

The Challenges of Management Consultancy Development in Iran

Nader Seyed Kalali*

Elham Heydari**

Abstract

Today, management consultancy services have become important in the economic structure of developed countries. In successful businesses, consultants help the managers to make better decisions, find solutions to their problems and even implement new strategies. However, in Iran, management consultancy is still underdeveloped and many challenges prevent it from flourishing. The present research aims to explore the challenges of management consultancy development in Iran. The research was conducted using the qualitative method of thematic analysis. The interviewees were twenty expert consultants. The results showed that the challenges of management consultancy development in Iran can be classified into three main themes: demand-side factors, supply-side factors and, contextual factors. The research findings can be inspiring for the policymakers, consultants, and clients to play a more effective role in the economic development of Iran through developing management consultancy. Implementing the proposed solutions to the development

* Assistant Professor of Strategic Management, Institute for Humanities and Cultural Studies
(Corresponding author), n.kalali@ihcs.ac.ir

** Assistant Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, elhamheydari@khu.ac.ir

Date received: 23/09/2020, Date of acceptance: 31/12/2020

Copyright © 2010, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

dilemma of management consultancy in Iran requires the collaboration of many different actors.

Keywords: Management consultancy, Qualitative research, Thematic analysis, Management consultancy development, Economic development.

JEL Classification: L84, M19, M38



چالش‌های توسعه مشاوره مدیریت در ایران

نادر سیدکلالی*

الهام حیدری**

چکیده

امروزه خدمات مشاوره مدیریت از اهمیت زیادی در ساختار اقتصادی کشورهای توسعه یافته برخوردار شده‌اند. در کسب و کارهای موفق، مشاوران خبره و متخصصی دست‌اندرکار هستند تا در تصمیم‌گیری‌های بهتر به مدیران یاری رسانند. این در حالی است که مشاوره مدیریت در ایران هنوز آنچنان که باید رشد نیافته و برای ایفای نقش مؤثر در ساختار اقتصادی کشور با چالش‌های عدیده‌ای مواجه است. هدف پژوهش حاضر اکتشاف چالش‌های توسعه مشاوره مدیریت در ایران است. پژوهش به روش کیفی تحلیل تم و با استفاده از ابزار مصاحبه انجام پذیرفت. مصاحبه‌شوندگان بیست نفر از مشاوران مدیریت خبره در ایران بودند. نتایج تحقیق نشان داد که چالش‌های توسعه مشاوره مدیریت در ایران در قالب سه تم چالش‌های عرضه مشاوره مدیریت، چالش‌های تقاضای مشاوره مدیریت و چالش‌های زمینه‌ای قابل طبقه‌بندی است. یافته‌های تحقیق می‌تواند برای سیاست‌گذاران، مشاوران مدیریت و خریداران خدمات مشاوره قابل استفاده باشد تا از طریق نقش‌آفرینی مؤثرتر در توسعه مشاوره مدیریت، حرکت کشور در مسیر رشد و توسعه اقتصادی را سرعت بخشند.

* استادیار گروه پژوهشی مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی (نویسنده مسئول)،

n.kalali@ihcs.ac.ir

** استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، elhamheydari@khu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۲، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۱

کلیدواژه‌ها: مشاوره مدیریت، تحقیق کیفی، تحلیل تم، توسعه مشاوره مدیریت، توسعه اقتصادی.

طبقه‌بندی JEL: M38, M19, L84

۱. مقدمه

مشاوره مدیریت خدمتی مشورتی (Advisory Service) است که توسط افراد تعلیم‌دیده و واجد صلاحیت ارائه می‌شود. مشاوران به طور انضمامی و با حفظ استقلال کمک می‌کنند تا مشکلات مدیریتی در سازمان موکل شناسایی و تجزیه و تحلیل شود و راه‌حل‌هایی برای این مشکلات توصیه می‌کنند؛ و در صورت درخواست موکلان، در اجرای شدن این راه‌حل‌ها نیز همکاری می‌کنند (Greiner and Metzger, 1983).

با پیچیده‌تر شدن دنیای کسب و کار، چالش‌های جدیدی برای بنگاه‌ها، صنایع و کشورها به وجود می‌آید که سبب می‌شود آن‌ها به خدمات مشاوران نیاز پیدا کنند. شرکت‌های مشاوره مدیریت، نقش عمده‌ای در پیشرفت و توسعه ایفا می‌کنند. حلقه مفقوده‌ای که پویایی ارتباط صنعت و دانشگاه را تضمین می‌کند، صنعت مشاوره رقابتی است که در صورت وجود، رشد و توسعه صنعتی کشور را در پی خواهد داشت (Khaleghi Baygi & Ghareche, 2010).

اولین شرکت‌های مشاوره مدیریت در آمریکا شکل گرفتند. این شرکت‌ها به تدریج بازار خود را به اروپا نیز توسعه دادند و دفاتر و شعبی در کشورهای اروپای غربی، شمالی و جنوبی تأسیس کردند. پس از این که کشورهای اروپای شرقی و روسیه دستخوش تغییرات سیاسی و اقتصادی شدند، شرکت‌های مشاوره مدیریت در این مناطق نیز فعال شدند. اقتصادهای نوظهوری مانند برزیل، هند و چین نیز برای توسعه فعالیت‌های اقتصادی خود در جهان به دریافت مشاوره مدیریتی احتیاج پیدا کردند. افزایش درآمدهای نفتی و رفاه اقتصادی در خاورمیانه باعث شد تقاضا برای مشاوره مدیریت در این کشورها نیز رشد کند زیرا حاکمان کشورهای خاورمیانه تمایل داشتند ضمن اداره بهتر سازمان‌ها و شرکت‌هایشان، بخشی از سرمایه‌های اضافه خود را در سایر کشورهای جهان سرمایه‌گذاری کنند. به طور کلی، مدیران حرفه‌ای در کشورهایی که از اقتصادی توسعه‌یافته برخوردارند یا اقتصاد آنها به سرعت در حال توسعه است، علاقه زیادی به مشاوران

چالش‌های توسعه مشاوره مدیریت در ایران (نادر سیدکلالی و الهام حیدری) ۱۲۷

مدیریت دارند. در کشورهایی که مدیریت سیاسی است و حرفه‌ای نیست و توسعه اقتصادی قابل توجه یا پایدار نیست، مشاوران مدیریت از اقبال کمتری برخوردارند (Baaij, 2013).

صنعت مشاوره مدیریت نقش بسزایی در رشد اقتصادی کشورها ایفا می‌کند و سهم مهمی از اقتصاد خدمات دانش‌بنیان را به خود اختصاص داده است. فدراسیون اروپایی انجمن‌های مشاوران مدیریت گزارش داد که در سال ۲۰۱۶ رشد گردش مالی بخش مشاوره مدیریت اروپا (۶/۴ درصد) از رشد تولید ناخالص داخلی اروپا (۲/۲ درصد) بیش‌تر بوده است (FEACO, 2017). در میان کشورهای اروپایی، آلمان و بریتانیا پردرآمدترین کشورها از لحاظ خدمات مشاوره مدیریت محسوب می‌شوند، به طوری که ۵۵ درصد از بازار مشاوره مدیریت در اروپا متعلق به این دو کشور است (O'Mahoney & Markham, 2013).

متوسط نرخ رشد بازار خدمات مشاوره مدیریت در کشورهای در حال توسعه کم‌تر از کشورهای توسعه یافته است و ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. با توجه به نقشی که صنعت مشاوره مدیریت در ساختار اقتصادی کشورها ایفا می‌کند و از یک مزیت به یک ضرورت تبدیل شده است، طرح این سوال مناسب است که چرا در ایران مشاوره مدیریت آن‌چنان که باید توسعه نیافته و مشاوران نتوانسته‌اند آن‌چنان نقش مؤثری در ساختار اقتصادی کشور ایفا کنند؟ به بیان دیگر مشاوران مدیریت حقیقی و حقوقی در راستای توسعه فعالیت‌های خود با چه چالش‌ها و موانعی روبرو بوده‌اند؟

تعیین ریشه‌ها و دلایل این کاستی، گام نخست برای حرکت در مسیر توسعه مشاوره مدیریت است؛ این امر خود تأکیدی بر ضرورت انجام تحقیق حاضر است. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر از این قرار است که توسعه مشاوره مدیریت در ایران با چه چالش‌ها و موانعی روبرو بوده است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

توسعه مشاوره مدیریت دارای مزایای بسیاری برای اقتصاد کشور در حال توسعه‌ای مانند ایران است. شرکت‌های مشاوره مدیریت می‌توانند زمینه تقویت مدیریت حرفه‌ای را در شرکت‌ها و سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی فراهم آورند. با این حال تعداد

شرکت‌های موفق ایرانی در صنعت مشاوره بسیار محدود است و علیرغم وجود ظرفیت‌های بسیار در خدمات مشاوره به نظر می‌رسد تنها بخش ناچیزی از پتانسیل سودآوری برای این شرکت‌ها محقق شده است. علیرغم رشد قابل توجه مشاوره مدیریت در کشورهای توسعه یافته، سابقه این صنعت در ایران در مقایسه با کشورهای توسعه یافته کوتاه‌تر است، شرکت‌های شناخته شده و موفق که در حال حاضر به ارائه این خدمات در ایران مشغول هستند محدودند و سطح کیفی خدمات مشاوره مدیریت در ایران با استانداردهای جهانی فاصله معناداری دارد (Heidari et al., 2014b).

تاکنون طبقه‌بندی‌های گوناگونی در خصوص خدمات مشاوره مدیریت پیشنهاد شده است. کندی اینفورمیشن، خدمات مشاوره را به پنج دسته طبقه‌بندی کرده است. مشاوره مالی، عملیات، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و استراتژی. در چند دهه اخیر مشاوره مدیریت مورد توجه ویژه محققان قرار گرفته است، به گونه‌ای که یکی از حوزه‌های اصلی تحقیقاتی آکادمی مدیریت به مشاوره مدیریت اختصاص یافته است (Kalali, 2020). آکادمی مدیریت، محورهای اصلی تحقیقات مدیریت را در ۲۶ زمینه طبقه‌بندی کرده است. یکی از این حوزه‌ها مشاوره مدیریت است. بر اساس بیانیه قلمرو موضوعی آکادمی مدیریت، تمرکز عمده حوزه مشاوره مدیریت بر فرایند مشاوره و صنعت مشاوره است. سایر مباحث این حوزه عبارتند از: مسائل اخلاقی در مشاوره، نقش‌ها و مسئولیت‌های دانشگاهیان در مشاوره، نقش مشاوران در آغاز تغییر، مدیریت شرکت‌های مشاوره، بازاریابی خدمات مشاوره و نقش رو به توسعه مشاوران در سازمان‌ها و جامعه (Academy of Management, 2021).

طی چند دهه اخیر در تحقیقات گوناگون جنبه‌های مختلف مشاوره مدیریت بررسی شده است؛ مشکلات ارزیابی کار مشاوران (Ernst and Kieser, 2002)، تغییرات نهادی در بازار مشاوره (Brock and Powell, 2005)، مزیت رقابتی در خدمات مشاوره (Kalali, 2020) و تعاملات مشاوران و موکلان (Gill et al., 2020) از آن جمله هستند.

تاوالتی و همکارانش (۲۰۱۹) تحقیقات مشاوره مدیریت را به سه جریان اصلی شامل پیشران‌های موفقیت شرکت‌های مشاوره، تقاضای موکلان و ادراک آنها از نقش مشاوران و رابطه میان مشاور و موکل تقسیم کرده‌اند. تحقیقات انجام شده در زمینه پیشران‌های عمومی، متغیرهای کلیدی اثربخشی مشاوره را شامل عواملی مانند ویژگی‌های سازمان موکل، صلاحیت مشاور و نوع مشاوره (Jang & Lee, 1998) برشمرده‌اند. در زمینه

مهارت‌های مشاوران به عواملی چون تحصیلات و تجربیات مشاوران (Schmidt & Richter, 2006)، عملکرد آن‌ها، مهارت‌ها و ارزش‌هایشان (Kumar & Simon, 2000) و توانایی مشاوران در ایجاد سرمایه نهادی (Reihlen et al, 2010) در شرکت موکل اشاره شده است.

برای اطمینان از موفقیت فرایندهای مشاوره، مدیریت منابع انسانی نقش مهمی ایفا می‌کند، به همین دلیل شماری از تحقیقات بر این حوزه متمرکز شده‌اند. در این حوزه می‌توان به نقش واحد منابع انسانی در ایجاد هویت شغلی برای مشاوران مدیریت (Gill, 2016; Muhlhaus and Bouwmeester, 2015) اشاره کرد. برخی از تحقیقات به ارتباط میان سیستم مدیریت دانش و موفقیت مشاوره مدیریت اشاره کرده‌اند (Anand et al, 2007)، مطالعه‌ای تجربی در پنج شرکت بین‌المللی مشاوره مدیریت در زمینه نحوه انتخاب سیستم‌های تسهیم دانش توسط مشاوران نشان داد که اتخاذ رویکرد چند سطحی با موفقیت بیش‌تری همراه بوده است (Powell & Ambrosini, 2017).

نوآوری و قابلیت‌سازی از دیگر عواملی برشمرده شده که امکان حصول و حفظ مزیت رقابتی و دستیابی به موفقیت برای شرکت‌های مشاوره را به همراه دارد (Cesário et al., 2020; Kalali, 2015). رضایت طرفین مشاوره نیز یکی از پیشران‌های موفقیت مشاوره معرفی شده است (Haverila et al., 2011; Rangan & Dhanapal, 2016). برخی از تحقیقات، نقش اعتماد را در روابط میان شرکت مشاوره مدیریت و شرکت موکل، مؤثر نمی‌دانند و دستیابی به آن را دشوار و حتی ناممکن قلمداد می‌کنند (e.g., Bronnemayer et al, 2016)؛ درحالی‌که گروه دیگری از محققان معتقدند اعتماد می‌تواند حصول منافع متقابل را تضمین کند و این مهم از طریق کنترل دقیق قراردادهای از نظر هزینه‌های انجام شده و پرداخت‌های صورت گرفته حاصل می‌شود (e.g., Bennet and Smith, 2004).

میزان تقاضا برای خدمات مشاوره مدیریت را تابع سه عامل سازمان موکل، بخش موکل و جغرافیای موکل دانسته‌اند. هرچه شرکت‌های موکل بیشتر در حال تغییر و تحول باشند، بیش‌تر به خدمات مشاوره مدیریت احتیاج دارند. میزان پویایی صنعتی که سازمان موکل در محدوده آن جای می‌گیرد نیز می‌تواند بر تقاضای مشاوره تأثیر بگذارد. جغرافیای موکل به‌معنای کشوری است که شرکت موکل در آن واقع شده است؛ سطح توسعه اقتصادی، ساختار اقتصاد و فرهنگ کشور در این زمینه اثرگذار است (O'Mahoney & Markham, 2013).

مک‌کنا (۲۰۰۶)، توسعه مشاوره مدیریت در بریتانیا و آلمان را مرهون عواملی از جمله صنعتی شدن زودهنگام، نیاز فزاینده مالکان به افزایش کارایی تولید، پیوندهای فرهنگی این کشورها با ایالات متحده آمریکا، جریان مستمر مهاجرت افراد و انتقال ایده‌ها، سیاست‌های نئولیبرال و وجود بخش مالی بزرگ دانسته است. اُماهونی و مارکم (۲۰۱۳) در تأیید یافته‌های مک‌کنا، توسعه مشاوره مدیریت را وابسته به آمادگی فرهنگی، شرایط اجتماعی و وجود اقتصاد بزرگ و توسعه یافته قلمداد کرده‌اند. مشاوره مدیریت حتی در کشورهایی مانند فرانسه و ایتالیا، علیرغم آنکه از تولید ناخالص داخلی بالایی برخوردار هستند، به دلیل عدم وجود آمادگی فرهنگی مناسب، آنچنان توسعه نیافته است (O'Mahoney & Markham, 2013).

تحقیقات درخصوص مشاوره مدیریت در ایران انگشت‌شمار است. خالقی بایگی و قره‌چه (۲۰۱۰) شرح دادند که چنانچه صنعت مشاوره مدیریت در جایگاه مناسب قرار گیرد و پویا و رقابتی شود، در توسعه صنعتی موثر خواهد بود. حیدری و همکارانش (۲۰۱۴الف) بحث کردند که پنج عامل صنعت، دانشگاه، دولت، مدیریت و فرهنگ جامعه نقش به‌سزایی در توسعه صنعت مشاوره مدیریت ایفا می‌کنند. آن‌ها توضیح دادند که فرهنگ جامعه به‌عنوان عاملی فرابخشی و پدیده‌ای بین‌الذهانی می‌تواند تأثیری ژرف بر آینده خدمات مشاوره مدیریت در ایران داشته باشد و رشد این خدمات منوط به همکاری چهار بازیگر کلیدی شامل فعالان مشاوره، کارفرمایان، دانشگاه و دولت است. در پژوهش دیگری، سیدکلالی و حیدری (۲۰۱۶)، نقش قابلیت‌های اعتمادساز را در پویاسازی کسب‌وکار شرکت‌های مشاوره مدیریت تشریح کردند. در تحقیقی دیگر، مقایسه تعدادی از شرکت‌های مشاوره مدیریت ایرانی و آلمانی که از عملکرد نسبتاً پایداری برخوردار بودند، نشان داد قابلیت‌های پویا که در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و روتین‌های سازمانی تعبیه شده‌اند، منحصر به فرد هستند و الگوی برتری برای آن‌ها وجود ندارد. به بیان دیگر، قابلیت‌های پویا متناسب با نیازهای محیطی و تاریخچه متفاوت هر شرکت شکل گرفته‌اند و تکامل پیدا کرده‌اند (Kalali, 2020).

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر که در پی شناخت موانع و چالش‌های توسعه مشاوره مدیریت است، به لحاظ هدف، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود و به لحاظ ماهیت از نوع کیفی بوده و با داده‌های کیفی سروکار دارد.

پژوهش کیفی هر نوع پژوهشی است که یافته‌هایش با استفاده از عملیات آماری یا سایر روش‌های کمی حاصل نشده باشد. تحلیل کیفی شیوه‌ای متفاوت برای فکر کردن راجع به داده‌ها است (Strauss & Corbin, 1990). در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از منابع کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات، سایت، ...) و مصاحبه (اطلاعات میدانی) استفاده شده است.

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شد. استفاده از روش تحلیل تم زمانی ضرورت می‌یابد که داده‌های اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا این‌که در مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر فقدان یک چهارچوب نظری که به گونه‌ای جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. در این پژوهش با توجه به اینکه تحقیقات اندکی در خصوص موانع و مشکلات توسعه مشاوره مدیریت انجام شده است و الگوها و مدل‌های معدودی برای تبیین چالش‌های این حوزه ارائه شده است، روش تحلیل تم به کار گرفته شد. این روش برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود در درون داده‌ها به کار می‌رود و با سازماندهی داده‌ها به تفسیر جنبه‌های مختلف موضوع کمک می‌کند (Braun & Clarke, 2006).

تکنیک تحلیل تم از شش مرحله اصلی تشکیل شده است؛ این مراحل عبارتند از: ۱. آشنایی با داده‌ها، ۲- ایجاد کدهای اولیه، ۳- جستجوی تم‌ها، ۴- بازبینی تم‌ها، ۵- تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی و ۶- تهیه گزارش (Braun & Clarke, 2006).

در پژوهش حاضر، مصاحبه شونده‌گان شامل صاحب‌نظران و فعالان مشاوره مدیریت در ایران بودند. نمونه‌گیری به روش نظری صورت پذیرفت که پس از مصاحبه با تعداد هفده نفر اشباع نظری حاصل شد؛ با این حال با سه نفر دیگر هم مصاحبه شد. مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که کفایت و اشباع داده‌ها حاصل شود. محققان با انجام مصاحبه‌ها به این نتیجه رسیدند که نتایج حاصل به اندازه‌ای به همدیگر شباهت دارند که منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها و یا مصاحبه‌ها شده و داده‌های جدیدی در آنها وجود ندارد.

برای بررسی روایی از معیارهای اولیه و ثانویه معرفی شده توسط ویتمور و همکاران (۲۰۰۱) شامل اعتمادپذیری، اصالت، انتقادی بودن، تمامیت (معیارهای اولیه) و صراحت، روشنی، خلاقیت، کمال، تناسب و حساسیت (معیارهای ثانویه) بهره گرفته شد. پایایی نیز با استفاده از روش پایایی بین دو کدگذار انجام پذیرفت که نتیجه آن بیش از ۸۰ درصد توافق به دست آمد.

۴. یافته‌های تحقیق

در این تحقیق به منظور استخراج الگوها و مضامین موجود در داده‌ها، ابتدا همه مصاحبه‌ها به طور دقیق به متن برگردانده شدند و کدگذاری باز به صورت پاراگراف به پاراگراف انجام گرفت. در کدگذاری باز، نکات کلیدی مصاحبه‌ها شناسایی و کدگذاری شد. بعد از این مرحله مقوله‌ها از مفاهیم و تم‌ها از مقوله‌ها به دست آمدند. داده‌های حاصل از تحلیل تم به سه تم و نه مقوله منجر شد که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود. در جدول ۲، تم‌ها، مقوله‌ها و مفاهیم ارائه شده است:

جدول ۲. تم‌ها، مقوله‌ها و مفاهیم

تم‌ها	مقوله‌ها	مفاهیم
جلسات‌های عرضه مشاوره مدیریت	شرکت‌های مشاوره	ناتوانی شرکت در حفظ و نگهداشت نیروهای خبره و توانمند و بالابودن نرخ ترک خدمت
		پایین بودن نرخ حقوق و مزایای شرکت‌های مشاوره برای دانشجویان و نیروهای متخصص
		استفاده گسترده برخی از شرکت‌های مشاوره از رانت برای گرفتن پروژه و ایجاد ناامیدی در رقبا
		ارائه مشاوره‌های نظری بدون توجه به نیازهای واقعی شرکت‌های موکل
		برنامه محور نبودن شرکت‌های مشاوره
مشاوران حقیقی	مشاوران حقیقی	عدم نیاز به سرمایه اولیه برای ورود به صنعت
		افزایش تعداد مشاوران حقیقی نالایق در صنعت
		استفاده گسترده برخی از مشاوران حقیقی از رانت در گرفتن پروژه
دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها	دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها	تمایل اساتید به انجام پروژه‌های مشاوره به صورت شخصی
		تمایل دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها به افزایش درآمدها از طریق پروژه‌های مشاوره عملکرد غیرقابل قبول دانشگاه‌ها در تربیت مشاور

چالش‌های توسعه مشاوره مدیریت در ایران (نادر سیدکلالی و الهام حیدری) ۱۳۳

تم‌ها	مقوله‌ها	مفاهیم
چالش‌های تقاضای مشاوره مدیریت	سازمان‌ها، نهادها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی	بی‌توجهی دانشگاه‌ها به نقش میانجی صنعت مشاوره در ارتباط میان دانشگاه با صنعت و تجارت
		ورود دانشگاه‌ها به صنعت مشاوره در قالب طرح‌های پژوهشی یا عناوین دیگر
		عدم شناخت کارفرمایان در سازمان‌های دولتی از صنعت مشاوره و وظایف مشاوران
		عدم دیدگاه رقابتی و پاسخگویی در بسیاری از شرکت‌های دولتی
		نگرش به خدمات مشاوره به عنوان کالای لوکس
		نگرش منفی به خدمات مشاوره و مشاور
		عدم تمایل به دریافت خدمات مشاوره به علت بالا ارزیابی کردن سطح محرمانگی اطلاعات
		عدم احساس ضرورت بهره‌گیری از خدمات مشاوره به دلیل ناآشنایی با مفاهیم مدیریت و کسب‌وکار
		عدم تمایل بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی به بهبود و حل مشکلات
		واگذاری پروژه‌های مشاوره توسط سازمان‌های دولتی به شرکت‌ها یا مراکز زیرمجموعه خود
شرکت‌های خصوصی		تغییرات زیاد مدیریتی سازمان‌های دولتی در بازه زمانی انجام پروژه‌های مشاوره
		عدم شناخت کارفرمایان از صنعت مشاوره و وظایف مشاوران
		عدم وجود تفکر و چشم‌انداز استراتژیک در میان مدیران شرکت‌های خصوصی
		وجود ذهنیت تقدم منافع شخصی به منافع جمعی و سازمانی در تعداد زیادی از کارفرمایان
چالش‌های زمینه‌ای مشاوره مدیریت	شرایط فرهنگی	نگرش به خدمات مشاوره به عنوان کالای لوکس
		عدم اعتماد کارفرمایان به شرکت‌های مشاوره
		عدم حاکمیت اصول اخلاقی در روابط میان شرکت‌های مشاوره
		عدم حاکمیت اصول اخلاقی در روابط میان کارفرمایان و شرکت‌های مشاوره
		ضعف فرهنگ پیشگیری به جای درمان
	شرایط فناورانه	وجود فرهنگ پنهانکاری در جامعه
		عدم درک مناسب اجتماعی و فرهنگی نسبت به فلسفه مدیریت و پژوهش در کشور
		ضعف فرهنگ مشاوره‌پذیری
		ضعف فرهنگ کار تیمی و مشارکت
		نبود بانک‌های اطلاعاتی متمرکز و یکپارچه در ارتباط با نیازهای مشاوران در کشور
		جایگزینی فناوری به جای برخی از خدمات مشاوره

تم‌ها	مقوله‌ها	مفاهیم
		تغییر سریع فناوری و عدم توانایی شرکت‌های مشاوره در تطبیق خود با فناوری‌های روز
	شرایط اقتصادی و سیاسی	عدم وجود سرمایه و بودجه کافی در شرکت‌ها و سازمان‌ها برای تخصیص به خدمات مشاوره‌ای
		نبود سازوکارهای مناسب تأمین مالی در حمایت از شرکت‌های مشاوره
	قوانین و مقررات و ضمانت اجرایی آن‌ها	عدم توجه مسئولین به اهمیت صنعت مشاوره در کشور
		عدم وجود قوانین و مقررات روشن و دقیق درخصوص مشاوره
		شفاف نبودن نقش دانشگاه و مشاوران حقیقی در صنعت مشاوره
		عدم وجود ضوابط و مقررات مشخص و سخت‌گیرانه برای ورود به صنعت
		قوانین و مقررات نامناسب بیمه‌ای و مالیاتی در صنعت
		عدم وجود پروتکل مشخص برای گرفتن و انجام پروژه‌های مشاوره
		به رسمیت نشناختن صنعت مشاوره از سوی قانونگذاران
		نبودن قوانین و ضوابط مشخص برای ایجاد رقابت سازنده در صنعت
		عدم وجود نظام‌های موثق رتبه‌بندی و ارزیابی کیفی شرکت‌های مشاوره

بنابراین توسعه مشاوره مدیریت در ایران با سه چالش اصلی عرضه، تقاضا و زمینه روبه‌رو است. در ادامه در مورد هر یک از این چالش‌ها به تفصیل بحث شده است.

۱.۴ چالش‌های عرضه مشاوره مدیریت

چالش‌های عرضه خدمات مشاوره مدیریت را می‌توان در قالب سه مفهوم شرکت‌های مشاوره مدیریت، مشاوران حقیقی و دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها بررسی کرد.

۱.۱.۴ شرکت‌های مشاوره مدیریت

بسیاری از شرکت‌های مشاوره بدون داشتن هیچ‌گونه برنامه یا چشم‌انداز استراتژیکی به ارائه خدمات مشاوره مدیریت می‌پردازند و همین امر سبب شده این شرکت‌ها در مقوله توسعه دچار مشکل شوند. برخی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند از آنجایی که بسیاری از مناقصات برگزار شده به منظور واگذاری پروژه‌های مشاوره صورتی بوده و استفاده از رانت در گرفتن پروژه‌ها بسیار رایج است، امکان تدوین برنامه‌ای بدون امکان‌پذیر نیست و انگیزه لازم برای تدوین چنین برنامه‌هایی در شرکت‌های مشاوره کاهش یافته است. از سوی دیگر

برای شرکت‌هایی که بدون هیچ گونه رانت در این صنعت فعالیت می‌کنند سودآوری بسیار اندکی وجود دارد و همین امر جذابیت صنعت را کم می‌کند. گروهی دیگر از مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند به دلیل سودآوری اندک صنعت، شرکت‌های مشاوره در زمینه سیستم حقوق و دستمزد خود دچار مشکل می‌شوند و نمی‌توانند سیستمی انگیزشی برای حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد خود فراهم کنند؛ به همین دلیل در این صنعت نرخ ترک خدمت کارکنان بالا است و بسیاری از کارکنان پس از مدتی فعالیت در شرکت و کسب تجارب لازم، در اوج بهره‌وری شرکت را ترک می‌کنند. لذا بسیاری از شرکت‌های مشاوره مدیریت از داشتن کارکنان مستعد و توانا محروم هستند؛ این امر سبب می‌شود به تدریج در ارائه مشورت‌های مناسب ناکام باشند و بعضاً نیازهای کارفرمایان از دانش آن‌ها پیشی بگیرد. با گذر زمان این مشکلات سبب می‌شود نگرش بسیاری از کارفرمایان نسبت به شرکت‌های مشاوره مدیریت منفی شود.

۲.۱.۴ مشاوران حقیقی

در صنعت مشاوره ایران، مشاوران حقیقی از جمله افراد دانشگاهی می‌توانند بدون داشتن هیچ نوع شرکتی و نیاز به وجود سرمایه مادی و انسانی اولیه، از طریق دانشگاه و یا حتی به صورت فردی از شرکت‌های کارفرما پروژه دریافت کنند، به همین دلیل می‌توانند در مقایسه با شرکت‌های مشاوره مدیریت که رقیب آنان محسوب می‌شوند با هزینه کم‌تر برای کارفرما و همچنین سود بیشتر برای خود پروژه بگیرند. برخی از مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند بسیاری از اساتید دانشگاه به علت سرشناسی و شغل دانشگاهی خود با اقبال کارفرمایان مواجه می‌شوند و به پشتوانه هزینه‌های اولیه انسانی و مادی پایین‌تر و با قیمت‌شکنی‌های خود عرصه را برای شرکت‌های مشاوره مدیریت تنگ‌تر می‌کنند.

۳.۱.۴ دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها

نقش میانجی شرکت‌های مشاوره در ارتباط میان دانشگاه با صنعت و تجارت آنچنان مورد توجه دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها قرار نگرفته است. نتایج مستندات و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که دانشگاه‌ها از رسالت اصلی خود که تربیت صحیح مشاوران

مدیریت است بازمانده و اساتید را ترغیب به گرفتن پروژه های مشاوره می کنند و مزایایی برای اساتید موفق در نظر می گیرند.

۲.۴ چالش های تقاضای مشاوره مدیریت

برخی از چالش های صنعت مشاوره مدیریت مرتبط با متقاضیان خدمات، یا همان کارفرمایان است. این چالش ها در قالب دو مفهوم سازمان ها، نهادها، مؤسسات و شرکت های دولتی و شرکت های خصوصی طبقه بندی شده اند. در تحقیق حاضر به منظور ساده سازی مفهوم سازمان ها، نهادها، مؤسسات و شرکت های دولتی از عنوان اختصاری سازمان دولتی بهره گرفته شده است.

۱.۲.۴ سازمان ها، نهادها، مؤسسات و شرکت های دولتی

به دلایل متعددی صنعت مشاوره کماکان برای بسیاری از مدیران و مسئولان سازمان های دولتی ایران ناشناخته است. بسیاری از مدیران دولتی از رسالت اصلی این شرکت ها اطلاعی ندارند و وجود این صنعت را به عنوان یک حلقه ارتباطی میان صنعت و دانشگاه به رسمیت نمی شناسند. برخی از مدیران دولتی با این استدلال که مدیریت ذاتی است و با این ادعا که خودشان از استعدادهای رهبری و مدیریت برخوردارند، عموماً به این رشته علمی با نگاهی تردیدآمیز می نگرند. لذا به هنگام مواجهه با بحران های داخلی و یا احساس نیاز به اصلاح امور داخلی سازمان خود، راهکارهایی غیر از خدمات مشاوره مدیریت را می جویند.

سازمان های دولتی عموماً در یک محیط غیررقابتی فعال هستند و ضرورتی به پاسخ گویی هم احساس نمی کنند. بنابراین بهبود و اصلاح فرایندهای داخلی سازمان برایشان از اهمیت چندانی برخوردار نیست و بسیاری از این سازمان ها تمایلی به بهبود و حل مشکلات خود ندارند. بنابراین به خدمات شرکت های مشاوره مدیریت به عنوان کالایی لوکس می نگرند و استفاده از خدمات مشاوره را غیرضروری تصور می کنند. اگرچه برخی از مدیران سازمان های دولتی گاهی به استفاده از خدمات مشاوره ترغیب می شوند، از کیفیت ارائه خدمات رضایت کافی کسب نمی کنند. بسیاری از شرکت های مشاوره خود را مسئول اجرایی کردن پیشنهادهایشان نمی دانند و پروژه را در قالب تدوین یک گزارش مدیریتی

به پایان می‌رسانند. عدم شناخت صحیح نقش مشاور (یا نظاهر به آن) و عدم مسئولیت‌پذیری مدیران دولتی، دیدگاه آن‌ها را نسبت به شرکت‌های مشاوره مدیریت دوچندان منفی کرده است.

برخی از سازمان‌های دولتی در راستای کسب سود و سایر گونه‌های انتفاع از مأموریت اصلی خود دور شده‌اند و عملاً به هلدینگ‌های بزرگی تبدیل شده‌اند که در زیرمجموعه خود تعداد زیادی مرکز یا شرکت جای داده‌اند. ذیل این سازمان‌ها، ممکن است شرکت‌ها یا مراکزی با مأموریت مشاوره‌ای هم وجود داشته باشند. بنابراین سازمان مادر و شرکت‌های تابعه آن هنگام احساس نیاز به خدمات مشاوره از تیم مشاوران داخلی خود استفاده می‌کنند. تصور بالا بودن سطح محرمانگی اطلاعات در این سازمان‌ها، تمایل آن‌ها به استفاده از خدمات شرکت‌های زیرمجموعه خود را تشدید کرده است.

سازمان‌های دولتی بسیار معطوف به شخص عمل می‌نمایند، به طوری که با تغییر مدیریت سازمان، نوع نگرش و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان هم تغییر می‌کند. نتایج حاصل از مستندات و مصاحبه‌ها نشان داد که بسیاری از شرکت‌های مشاوره‌ای که با یک کارفرمای دولتی قرارداد منعقد کرده بودند، پس از تغییر مدیریت آن سازمان، با انواع و اقسام مشکلات و مانع‌تراشی‌ها روبرو شده‌اند.

۲.۲.۴ شرکت‌های خصوصی

همانند سازمان‌های دولتی، بسیاری از مدیران شرکت‌های خصوصی نیز شناخت و آگاهی چندانی از دانش مدیریت و خدمات مشاوره مدیریت ندارند. از آنجا که اهمیت سودآوری برای شرکت‌های خصوصی بسیار زیاد است، به قراردادهای مشاوره به عنوان هزینه‌ای اضافی می‌نگرند، مگر اینکه مطمئن باشند با خرید خدمات مشاوره مدیریت، تغییر چشم‌گیری در سودشان رخ خواهد داد. انتظارات برخی از مدیران بخش خصوصی از مشاوران نامعقول و غیرعادی است. برخی از این مدیران با اتخاذ نگرشی کوتاه‌مدت به خدمات ارائه شده از سوی شرکت‌های مشاوره، بعضاً انتظاراتی دارند که تحقق آن‌ها نیازمند معجزه است و شرکت‌های مشاوره در کوتاه‌مدت نمی‌توانند آن‌ها را مرتفع کنند. در چنین شرایط پرتنشی، کیفیت خدمات ارائه شده توسط شرکت‌های مشاوره افت می‌کند و تمایل آن‌ها به پاسخگویی در قبال نتایج اجرایی حاصل از مشورت‌هایشان کم می‌شود.

به این ترتیب، تمایل بخش خصوصی به بهره‌گیری از مشاوران بیش از گذشته کاهش پیدا می‌کند.

۳.۴ چالش‌های زمینه‌ای

چالش‌های زمینه‌ای در قالب چهار مفهوم شرایط فرهنگی، شرایط فناورانه، شرایط سیاسی و اقتصادی، قوانین و مقررات و ضمانت اجرایی آن‌ها بحث می‌شود.

۱.۳.۴ شرایط فرهنگی

عدم حاکمیت فرهنگ پیشگیری به جای درمان، حاکمیت فرهنگ پنهانکاری در کشور و عدم شفافیت اطلاعات، عدم حاکمیت اصول اخلاقی و اعتماد در روابط میان شرکت‌ها و سازمان‌ها و عدم درک صحیح از مقولات مدیریت و پژوهش در کشور از اصلی‌ترین موانع فرهنگی توسعه مشاوره در ایران ذکر شده‌اند.

در ایران به علت عدم حاکمیت فرهنگ پیشگیری، سازمان‌ها قبل از آنکه با بحرانی مواجه شوند به بحث‌های مشاوره مدیریت، برنامه‌ریزی و نگاه استراتژیک توجهی ندارند و توسل آن‌ها به خدمات مشاوره مدیریت معمولاً دیرهنگام است. بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی با وجود پایین بودن سطح محرمانگی اطلاعات، از ارائه اطلاعات کلی و غیرمحرمانه نیز پرهیز می‌کنند. هنوز دانش مدیریت به عنوان یک علم و حرفه مورد پذیرش جامعه قرار نگرفته است. مدیران زیادی هستند که باورمندانه یا متظاهرانه مدیریت را یک توانایی ذاتی قلمداد کرده و به تحصیلات و آموزش‌های علمی به دیده تردید می‌نگرند. این نوع نگرش به دانش مدیریت هم در مسئولان و مدیران دولتی قابل مشاهده است و هم در مدیران عالی شرکت‌های خصوصی. مادامی که چنین تفکری حاکم باشد صنعت مشاوره مدیریت نمی‌تواند آنچنان نقشی در تحول ساختار اقتصادی کشور ایفا کند.

۲.۳.۴ شرایط فناورانه

نبود آمار و اطلاعات و بانک‌های اطلاعاتی مفید یکی از اصلی‌ترین مشکلات شرکت‌های مشاوره است. با ورود فناوری‌های نوین بسیاری از تصمیمات سازمانی به کمک آن‌ها

چالش‌های توسعه مشاوره مدیریت در ایران (نادر سیدکلالی و الهام حیدری) ۱۳۹

انجام می‌شود و نیاز سازمان‌ها به استفاده از خدمات مشاوره را کاهش داده است. با ماشینی شدن بسیاری از فرایندهای مدیریتی، تقاضا برای بخش بزرگی از خدمات مشاوره مدیریت مانند مسائل مدیریت منابع انسانی از جمله جذب و سیستم‌های حقوق و دست‌مزد کم‌رنگ شده است.

با تغییر سریع فناوری‌ها، بسیاری از شرکت‌های مشاوره که سرمایه کافی ندارند، توانایی تطبیق خود با فناوری‌های روز دنیا را از دست داده‌اند. درحالی‌که آن‌ها با کارفرمایانی روبه‌رو هستند که خواستار استفاده مشاوران از دانش‌ها و فناوری‌های روز دنیا هستند. برخی از شرکت‌های کارفرما به علت بهره‌مندی از سرمایه و بودجه کافی، برای مدیریت فرایندهای داخلی سازمان خود از روزآمدترین فناوری‌ها استفاده می‌کنند درحالی‌که شرکت مشاوره از آن فناوری‌ها بی بهره است.

۳.۳.۴ شرایط سیاسی و اقتصادی

مسئولین و سیاستگذاران اقدام قابل توجهی در راستای توسعه صنعت مشاوره انجام نمی‌دهند و تصور آن‌ها از مشاور بهره‌گیری از دوستان و آشنایان و معتمدین در حلقه پیرامون خودشان است. این نگرش تا مدیران سطوح پایین‌تر هم تسری یافته است. به‌طورکلی حمایت مسئولان از این صنعت اندک است.

۴.۳.۴ قوانین و مقررات و ضمانت اجرایی آن

صنعت مشاوره مدیریت از سوی قانون‌گذاران به رسمیت شناخته نمی‌شود بنابراین در این صنعت حداقل قوانین و مقررات و ضوابط اجرایی مشاهده می‌شود. این موضوع هم در زمان ورود به صنعت مشاوره مدیریت مشهود است و هم در حین فعالیت در این صنعت. در حال حاضر ضوابط و مقررات مشخص و سخت گیرانه‌ای برای ورود به این صنعت وجود ندارد. افراد با تحصیلات دانشگاهی مختلف می‌توانند وارد این صنعت شوند و از آنجایی که ورود به این صنعت سرمایه اولیه اندکی می‌خواهد، ورود افراد غیرحرفه‌ای را به این صنعت تسهیل کرده است. وجود این افراد در صنعت که برخی از آن‌ها از رانت‌هایی هم برخوردارند، بی‌اخلاقی و عدم اعتماد را در فضای این صنعت افزایش داده و عرصه را برای فعالان حرفه‌ای تنگ کرده است.

بازیگران غیرحرفه‌ای با توسل به روش‌های بعضاً غیراخلاقی سعی در گرفتن پروژه‌های مختلف مشاوره‌ای می‌کنند و در نهایت با ارائه خدماتی بی‌کیفیت نگرش‌ها را نسبت به این حرفه منفی می‌کنند. در حال حاضر قوانین و مقررات بیمه‌ای و مالیاتی در نظر گرفته شده برای شرکت‌های مشاوره مدیریت نامناسب بوده و موانع پیش روی فعالان را بیش از پیش کرده است. تاکنون یک نظام رتبه‌بندی و ارزیابی کیفی متمرکز برای شرکت‌های مشاوره در کشور بوجود نیامده است. در حالی که با توجه به اهمیت این حرفه در اقتصاد کشور، ضرورت وجود نظام‌هایی برای رتبه‌بندی و ارزیابی شرکت‌های مشاوره قابل انکار است. درکل قوانین و مقررات اندکی در این صنعت وجود دارد که آن‌ها هم از ضمانت اجرایی لازم برخوردار نیستند.

در جدول ۲ به برخی از نقل قول‌ها و شواهد مرتبط با تعدادی از مقوله‌های تحقیق اشاره شده است.

جدول ۲. تعدادی از مقوله‌ها و نمونه‌هایی از نقل قول‌های مرتبط

منبع	نمونه‌هایی از نقل قول‌ها	مقوله‌ها
۴.م	در هر پروژه‌ای وقتی نام آقای الف مطرح می‌شود می‌دانیم که مناقصه را باخته‌ایم و گاهی از شرکت در مناقصه منصرف می‌شویم.	مشاوران حقیقی
۱۲.م	طی چند سال اخیر برندسازی برخی از اساتید و حمایت‌های دانشگاه از این دسته از افراد سبب شده دانشگاه خود یک شرکت مشاوره مدیریت بشود که با استفاده از خدمات دانشجویان آن هم با هزینه بسیار پایین بتواند رقیب جدی برای ما محسوب شود. ما تا کنون فکر می‌کردیم دانشگاه تسهیلگر است اما امروزه پی برده‌ایم دانشگاه یک رقیب خطرناک است.	دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها
۸.م	من مدت‌ها فکر می‌کردم هدف دانشگاه تولید دانش به روز، علمی و کاربردی است اما پس از اینکه وارد این صنعت شدم متوجه شدم هدف دانشگاه هم سودآوری است نه تعلیم و تربیت.	
۵.م	تا زمانی که محیط سازمان‌های دولتی ایران غیررقابتی باشد و یا در بسیاری از صنایع انحصار وجود داشته باشد، سازمان می‌داند هر طور عمل کند، سود خود را خواهد داشت بنابراین چه نیازی به استفاده از مشورت‌های ما و پرداخت هزینه به شرکت‌های ما خواهد داشت.	سازمان‌ها، نهادها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی
۱۳.م	خیلی از سازمان‌های دولتی تمایلی به ارائه اطلاعات سازمان خود ندارند و معتقدند محرمانگی اطلاعات وجود دارد بنابراین برخی از این سازمان‌ها برای خود یک نهاد مشاوره‌ای با عناوین مختلف ایجاد کرده‌اند و بعضاً از ما می‌خواهند به آن نهاد با هزینه‌های بسیار پایین مشاوره دهیم.	

چالش‌های توسعه مشاوره مدیریت در ایران (نادر سیدکلالی و الهام حیدری) ۱۴۱

۳.م	سازمان‌های دولتی تمایلی به حل مشکلات ندارند و صورت مسئله را پاک می‌کنند. حالا هر چقدر ما بیایم بگوییم می‌توانیم به سازمان شما کمک کنیم بهتر عمل کنید، بی‌توجهی می‌کنند.	
۱۱.م	بارها با مدیرانی مواجه شده‌ام که دانش ما را زیر سوال می‌برند و پیشنهادهای ما را به‌سخره می‌گیرند. جالب است که خودشان نه شعور دارند و نه سواد. متوهمند.	
۲.م	مدیر سازمان الف به من پیشنهاد داد در صورتی پروپوزال ما را می‌پذیرد که درصدی از مبلغ قرارداد را به عنوان هدیه از ما بگیرد، این همان رشوه است.	
۱.م	شرکت‌های بسیاری وجود دارند که با رانتهای مختلف در این صنعت وارد شده‌اند و با همان رانتهای قراردادهای سنگینی را منعقد می‌کنند. در حالی که دانش چندانی در حوزه مدیریت ندارند. در پایان، نتایج منفی پروژه‌های انجام شده از سوی آنها ذهنیت‌ها را نسبت به حرفه ما منفی می‌کند.	شرکت‌های خصوصی
۲ ۱۵	یک شرکت مشاوره مدیریت (رقیب ما) از فرایندهایی که ما از نظر علمی بومی‌سازی کرده بودیم استفاده می‌کرد و به نام شرکت خودش ثبت می‌کرد. به نظر شما ما می‌توانیم جلوی این اتفاقات را بگیریم.	شرایط فرهنگی
۱.م	برخی از شرکت‌های مشاوره مدیریت رقیب با زیر پا گذاشتن اصول اخلاقی پس از انجام پروژه در یک شرکت، با رقیب آن شرکت همکاری می‌کردند و با افشای برخی اطلاعات سعی می‌کردند از هر دو شرکت استفاده ایزاری کنند	
۸.م	برخی از کارفرمایان ما را متهم می‌کنند که نمی‌توانیم نیازهای به روز آنها را پاسخ بدهیم، آنها حق دارند ولی ما هیچ‌گاه نمی‌توانستیم هزینه لازم را در فرایندهای کاری خود برای ماشینی کردن و استفاده از تکنولوژی بکنیم	شرایط فناورانه

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مشاوره مدیریت، خدمتی دانش‌بنیان است که می‌تواند نقش قابل ملاحظه‌ای در ساختار اقتصادی کشورها ایفا کند. توجه به این صنعت می‌تواند نقش مثبتی در تسریع روند توسعه کشورهای در حال توسعه داشته باشد. پژوهش حاضر با توجه به اهمیت مشاوره مدیریت به چالش‌هایی پرداخت که مانع از توسعه مشاوره مدیریت در ایران شده‌اند. نتیجه تحقیق سه تم کلان اصلی را هویدا کرد که عبارتند از: چالش‌های عرضه، چالش‌های تقاضا و چالش‌های زمینه‌ای توسعه مشاوره مدیریت.

چالش‌های عرضه خدمات مشاوره مدیریت شامل سه مفهوم شرکت‌های مشاوره، مشاوران حقیقی، دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها است. چالش‌های تقاضای خدمات مشاوره

مدیریت شامل مفاهیم سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی است و در نهایت چالش‌های زمینه‌ای مشاوره مدیریت شامل مفاهیم فرهنگ جامعه، شرایط فناورانه، شرایط اقتصادی، شرایط سیاسی و قوانین و مقررات و ضمانت اجرایی آن‌هاست.

پژوهش حاضر درباره نکات تازه‌ای در خصوص موانع توسعه مشاوره مدیریت در ایران بحث کرده است. اگرچه تعداد تحقیقات در زمینه مشاوره مدیریت در اروپا و آمریکا زیاد است و طی سال‌های اخیر به سرعت افزایش یافته (Tavoletti et al., 2019)، در ایران تحقیقات منتشر شده انگشت‌شمار است و به کندی رشد می‌کند. تحقیق حاضر از محدود پژوهش‌هایی است که به موضوع توسعه مشاوره مدیریت در ایران پرداخته و این مسئله را از ابعاد گوناگون بررسی کرده است.

پژوهش حاضر می‌تواند برای مدیران شرکت‌های مشاوره مدیریت، کارفرمایان (خریداران خدمات مشاوره اعم از بخش دولتی و خصوصی)، رؤسا و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها و مسئولین و سیاستگذاران اقتصادی و تجاری، کاربردهای عملی سودمندی داشته باشد.

مدیران شرکت‌های مشاوره مدیریت با سرمایه‌گذاری بیشتر برای به‌روزرسانی مستمر دانش‌ها و فناوری‌های سازمانی؛ توجه ویژه به برندسازی شخصی و شرکتی، افزایش سطح پاسخ‌گویی در قبال مشورت‌های ارائه شده به خصوص از طریق مشارکت در اجرای توصیه‌ها و تحمیل هزینه به شرکت‌های رقیب رانت‌خوار و کارفرمایان خاطمی می‌توانند بر توسعه مشاوره مدیریت در کشور تأثیرگذار باشند.

رؤسا و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها می‌توانند از طریق کنترل و محدود کردن فعالیت‌های مشاوره‌ای اساتید، بهره‌گیری از روش‌های رایج جهانی برای افزایش درآمدهای دانشگاه (مانند کمک‌ها و حمایت‌های فارغ‌التحصیلان)، تربیت مشاوران حرفه‌ای با مشارکت شرکت‌های مشاوره و همکاری و شراکت با شرکت‌های مشاوره برای تکمیل بخش‌هایی از طرح‌های پژوهشی که ماهیت مشاوره‌ای دارند، نقش مثبتی در توسعه مشاوره مدیریت ایفا نمایند.

در این میان دامنه اثر اقدامات کارگزاران، قانونگذاران و سیاستگذاران بسیار گسترده است. آن‌ها با تخصیص متفاوت منابع قادرند مسیر توسعه مشاوره مدیریت را هموار کنند. تحریک تقاضای مشاوره مدیریت در سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی،

تزریق منابع حمایتی به شرکت‌های موفق و دارای پتانسیل رشد، مبارزه با فسادهای رایج در پروژه‌های مشاوره و مجازات خاطیان، تأسیس سازمان‌ها و نظام‌های سازماندهی به فعالیت‌های مدیریتی و مشاوره مدیریتی، جهت‌دهی درست به فعالیت‌های دانشگاهیان و توجه به معیشت آن‌ها، بازتعریف مفهوم مشاور در سازمان‌های دولتی و وضع استانداردهای مناسب برای جلوگیری از فعالیت افراد فاقد تخصص، در شرف بازنشستگی یا بازنشسته به این عنوان، شایسته‌سالاری در انتصاب و ارتقاء مدیران دولتی و ترویج فرهنگ مشاوره‌پذیری در آموزش‌های مدارس از جمله اقداماتی است که در این راستا قابل ذکر هستند.

کوچک بودن نمونه تحقیق از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر به حساب می‌آید. محققان آتی می‌توانند با مطالعه نمونه‌های بزرگتر بر دقت نتایج بیافزایند. پژوهش‌های کیفی و استفاده از روش‌هایی مانند تحلیل تم محدودیت‌های خاص خود را دارند. برای تقویت امکان تعمیم‌پذیری نتایج، انجام پیمایش‌های گسترده پیشنهاد می‌شود. در طول فرایند مصاحبه ممکن است برخی از مفروضات و تعصبات مصاحبه‌کننده بر نتایج به دست آمده اثر گذاشته باشد، هرچند محققان با به کار گرفتن راهکارهای مناسب تلاش کرده بودند تا پایایی و روایی تحقیق را افزایش دهند.

یافته‌های پژوهش حاضر افق‌های پژوهشی جدیدی را به روی محققان مشاوره مدیریت می‌گشاید. محققان آتی می‌توانند موانع شناسایی شده در این تحقیق را با استفاده از تکنیک‌های مناسب اولویت‌بندی نمایند و درجه اهمیت هر یک را مشخص کنند. انجام مطالعات تطبیقی درباره سؤال تحقیق حاضر نیز خالی از لطف نیست. بررسی تاریخ توسعه مشاوره مدیریت و مطالعه موانع و راهکارهای مرتبط با آن در کشورهای گوناگون، به خصوص آمریکا، انگلستان و آلمان می‌تواند دربردارنده بینش‌های جدیدی باشد. تمرکز اصلی پژوهش حاضر بر چالش‌ها و موانع توسعه مشاوره مدیریت در ایران بود و درخصوص راهکارهای غلبه بر این موانع بحث مختصری شد. بنابراین ضرورت دارد تا محققان آتی در پژوهش‌های خود به استراتژی‌ها و راهکارهای توسعه مشاوره مدیریت در ایران نیز بپردازند.

کتابنامه

- Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of management journal*, 50(2), 406-428.
- Baaij, M. (2013). *An introduction to management consultancy*. Sage.
- Bennett, R.J. and Smith, C. (2004), "The selection and control of management consultants by small business clients", *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 22(5), 435-462.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brock, D. M., & Powell, M. J. (2005). Radical strategic change in the global professional network: the "Big Five" 1999- 2001. *Journal of Organizational Change Management*. 18(5), 451-468.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B.W. & Göttel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review*, 39(6), 706-738.
- Cesário, M., Fernandes, S., Jesus, B., & Monteiro Barata, J. (2015). Sources of innovation: The case of Portuguese consultancy sector. *Journal of technology management & innovation*, 10(3), 44-52.
- Divisions & Interest Groups, Academy of Management (2021). Retrieved from [https://aom.org/network/divisions-interest-groups-\(digs\)](https://aom.org/network/divisions-interest-groups-(digs))
- Ernst, B., & Kieser, A. (2002). In search of explanations for the consulting explosion. *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*, 47-73.
- FEACO (2017). Survey of the European Management Consultancy Market. < <http://www.feaco.org>>.
- Gill, M. J. (2015). Elite identity and status anxiety: An interpretative phenomenological analysis of management consultants. *Organization*, 22(3), 306-325.
- Gill, M. J., McGivern, G., Sturdy, A., Pereira, S., Gill, D. J., & Dopson, S. (2020). Negotiating imitation: examining the interactions of consultants and clients to understand institutionalization as translation. *British Journal of Management*, 31(3), 470-486.
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to management*. Prentice-Hall.
- Haverila, M., Bateman, E. R., & Naumann, E. R. (2011). The drivers of customer satisfaction in strategic consulting engagements. *Management Decision*. 49(8), 1354-1370.
- Heidari, A., Heydari, E. & Kalali, N. S. (2014a). The growth of a growth industry: The players and transformative strategies of Management Consulting Industry in Iran. *The Service Management Conference proceedings*, Tehran, Iran. (in Persian).

- Heidari, A., Kalali, N. S. & Heydari, E. (2014b). An Introduction to the Development Dilemma of Management Consulting Industry in Iran. *The Proceedings of The Annual Conference of Strategic Management*, Tehran, Iran. (In Persian).
- Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67-72.
- Kalali, N. S. (2020). Competitive Advantage in Management Consulting Industry of Iran and Germany: The Role of Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Administration*, 3(2), 23-42 (in Persian).
- Kalali, N. S., Heidari, A. (2016). Studying the Role of Trust-building Capabilities in Making the Business of Management Consulting Firms Dynamic. *Journal of Executive Management*, 7(14), 33-51 (in Persian).
- Khaleghi Baygi, M., & Ghareche, M. (2010). Dynamic Management Consulting Industry, Competitive Bridge of Industrial Development. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(3), 107-121 (in Persian).
- Kumar, V., Simon, A., & Kimberley, N. (2000). Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia. *Management Decision*. 38(1), 24-35.
- McKenna, C. (2006). *The World's Newest Profession*. Oxford: Oxford University Press.
- Mitchell, VW (1994), "Problems and risks in the purchasing of consultancy services", *Service Industries Journal*, 14(3), 315-339
- Mühlhaus, J., & Bouwmeester, O. (2016). The paradoxical effect of self categorization on work stress in a high-status occupation: Insights from management consulting. *Human Relations*, 69(9), 1823-1852.
- O'Mahoney, J., & Markham, C. (2013). *Management consultancy*. Oxford University Press.
- Powell, T. H., & Ambrosini, V. (2017). Espoused versus realized knowledge management tool usage in knowledge intensive organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 356-378.
- Rangan, R. K., & Dhanapal, D. (2016). Emprical Study of Factors that Influence Consultanat Satisfaction in Management Consulting Service in the Indian Context. *Journal of Contemporary Management Research*, 10(2). 1-23.
- Reihlen, M., Smets, M., & Veit, A. (2010). Management consultancies as institutional agents: Strategies for creating and sustaining institutional capital. *Schmalenbach Business Review*, 62(3), 317-339.
- Schmidt, S. L., & Richter, A. (2006). Course formats for teaching management consulting. *Journal of Education for Business*, 82(1), 56-62
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Tavoletti, E., Cerruti, C., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 902-925.

۱۴۶ بررسی مسائل اقتصاد ایران، سال ۸ شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۰

Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative health research*, 11(4), 522-537.

