط کار فروش از مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر در هدایت‌پذیری کارکنان فروش در مجتمع فامیلی‌مال بغداد هستند. این چالش‌ها شامل فشار کاری بالا، تنوع و پیچیدگی تعامل با مشتریان، ازدحام محیطی، رقابت شدید، و ضرورت پاسخ‌گویی سریع به درخواست‌ها و نارضایتی‌های مشتریان است. این شرایط موجب می‌شود کارکنان بخشی از انرژی ذهنی و عملی خود را به مدیریت فشارهای روزمره اختصاص دهند و در نتیجه، آمادگی آنان برای پذیرش هدایت‌های سازمانی کاهش یابد. این یافته با نتایج (Moradi et al., 2021) همسو است. آنان در بررسی ابعاد هدایت‌پذیری از منظر قرآن و تطبیق آن با حقوق شهروندی نشان دادند که شرایط محیطی و محدودیت‌های بیرونی می‌توانند بر میزان پذیرش هدایت و کیفیت واکنش فرد اثر بگذارند. همچنین، (Gholami Zarandi et al., 2025) نیز در مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای تأکید کرده‌اند که توانایی مدیریت چالش‌های محیطی از مهم‌ترین مؤلفه‌های شایستگی مدیریتی است. از این منظر، یافته پژوهش حاضر تأیید می‌کند که در محیط‌های فروش پر فشار، هدایت‌پذیری کارکنان فقط تابع ویژگی‌های فردی نیست، بلکه به شدت تحت تأثیر شرایط محیطی و فشارهای عملیاتی قرار دارد. همچنین این نتیجه با پژوهش (Sani & Febrian, 2023) نیز قابل مقایسه است؛ زیرا آنان نشان دادند که محیط کار و فضای حاکم بر آن، نقش تعیین‌کننده‌ای در رضایت شغلی، نگرش کارکنان و پذیرش تغییر دارند. بنابراین، چالش‌های محیط کار فروش در این مطالعه نیز به‌عنوان عاملی شناسایی شد که می‌تواند فرآیند یادگیری و هدایت را کند یا حتی مختل کند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که در کنار چالش‌ها، برخی فرآیندهای درونی و محیطی تسهیل‌گر نیز وجود دارند که می‌توانند اثر موانع را کاهش داده و هدایت‌پذیری کارکنان را تقویت کنند. این فرآیندها شامل همکاری میان همکاران، حمایت سرپرستان، اعتماد متقابل، فرهنگ یادگیرنده، و ویژگی‌های درونی مانند تاب‌آوری و نگرش مثبت هستند. به بیان دیگر، هرگاه محیط کاری از حمایت اجتماعی، تعامل سازنده و فضای امن روانی برخوردار باشد، کارکنان فروش آمادگی بیشتری برای پذیرش هدایت و اجرای آموزش‌ها خواهند داشت. این یافته با نتایج (Febrian et al., 2023) همخوانی دارد؛ زیرا آنان نیز نقش محیط کار، نگرش سازمانی و رهبری خدمتگزار را در ایجاد رضایت شغلی و پذیرش تغییر برجسته کرده‌اند. همچنین با پژوهش (Burleigh et al., 2023). نیز همسو است، زیرا این مطالعات نشان داده‌اند که مربی‌گری و آموزش، زمانی بیشترین اثربخشی را دارند که در بستر حمایت‌گر و تعامل‌محور ارائه شوند. در واقع، فرآیندهای تسهیل‌گر محیطی و درونی، همان زیرساختی هستند که هدایت‌پذیری را از یک قابلیت بالقوه به یک رفتار بالفعل تبدیل می‌کنند. از سوی دیگر، این نتیجه با دیدگاه (Carvalho et al., 2022) نیز قابل تطبیق است؛ آنان آینده مدیریت منابع انسانی را وابسته به ترکیب آموزش، کوچینگ و محیط یادگیرنده می‌دانند. بنابراین، یافته پژوهش حاضر

نشان می‌دهد که فرآیندهای تسهیل‌گر نه تنها نقش تعدیل‌کننده در برابر چالش‌های محیطی دارند، بلکه خود به‌عنوان عاملی مستقل، زمینه‌ساز شکوفایی هدایت‌پذیری در کارکنان فروش هستند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هدایت‌پذیری به‌عنوان یک شایستگی بنیادی، پیشران اصلی توسعه حرفه‌ای کارکنان و ارتقای سطح سازمان است. این نتیجه با دیدگاه (Ali nikbaksh et al., 2026) همسو است که شناسایی ابعاد شایستگی در جذب را زیربنای توسعه منابع انسانی می‌داند. در واقع، هنگامی که کارکنان فامیلی‌مال از سطح بالایی از مربی‌پذیری برخوردار باشند، سازمان به سمت یک ساختار یادگیرنده حرکت می‌کند که در آن عملکرد کلی بهبود می‌یابد (Christina & Nathan, 2024). این توسعه، نه تنها مسیر شغلی فرد را هموار می‌سازد، بلکه با ایجاد همسویی میان اهداف فردی و سازمانی، به پایداری برند در محیط رقابتی کمک می‌کند.

در سطح خرد، هدایت‌پذیری مستقیماً بر کارایی فروشندگان تأثیر می‌گذارد. مطابق با نتایج (Fauzi, 2023)، مربی‌گری و هدایت صحیح منجر به جهش در عملکرد کارکنان می‌شود. این اثربخشی به‌ویژه در کاهش رفتارهای ناکارآمد و افزایش خلاقیت در فروش نمود می‌یابد؛ به طوری که مربی‌گری مدیریتی می‌تواند اثرات منفی ویژگی‌های شخصیتی صلب را تعدیل کرده و عملکرد خلاقانه را شکوفا کند (Abukhait et al., 2023). همچنین، ارتقای این مؤلفه در فامیلی‌مال منجر به بروز رفتارهای هوشمندانه سازمانی می‌شود که با یافته‌های (Babaeinejad et al., 2025) در زمینه هوشمندی رفتار کارکنان مطابقت دارد.

یکی از راهکارهای حیاتی برای تحقق هدایت‌پذیری، طراحی ساختارهای آموزشی دقیق و زمان‌بندی شده است. یافته‌های این بخش نشان داد که آموزش نباید یک رویداد مقطعی، بلکه باید فرآیندی مستمر باشد. این امر با تأکید (Burleigh et al., 2023) بر رابطه مستقیم میان عملکرد تدریس/مربی‌گری و بازدهی کارکنان همخوانی دارد. استفاده از ابزارهای نوین نظیر داشبوردهای مدیریتی برای پایش بهره‌وری آموزشی (Barmaki et al., 2025) می‌تواند به مدیران فامیلی‌مال کمک کند تا نقاط ضعف در هدایت‌پذیری را شناسایی و برای آن برنامه‌ریزی زمان‌بندی شده انجام دهند.

این پژوهش نشان داد که هدایت‌پذیری فراتر از ابعاد فنی، به آرامش روانی و فطری فرد گره خورده است. بر اساس آموزه‌های قرآنی، هدایت‌پذیری ریشه در آرامش قلبی و آمادگی برای دریافت پیام‌های اصلاحی دارد. هنگامی که کارکنان احساس کنند فرآیند هدایت در جهت رشد انسانی و حفظ حقوق شهروندی آنهاست، سطح اضطراب شغلی کاهش یافته و رضایت شغلی جایگزین آن می‌شود (Febrian et al., 2023). این آرامش محیطی، در مجتمع‌های شلوغی مثل فامیلی‌مال، کلید ماندگاری نیروی کار و برخورد مناسب با مشتری است.

تحقق مدل نهایی نیازمند راهبردهای عملیاتی در مرحله اجراست. این فرآیند با اعتبارسنجی میزان مربی‌پذیری در محیط کار آغاز می‌شود. راهبرد پیشنهادی این پژوهش، استفاده از سبک رهبری آموزشی و هدایت‌گر است که پیشتر در پژوهش (Shabani et al., 2024) بر آن تأکید شده است. همچنین، اولویت‌بندی مضامین شایستگی توسط مدیران و توانمندسازی عملکرد بر اساس برنامه‌های جامع سازمانی می‌تواند تضمین‌کننده پیاده‌سازی موفق مدل هدایت‌پذیری در فامیلی‌مال باشد.

بنابراین براساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه می‌شود:

سرپرستان فروش باید به‌جای مدیریت دستوری، از شیوه‌های حمایتی و مربی‌محور استفاده کنند.

بازخوردها باید منظم، محترمانه و مشخص باشند؛ یعنی کارمند دقیقاً بداند چه رفتاری درست بوده و چه چیزی باید اصلاح شود.

لازم است شاخص‌های عملکردی روشن برای فروشندگان تعریف شود تا ارزیابی‌ها شفاف و قابل قبول باشند. محیط کاری باید یادگیرنده، منظم و کم‌تنش باشد تا کارکنان بتوانند راحت‌تر آموزش‌ها را بپذیرند. دوره‌های مهارتی در زمینه ارتباط با مشتری، مدیریت تعارض، فروش مؤثر و کنترل هیجان برگزار شود. کارکنانی که قابلیت هدایت‌پذیری بالاتری دارند، می‌توانند برای مسئولیت‌های بالاتر آماده شوند.

References:

- Abarghouei Pudeh, S., & Sarfi, Z. (2024). The relationship between human auditory inputs and their guidability from the perspective of the Holy Quran. *Journal of Quranic Interpretation and Language Studies*, 13(1), 121–146. <https://doi.org/10.30473/quran.2025.72352.3399> (in persian).
- Abukhait, R., Shamsudin, F. M., Bani-Melhem, S., & Al-Hawari, M. A. (2023). Obsessive-compulsive personality and creative performance: The moderating effect of manager coaching behavior. *Review of Managerial Science*, 17(1), 375–396. <https://doi.org/10.1007/s-021-11846-00514>
- Ali Nikbakhsh, M. (2026). Identification of the Dimensions and Components of Competency-Based Human Resource Recruitment. *Journal of Management and Educational Perspective*, 2, 21-39. 10.22034/jmep.2026.501006.1470 (In Persian)
- Babaeinejad, A., & Shamsadini, S. (2025). The Role of Intelligent Employee Behaviors in Hormozgan Province Tax Affairs Organization. *Journal of Value Creating in Business Management*, 15, 137-156. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2025.494571.1468> (In Persian)
- Barmaki, H., Faezy Razi, F., & Rashid, E. (2025). Presenting a dashboard framework model based on human resource productivity management. *Journal of Value Creating in Business Management*, 18, 95-112. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2025.484989.1448> (In Persian)
- Burleigh, C. L., Kroposki, M., Steele, P. B., Smith, S., & Murray, D. (2023). Coaching and teaching performance in higher education: A literature review. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 12(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-0021-2022-03>
- Carvalho, C., Carvalho, F. K., & Carvalho, S. (2022). Managerial coaching: Where are we now and where should we go in the future? *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 36(1), 4–7. <https://doi.org/10.1108/DLO-0204-2020-10>
- 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. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1118830>
- Fauzi, A. (2023). Pengaruh coaching dan mentoring terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 121–126.
- 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.
- Gholami Zarandi, I., Kikpour, A., & Sharafi, S. (2025). Validation and prioritization of organizing themes of the competency model for professional managers in the General Directorate of Education of Kerman Province. *Journal of Management and Educational Perspective*, 27, 27-45. <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.556016.1592> (In Persian)
- König, C. J., Steiner, R. S., & Myers, S. T. (2026). Selecting employees who protect and promote the well-being of others: A provocation for personnel selection. *Journal of Business and Psychology*, 41(2), 145-162. <https://doi.org/10.1007/s10869-025-09942-8>
- Kerckhofs, L., Vandenhoute, M.-L., & Hardies, K. (2025). A systematic literature review on the bright and dark sides of auditors' personality. In B. Majoor, A. Gold, & A. Oord (Eds.), *De controle verklaard. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 98, 11-24.

- Middleton, S. A., 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.
- Moradi, H., Jafar Taban, & Maleki, Y. (2021). Dimensions of Human Guidability from the Perspective of the Quran and Its Adaptation to Citizenship Rights. *Journal of Bioethics*, 10(1), 295-309. <https://doi.org/10.22037>
- Pourhassan harzandi,a.,bohlooli,n.,ramazani,m., beikzad,j(2025), Presenting a unified model of Empowering Employees' Performance based on a Comprehensive Tax Plan in the country's Tax Affairs Organization, *journal of value creating in business managment*,15,157-181, <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.444903.1319>(in persian).
- Shabani, M., Shafiee, F. S., & Dialameh, N. (2024). Designing a Model of the Instructional Leadership Role in Students' Guidability with Emphasis on the Holy Quran: The Hadi (Guide) Leadership Style. *Journal of Applied Issues in Islamic Education*, 9(1), 9-15. (in prsian).
- Shahidi, S. S. (2022). The role of fitra in human guidability from Mulla Sadra's perspective [In Persian]. *Philosophical-Theological Research*, 24(92), 177-198. <https://doi.org/10.30473/pms.2022.52487.1777>(in persian).
- Somia, T., Lechner, C., & Pittaway, L. (2024). Assessment and development of coachability in entrepreneurship education. *The International Journal of Management Education*, 22, 10092