

Strategic consultant's competency circle

Hamed Dehghanan, Assistant Professor of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Hossein Rahmanseresht, Professor of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Vahid KhasheiVarnamkhasti, Associate Professor of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Mohammad Vakili¹, PhD. Student of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Received: 26-07-2020

Accepted: 19-08-2021

Introduction: The management consulting industry, with a total global value of approximately \$ 285 billion, is one of the largest and most flourishing markets in the professional services industry. An analysis of the last five decades indicates that the development of the management consulting industry has been closely related to the developments in the global economy during the past years. Management consulting as one of the sub-branches of knowledge-based business services has had a higher growth than the other sub-branches in this field.

So far, just a few studies have been conducted on the success factors of strategic management consultants and their consequences. The issue of management competency has widely been considered by researchers, but the competency of management consultants have been less addressed. The purpose of this study is to investigate the competencies of strategic management consultants.

Methodology: The research method is qualitative and in accordance with the emerging Glaser's grounded theory. The experts in this research consisted of 21 professionals in the field of management consulting, especially strategy consultants, who were selected through purposeful sampling, and semi-structured interviews were used for data collection. The MAXQDA software version 10 and the triple coding approach were used for data analysis.

Results and Discussion: As many as 992 codes were found in the first stage (open coding). After the elimination of the repeated or poor codes, 525 pure codes were left. The results indicated that strategic management consultants should have a set of general and specific competencies. General competencies are divided into three groups including individual and characteristic competencies, managerial competencies, and consulting competencies. Specific competencies are a set of competencies related to strategic management and management consulting. A total of 25 key competencies were identified, and their relative importance was analyzed based on the number of repetitions of the categories and their frequency. These competencies were eventually demonstrated in a model called the Strategy Consultant Competency Circle, which can serve as a good basis to assess strategy consultants and assist clients in selecting the best consultants.

¹. Corresponding Author Email: mohammad_vakili@atu.ac.ir

Among five major competency categories, strategic management competencies are the most frequent. This category includes competencies as the deep knowledge of strategic management, strategic thinking, change of management skills and environmental mastery, which means being aware of the best practices of the industry, knowing about competitive environment and consumer behavior, and so on.

Specific consulting management competencies are in the second rank according to frequency. This category includes competencies such as leading the leaders, project management, problem solving, flexibility and organizational coexistence (i.e. to be approved as a member of the organizational family). Of course, these competencies are common among all the management consultants in any field such as strategy, HR, marketing, and so on.

The third category includes characteristic competencies such as being achievement-oriented (i.e. management consultant should be a model of success), learning appetite, self-control, being loved, self-confidence, intelligence and personal maturity.

The fourth category includes general management competencies such as basic management skills, ability to integrate, general information, knowledge of management and organization, and at last economic intuition.

Finally, there is the category of general consulting competencies. They are vital not only for management consultants but also for consultants in other fields such as psychology, legal, and so on. This category includes effective communication, verbal skills, professional ethics and mindfulness. So, we have 25 competencies in five categories.

Conclusion: The proposed circle model has several various remarkable benefits. First, it helps to understand the basis and origin of competencies. Second, it shows, to some extent, the ability to compare the competencies of strategy consultants with other groups of individuals with whom they have some commonalities, such as strategic managers, management consultants in other areas, consultants and managers. Third, this model provides a good blueprint to determine the competencies of groups related to strategy consulting. For instance, in the case of a human resources consultant and based on this model, four parts of the circle can be used exactly (although the objective examples of some of these competencies may be different). It is also enough to remove the strategic management competencies and identify and replace specific human resource management competencies.

The present study clearly shows that the effectiveness of strategy consulting depends on the acquisition of a wide variety of competencies. It is now possible to better understand why a high percentage of strategy consulting projects fail. Acquiring the 25 competencies proposed for strategy consultants requires the implementation of various training and development programs, the gap of which is currently well felt in our country. Therefore, the major suggestion of this research is to launch professional training courses for strategy consultants to provide the human capital needed in this field.

Keywords: Management consulting, Strategy consultant, Competency model, Strategic management, Grounded theory, Strategy consultant competency circle.

حلقه شایستگی‌های مشاوران راهبردی

حامد دهقانان، استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
حسین رحمانسرشت، استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
وحید خاشعی ورنامخواستی، دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
محمد وکیلی^۱، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۲۸

چکیده

صنعت مشاوره مدیریت یکی از بزرگ‌ترین و بالغ‌ترین بازارها در خدمات حرفه‌ای است. م سئله این تحقیق، چستی عوامل موفقیت مشاوران راهبردی مدیریت و پیامدهای آن و کارکرد شایستگی مدیران با عوامل مذکور است. لذا هدف این پژوهش، بررسی وضعیت شایستگی‌های مشاوران راهبردی مدیریت است. روش تحقیق، کیفی و مطابق با نظریه داده‌بنیاد ظاهرشونده گلیر است. خبرگان این پژوهش را ۲۱ نفر از متخصصان حوزه مشاوران راهبردی تشکیل می‌دهند که از طریق نمونه‌گیری هدف‌مند و نظری انتخاب شده‌اند. از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به‌منظور گردآوری داده‌ها و از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۱۰ و کدگذاری سه‌گانه برای تجزیه تحلیل یافته‌ها استفاده شد. نتایج حاکی از این بود که مشاوران راهبردی مدیریت باید از مجموعه‌ای از شایستگی‌های عمومی و اختصاصی برخوردار باشند. شایستگی‌های عمومی در سه گروه شایستگی‌های منشی، مدیریتی و مشاوره‌ای تقسیم‌بندی می‌شوند و شایستگی‌های اختصاصی هم مجموعه‌ای از شایستگی‌های مرتبط با مدیریت راهبردی و مشاوره مدیریت هستند. در مجموع ۲۵ شایستگی کلیدی شناسایی و براساس تعداد تکرار مقوله‌ها و فراوانی آن‌ها، اولویت‌ها مشخص شد. این شایستگی‌ها نهایتاً در قالب الگویحلقه شایستگی‌های مشاوران راهبردی مدیریت نمایش داده شدند که می‌تواند مبنای مناسبی برای طراحی نظام‌های شایستگی حرفه‌ای مشاوران مدیریت باشد.

کلمات کلیدی: مشاوره مدیریت، مشاور راهبردی، مدل شایستگی، مدیریت راهبردی، حلقه شایستگی‌های مشاور راهبردی.

مقدمه

صنعت مشاوره مدیریت با مجموع ارزش جهانی حدود ۲۸۵ میلیارد دلار یکی از بزرگ‌ترین و بالغ‌ترین بازارها در بازار خدمات حرفه‌ای است. تحلیلی از پنج دهه گذشته نشان می‌دهد که توسعه صنعت مشاوره مدیریت با تحولات اقتصاد جهانی ارتباط تنگاتنگی دارد (سایت کانزالتانسی^۱، ۲۰۱۹). در طول سال‌های گذشته مشاوره مدیریت به‌عنوان یکی از زیرشاخه‌های خدمات کسب‌وکار دانش‌محور، رشد بالاتری را نسبت به سایر زیرشاخه‌های این حوزه داشته است (کوزه‌چی و عطائیان، ۱۳۸۵). در ایالات متحده آمریکا مشاوره مدیریت یک صنعت رو به رشد است و از سال ۲۰۱۲ تعداد مشاوران مدیریت هرساله افزایش یافته و در سال ۲۰۱۸ به ۶۸۴۴۷۰ مشاور رسیده است (سایت استتیتستا^۲، ۲۰۱۹). علاوه بر این، از آنجایی که سازمان‌ها به دنبال کارآمدتر کردن درآمدهای خود هستند، انتظار می‌رود که تقاضا برای به‌کارگیری مشاوران افزایش یابد. اداره کار آمریکا (۲۰۱۹) افزایش ۱۴ درصدی اشتغال مشاوران مدیریت را از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴ پیش‌بینی کرده است که از متوسط تمامی مشاغل بیشتر است. در این کشور درآمد خدمات مشاوره در معنای عام آن و از جمله مشاوره مدیریت، علمی و فنی در سال ۲۰۱۸، حدوداً ۲۷۴/۱ میلیارد دلار بوده که نسبت به ۲۶۱ میلیارد دلار سال ۲۰۱۷ رشد خوبی داشته است (سایت پلانکت ریسرچ^۳، ۲۰۱۹).

از طرفی مطالعات شایستگی یکی از بااهمیت‌ترین زمینه‌های تحقیقی و مهم‌ترین راه‌های تشخیص صلاحیت‌های شغلی یک حرفه است و هدف اصلی آن، تشخیص دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و هر چیز دیگری است که در اجرای بهینه وظایف یک شغل نقش دارد. تا کنون برای مشاوران مدیریت به‌طور عام و نیز مشاوران مدیریت با تخصص در برخی گرایش‌ها مانند مشاوره کارآفرینی و مشاوره تحول مدلهایی ارائه شده اما در خصوص مدل شایستگی‌های مشاوران راهبردی، تحقیق جامعی صورت نگرفته است. در کشور ما نبود الگوی مناسب از شایستگی‌های مشاور راهبردی باعث شده است تا هزینه‌های گزاف شرکت‌های بزرگ دولتی و خصوصی در مسیر مشاوره راهبردی اثربخشی کمی داشته باشد. مقاله کنونی به منظور مرتفع کردن خلأ نظری و عملی در زمینه شایستگی‌های مشاور راهبردی ارائه شده است و به‌صورت مشخص

1. <https://www.consultancy.uk/>

2. <https://www.statista.com>

3. www.plunkettresearch.com

به دنبال پاسخگویی به این سوال است که چه الگویی برای شایستگی‌های مشاور راهبردی وجود دارد؟ این الگوچه اجزاء و مؤلفه‌هایی دارد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مشاوره مدیریت راهبردی

صنعت مشاوره مدیریت در اواخر قرن ۱۹ با به‌کارگیری متخصصان خارج از سازمان برای حل مشکلات تخصصی و موقتی سازمان‌های مراجعه‌کننده به وجود آمد (ریچتر و نیوین^۱، ۲۰۰۹). در ادبیات امروز، تعاریف متعددی برای مشاوره مدیریت ارائه شده است (وکیلی و همکاران، ۱۳۹۶). مطابق با فینچمن، موهه و سیدل^۲ (۲۰۱۳) تفاوت بین مدیریت و مشاوره مدیریت نیز به‌طور کامل واضح نیست، چرا که مشاوره جنبه‌هایی از مدیریت را در بردارد و بالعکس.

بعضی فعالان در این صنعت به جای مشاور مدیریت، خود را مشاوران کسب‌وکار یا مشاوران سازمان می‌خوانند تا حوزه فعالیت گسترده‌تری داشته باشند. آن‌ها می‌گویند دامنه مشاوره فراتر از ارائه توصیه به مدیریت در مورد یک مسئله خاص است (آلبرز^۳، ۲۰۱۴). سطوح مسائل سازمانی، یکی دیگر از معیارهای تقسیم‌بندی خدمات مشاوره است. شاین^۴ (۱۹۹۷: ۲۰۲) هفت سطح فردی، بین شخصی، گروهی چهره به چهره، بین گروهی، سازمانی، بین سازمانی و سیستم بزرگ‌تر را تعریف می‌کند که مشاوران و مشتریان به حل آن می‌پردازند (آلبرز، ۲۰۱۴). شرکت‌های مشاوره را نیز بر اساس حیطة کار و نوع خدماتی که ارائه می‌دهند، می‌توان به مشاوران عمومی، مشاوره راهبردی، مشاوره منابع انسانی، مشاوره فناوری اطلاعات و مشاوره الکترونیک تقسیم‌بندی کرد (گروه مترجمان میثاق مدیران، ۱۳۸۵). البته در حال حاضر این تنوع بسیار گسترش یافته است. مایستر^۵ (۱۹۹۳) شرکت‌های مشاوره را بر اساس کاری که انجام می‌دهند به سه دسته تقسیم می‌کند: ۱) رویه‌ای^۱. کاری که راه‌حل/ رویکرد آن به‌خوبی شناخته شده است، اما موفقیت در اثربخشی اجرا و راه‌اندازی آن است. ۲)

1. Richter & Niewiem

2. Fincham, Mohe, Seidl

3. Albers

4. Schein

5. Maister

6. Procedural

مغزی^۱، کاری که به خلاقیت و نوآوری زیادی نیاز دارد که از تخصص حرفه‌ای ناشی می‌شود. ۳) ریش‌سفیدی^۲، کاری که براساس تجربه انباشته شده است (سیرینی و اسان^۳، ۲۰۱۴). درمجموع در حال حاضر تنوع شرکت‌های مشاوره مدیریت بسیار زیاد شده، به طوری که بیش از ۸۰۰ نوع شرکت مشاوره، فعالیت می‌کنند (تی سگانف^۴، ۲۰۱۱).

سازمان‌ها به‌ندرت ساکن باقی می‌مانند و باید به‌صورت مستمر به بررسی دیدگاه، هدف، مزیت رقابتی، فرهنگ و شیوه سازمان خود بپردازند (لینچ، ۱۳۹۷: ۸۱۸). به بیان دیگر، در هنگامی که عدم اطمینان محیطی زیاد است، استراتژی مناسب برای این محیط، فرصت طلبی می‌باشد (رضوانی و سهام‌خدم، ۱۳۹۱). مشاوره راهبردی به سازمان‌ها در تحلیل و بازتعریف راهبردها، بهبود عملیات کسب‌وکار، بهینه‌سازی برنامه‌ها، مدل‌سازی کسب‌وکار، تحلیل بازار و توسعه راهبرد کمک می‌کند. همچنین مشاوره راهبردی در بازرگانی‌های اصلی سازمان ازجمله جابجایی‌ها در گستره سازمان و برنامه‌های سازمان‌دهی مجدد نقش حاکمیتی ایفا می‌کند و در مبادلات مالی توصیه‌های راهبردی ارائه می‌دهد (بررسی فیاکو^۵، ۲۰۱۵). مشاوره راهبردی جذاب‌ترین نوع مشاوره در سراسر جهان است؛ یک نگاه کوتاه به فهرست مدیران ارشد اجرایی شرکت‌های فهرست فورچون ۵۰۰، نشانگر آن است که درصد قابل توجهی از آن‌ها سابقه کار در شرکت‌های برتر مشاوره راهبردی را دارند (وکیلی و همکاران، ۱۳۹۶).

وضعیت صنعت مشاوره در ایران، با روند جهانی متفاوت است. با توجه به محدودیت ارتباطات بین‌المللی ایران، شرکت‌های بین‌المللی مشاوره هنوز در ایران به‌طور رسمی شعبه‌ای ایجاد نکرده‌اند. حضور گهگاه برخی از مشاوران شرکت‌های بزرگ در ایران به‌صورت موردی و فردی بوده و همکاری تشکیلاتی بسیار محدود بوده است. سید کلالی (۱۳۹۴) ادعا می‌کند که آنچه امروزه به‌عنوان خدمات مشاوره مدیریت در ایران ارائه می‌شود، توسط چند گروه شامل مهندسان، حسابداران، متخصصان مالی، بیمه بازنشسته، فارغ‌التحصیلان رشته مدیریت و مهندسی صنایع و نیز اساتید دانشگاهی صورت می‌پذیرد.

1. Brain

2. Grey Hair

3. Srinivasan

4. Tseganoff

5. FEACO survey

شایستگی‌های مشاور مدیریت و مشاور راهبردی

واژه شایستگی^۱ به معنای مناسب بودن است. مدل‌سازی شایستگی‌ها از حدود نیم‌قرن پیش به‌عنوان یک جریان مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت (رضایت و همکاران، ۱۳۹۰). شایستگی، توانایی افزودن ارزش به کسب‌وکار تعریف‌شده و باید بر فرایندهایی تمرکز کند که به تغییر شرایط کسب‌وکار و کسب مزیت رقابتی پایدار منجر شود (زرگران خوزانی، ۱۳۹۷). مدل شایستگی ابزاری، توصیفی است که مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های شخصی را در کنار رفتارهایی که برای کارکرد مؤثر یک نقش یا سازمان مورد نیاز بوده و دستیابی به اهداف راهبردی کسب‌وکار را تسهیل می‌کند، نشان می‌دهد (لوسیا و لپسینگر^۲، ۱۹۹۹ به نقل از پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵). البته طراحی و به‌کارگیری الگوهای شایستگی در اوایل محدود بود؛ اما کاربرد آن‌ها در دهه‌های اخیر رشد چشم‌گیری یافته است (رضایت و همکاران، ۱۳۹۰). باین‌حال مطالعات محدودی در مورد شایستگی‌های مشاوره مدیریت به‌طور عام و ازجمله شایستگی‌های مشاوره راهبردی وجود دارد. جدول ۱ پیشینه پژوهش در مورد شایستگی مشاوران مدیریت را به‌طور خلاصه آورده است و نقدی که بر این مطالعه وجود دارد را بیان کرده است.

جدول ۱- پیشینه پژوهش به‌طور خلاصه

محقق و سال	نتیجه	نقد
ایوبانک و همکاران ^۳ (۱۹۹۰)	شایستگی‌های رفتاری ضروری برای مشاوران توسعه‌سازمانی به حساب می‌آید که به بررسی شایستگی‌های مشاوران مدیریت (البته در زمینه توسعه‌سازمانی) می‌پردازد. هدف از این تحقیق توسعه یک مقیاس مشاهده رفتار برای ارزیابی مهارت‌ها و اثربخشی عملکرد مشاوره بوده است.	تمرکز این پژوهش، صرفاً بر شایستگی‌های رفتاری بوده و به طور خاص در مورد مشاوران توسعه‌سازمانی بوده است. باین‌حال روش تحقیق مورد استفاده و عناصر شایستگی شناسایی‌شده، در این تحقیق الهام بخش بود.
کومار، سایمون و کیمبرلی ^۴ (۲۰۰۰)	به بررسی قابلیت‌های راهبردی پرداختند که باعث می‌شود مشاوره مدیریت با موفقیت همراه شود.	در خصوص بررسی و تشریح شایستگی‌ها، جامعیت ندارد و از طرفی مدلی عمومی بوده و جنبه‌های خاص مشاوره راهبردی را پوشش نمی‌دهد.
کابری ^۵ (۲۰۰۲)	بررسی شایستگی‌های مشاوران کسب‌وکار	جنبه‌های خاص مشاوره راهبردی را پوشش نمی‌دهد.
انیس و همکاران ^۶	چهار شایستگی ضروری دانش روان‌شناختی، تیزهوشی	تنها به ذکر برخی از شایستگی‌های لازم

1. Competency

2. Lucia & Lepsinger

3. Eubanks, J. L., O'Driscoll, Hayward, Daniels & Connor

4. Kumar, Simon, Kimberley

5. Kubr

6. Ennis

<p>پرداخته است.</p>	<p>در کسب و کار، دانش سازمانی، دانش مشاوره و مهارت‌های مربی‌گری و نیز مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی به منظور انجام وظایف مشاوره پیشنهاد شده است.</p>	<p>(۲۰۰۵)</p>
<p>الگوی ارائه شده خیلی کلی و ابتدایی است و مبتنی بر تجربه شخصی نویسندگان است و پشتوانه نظری محکمی ندارد.</p>	<p>به ارائه یک مدل شایستگی‌های مشاور مدیریت پرداخته‌اند. محققان شایستگی‌های کلی برای مشاوران مدیریت را در سه دسته شایستگی‌های تکنیکی، مشاوره و کسب و کار معرفی کرده‌اند.</p>	<p>نیکولاس و برگولز^۱ (۲۰۱۳)</p>
<p>این مطالعه صرفاً بر مشاوران درون‌سازمانی تمرکز کرده و الزاماً نمی‌توان آن را به سایر مشاوران تعمیم داد. از طرفی، مقاله از پشتوانه نظری محکمی برخوردار نیست.</p>	<p>۱۴ عامل شایستگی مشاوران مدیریت درون‌سازمانی، تشریح شده است. در ضمن مدل کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد مشاوران داخلی پیشنهاد شده است.</p>	<p>بالتر^۲ (۲۰۱۴)</p>
<p>الگوی ارائه شده برای مشاوران مدیریت به‌طور کلی است. هرچند می‌توان دو دسته شایستگی‌های مشاوره و رفتار حرفه‌ای را برای همه مشاوران مدیریت مشترک دانست.</p>	<p>این انجمن به ارائه چهارچوب شایستگی‌های مشاور مدیریت پرداخته است. شایستگی‌های کلی مشاوران راهبردی را به ۳ گروه دانش و توانمندی بازار، شایستگی‌های مشاوره و رفتار حرفه‌ای تقسیم‌بندی کرده است. احراز این شایستگی‌ها پیش‌نیاز دریافت گواهینامه حرفه‌ای انجمن مشاوره مدیریت است.</p>	<p>انجمن بین‌المللی سازمان‌های مشاوره مدیریت (ICMCI) (۲۰۱۴)^۳</p>
<p>به‌طور خاص به بحث شایستگی‌ها نمی‌پردازد و از طرفی مدلی عمومی بوده و جنبه‌های خاص مشاوره راهبردی را پوشش نمی‌دهد.</p>	<p>بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌های مدیریت</p>	<p>اونگ^۴ (۲۰۱۶)</p>
<p>عوامل موفقیت مشاوران مدیریت به‌طور خاص از منظر شایستگی‌ها بررسی نشده است.</p>	<p>مدل عوامل موفقیت در مشاوره مدیریت</p>	<p>برون‌مایر، ویرتز و گوتل^۵ (۲۰۱۶)</p>
<p>محققان شایستگی‌های مشاور مدیریت را شامل شایستگی‌های مربوط به وظیفه، شایستگی‌های مدیریت و شایستگی‌های مشترک می‌دانند.</p>	<p>محققان به بررسی تأثیر مهارت مشاور مدیریت بر عملکرد مدیریت کارفرما پرداخته‌اند.</p>	<p>هون و لیم^۶ (۲۰۱۹)</p>
<p>در این مقاله صرفاً بیان شده است که منظور از شایستگی مشاوران، میزان توانایی و میزان حرفه‌ای بودن آن‌هاست.</p>	<p>بررسی شایستگی‌های مشاوران بر عملکرد سازمانی از طریق کیفیت خدمات با تمرکز بر خلاقیت و نوآوری سازمانی</p>	<p>لی و همکاران^۷ (۲۰۲۰)</p>
<p>تحقیق به‌طور خاص در زمینه شایستگی‌های مشاوران راهبردی نیست، با این حال جهت آگاهی از وضعیت کلی این صنعت در داخل کشور و نیز در سطح جهانی قابل استفاده است.</p>	<p>آسیب‌شناسی صنعت مشاوره و ارائه راهکارهای بهبود آن، ضمن بررسی کلی شرایط صنعت مشاوره مدیریت در سطح جهانی و نیز داخل کشور، به عوامل موفقیت در این صنعت و سپس بر مبنای آن به آسیب‌شناسی صنعت در شرایط کنونی پرداخته است.</p>	<p>جهانگیرزاده (۱۳۹۰)</p>
<p>جنبه‌های خاص مشاوره راهبردی را پوشش نمی‌دهد.</p>	<p>بررسی ابعاد شایستگی‌های مشاوران کارآفرینی</p>	<p>عزیزی و همکاران (۱۳۹۴)</p>

^۱. Nickolas & Bergholz

^۲. Balter

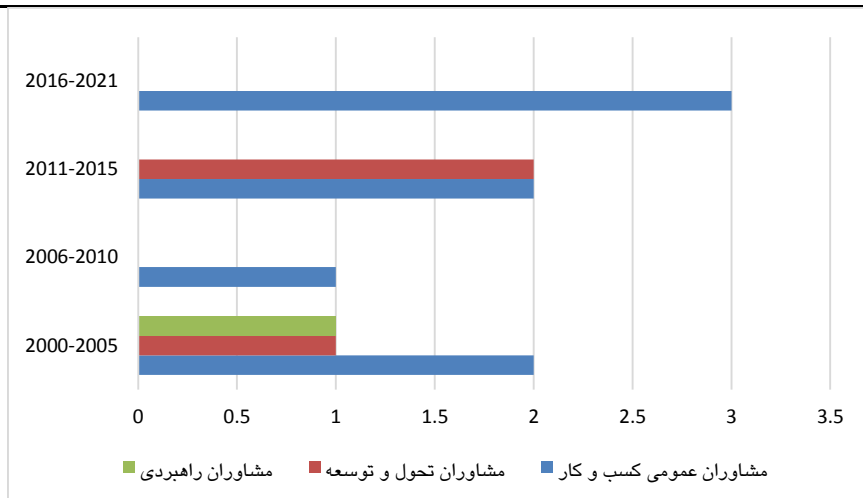
^۳. International council of management consulting institutes (ICMCI)

^۴. Oonk

^۵. Bronnenmayer, Wirtz and Göttel

^۶. Hoon & Lim

^۷. Lee, Seo & Lee



شکل ۱- پیشینه تحقیقات براساس شایستگی‌های مشاوران

شکل ۱ و پیشینه پژوهش نشان می‌دهد اگرچه الگوهای شایستگی برای مشاوران مدیریت به‌طور عام و یا برای برخی زمینه‌های خاص مشاوره مدیریت نظیر تحول سازمانی ارائه شده، شایستگی‌های مشاوران راهبردی نیاز به بررسی بیشتر و به روزتری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش کیفی نظریه داده‌بنیاد است. نوع داده‌ها کیفی است. روش تحلیل داده‌ها هم کیفی است. همچنین بر مبنای هدف، پژوهش اکتشافی است. روش نظریه داده‌بنیاد به دلیل مفهوم‌سازی‌هایی که از الگوهای اجتماعی دارد، فراتر از همه روش‌های تشریحی است (گلنزر، ۲۰۰۸). نظریه مبنایی^۱ یک روش تحقیق «استقرایی»^۲ با رویکرد کاملاً «کیفی»^۳ و یک شیوه پژوهشی «اکتشافی»^۴ است (مارتین و ترنر^۵، ۱۹۸۶: ۱۴۱؛ فرناندز^۶، ۲۰۰۴: ۸۴) که این امکان را برای محقق فراهم می‌کند تا در مواردی که امکان تدوین فرضیه وجود ندارد، به‌جای استفاده از نظریه‌های از پیش تعریف‌شده، شخصاً به تدوین

1. Grounded Theory

2. Inductive

3. Qualitative

4. Exploratory

5. Martin & Turner

6. Fernández

یک نظریه جدید^۱ اقدام نماید، اما این نظریه جدید نه بر مبنای ایده شخصی محقق، بلکه بر اساس داده‌های فراهم آمده از محیط و شرایط واقعی تدوین می‌گردد. امروزه سه رهیافت مسلط در نظریه داده‌بنیاد، قابل تمییز است: «رهیافت نظام‌مند»^۲ که با اثر استراوس و کوربین^۳ (۱۹۹۸) شناخته می‌شود، «رهیافت ظاهر شونده»^۴ اثر گلیزر (۱۹۹۲) و «رهیافت ساختارگرایانه»^۵ اثر چارماز^۶ (۲۰۰۰) است (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). نوع کدگذاری و مراحل آن از تفاوت‌های اصلی میان این رهیافت‌هاست. در رهیافت نظام‌مند مراحل کدگذاری شامل باز، محوری و انتخابی است اما در رهیافت ظاهر شونده یا کلاسیک مراحل کدگذاری باز، انتخابی و نظری است. در پژوهش حاضر ضمن اتخاذ رویکرد فلسفی عمل‌گرایی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد ظاهر شونده مبنا قرار گرفته است.

در نمونه‌گیری هدف‌مند با توجه به چهار شاخص زیر، تعدادی مشاوران راهبردی شناسایی شدند. با این حال با توجه به اینکه در کشور ما، پایگاه داده‌های دقیقی از شرکت‌ها و افراد مشاور و نیز سازمان معتبری برای تأیید صلاحیت مشاوران وجود ندارد، در هر مصاحبه با نمونه‌های واجد شرایط، از آن‌ها در خصوص سایر مشاورانی که شاخص‌های تحقیق ما را دارند و مناسب دعوت به همکاری در این پژوهش هستند نیز سؤال شد و تعدادی از نمونه‌ها هم از این طریق انتخاب شدند. شاخص‌های انتخاب مشاوران:

- ۱- به‌طور تخصصی در زمینه مشاوره راهبردی به سازمان‌ها فعالیت داشته باشند.
- ۲- حداقل ۱۰ سال سابقه مشاوره مدیریت داشته باشند.
- ۳- در صنایع مختلف تجربه کار اجرایی یا مشاوره‌ای داشته باشند.
- ۴- در حیطه‌های مختلف تدوین، اجرا و کنترل راهبرد سازمان تجربه داشته باشند. در ضمن در کنار مشاوران راهبردی که نمونه اصلی تحقیق را تشکیل می‌دادند، با تعدادی از مدیرانی که تجربه همکاری با این مشاوران را داشتند هم مصاحبه شد تا هم از دید خود مشاوران و هم از دید کارفرمایان به موضوع تحقیق پرداخته شود. ملاک انتخاب این مدیران به شرح زیر بوده است:

1. Theory Development
 2. Systematic
 3. Strauss & Corbin
 4. Emergent
 5. Constructivist
 6. Charmaz

۱. سازمان تحت مدیریتشان دارای راهبردهای کلان مشخص و مدون باشد.
۲. راهبردهای کلان خود را با مشارکت مشاور راهبردی تدوین کرده باشند.
۳. سازمان و به‌طور خاص مدیران ارشد، به راهبردهای تدوین شده در عمل پایبند بوده و از آن تبعیت کنند. به‌بیان دیگر اثر کار مشاوران در جریان امور سازمان، ساری و جاری شده باشد.

پس از انجام حدود ۱۵ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد و عملاً در مصاحبه‌های آخر موارد جدیدی در خصوص شایستگی‌های مشاوران راهبردی حاصل نشد و نظرات مطروحه در مصاحبه‌های قبلی به زبان دیگری تکرار می‌شد.

پس از انجام مصاحبه‌ها، ابتدا متن کامل هر مصاحبه در نرم‌افزار ورد تایپ و غلط‌گیری شدند. در مجموع حدود ۵۰۰ صفحه خروجی متنی از این مصاحبه‌ها به دست آمد. سپس کدگذاری اولیه بر روی خروجی ورد مصاحبه‌ها انجام شد تا برداشتی اولیه از کدهای ظاهر شونده و ارتباط میان آن‌ها حاصل شود. بعد از این کدگذاری اولیه، متن مصاحبه‌ها وارد نرم‌افزار مکس‌کیودا نسخه ۱۰ شد. این نرم‌افزار امکانات بیشتر و سهولتری را برای کدگذاری در اختیار محقق قرار می‌دهد؛ از جمله سازمان‌دهی بسیار قوی کدها، امکان جستجوی هم‌زمان در تمام اسناد جمع‌آوری‌شده، ویرایش و بازنگری کدها. با این حال محقق باید کدگذاری را خود انجام دهد زیرا نرم‌افزار چنین کاری را انجام نمی‌دهد.

کدگذاری در نرم‌افزار معمولاً فرآیند یک مرحله‌ای نیست و محقق بعد از هر بار که این فرایند را انجام می‌دهد، به ایده‌ها و جمع‌بندی جدیدی از نحوه دسته‌بندی و سازمان‌دهی کدها دست پیدا می‌کند. لذا لازم است مجدد این فرایند را تکرار و اصلاح کند تا بعد از چند بار رفت و برگشت به یک الگوی منطقی از کدها دست یابد. در این تحقیق پنج بار کدگذاری انجام شد تا سرانجام یک مدل جامع و قابل‌درک از شایستگی‌های استخراج‌شده به دست آمد.

در رویکرد گلایزری، اعتبار نظریه از مبنایی بودن داده‌ها و داشتن مبنایی در داده‌ها حاصل می‌شود. به توصیه گلایزر، رویه‌های اعتباربخشی به نظریه، به‌صورت زیر انجام شده است؛ تناسب نظریه با داده‌ها، مرتبط بودن نظریه^۱، مؤثر واقع‌شدن و کاربردی

1. the "fit" of the theory to the data

2. the "relevance" of the theory

بودن نظریه^۱، قابلیت اصلاح نظریه^۲ (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳).

در این پژوهش برای تأیید روایی و پایایی علاوه بر رعایت اصول فوق‌الذکر، از روش توافق دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) و کدگذاری پژوهشگر در یک فاصله زمانی مشخص (شاخص ثبات) استفاده شد؛ به این صورت که چهار مصاحبه توسط یک دانشجوی دکتری مدیریت کدگذاری شد و نتایج کدگذاری‌ها مقایسه شد، نتایج نشان داد که بیش از ۶۷ درصد تشابه قطعی در کدگذاری هر مرحله وجود داشت؛ بنابراین پایایی کدگذاری‌ها تأیید شد. همچنین دو استاد دانشگاه که دارای پژوهش‌هایی با روش نظریه داده‌بنیاد بودند، بر تمامی مراحل کدگذاری، مفهوم‌سازی، استخراج مقولات و تدوین نظریه نظارت داشتند.

یافته‌ها

جدول ۲ مشخصات مشارکت‌کنندگان را در مصاحبه‌ها نشان می‌دهد و می‌توان از متناسب بودن نمونه‌های پژوهش اطمینان حاصل کرد. در این پژوهش محقق با مرور چندین باره مصاحبه‌های پیاده شده و توجه به کل مباحث، سعی کرده است به فهمی کلی از مصاحبه‌ها دست یافته و دیدگاه اصلی مشارکت‌کنندگان را دریابد؛ سپس با خواندن بخش‌های مختلف هر مصاحبه و تحلیل تک‌تک کلمات، عبارات، جملات، سطرها و پاراگراف‌ها، کدها، مفاهیم و مقوله‌ها استخراج شد. با بررسی کلیت مصاحبه‌های انجام شده در طول تحلیل‌ها، ۹۹۴ کد اولیه به دست آمد که با در نظر گرفتن هم‌پوشانی و تکرار این موارد، تعداد کدهای متمایز و معنی دار به ۵۲۵ مورد کاهش یافت و نهایتاً از ترکیب این کدها ۲۵ مفهوم (مقوله فرعی) و ۵ مقوله اصلی حاصل شد؛ که با تحلیل جزءبه‌جزء بخش‌های مختلف آن مشخص شد بیشترین فراوانی شایستگی‌های مشاور راهبردی از دیدگاه مشارکت‌کنندگان شایستگی‌های مدیریت راهبردی است.

نمونه‌هایی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان در ارتباط با موضوع پژوهش به شرح زیر است: «بعضی آدم‌ها نسبت به کارهایی که می‌کنند درک شخصی ندارند، بعضی‌ها بینش ندارند، بعضی آدم‌ها نمی‌فهمند» (م ۶). «وقتی می‌گوییم ارتباطات مؤثر این دارد یعنی ارتباط مؤثر با آدم‌های درشت.» (م ۱۳). «لازم است مشاور هم‌زمان دارای قدرت تفکر

1. the "work" or applicability of the theory

2. "modifiability" of the theory

تحلیلی (تکیه بر داده‌ها و ارقام و بررسی گزینه‌ها) و قدرت تفکر شهودی (تکیه بر تجربیات و ایده‌ها و غریزه) باشد» (م ۸). «اگر مشاوره به شکل پروژه انجام می‌شود آن پروژه را بتواند مدیریت بکند» (م ۵). «مشاور حرفه‌ای انعطاف‌پذیری لازم را دارد» (م ۷). «در بحث راهبردی بتواند به جنگ سازمان برود و بنیان‌های فکری آن‌ها را زیر سؤال ببرد بد نیست. خوب است» (م ۲). «تحلیل جزء عام‌ترین مهارت‌های تدوین‌کننده راهبرد است» (م ۲۱). «مبنایی که جهت‌گیری عقلانی تحولات راهبردی را شکل می‌دهد و تصمیم‌گیری را عقلانی می‌کند، اینجا همسویی تمایلات راهبردی است یعنی همدلی برای تغییر و تحول راهبردی» (م ۴).

جدول ۲- مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	نام	تحصیلات	سوابق مدیریتی	سوابق تدریس	گرایش مشاوره
۱	ع-م	دکتری	بیش از ۳۰ سال	هیئت علمی دانشگاه شریف	خطمشی گذاری
۲	م-ل	دکتری	بیش از ۲۰ سال	استاد مدعو دانشگاه شریف	خطمشی گذاری
۳	م-آ	دکتری	بیش از ۳۰ سال	هیئت علمی دانشگاه شریف	خطمشی گذاری
۴	ا-ج-ن	دکتری	۱۵	-	راهبردی
۵	س-م-ج-م	دکتری	۲۸	هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی	راهبردی
۶	م-ا-م	دکتری	۳۰	هیئت علمی دانشگاه تهران	خطمشی گذاری
۷	م-ع-س-پ	کارشناسی ارشد	۱۸	-	راهبردی
۸	ع-م	دکتری	۳۹	پژوهشکده دانشگاه شریف	خطمشی گذاری
۹	ش-ش	کارشناس ارشد	۱۵	-	راهبردی
۱۰	م-س	کارشناسی ارشد	۱۵	-	راهبردی
۱۱	م-م	کارشناسی ارشد	۱۸	-	راهبردی
۱۲	ع-ک	دکتری	۱۷	-	راهبردی
۱۳	ع-ص	دکتری	۱۸	-	راهبردی
۱۴	ع-ر	کارشناسی ارشد	۲۰	-	راهبردی
۱۵	م-م	دکتری	۲۰	-	راهبردی
۱۶	د-ر	دکتری	۱۹	مدرس دوره DBA	راهبردی
۱۷	م-و	کارشناسی ارشد	۱۷	-	توسعه سازمانی
۱۸	ا-آ	دکتری	۱۸	مدرس مدعو دانشگاه	راهبردی
۱۹	ا-م-ج	دکتری	۲۰	-	راهبردی
۲۰	م-ا	دکتری	۲۶	مدرس مشاوره مدیریت	راهبردی
۲۱	م-خ	دکتری	۱۵	مدرس دوره DBA	راهبردی

• تمامی خبرگان آقا می‌باشند

مقوله‌های پژوهش

در ادامه به تشریح هر یک از مقوله‌ها و مدل مفهومی حاصل از فرایند نظریه داده‌بنیاد پرداخته خواهد شد. در جدول ۳ فرایند ظهور یکی از مقوله‌ها (برقراری ارتباط مؤثر) با توجه به متن مصاحبه‌ها، کدها، مفاهیم و مقوله مشخص شده‌اند.

جدول ۳- فرایند ظهور یکی از مقوله‌ها (برقراری ارتباط مؤثر)

مقوله	مفهوم	واقعه	برخی از نقل‌قول‌ها (نکات کلیدی)
برقراری ارتباط مؤثر	گوش کردن	مهارت درست شنیدن	مهارت شنیدن مؤثر درست بشنود
		فهمیدن منظور	منظور طرف را خوب بفهمد. خود شنیدن می‌تواند فضا ایجاد بکند.
	همدلی	برقراری روابط انسانی	در سازمان‌ها بایستی روابط انسانی بسیار خوبی برقرار کنید.
		صحبت کردن با دیگران	من از مشاورم خواهم می‌کنم که با مدیران صحبت بکنند، با سرپرست‌ها صحبت کنند.
	اقتناع	قدرت اقتناع	مشاور باید بتواند کلاینت را به کاری که می‌خواهد قانع کند.
	قدرت و نفوذ	رفتن سراغ مدیریت تعارض	باید بروی سراغ تکنیک‌های مدیریت تعارض
		استفاده از تکنیک قدرت	هر چه می‌توانی تلطیف بکنی یا یک مقدار از تکنیک‌های قدرت استفاده کنی.
	کار تیمی	کار تیمی و هماهنگی تیمی	اگر تیمی کار می‌کنید تیم هماهنگی بشوید این خیلی خطرناکه که دو نفر می‌روند جلسه و دو جور مختلف رفتار می‌کنند.
		رفتار تیمی	شما باید رفتار تیمی را بدانید.

چهارچوب الگوی شایستگی‌ها

انتخاب ورودی و خروجی‌های فرایند، تعیین‌کننده مسیر این فرایند است. با توجه به اینکه نظریه داده‌بنیاد با رویکرد پدیدار شونده در این پژوهش به کار گرفته شده است، الزامی برای استفاده از مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد برای نمایش نتیجه فرایند وجود ندارد (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۸) و پژوهشگر بر اساس خلاقیت شخصی، فرایند مدل مفهومی برآمده از داده‌ها را شکل می‌دهد و میان مقوله‌های اقتباس‌شده از داده‌ها ارتباط برقرار می‌کند.

جدول ۴- جزئیات مقوله‌های پژوهش

ردیف	مقوله اصلی	مفهوم (مقوله فرعی)	فراوانی تکرار
۱	شایستگی‌های منشی و شخصیتی	کامیابی	۱۹
		عطش یادگیری	۱۸
		تسلط بر خویشتن	۱۸
		محبوبیت	۳
		قدرتمندی	۲۲
		هوش	۶
		پختگی	۱۸
۲	شایستگی‌های عمومی مدیریت	مهارت‌های پایه مدیریتی	۲۰
		یکپارچه‌سازی	۱۵
		دانش و اطلاعات عمومی	۱۰
		دانش مدیریت و سازمان	۲۱
		شم مالی	۱۲
۳	شایستگی‌های مدیریت راهبردی	دانش مدیریت راهبردی	۲۶
		تفکر راهبردی	۲۵
		مدیریت تحول	۳۱
		اشراف محیطی	۳۲
۴	شایستگی‌های عمومی مشاوره	برقراری ارتباط مؤثر	۲۶
		مهارت‌های کلامی	۲۳
		اخلاق حرفه‌ای	۱۷
		موقعیت سنجی	۹
۵	شایستگی‌های مشاوره راهبردی	رهبری رهبران	۲۳
		همزیستی سازمانی	۲۰
		مدیریت پروژه مشاوره	۱۳
		حل مسئله	۳۲
		انعطاف‌پذیری	۱۷

شرح مقوله‌های اصلی و فرعی

براساس یافته‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها در این پژوهش، مقوله‌ها و مفاهیم متفاوتی تولید شد و روابط بین مقوله‌های اصلی پژوهش با بهره‌گیری از یادداشت‌های محقق و کدگذاری نظری (که به تبیین روابط بین کدها می‌پردازد) تبیین شد. در ادامه شرح کوتاهی از هر یک از مقوله‌های اصلی و فرعی ارائه می‌شود. در توصیف ارائه شده، محقق صرفاً از کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها استفاده کرده و نظرات شخصی را دخالت نداده است. البته به‌منظور دستیابی به مقوله‌های با مفهوم، بین کدهای مرتبط ارتباط منطقی برقرار شده است.

۱- شایستگی‌های منشی و شخصیتی

این دسته از شایستگی‌ها به منش و شخصیت مشاور مرتبط است و نقش توانمندساز را برای سایر شایستگی‌ها ایفا می‌کنند.

۱-۱- کامیابی: مشاور راهبردی، باید خود مسیر موفقیت را طی کرده باشد تا بتواند سازمان را در اتخاذ سیاست‌های درست و طی عملی مسیر موفقیت همراهی کند. کامیابی مجموعه ویژگی‌هایی است که به یک فرد امکان می‌دهد تا بتواند به اهداف آرمان‌های خود جامه عمل بپوشاند. یک فرد کامیاب مثبت‌اندیش است و در مسیر درست تلاش می‌کند و بالاخره به نتیجه مطلوب دست می‌یابد. کامیابی شامل کدهای مثبت‌اندیشی، نتیجه‌گرایی، جاه‌طلبی، انگیزه و جدیت، مسئولیت‌پذیری و تحول‌طلبی می‌باشد.

۱-۲- عطش یادگیری: پیچیدگی و گستردگی امر مشاوره مدیریت ایجاب می‌کند که مشاور پیوسته درصدد یادگیری و توسعه فردی باشد، او نسبت به پدیده‌های پیرامون خود بی‌اعتنا نیست و به‌سادگی از کنار آن‌ها عبور نمی‌کند، بلکه با تعمق و کنجکاوی به دنبال کشف آموزه‌های جدید است. فردی که عطش یادگیری دارد، در تلاش است تا با دریافت بازخور از دیگران نقاط ضعف خود را شناسایی کند. کدهای این مقوله عبارت‌اند از: کنجکاوی، تعمق، یادگیری مستمر، بازخوری، تواضع علمی و مستندسازی تجربیات.

۱-۳- تسلط بر خویشتن: مشاور راهبردی باید بر افکار، گفتار و رفتار خود تسلط و کنترل داشته باشد و بداند در هر موقعیتی چگونه عمل کند. لذا این فرد از خویشتن‌داری بالایی برخوردار است و در برابر اتفاقات ناگوار و حرف‌های نسنجیده صبوری می‌کند. ضمناً این تسلط بر خویشتن باعث می‌شود تا فردی منضبط و منظم جلوه کند و از نظر دیگران پیش‌بینی‌پذیر باشد. کدهای این شایستگی عبارت‌اند از انضباط، صبوری و خویشتن‌داری.

۱-۴- محبوبیت: مشاور دارای ویژگی‌هایی است که دیگران را مجذوب خود کرده و آن‌ها را علاقه‌مند به همکاری و تعامل می‌کند. شوخ‌طبعی، فروتنی و ادب او از جمله عواملی است که باعث می‌شود دیگران او را دوست داشته باشند. ظاهر جذاب و آراسته او نیز در شکل‌گیری این انس و محبت مؤثر است. این فرد می‌داند چگونه رابطه‌ای صمیمانه با دیگران شکل دهد. محبوبیت شامل کدهای شوخ‌طبعی، ادب، فروتنی،

آراستگی و مدیریت بر دل‌ها می‌شود.

۱-۵- قدرتمندی: به معنای داشتن اعتمادبه‌نفس برای اتخاذ تصمیمات حساس و پرمخاطره، بیان صریح دیدگاه‌های حرفه‌ای بدون توجه به بازخوردهای منفی احتمالی، داشتن جسارت لازم برای ساختارشکنی و درانداختن طرحی نو است و شامل مؤلفه‌های ساختارشکنی، صراحت، اعتمادبه‌نفس، صلابت و کاریزما می‌شود.

۱-۶- هوش: منظور فقط بهره هوشی (IQ) نیست، بلکه هوش هیجانی، هوش بین فرهنگی (درک تفاوت‌های فرهنگی و توانایی کار با افراد مختلف علی‌رغم وجود اختلافات فرهنگی) و هوش سیاسی را نیز شامل می‌شود.

۱-۷- پختگی: مشاور از ظرفیت بالای فکری، روحی و روانی برخوردار می‌باشد، مسائل بزرگ و پرمخاطره، او را سردرگم و ناتوان نمی‌سازد، سنجیده و حساب‌شده فکر می‌کند، حرف می‌زند و عمل می‌کند و از تجربه و اعتبار بالایی برخوردار است. این مقوله شامل کدهای سن، اعتبار، سعه‌صدر، ثبات رأی، تجربه و خوش‌نامی می‌باشد.

۲- شایستگی‌های عمومی مدیریت

این شایستگی‌ها برای همه‌کسانی که در حیطه کسب‌وکار، به‌عنوان کارآفرین، مدیر یا مشاور ایفای نقش می‌کنند ضروری است. مقوله‌های فرعی عبارت‌اند از:

۱-۲- مهارت‌های پایه مدیریتی: شامل کنترل، سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی.

۲-۲- یکپارچه‌سازی: به معنای توان جمع‌بندی و ایجاد هماهنگی بین عناصر مختلف است و شامل کدهای یکپارچه‌سازی دیدگاه‌ها، یکپارچه‌سازی دانشی و یکپارچه‌سازی سازمانی می‌شود. در یکپارچه‌سازی دیدگاه‌ها، فرد دیدگاه‌های مختلف و بعضاً متناقض را به خوبی جمع‌بندی می‌کند. در یکپارچه‌سازی دانشی فرد علیرغم اینکه تخصص عمیق روی چند موضوع مستقل ندارد، می‌داند که چطور این موضوعات در کنار هم می‌تواند مزیت‌آفرین باشد. در یکپارچه‌سازی سازمانی فرد می‌تواند بین واحدهای مختلف سازمانی هماهنگی و یکپارچگی ایجاد کند.

۲-۳- دانش و اطلاعات عمومی: مشاور مدیریت در کنار تخصص ویژه‌اش باید دانش گسترده در سایر حیطه‌ها و به‌ویژه علوم اجتماعی داشته باشد، از جمله دانش فلسفی، اقتصاد، روانشناسی، آینده‌پژوهی، تاریخ، سیاست و جامعه‌شناسی.

۲-۴- دانش مدیریت و سازمان: شامل کدهایی مثل نظریه‌های عمومی مدیریت، تولید و

عملیات، سیستم‌ها و روش‌ها، مدیریت مالی، حقوق تجارت، مدیریت منابع انسانی، فناوری و بازاریابی می‌شود که یک مشاور باید تا حدودی در همه این موارد دانش و اطلاعات داشته باشد.

۵-۲-شم مالی: به معنای داشتن دانش، اطلاعات و هوش لازم برای تشخیص روش‌های بهینه درآمدزایی و آنالیز دقیق نقش و تأثیر هر یک از فعالیت‌ها و ایده‌های جاری در سبب درآمدی یک فرد یا سازمان است و شامل مؤلفه‌های هوش مالی، دانش مالی و بینش اقتصاد کلان می‌شود.

۳-شایستگی‌های مدیریت راهبردی: شامل مقوله‌های فرعی و کدهای زیر می‌باشد.
۱-۳-دانش عمیق مدیریت راهبردی: به اعتقاد خبرگان، آگاهی کامل و عمیق از مباحث نظری مدیریت راهبردی، در موفقیت مشاور راهبردی نقش دارد. البته صرف آگاهی کافی نیست، بلکه مشاور باید این مبانی نظری را عمیقاً فهم کرده باشد و بتواند آن‌ها را در فضای واقعی به کار ببندد. این شایستگی شامل کدهای تسلط بر حوزه‌های مبانی فلسفی، برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر راهبردی، اجرای راهبرد، کنترل راهبرد و حوزه داستان گونه راهبرد می‌شود.

۲-۳-تفکر راهبردی: مدیریت راهبردی، یک پروژه رسمی گام‌به‌گام تحلیلی نیست بلکه یک فرآیند نیمه ساختاریافته خلاق پویا است و راهبرد از چشمه‌های مختلف می‌جوشد. به‌زعم مینتزبرگ، تفکر راهبردی بر ترکیب، استفاده از شهود و خلاقیت برای خلق تجسم و تصویری منسجم از سازمان تأکید دارد و می‌گوید برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است که باید پس از تفکر راهبردی واقع شود. بعد دیگر تفکر راهبردی، داشتن نوعی بینش آینده‌نگری است. به‌گونه‌ای که نقطه‌ای روشن را در آینده تجسم کنیم که دیگران از دیدن آن ناتوان‌اند. این مقوله شامل کدهایی نظیر تفکر سیستمی، کلان‌نگری، جامع‌نگری و آینده‌نگری می‌شود.

۳-۳-مدیریت تحول: اصولاً مشاوره راهبردی از جنس تحول است. از این رو لازم است کسی که چنین مسئولیتی را بر عهده می‌گیرد، از شایستگی‌های مرتبط با تحول سازمانی برخوردار باشد. مؤلفه‌های مربوط به این مقوله عبارت‌اند از بسترسازی، امیدآفرینی، پیشبرد تحول و تثبیت تحول.

۴-۳-اشراف محیطی: منظور آگاهی دقیق مشاور از شرایط حاکم بر محیط داخلی و خارجی سازمان است. در واقع بدون آگاهی از موقعیت سازمان، نمی‌توان راهبرد

خاصی را تجویز کرد. اشراف محیطی شامل شناخت سازمان، صنعت و فراصنعت می‌شود.

۴- شایستگی‌های عمومی مشاوره

شایستگی‌های مرتبط با ماهیت کار مشاوره (به معنای عام) است که به نظر می‌رسد در همه انواع مشاوره‌ها (حقوقی، مدیریتی و...) ضرورت دارد و شامل مقوله‌های فرعی و کدهای زیر می‌باشد.

۱-۴- برقراری ارتباط مؤثر: ذات کار مشاوره، ارتباط و تعامل با موجود پیچیده‌ای به نام انسان است و لذا باید مشاور از بینش روان‌شناسی و مهارت‌های ارتباطی قوی برخوردار باشد. برقراری ارتباط مؤثر شامل مؤلفه‌های گوش کردن، همدلی، اقناع، قدرت و نفوذ و توانایی کار تیمی می‌شود.

۲-۴- مهارت‌های کلامی: مشاور باید تأثیرگذار باشد و بخش زیادی از این تأثیرگذاری، از کانال ارتباطات کلامی شکل می‌گیرد. مهارت‌های کلامی شامل کدهای توانمندی ارائه و آموزش، زبان بدن، اقناع و تفهیم، نوشتن، گفتگو و مذاکره می‌شود.

۳-۴- اخلاق حرفه‌ای: در امر مشاوره مدیریت، کارفرما به مشاور پناه آورده و به او اعتماد کرده و انتظار می‌رود اولویت اول مشاور، حل مسئله کارفرما باشد. کدهای مربوط به اخلاق حرفه‌ای عبارت‌اند از استقلال حرفه‌ای، خیرخواهی، صداقت و رازداری. استقلال حرفه‌ای به معنای این است که هیچ ملاحظه‌ای نمی‌تواند ناقض اولویت داشتن منافع کارفرما باشد.

۴-۴- موقعیت‌سنجی: مشاور باید در هر موقعیتی، اقتضائات لازم را در نظر بگیرد و با توجه به شرایط حاکم، تصمیم بگیرد چه عکس‌العملی نشان دهد. یکی از مؤلفه‌های مهم موقعیت‌سنجی، خودآگاهی است یعنی مشاور شناخت دقیق و کاملی از خود دارد و از جمله نقاط ضعف و قوت خود را می‌شناسد. از طرفی درک درستی از شرایط و مخاطب خود دارد و این شناخت ۳ جانبه، امکان اتخاذ بهترین تصمیم را در هر شرایط به او می‌دهد.

۵- شایستگی‌های مشاوره راهبردی مدیریت

این دسته از شایستگی‌ها مربوط به مشاورانی است که در سطح راهبردهای کسب‌وکاری فعالیت می‌کنند مثل مشاوران راهبردی، بازاریابی و مالی.

۱-۵- رهبری رهبران: مشاور راهبردی با رهبران و مدیران ارشد سازمان کار می‌کند.

افرادی که معمولاً به راحتی مدیریت پذیر نیستند و تأثیرگذاری بر آنها چالش برانگیز است. رهبری رهبران شامل کدهای تسهیلگری، مدیریت تعارض، اجماع، مدیریت جلسات و مهارت جمع بندی می شود.

۲-۵- همزیستی سازمانی: مشاور راهبردی باید بتواند خود را در بدنه تصمیم گیری سازمان وارد کند و تصمیم گیرندگان اصلی و قدرتمند سازمان، او را به رسمیت بشناسند. تا زمانی که ذی نفعان پروژه مشاور را در جریان تصمیمات راهبردی قرار ندهند، مشاور نمی تواند کاری از پیش ببرد. کدهای مربوط به این شایستگی عبارت اند از بینش روانشناسی، اعتماد آفرینی، ارتباط با منابع قدرت و کشف جریان های راهبردی.

۳-۵- مدیریت پروژه: با توجه به اینکه معمولاً کار مشاوره مدیریت در قالب پروژه تعریف می شود، مشاور باید در همه حوزه های مدیریت پروژه نظیر زمان بندی، مدیریت ریسک، تخصیص منابع و... از دانش و مهارت لازم برخوردار باشد.

۴-۵- حل مسئله: رسالت مشاور مدیریت معمولاً حل یک مسئله در سازمان است. لذا مشاور باید به دانش، ابزارها و تکنیک های حل مسئله مجهز باشد. این شایستگی شامل مهارت تحقیق و جستجوی اطلاعات، کشف مسئله، گزینه سازی، تجزیه و تحلیل، تصمیم گیری، انتخاب و نهایتاً پیاده سازی راه حل می باشد.

۵-۵- انعطاف پذیری: از آنجا که ماهیت کار مشاوره مدیریت، حل مسائل پیچیده سازمان است، مشاور باید از جهت نحوه تفکر، نظریه ها و مدل های علمی، ابزارهای حل مسئله و... انعطاف پذیر باشد و اسیر یک یا چند رویکرد محدود و ثابت نشود و ذهن خود را به روی ایده ها، نظریات، ابزارها و مدل های جدید باز بگذارد و بسته به شرایط از هر کدام از آنها در جای خود استفاده کند. کدهای این مقوله عبارت اند از: انعطاف پذیری فکری، انعطاف پذیری فرهنگی و انعطاف پذیری اجرایی.

الگوی شایستگی های مشاور راهبردی

در نهایت براساس کدها، مفاهیم و مقوله های داده ها، الگوی شکل ۲ موسوم به حلقه شایستگی های مشاور راهبردی پیشنهاد شده است. الگوی مذکور به صورت یک حلقه است که از اتصال پنج دایره ناهمگن تشکیل می شود. مساحت نسبی این دایره ها به میزان فراوانی هر مقوله اصلی بر اساس تعداد کدهای به دست آمده برای آن مقوله مربوط است. هر دایره از تعدادی قطاع ناهمگن تشکیل شده که نشان دهنده کدهای

تشکیل‌دهنده هر یک از مقوله‌های اصلی و میزان فراوانی نسبی آن‌ها است. بنابراین با یک نگاه به الگوی پیشنهادی، هم می‌توان مقوله‌های اصلی شایستگی مشاوران راهبردی و هم کدهای تشکیل‌دهنده هر مقوله و هم میزان فراوانی این موارد را به‌طور نسبی درک کرد.



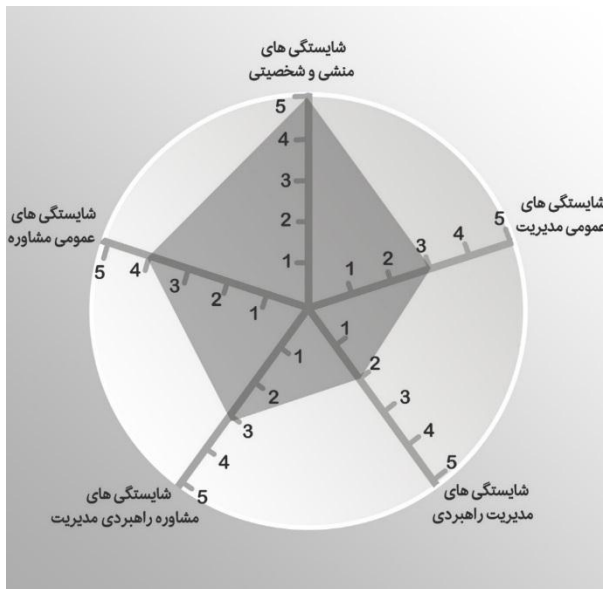
شکل ۲- حلقه شایستگی‌های مشاور راهبردی سازمان

سؤالی که ممکن است پیش آید این است که چرا الگوی حلقه برای دسته‌بندی شایستگی‌های شناسایی شده، پیشنهاد شده است. در پاسخ باید گفت استعاره حلقه شامل مزیت‌های زیر می‌باشد:

۱- استعاره حلقه (دایره) نماد یکپارچگی و وحدت است. در واقع این الگو بر این نکته تأکید دارد که ترکیب همه این پنج دسته شایستگی می‌تواند منجر به موفقیت یک مشاور شود و این‌طور نیست که مثلاً با کسب شایستگی‌های چهار دسته از این شایستگی‌ها باز مشاور بتواند تا حد زیادی (مثلاً ۸۰٪) موفق باشد. بلکه این الگو تأکید

دارد که فقدان همان یک مقوله اصلی می‌تواند سایر شایستگی‌های مشاور را خنثی و بی‌اثر کند.

۲- استعاره حلقه به‌خوبی امکان مقایسه وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌های هر مشاور را به شکل بصری و ساده به ما می‌دهد. به‌عنوان مثال در شکل ۳، وضعیت فرضی یک مشاور در هر یک از مقوله‌های اصلی با نمره‌ای در طیف ۰ تا ۵ مشخص شده است. روشن است که این مشاور بیشترین ضعف را در شایستگی‌های منشی و نیز مدیریتی دارد. بر این اساس، می‌توان یک برنامه جامع توسعه شایستگی‌ها طراحی و اجرا کرد.



شکل ۳- تحلیل شکاف شایستگی‌های یک مشاور راهبردی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش دستیابی به الگویی برای دسته‌بندی شایستگی‌های مشاور راهبردی سازمان بود. با انجام مصاحبه با جمعی از مشاوران راهبردی و نیز مدیران ارشدی که سابقه کار با این مشاوران را دارند و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد شایستگی‌ها استخراج شد که بعد از مرور متعدد این کدها و بررسی ارتباط میان آن‌ها نهایتاً این کدها در ۲۵ مقوله اولیه (مفاهیم) و ۵ دسته اصلی قرار گرفتند که در واقع مقوله‌های اصلی شایستگی هستند و مبنای منشأ شکل‌گیری شایستگی‌های مشاور راهبردی را به

ما نشان می‌دهد. بر اساس الگوی حاصل، مشخص شد که شایستگی‌های مشاور راهبردی تشکیل یک حلقه می‌دهند که به لحاظ تعداد فراوانی کدها، می‌توان این کدها را بر اساس قرار گرفتن در مقوله اصلی از رتبه یک تا پنج تقسیم‌بندی کرد.

در رتبه اول شایستگی‌های مدیریت راهبردی را داریم (۱۱۴ کد) که برای همه‌کسانی که دست‌اندرکار تدوین، اجرا یا کنترل راهبردهای سازمان هستند موضوعیت دارد (مدیران راهبردی، مشاوران داخل و خارج سازمان) و عبارت‌اند از دانش مدیریت راهبردی، تفکر راهبردی، مدیریت تحول و اشراف محیطی. شایستگی‌های مشاوره مدیریت با ۱۰۵ کد، رتبه دوم را کسب نموده است. به نظر می‌رسد این شایستگی‌ها بین همه‌کسانی که در سطح ارشد سازمان به امر مشاوره اشتغال دارند، مستقل از اینکه زمینه مشاوره چه حوزه‌ای از مدیریت باشد، مشترک است و شامل رهبری رهبران، همزیستی سازمانی، مدیریت پروژه مشاوره، حل مسئله و انعطاف‌پذیری می‌شود. شایستگی‌های منشی و شخصیتی تنها با یک کد کمتر، در رتبه سوم قرار گرفته‌اند که شامل مقوله‌های فرعی کامیابی، عطش یادگیری، تسلط بر خویشتن، محبوبیت، قدرتمندی، هوش و پختگی می‌شود. این‌ها شایستگی‌هایی هستند که به‌نوعی برای موفقیت در هر کار و زمینه فعالیتی مؤثر هستند، اما بر اساس نظرات خبرگان تحقیق، برای مشاور راهبردی ضرورت مضاعف دارند. در رتبه چهارم شایستگی‌های عمومی مدیریتی را با ۷۸ کد داریم. این شایستگی‌ها برای همه فعالان حوزه کسب‌وکار و مدیریت موضوعیت دارند و شامل مهارت‌های پایه مدیریتی، یکپارچه‌سازی، دانش و اطلاعات عمومی، دانش مدیریت و سازمان و ششم مالی می‌شود. در نهایت مقوله شایستگی‌های عمومی مشاوره کمترین تعداد کد (۷۵ کد) را از آن خود کرده است. این شایستگی‌ها برای همه‌کسانی که به کار مشاوره اشتغال دارند، اعم از مشاوره روان‌شناسی، حقوقی، تحصیلی، مدیریت و... مشترک است و شامل مقوله‌های فرعی برقراری ارتباط مؤثر، مهارت‌های کلامی، اخلاق حرفه‌ای و موقعیت‌سنجی می‌شود.

الگوی ارائه‌شده چند مزیت قابل‌توجه دارد.

۱- الگوی ارائه‌شده کمک می‌کند تا مبنا و ریشه اصلی شایستگی‌ها را درک کرد که این از عنوان ۵ مقوله اصلی مشخص می‌شود. در واقع وقتی در شغل پیچیده‌ای مثل مشاوره مدیریت، صحبت از شایستگی می‌کنیم تعداد بسیار زیادی از شایستگی‌ها به ذهن‌خطور می‌کند که عملاً قدرت بررسی موارد مهم‌تر را از ما می‌گیرد. مگر اینکه اولاً

دسته‌بندی ساده‌ای برای این شایستگی‌ها ارائه شود، ثانیاً با تعیین اولویت این موارد، امکان تمرکز بر تعداد محدودی شایستگی که تا حد قابل توجهی تضمین‌کننده عملکرد مطلوب مشاوران است فراهم شود. در الگوی پیشنهادی سعی شده تا هر دو ملاحظه رعایت شود.

۲- الگوی حلقه شایستگی‌ها، امکان مقایسه شایستگی‌های مشاوران راهبردی را با گروه‌های دیگری که از جنبه‌هایی با ایشان اشتراکاتی دارند، تا حدودی فراهم می‌کند. از قبیل مدیران تصمیم‌گیرنده در مورد راهبردها، مشاوران مدیریت در سایر حوزه‌ها، مشاوران و مدیران عمومی. مثلاً در مورد مقوله اصلی شایستگی‌های مدیریتی، به نظر می‌رسد این دسته از شایستگی‌ها علاوه بر مشاوران راهبردی برای سایر دست‌اندرکاران امر مدیریت موضوعیت داشته باشد.

در نهایت باید گفت اگرچه این شایستگی‌ها برای مشاوران کسب‌وکار در ایران به دست آمده است که تا حدودی با تحقیقات پیشین پشتیبانی می‌شود. برای مثال، در شایستگی‌های منشی و شخصیتی و در بعد هوش (انیس و همکاران، ۲۰۰۵؛ انجمن مشاوران مدیریت، ۲۰۱۴؛ عزیزی و حاتمی، ۱۳۹۴)، شایستگی‌های عمومی مدیریت و در بعد دانش (عزیزی و حاتمی، ۱۳۹۴؛ انیس و همکاران، ۲۰۰۵؛ کومار و همکاران، ۲۰۰۰؛ برون مایر و همکاران، ۲۰۱۶)؛ شایستگی‌های مدیریت راهبردی و در بعد تفکر (کابر، ۲۰۰۳)، شایستگی‌های عمومی مشاوره و در بعد برقراری ارتباط مؤثر (عزیزی و حاتمی، ۱۳۹۴؛ کومار و همکاران، ۲۰۰۰؛ کابر، ۲۰۰۳)، برخورد حرفه‌ای (عزیزی و حاتمی، ۱۳۹۴؛ انجمن مشاوره مدیریت، ۲۰۱۴) و در نهایت شایستگی‌های مشاوره راهبردی و در بعد حل مسئله (کومار و همکاران، ۲۰۰۰) در تحقیقات پیشین شواهدی وجود دارد.

نوآوری این پژوهش در بعد نظری به ارائه یک الگوی جامع برای شایستگی‌های مشاور راهبردی برمی‌گردد. هرچند تاکنون برای مدیران یا مشاوران مدیریت به صورت عمومی و نیز برای برخی مشاوران تخصصی مدیریت مدل‌های شایستگی ارائه شده است، اما در خصوص مشاوران راهبردی تحقیق جامع و مستندی انجام نشده بود. از طرفی الگوی ارائه شده برای طبقه‌بندی شایستگی‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها زمینه را برای تحقیق در خصوص مدل شایستگی‌های مشاوران در سایر حوزه‌ها و نیز در دیگر سازمان‌ها و مقایسه آن‌ها با الگوی شایستگی مشاوران راهبردی فراهم

می‌آورد.

برآوردها نشان می‌دهد در حال حاضر حدود ۴۰۰ شرکت مشاوره مدیریت در ایران ثبت شده است که اغلبشان غیرفعال هستند و تعداد شرکت‌هایی که پروژه‌های میلیارد تومانی دارند، از عدد انگشتان دست تجاوز نمی‌کند. در ضمن چند هزار نفر مشاور مدیریت هم به صورت انفرادی به ارائه این نوع خدمات می‌پردازند (متن مصاحبه). در بعد عملی این تحقیق می‌تواند مبنای بسیار مناسب و کاربردی برای دوره‌های تربیت مشاور راهبردی باشد. امری که ضرورت آن در سطح جهانی و نیز در کشور ما بسیار احساس می‌شود. از آنجا که مشاوره راهبردی، امری بسیار حساس و پیچیده است، تربیت مشاوران راهبردی هم به‌غایت مهم و البته پیچیده است. نقطه آغازین طراحی دوره‌های تربیت مشاور، استخراج شایستگی‌های مشاور و ارائه آن در قالب یک الگوی جامع و قابل درک است. این امر در این پژوهش میسر شده است. از طرفی از نتایج این تحقیق می‌توان برای ارزیابی مشاوران راهبردی در نظام‌های صلاحیت حرفه‌ای بهره برد. هم‌اکنون ضرورت ایجاد یک نظام ارزیابی مشاوران جهت رتبه‌بندی و اعطاء گواهینامه به مشاوران فعال در این زمینه در کشور ما به‌وضوح احساس می‌شود. در سطح جهانی نیز سازمان‌هایی نظیر انجمن بین‌المللی مشاوره مدیریت (ICMCI) اقدام به ارزیابی صلاحیت مشاوران مدیریت و ارائه گواهینامه به مشاوران واجد صلاحیت می‌کنند. نتایج این تحقیق می‌تواند به افزایش دقت این نظام‌ها بینجامد. در حال حاضر یکی از مسائل جدی و مبتلا به مدیران در بهره‌برداری از مشاوران مدیریت، سردرگمی آن‌ها در شناسایی مشاوران حرفه‌ای می‌باشد. نتایج این تحقیق به مدیران سازمان‌ها در انتخاب بهترین مشاور کمک می‌کند. نتایج این تحقیق به‌خصوص تا زمان تدوین نظام‌های صلاحیت حرفه‌ای به صورت رسمی می‌تواند دست‌کم به مدیران دید جامع و مناسبی ارائه دهد.

- پیشنهاد می‌شود سطح مورد نیاز برای هر یک از شایستگی‌های استخراج شده در این تحقیق در پژوهشی دیگر مشخص شود. تعیین سطوح شایستگی‌ها می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد. برای سطح‌بندی شایستگی‌ها تاکنون پیشنهاد‌های مختلفی ارائه شده است. در اینجا به‌عنوان نمونه تقسیم‌بندی استون (۲۰۰۱) را که چهار سطح برای شایستگی‌ها پیشنهاد می‌کند، ارائه می‌کنیم:

- درک (یادگیرنده): فرد رفتارهایی که با شایستگی مرتبط است را درک می‌کند اما قادر نیست به‌طور منظم دانش و مهارت را در موقعیت کاری به‌کار بندد. این سطح بیشتر برای کارکنان جدید یا کارکنان با تجربه برای یک مهارت جدید می‌باشد.
- کاربرد (تولیدکننده): شخص مفهوم شایستگی مورد نظر را درک می‌کند و قادر است دانش و مهارت را به‌طور اثربخش به‌کار ببرد.
- کاربرد سطح برتر (نوآور): فردی که سطح عالی از کاربرد دارد نه تنها شایستگی‌ها را درک می‌کند و به‌کار می‌بندد، بلکه قادر است که به‌طور منظم موقعیت‌های خلاق و نوآوری برای یک مسئله یا موقعیت ارائه کند.
- تلفیق: هنگامی یک شخص در سطح تلفیق قرار دارد که به‌طور فوق‌العاده‌ای در زمینه شایستگی اثربخش باشد و قادر باشد که دیگران را در رفتارها و مهارت‌های مرتبط با شایستگی مربیگری کند. این افراد قادرند که شایستگی‌ها را به شکل‌های مختلفی به‌کار بندند.
- پس از تعیین میزان اهمیت هر یک از شایستگی‌ها و نیز تعیین سطح مورد نیاز آن‌ها، می‌توان طراحی یک نظام ارزیابی شایستگی‌ها بر مبنای الگوی به‌دست آمده از این تحقیق را پیشنهاد نمود که کمک می‌کند سطح فعلی مشاوران را در هر یک از شایستگی‌ها اندازه‌گیری کرد و آن را با سطح مورد نیاز مقایسه نمود و بر اساس آن مشخص کرد که مهم‌ترین خلأهای شایستگی برای هر مشاور کدام است تا بر آن اساس بتوان برنامه توسعه هدفمند شایستگی‌ها را طراحی نمود.
- جا دارد تحقیق دیگری در خصوص شایستگی‌های مدیران تصمیم‌گیرنده در مورد راهبردها انجام شود و نتایج آن با تحقیق حاضر مقایسه شود تا بتوان به این سؤال جالب پاسخ داد که چه تفاوتی بین شایستگی‌های مدیران و مشاوران راهبردی وجود دارد؟

References

- Albers, A.J (2014) Consulting projects: what really matters: The factors that influence the success of management consulting projects, PhD Thesis - Research external, graduation VU.
- Azizi, M, Hatami, F (2015). Investigating Competencies Required by Business counselor. Career and Organizational Counseling, 7(26), 102-119. (in Persian).
- Balter, R. (2014). What are the common factors among consulting competency models? Retrieved [insert date] from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/62>

- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting. *Management Research Review*.
- Danaeifard, H; Alwani, S.M; Azar, A (2019). Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach. Tehran: Ishraqi, Saffar. (in Persian).
- Danaeifard, H, Emami S.M. (2007). Qualitative Research Strategies: A deflection on Grounded theorizing, *Journal of Management thought*, 1 (2), pp 69–97. (in Persian).
- Ennis. S., Goodman, T., Hodgets, W., Hunt, J. (2005). Core competencies of the executive coach.
- Eubanks, J. L., O’Driscoll, M. P., Hayward, G. B., Daniels, J. A., & Connor, S. H. (1990). Behavioral Competency Requirements for Organization Development Consultants. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(1), 77–97. doi:10.1300/j075v11n01_06.
- FEACO (European federation of management consulting assoiation), Survey of the European Management Consultancy. (2014-15).
- Fincham, R., Mohe, M., & Seidl, D. (2013). Guest editors' introduction: Management consulting and uncertainty: Mapping the territory. *International Studies of Management & Organization*, 43(3), 3-10.
- Glaser BG. (2008). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *Int J Qualit Method*; 1(2): 22-38.
- Hoon, S.J., Lee, D.H (2019). A Study on The Effect of Management Consultant Competency on Management Performance of Client: Focusing on The Mediating Effect of Client's Consulting Receptivity. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*. Volume 14 Issue 2 / Pages.119-134.
- International council of management consulting institutes (ICMCI), (2014) Management consultancy competence framework, www.iconconsulting.org.uk.
- Jahangirzadeh, E (2012). Pathology of management consulting services and providing solutions to improve it. Master Thesis of Guilan University. (in Persian).
- Khashei, V., Zargaran Khouzani, F., (2018). Strategic Management of Lynch, Fozhanpub, Tehran. (in Persian).
- Koozehchi, H; Ataeian, A (2007). Investigating the Innovation System of Iran Management Consulting Industry, Fifth International Management Conference, Tehran, Ariana Research Group. (in Persian).
- Kubr, M. (2003). Management consulting: A guide to the profession. International Labour Offic. Fourth edition edition (March 26, 2003)
- Kumar, V., Simon, A. and Kimberley, N. (2000), "Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia", *Management Decision*, Vol. 38 No. 1, pp. 24-35.
- Lee, J.E., Seo, Y.W., Lee, J.K (2020). A study on the Effect of consultants' competency on Organizational performance through service quality: focusing on organizational creativity and innovation. *Journal of the Korea Academia-Industria*. Vol. 21, No. 5 pp. 577-584 (in Korean).
- Markle, S (2006). Optimal use of management advice. *Covenant Group of Managers. the covenant*. Issue 14. (in Persian).
- Nickolas, F & Bergholz, H. (2013). The consultants’ competency circle.
- Oonk, H.W. (2016) A better understanding of which factors influence the success of a management consulting project.
- Poor Abedi, M., Zarrabi, V., Sajadi Naeeni, H., Razi, Z. (2016). Designing a Multi-Dimensional Model for Managers and Employees. *Journal of Research in Human*

- Resources Management, 8(2), 27-52. (in Persian).
- Rezayat, Gh.H; YemeniDozi Sorkhabi, M; Kiamanesh, A.R, NaveIbrahim, A.R (2012). Developing CompetencyModels: Introducing Contextual Framework. Journal of Research in Human Resources Management, 3(2), 49-82. (in Persian).
- Rezvani, H., Saham-khadam, M. (2012). Business strategy correspondence with Environmental Uncertainty. Journal of Business Administration Researches, 4(7), 88-104. (in Persian).
- Richter, A., & Niewiem, S. (2009). Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients' decisions to involve management consultants. Scandinavian Journal of Management, 25(3), 275–288. doi:10.1016/j.scaman.2009.05.007 .
- Saghravani, S., Mortazavi, S., Lagzian, M., Rahimnia, F. (2014). Forcing theory on data or emerging theory from data Theory building in humanities using grounded theory methodology. Foundations of Education, 4(1), 151-170. doi: 10.22067/fe.v4i1.32079. (in Persian).
- Seyed Kalali, N (2015). Presenting a Competitive Advantage Model in Knowledge-Based Business Services Based on the Theory of Dynamic Capabilities of Management Consulting Industry, PhD Thesis in Management, Faculty of Management, University of Tehran. (in Persian).
- Srinivasan, R. (2014). The management consulting industry. Growth of consulting services in India: Panel discussion. Indian Institute of Management Bangalore, 26, 257–270.
- Tseganoff, CM (2011). Benefits and best practices of management consulting, Institute of management consultants and trainers of Jordan.
- Vakili, M; Khashei, V; Dehghanan, H (2017). Organizational Strategy Consultant Competencies Model, 11th International Conference on Strategic Management, Tehran, Iran Strategic Management Association. (in Persian).
- Zargaran Khouzani, F (2018). Human Resources Competency Model in Iran's Distribution Industry. 3rd International Conference on Industrial Management 8 - 9 May 2018. (in Persian).
- <https://www.consultancy.uk/>
www.plunkettresearch.com
<https://www.statista.com>