

## شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مشاوران کسب و کار

### Investigating Competencies Required by Business counselor

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۴/۲، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۴/۸/۲۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۱۰/۲۱

M. Azizi., (Ph.D) & F. Hatami., (M.A)

محمد عزیزی<sup>۱</sup> و فاطمه حاتمی<sup>۲</sup>

**Abstract:** Diverse challenges facing entrepreneurs make it necessary to education of entrepreneurship counselors with special capabilities and Competencies. To impacting substantially on the success of the businesses, their competencies and capabilities of Business owners should be promoted. This study conducted aimed to competencies required by entrepreneurship counselors. The method of this study is a mixed approach. The method of data gathering in the qualitative is expert interviews, and in the quantitative section is questionnaire. The target population of current study in the qualitative section included business consultants and thematic analysis is used to data analysis in the qualitative section of this study and to analyzing data in quantitative section. The result of this study reveal that the parameters included of motivation, Energize and Promising, Secrecy and Maintain confidentiality, Coaching, Facilitation and Management discussion workshops, Alertness to opportunities, The ability to gain entrepreneur confidence, The ability to analyze issues, Expertise in an industry, Using networking tools to establish and maintain professional relationships, The ability to Preparing a business plan and Awareness of the latest trends and Changes in the business environment are ten parameters that have the highest priority in the framework of competencies required by entrepreneurship counselors. At the end, some recommendations for the improvement of these competencies are proposed.

**Keywords:** Competencies, Business Counselor, entrepreneurship

**چکیده:** چالش‌های متنوع پیش‌روی کارآفرینان، لزوم پرورش مشاورانی که دارای قابلیت‌های ویژه و شایستگی‌های مورد نیاز برای ارائه خدمات مشاوره به کارآفرینان باشند را ایجاد می‌کند. توجه به قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی آنان و ارتقای این شایستگی‌ها، به میزان چشم‌گیری بر موفقیت کسب‌وکارهای کشور تأثیرگذار است. این تحقیق با هدف شناسایی ابعاد مختلف شایستگی‌های مورد نیاز مشاوران کسب‌وکار انجام گرفت. روش انجام این پژوهش دارای رویکردی آمیخته بوده که روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه با خبرگان و در بخش کمی نیز از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. جامعه آماری شامل مشاوران کلیه شرکت‌های خدمات فنی مهندسی، شرکت‌های مشاور مهندسی و کلیه مشاوران مستقل در شهر تهران هستند. شیوه تجزیه تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحلیل محتوا و در بخش کمی به صورت توصیفی و مدل معادلات ساختاری انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که شایستگی‌های «انگیزه‌بخشی، انرژی‌بخشی و امیدبخشی»، «محرمانه پنداشتن اطلاعات کارآفرینان و حفظ حقوق مالکیت فکری آنان»، «توانایی مربی‌گری، تسهیل‌گری و مدیریت بحث‌ها در کارگاه‌های آموزشی»، «هوشیاری نسبت به فرصت‌های جدید کاری»، «توانایی کسب اطمینان و اعتماد کارآفرینان»، «قدرت تجزیه و تحلیل مسائل»، «تخصص و دانش عمیق در یک صنعت یا بازار هدف»، «استفاده از ابزار شبکه‌سازی به منظور ایجاد و حفظ روابط حرفه‌ای»، «توانایی تهیه طرح کسب‌وکار» و «هوشیاری نسبت به آخرین روندها و تغییرات محیط» شایستگی‌هایی هستند که دارای بیشترین اولویت مورد نیاز مشاوران کارآفرینی بوده و نیازمند توجه و تقویت ویژه‌ای می‌باشند.

**کلید واژه‌ها:** شایستگی‌های مشاور، کارآفرینی، مشاور کسب و کار

## مقدمه

در دهه‌های اخیر سرعت تغییرات در روش‌ها و شرایط زندگی انسان‌ها شتاب فوق‌العاده‌ای یافته و در این بین اقتصادهای ملی و بین‌المللی نیز شاهد تغییرات عمده‌ای بوده است. اداره نگاه‌های اقتصادی دیگر به شکل سنتی امکان‌پذیر نبوده و هرکدام از این واحدها با مشکلات گوناگونی روبرو هستند (برینکمن، ۲۰۰۷). بخش عمده‌ای از کسب و کارهای جدید در سال‌های اولیه راه‌اندازی خود با شکست مواجه می‌شوند و یا در بلندمدت موفق به ادامه روند رشد خود نمی‌شوند. در نتیجه این کسب و کارها در مقایسه با کسب و کارهای موجود کوچک‌تر و کمتر سودآور باقی می‌مانند. درصد شکست کسب و کارهای جدید بسته به صنعت و منطقه جغرافیایی راه‌اندازی، از ۴۰ تا ۹۰ درصد در نوسان است (بریکمن، ۲۰۰۷؛ اینتر، ۲۰۰۶). یکی از دلایل اصلی این عدم موفقیت در ادامه حیات یا دستیابی به رشد موردانتظار برای این کسب و کارها آن است که اکثر بنیانگذاران این کسب و کارها فاقد توانمندی‌های لازم برای مدیریت یک شرکت است و هم‌چنین تخصص و شایستگی موردنیاز برای مدیریت کسب و کار را ندارند. در چنین شرایطی، وجود مشاوران شایسته کارآفرینی نقشی مهمی بر روی رشد و توسعه کسب و کارها و در نتیجه ایجاد شغل‌های جدید دارد. اهمیت امر مشاوره در دنیای کسب و کار و نقشی که مشاوران در موفقیت کارآفرینان و بقا و توسعه شرکت‌های نوپا بازی می‌کنند، لزوم پرورش مشاوران شایسته را مشخص می‌کند. به‌منظور بهبود شایستگی‌های مشاورین کارآفرینی، ابتدا باید به شناسایی شایستگی‌های موردنیاز آنان پرداخت. یک مشاور کارآفرینی باید دارای تخصص، دانش و تجربه و ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی لازمه حرفه مشاوره باشد. علی‌ایحال هنوز تحقیق خاصی بر روی شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کسب و کار انجام نشده است و مشخص نیست که چنانچه موسسات آموزشی به‌دنبال تربیت مشاوران کسب و کار باشند، بایستی چه شایستگی‌هایی را در برنامه‌های آموزشی خود بگنجانند. لذا پژوهش حاضر در راستای شناسایی شایستگی‌های مشاوران کسب و کار انجام شده است.

## مروری بر ادبیات تحقیق

با بررسی ادبیات تحقیق مربوط به شایستگی‌ها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به‌خوبی مشخص می‌شود فقدان تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. مرور تعاریف زیر که عمدتاً توسط صاحب‌نظران برجسته این حوزه ارائه شده است؛ تا حدی بیانگر این موضوع است.

مفهوم شایستگی ابتدا توسط مک کلند<sup>۳</sup> (۱۹۷۳) به عنوان پیش‌بینی‌کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد و او شایستگی را بهینه کاوی<sup>۴</sup> انتخاب بیان کرد. در تعریف دیگر از شایستگی به عنوان مجموعه‌ای از رفتار، مهارت، دانش، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی است که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز دارند (سیننات، ۲۰۰۲). گری اظهار می‌دارد شایستگی در لغت به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است (گری، ۱۹۹۷). کیو شایستگی را به عنوان نتیجه به کار بردن دانش و مهارت به‌طور مناسب تعریف می‌کند (کاو، ۱۹۹۳). فیلیپورت و همکاران (۲۰۰۲) شایستگی را به عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش - های مورد نیاز برای انجام یک نقش به‌گونه‌ای اثربخش تعریف می‌کنند. در این تعریف مولفه نگرش‌ها به جای توانایی‌ها آمده است. در تعریفی دیگر مولفه انگیزه به جای این دو به تعریف افزوده شده است. تعریف هانستین (۲۰۰۰) از این نوع تعریف است: "شایستگی عموماً به عنوان مجموعه‌ای از رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هاست که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزش برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخصی است" (هانستین، ۲۰۰۰).

شناسایی دقیق شایستگی‌ها در مشاوره کسب و کار، کاری بسیار دشوار است. مشاوره متشکل از مجموعه پیچیده‌ای از تکالیف در یک حرفه بسیار گسترده است. هیچ مشاوره نمی‌تواند از صلاحیت‌های لازم برای ارائه خدمات به همه مراجعان در هر زمینه فعالیت‌های مشاوره‌ای برخوردار باشد. صلاحیت در طول یک پیوستار وجود خواهد داشت که ابتدای این پیوستار عدم صلاحیت و انتهای آن حداکثر اثربخشی است (رملی و هرلی هی، ۲۰۰۱).

میلان کوبر (۲۰۰۳) شایستگی‌های مشاوران کسب و کار را شامل دو مقوله کلی ویژگی‌های شخصیتی و هم‌چنین دانش‌ها و مهارت‌ها می‌داند. از نظر وی ویژگی‌های شخصیتی، خود شامل پنج مولفه توانایی‌های فکری، توانایی فهمیدن دیگران و کار کردن با آن‌ها، توانایی برقراری ارتباط، ترغیب و تشویق، بلوغ فکری و عاطفی، ابتکار عمل و محرک‌های فردی، اخلاقیات و سلامت جسمی و روانی است. کوبر دانش و مهارت‌ها را نیز به پنج مولفه اصلی تمایل به مشاوره کسب و کار، مشاوره و سایر حرفه‌ها، مروری بر فرآیند مشاوره، مهارت تحلیل و حل مسئله و مهارت‌های رفتاری، ارتباطات و مدیریت تغییرات تقسیم کرده است.

هاوکینز و اسمیت (۲۰۰۶) فرایند مشاوره را شامل پنج مرحله عقد قرارداد، گوش دادن، اکتشاف، اقدام و مرور و بازبینی دانسته‌اند و توانایی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز در هر یک از این پنج مرحله را مورد بررسی قرار داده‌اند. از جمله مهارت‌های مورد نیاز در مرحله عقد قرارداد عبارتند از

1. McClelland
2. Benchmarking

برقراری رابطه‌ای مستحکم و مبتنی بر اعتماد بین طرفین، فن بیان، انتقال مطالب، مهارت خلاصه کردن، تمرکز و پرسش‌گری. مهارت‌های مرحله گوش‌دادن شامل مواردی است مثل برقراری تماس چشمی و نشان دادن علاقه، ابراز واکنش مناسب با صحبت‌های مخاطب، توجه به علامت‌ها و نشانه‌های غیرکلامی. مرحله اقدام، مرحله حرکت به سمت تعهدات خاص است. در این مرحله ارائه یک بازخورد فوری و موثر از جانب مشاور بسیار مهم است. نهایتاً در مرحله مرور و بازبینی فعالیت‌های مراحل قبلی تکرار می‌شوند و دوباره بازخورد داده می‌شود و هم‌چنین بازخوردهایی نیز دریافت می‌گردند و آن‌قدر تکرار می‌شود تا نتایج موردنظر حاصل شوند. باید در ارائه بازخوردها شفافیت وجود داشته باشد (هاوکینز و اسمیت، ۲۰۰۶).

رابرت هارگرو پنج شایستگی پایه‌ای را برای مشاوران تعریف کرده است که یک مشاور متوسط با حداقل میزان آموزش باید قادر به انجام این پنج شایستگی باشد. این پنج شایستگی عبارتند از مشارکت (در همکاری با مشتری از ساختار سلسله‌مراتبی استفاده نکند و تعهدی کامل نسبت به موفقیت‌های مشتری از خود نشان دهد)، آینده‌گرا (کمک به مشتریان برای تنظیم و دستیابی به اهدافشان و ایجاد فرهنگ امکان‌پذیری)، بازسازی (توانمندسازی مشتریان به‌منظور انجام تغییرات موردنظر و ترویج تحولات شخصی)، شناخت (تفکر روشن و استراتژیک همراه با مشتری، نگرستن به مسائل خارج از میدان و داشتن تصویر کلی)، و توسعه (تشویق مشتریان به دستیابی به نیازها و خواسته‌هایشان و تشویق آن‌ها برای تعریف چشم‌انداز) (هارگرو، ۲۰۰۳).

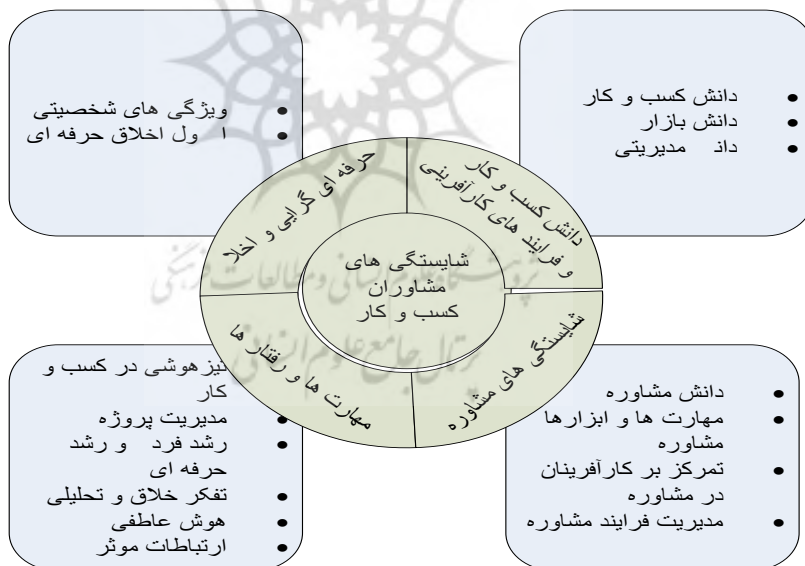
گروودزکی و آلن (۲۰۰۵) اظهار می‌دارند مشاوران ممکن است تحصیلات دانشگاهی نداشته باشند اما باید به‌طور تجربی در کسب و کار مهارت‌های لازم را کسب کرده باشند و طیفی از دانش درباره مدیریت، تیم‌سازی، حل تعارض و مهندسی مجدد فرایند را دارا باشند. مشاور نیاز به صحبت کردن با زبان کسب و کار مشتری دارد. مشاور باید نتایج قابل اندازه‌گیری را برای مشتریان فراهم نماید. مشاور به مشتریان کمک می‌کند تا به یک تیزهوشی در کسب و کار برسند و در نتیجه هوشمندانه‌تر کار کنند. مشاوران کسب و کار معمولاً خودشان کارآفرینان زرنگ و دانایی هستند. از آنجایی که هدف از مشاوره کسب و کار خاص و استراتژیک است بنابراین رویکرد انتخاب شده هم باید ترکیبی از مشاوره (ارائه توصیه و نصیحت بر مبنای تجارب مشاور) و مربی‌گری (مهارت گوش‌دادن، پرسش‌گری، تنظیم اهداف، پاسخ‌گویی به مشتریان و ایجاد انگیزه) باشد. به‌طور کلی مشاوران کسب و کار معمولاً در یک صنعت خاص، خبره هستند و در عین حال تجربه کلی کسب و کار هم دارند تا بتوانند با مشتریان خود درباره جنبه‌های

برنامه‌ریزی استراتژیک و مالی، توسعه کسب و کار و شیوه‌های مدیریت و پاسخ‌گویی به چالش‌های موجود صحبت کنند (آلن، ۲۰۰۵).

انیس و گودمن چهار شایستگی ضروری برای مشاوران کسب و کار را معرفی کرده‌اند که عبارتند از دانش روان‌شناختی، تیزهوشی در کسب و کار، دانش سازمانی، دانش مشاوره، مهارت‌های مربی‌گری به‌منظور انجام وظایف مشاوره و مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی که پایه و اساس این شایستگی‌ها و مهارت‌ها را تشکیل می‌دهند (انیس و گودمن، ۲۰۰۵).

### مدل مفهومی پژوهش

به‌منظور شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کارآفرینی، آراء صاحب‌نظران مختلف بررسی شد و نظرات آن‌ها استخراج گردید. سپس از طریق مصاحبه با خبرگان مورد تعدیل و بازبینی قرار گرفته و توسط پرسش‌نامه اعتباریابی گردید. ابعاد و مولفه‌های شایستگی در چارچوب شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کارآفرینی مطابق شکل (۱) است. این مدل برگرفته از چارچوب شایستگی‌های انجمن بین‌المللی مشاوران مدیریت (۲۰۱۰) است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق: چارچوب شایستگی‌های مشاوران کسب و کار



شکل ۲. مولفه‌ها و شاخص‌های بعد دانش کسب و کار و فرایندهای کارآفرینی

در چارچوب ارائه شده، چهاربعد اصلی شایستگی‌های کارآفرینانه مشاوران کارآفرینی مورد شناسایی قرار گرفته شده است که عبارتند از دانش کسب و کار و فرایندهای کارآفرینی، شایستگی‌های مشاوره، مهارت‌ها و رفتارها و حرفه‌ای‌گرایی و اخلاق.

دانش کسب‌وکار، دانش بازار و دانش مدیریتی، سه مولفه بعد دانش در چارچوب شایستگی‌های مشاوران کارآفرینی هستند.

شاخص‌های شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کارآفرینی مربوط به بعد دانش کسب و کار و فرایندهای کارآفرینی در شکل (۲) مشاهده می‌شود. دانش مشاوره، مهارت‌ها و ابزارهای مشاوره؛ تمرکز بر کارآفرینان در مشاوره و مدیریت فرایند مشاوره، ۴ مولفه مربوط به بعد شایستگی‌های مشاوره در چارچوب شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کارآفرینی هستند.

شاخص‌های شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کارآفرینی مربوط به بعد شایستگی‌های مشاوره در شکل (۳) قابل ملاحظه هستند.

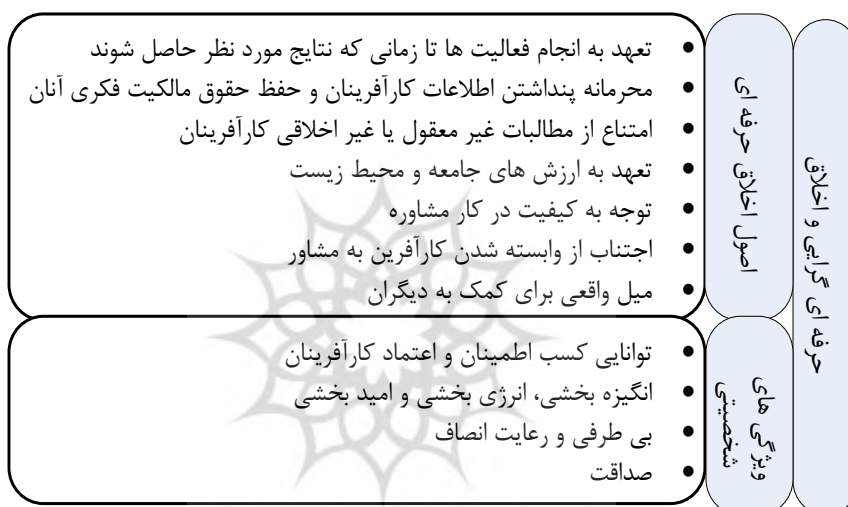


شکل ۳. مولفه ها و شاخص های بعد شایستگی های مشاوره

ویژگی های شخصیتی و اصول اخلاق حرفه ای در مشاوره نیز دو مولفه تشکیل دهنده بعد حرفه ای گرایی و اخلاق در چارچوب شایستگی های موردنیاز مشاوران کارآفرینی، هستند. به دلیل

ماهیت کار مشاوره، رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای توسط مشاور کارآفرینی از اهمیت قابل توجه‌ای برخوردار است. شاخص‌های شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کارآفرینی مربوط به بعد حرفه‌ای-گرایی و اخلاق در شکل (۴) مشاهده می‌شود.

تیزهوشی در کسب و کار، مدیریت پروژه، رشد فردی و رشد حرفه‌ای، تفکر خلاق و تحلیلی، هوش عاطفی و ارتباطات موثر، مولفه‌های مربوط به بعد رفتارها و مهارت‌های حرفه‌ای در چارچوب شایستگی‌های مشاوران کارآفرینی هستند. شاخص‌های شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کارآفرینی مربوط به بعد مهارت‌ها و رفتارها در شکل (۵) نمایش شده است.



شکل ۴. مولفه‌ها و شاخص‌های بعد حرفه‌ای گرایی و اخلاق



<p>مهارت‌ها و رفتارها</p>	<p>تیزهوشی در کسب و کار</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناسایی اجزای کسب و کار با استفاده از دید سیستمی</li> <li>• هوشیاری نسبت به آخرین روندها و تغییرات محیط کسب و کار</li> <li>• هوشیاری نسبت به عوامل تاثیر گذار خارجی</li> <li>• هوشیاری نسبت به فرصت‌های جدید کاری</li> <li>• توانایی یادگیری سریع و آسان مفاهیم مربوط به کسب و کار</li> <li>• استفاده از جلسات و نهادهای حرفه‌ای به عنوان فرصتی برای شبکه سازی</li> </ul>
	<p>مدیریت پروژه</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعریف طرح چشم انداز پروژه، تعیین اهداف و طرح ریزی فعالیت‌ها</li> <li>• مدیریت منابع و مدیریت زمان در پروژه مشاوره</li> <li>• مدیریت ریسک در طول چرخه حیات یک پروژه مشاوره</li> <li>• گزارش دهی از پیشرفت پروژه</li> <li>• مدیریت تغییرات در پروژه مشاوره</li> </ul>
	<p>رشد فردی و رشد حرفه‌ای</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت یادگیری فردی از طریق مشارکت در تجربیات جدید</li> <li>• مطالعات وسیع و گسترده در حوزه کاری خود</li> <li>• تعهد به آگاهی از آخرین پیشرفت‌ها و جدیدترین دانش</li> <li>• دریافت بازخور از کارآفرینان به منظور پیشرفت در توسعه فردی</li> </ul>
	<p>تفکر خلاق و تحلیلی</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قدرت تجزیه و تحلیل مسائل</li> <li>• اتخاذ رویکردی منطقی برای حل مسئله</li> </ul>
	<p>هوش عاطفی</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توانایی تغییر رویکرد انتخاب شده، هنگامی که فرصت‌های جدید نیازمند این تغییرات باشند (انعطاف پذیری)</li> <li>• توانایی انتخاب اقدام مناسب با توجه به محیط در حال تغییر و کارها و افراد مختلف (انطباق پذیری)</li> <li>• توانایی کنترل عواطف و احساسات خود و نشان دادن واکنش مناسب به احساسات دیگران حتی در شرایط دشوار عاطفی</li> <li>• انجام پیوسته و موثر کارها در شرایط پیچیده و تحت فشار زمان</li> <li>• داشتن دیدی باز که بوسیله مفروضات و پیش فرض‌ها محدود نشده باشد</li> <li>• دارا بودن سطح بالایی از خود آگاهی</li> </ul>
	<p>ارتباطات موثر</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتقال افکار و ایده‌ها به صورتی واضح و (فن بیان)</li> <li>• توجه به سیگنال‌های غیر کلامی مانند زبان بدن، تن صدا و احساسات مشتری</li> <li>• مهارت گوش دادن و عدم ایجاد وقفه در صحبت‌های مخاطب</li> <li>• تشویق مخاطب به صحبت کردن و در صورت لزوم پرسیدن سوالات بیشتر</li> <li>• اعمال تکنیک‌هایی جهت نفوذ و اثر گذاری بر مخاطبان</li> <li>• رعایت فنون مذاکره</li> </ul>

شکل ۵. مولفه‌ها و شاخص‌های بعد مهارت‌ها و رفتارها

## روش پژوهش

روش انجام این پژوهش از لحاظ راهبردی، دارای رویکردی آمیخته و از لحاظ هدف، یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی نیز از ابزار پرسش‌نامه نیمه‌ساختار یافته استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه توسط خبرگان و پایایی آن با استفاده از آلفای کرانباخ به مقدار ۰,۹۵۴، به‌دست آمد.

جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر را در بخش کیفی، مشاوران کارآفرینی و کسب و کار که به ارائه خدمات مشاوره به کسب و کارها مشغول به فعالیت بوده و در بخش کمی نیز کلیه مشاورانی که با عناوینی چون مرشد، مربی و مشاور کسب و کار در صنایع و کسب و کارهای مختلف شهر تهران فعالیت می‌کنند، انتخاب شده‌اند. لیست این افراد از طریق وزارت صنایع و معادن، رفاه، کار و تأمین اجتماعی و سازمان نظام مهندسی اخذ شده است. نمونه‌گیری در بخش کیفی این پژوهش با راهبرد نمونه‌گیری هدفمند و روش مبتنی بر ملاک و در بخش کمی نیز با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای صورت گرفته است. با توجه به نامشخص بودن تعداد جامعه آماری با توجه به گویه‌ها تعداد اعضای نمونه ۲۱۰ نفر از افراد در حوزه مشاوره کسب و کار در نظر گرفته شد.

بدین منظور تعداد ۲۱۰ پرسش‌نامه بین اعضای نمونه توزیع شد که در این میان تعداد ۱۷۶ پرسش‌نامه تکمیل شده عودت گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش با آزمون‌های تی‌تک نمونه‌ای و فریدمن توسط نرم‌افزار SPSS و تحلیل عاملی تاییدی توسط نرم‌افزار Amos صورت گرفت. پس از تحلیل داده‌های کمی از طریق تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار Amos، ضمن تایید اهمیت ابعاد چهارگانه اصلی در چارچوب نهایی شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کارآفرینی، اهمیت ۷۶ شاخص نیز برای منظور شدن در این چارچوب مورد تایید قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

جدول داده‌های آماری توصیفی نمونه آماری پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۴. داده‌های آماری توصیفی جمعیت شناختی اعضای نمونه آماری

جمع			مرد	زن	کمیت	جنسیت
			۱۴۵	۳۱	فراوانی	
جمع	بالای ۵۰ سال	۴۰-۵۰	۳۰-۴۰	زیر ۳۰ سال	کمیت	سن
۱۷۶	۲۷	۳۸	۶۶	۴۵	فراوانی	
جمع	دکتر		کارشناسی ارشد	کارشناسی	کمیت	تحصیلات
۱۷۶	۱۵		۹۳	۶۸	فراوانی	
جمع	بیشتر از ۱۰ سال		۵-۱۰	کمتر از ۵ سال	کمیت	تجربه کاری
۱۷۶	۸۹		۵۸	۲۹	فراوانی	
جمع	سایر		علوم انسانی	فنی-مهندسی	فراوانی	رشته تحصیلی
۱۷۶	۱۵		۱۱۱	۵۰	کمیت	

در جدول ۵ آمار توصیفی ابعاد چهارگانه شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کارآفرینی آورده شده است که شامل دو شاخص مرکزی میانگین و میانه و سه شاخص پراکندگی انحراف معیار، واریانس و دامنه تغییرات می‌باشد. مطابق جدول، بعد «رفتارها و مهارت‌های حرفه‌ای» دارای بالاترین میانگین، میانه و انحراف معیار و بعد «دانش کسب‌وکار و فرایندهای کارآفرینی» نیز پایین‌ترین میانگین را به خود اختصاص داده است. نتایج آزمون مقایسه میانگین به تفکیک ابعاد چهارگانه شایستگی‌های مورد نیاز مشاوران کارآفرینی، ارائه شده است.

جدول ۵. شاخص‌های توصیفی ابعاد پژوهش

ابعاد شایستگی‌های مشاوران کارآفرینی	میانگین	میانه	انحراف معیار	دامنه تغییرات
دانش کسب‌وکار و فرایند های کارآفرینی	۴/۳۲	۴/۳	۰/۴۱	۲
شایستگی‌های مشاوره	۴/۶۸	۴/۳	۰/۳۹	۲
رفتارها و مهارت های حرفه ای	۴/۵۲	۴/۴	۰/۳۵	۲
شایستگی‌های شخصیتی و اخلاقی	۴/۳۵	۴/۲	۰/۳۷	۲

جدول ۶. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای ابعاد چهارگانه شایستگی‌های مشاوران کارآفرینی

ابعاد شایستگی	آماره‌ی t	سطح معناداری	میزان خطا	نتیجه آزمون
دانش کسب‌وکار و فرایندهای کارآفرینی	۱۴۸/۷۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد H <sub>0</sub>
شایستگی‌های مشاوره	۱۲۵/۱۹	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد H <sub>0</sub>
رفتارها و مهارت‌های حرفه‌ای	۱۳۲/۶۸	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد H <sub>0</sub>
شایستگی‌های شخصیتی و اخلاقی	۱۵۶/۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد H <sub>0</sub>

در این آزمون‌ها فرض H<sub>1</sub> به معنی این است که میانگین نمره پاسخ دهنده‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ بیشتر از ۳ است و فرض H<sub>0</sub> به معنای کوچک‌تر مساوی ۳ بودن میانگین نمره‌ی پاسخ دهنده‌ها است. براساس یافته‌های آزمون، مقدار آماره‌ی t برای هر یک از چهار بعد شایستگی، مثبت به دست آمده و هم‌چنین در مورد همه چهار بعد شایستگی، در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به این که سطح معنادار محاسبه شده (۰/۰۰۰) کوچکتر از میزان خطا (۰/۰۵) است، H<sub>0</sub> رد و H<sub>1</sub> پذیرفته می‌شود. به بیان دقیق‌تر پاسخگویان معتقدند که وجود ابعاد «دانش کسب‌وکار و فرایندهای کارآفرینی»، «شایستگی‌های مشاوره»، «مهارت‌ها و رفتارها» و «حرفه‌ای‌گریایی و اخلاق» در چارچوب شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کارآفرینی، دارای اهمیتی بیش از حد متوسط است و این موضوع به معنای تایید اهمیت وجود این ابعاد در چارچوب شایستگی‌های مورد نیاز مشاوران کارآفرینی است.

جدول ۷. فهرست شاخص‌های تایید نشده در تحلیل عاملی تاییدی

مولفه	شاخص‌های تایید نشده	بار عاملی استاندارد شده	شماره سوال
۶	اطلاعات اقتصادی		دانش کسب‌وکار
۱۵	دانش فرهنگ مشتری		دانش مدیریتی
۳۲	استفاده از تجربه و تخصص همکاران		مهارت‌ها و ابزارهای مشاوره
۳۸	مشارکت دادن کارآفرینان در فرآیند شناسایی و حل مسئله		تمرکز بر کارآفرینان در مشاوره
۴۱	پاسخگویی به کارآفرینان و مسئولیت‌پذیری در قبال تعهدات		تمرکز بر کارآفرینان در مشاوره
۴۸	شهود و توانایی تشخیص وضعیت کسب و کار در آینده		تیزهوشی در کسب‌وکار
۶۰	خلاقیت و نوآوری در ارائه راه حل‌ها و توصیه‌ها		تفکر خلاق و تحلیلی
۷۹	تمایل به کمک دیگران		اصول اخلاق حرفه‌ای
۸۲	رعایت ادب و احترام		ویژگی‌های شخصیتی

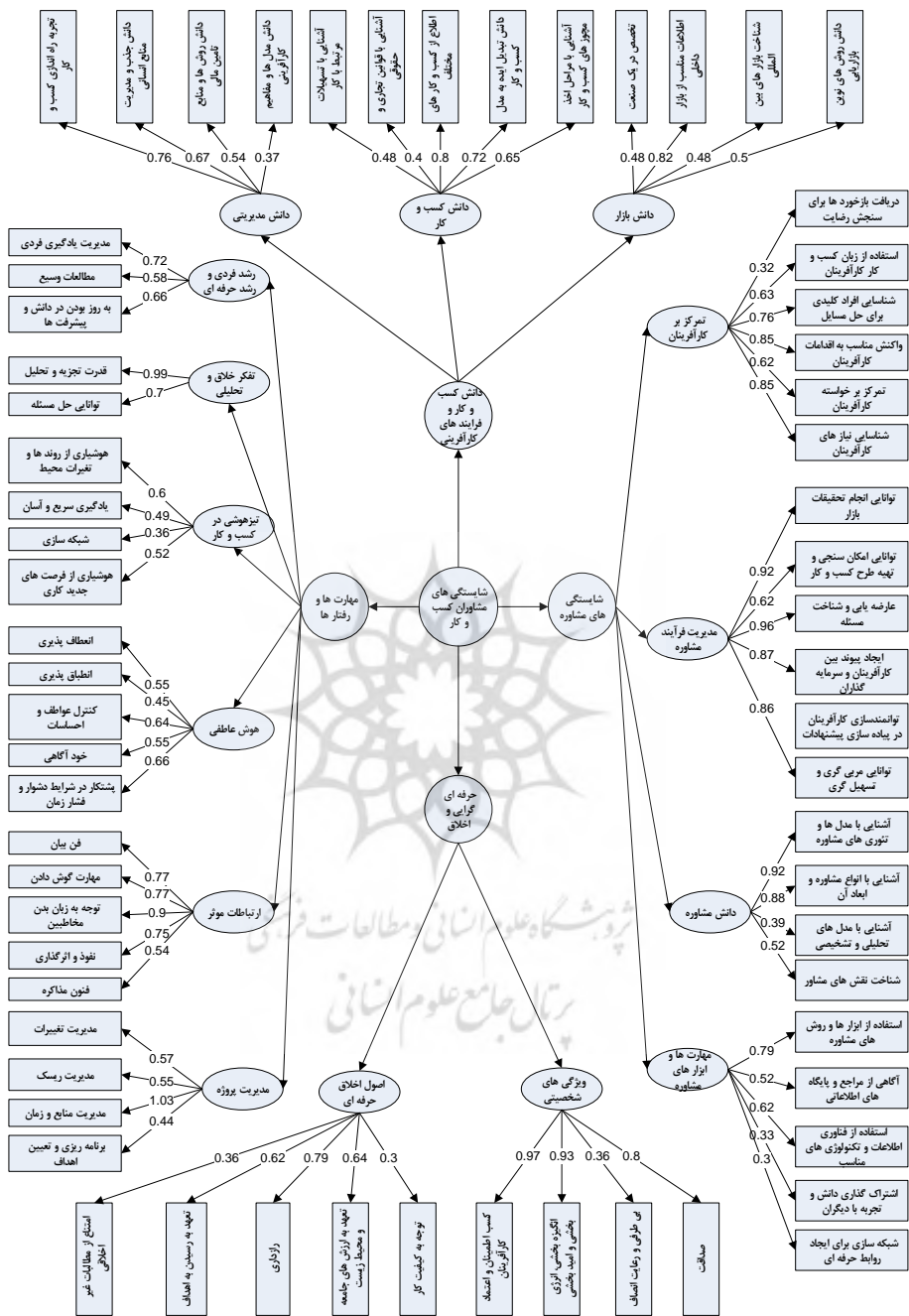
به منظور بررسی اعتبار سازه‌های پرسشنامه و برازش مدل شایستگی‌های مشاوران کارآفرینی، داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم افزار Amos از طریق تحلیل عاملی تاییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. برای تایید یا عدم تایید شاخص‌ها، متغیرهای دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۳ مورد تایید قرار می‌گیرند. از میان ۸۵ شاخص شناسایی شده، برخی از شاخص‌ها نتوانستند از دیدگاه جامعه‌ی آماری پژوهش، حد پذیرش را از جهت اهمیت در چارچوب شایستگی‌های مشاوران کارآفرینیدریافت نمایند. این شاخص‌ها در جدول ۷ آورده شده‌اند. با حذف شاخص‌های مذکور از چارچوب شایستگی‌ها، بار عاملی شاخص‌های باقیمانده در سازه نیز تغییر بسیار اندکی نمودند. شاخص‌های برازندگی مدل شایستگی‌های مشاوران کارآفرینی به تفکیک ابعاد چهارگانه شایستگی‌ها، در جدول ۸ آورده شده است. مقادیر این شاخص‌های نشان دهنده‌ی برازندگی قابل قبول آن است.

جدول ۸. نتایج میزان انطباق مدل پژوهش با شاخص‌های برازندگی

ابعاد شایستگی	RMSEA	NFI	CFI	IFI	P-value	$\chi^2/df$	df	$\chi^2$
دانش کسب و کار و فرایند کارآفرینانه	۰,۲۱۱	۰,۸۴۸	۰,۸۸۲	۰,۸۹۵	۰,۰۰۰	۲,۸۶۷	۲	۵,۷۳۴
شایستگی‌های مشاوره	۰,۱۷۳	۰,۸۰۳	۰,۸۷۲	۰,۸۸۰	۰,۰۰۰	۲,۲۵۲	۹	۲۰,۲۸۱
مهارت‌ها و رفتارها	۰,۳۰۷	۰,۷۵۹	۰,۷۹۱	۰,۷۹۸	۰,۰۰۰	۴,۹۴۹	۹	۴۴,۵۴۲
حرفه‌ای‌گرایی و اخلاق	۰,۱۵۴	۰,۸۲۸	۰,۸۹۶	۰,۹۰۶	۰,۰۷۶	۱,۹۹۵	۵	۹,۹۷۳

مدل ساختاری بهبود یافته‌ی ابعاد چهارگانه شایستگی‌های مشاوران کارآفرینی، در شکل ۶ آورده شده است.

شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کسب‌وکار



## بحث و نتیجه‌گیری

کارآفرینی دارای اصول و مبانی، نظریه‌ها و روش‌ها و در مجموع دانش و قلمرو نظری خاص است که ضروری است مشاوران کارآفرینی به‌منظور ارائه خدمات مشاوره به کارآفرینان مختلف، با این مدل‌ها و مفاهیم و فرایندهای کارآفرینی آشنا باشند. بعد دانش کسب‌وکار چارچوب‌ها و پژوهش‌های کلاترباک (۲۰۰۴)، انیس و گودمن (۲۰۰۵)، گرودزکی و آلن (۲۰۰۵)، چارچوب شایستگی‌های انجمن بین‌المللی مشاوره مدیریت (۲۰۱۰)، چارچوب شایستگی‌های مشاوران مدیریت کانادا (۲۰۰۸)، چارچوب شایستگی‌های انجمن کچینگ (۲۰۱۲)، بارتون شاو-گان (۲۰۱۰)، کانر و دیوید سون (۱۹۹۷)، چارچوب شایستگی‌های پترهاید (۲۰۰۴)، آندرس (۲۰۱۱) و میلان کوبر (۲۰۰۳) مورد تأکید قرار گرفته است.

کسب دانش در زمینه کارآفرینی برای ارائه خدمات مشاوره به کارآفرینان کفایت نمی‌کند و لازم است تا مشاوران از تجربه و مهارت‌های عملی در این زمینه نیز برخوردار باشند. اهمیت این موضوع از طریق یافته‌های پژوهش حاضر نیز مورد تأیید قرار گرفته و بعد «رفتار و مهارت حرفه‌ای» به‌عنوان مهم‌ترین عامل در میان ابعاد چهارگانه شایستگی‌ها شناخته شده است. این بعد نیز مانند بعد دانشی شایستگی‌ها، همواره به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی چارچوب‌های شایستگی دسته‌بندی شده است؛ از جمله در پژوهش‌های کلاترباک (۲۰۰۴)، آندرس (۲۰۱۱)، گرودزکی و آلن (۲۰۰۵)، هارگروو (۲۰۰۳)، هاوکینز و اسمیت (۲۰۰۶)، چارچوب شایستگی‌های پترهاید (۲۰۰۴)، بارتون شاو-گان (۲۰۱۰)، چارچوب شایستگی‌های انجمن مشاوره (۲۰۱۲)، میلان کوبر (۲۰۰۳)، چارچوب شایستگی‌های انجمن بین‌المللی مشاوره مدیریت (۲۰۱۰)، چارچوب شایستگی‌های مشاوران مدیریت کانادا (۲۰۰۸)، گرودزکی و آلن (۲۰۰۵)، کتی کارم (۱۹۸۳)، هارگروو (۲۰۰۳) و دیوید وایس (۱۹۹۹) به آن پرداخته شده است.

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که شاخص‌های «انگیزه‌بخشی، انرژی‌بخشی و امیدبخشی»، «محرمانه پنداشتن اطلاعات کارآفرینان و حفظ حقوق مالکیت فکری آنان»، «توانایی مربیگری، تسهیلگری و مدیریت بحث‌ها در کارگاه‌های آموزشی»، «هوشیاری نسبت به فرصت‌های جدید کاری»، «توانایی کسب اطمینان و اعتماد کارآفرینان»، «قدرت تجزیه و تحلیل مسائل»، «تخصص و دانش عمیق در یک صنعت یا بازار هدف»، «استفاده از ابزار شبکه‌سازی به‌منظور ایجاد و حفظ روابط حرفه‌ای»، «توانایی امکان‌سنجی و تهیه طرح کسب‌وکار» و «هوشیاری نسبت به آخرین روندها و تغییرات محیط کسب‌وکار» ده شاخصی هستند که دارای بیشترین اولویت در بعد ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای هستند و نیازمند توجه و تربیت مشاوران

در دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی به صورت آکادمیک است که امید است مورد توجه سیاست‌گذاران و متولیان صنایع و کسب‌وکار قرار گیرد.

برخی از شاخص‌هایی که در نتیجه مطالعات پیشین و مصاحبه با خبرگان به دست آمده بود اما در بخش کمی از اولویت پایین‌تری برخوردار بوده و مورد تأیید قرار نگرفتند عبارتند از: داشتن اطلاعات اقتصادی، دانش فرهنگ مشتری، استفاده از تجربه و تخصص همکاران، مشارکت دادن کارآفرینان در فرآیند شناسایی و حل مسئله، پاسخگویی به کارآفرینان و مسئولیت‌پذیری در قبال تعهدات، شهود و توانایی تشخیص وضعیت کسب و کار در آینده، خلاقیت و نوآوری در ارائه راه‌حل‌ها و توصیه‌ها، تمایل به کمک دیگران و رعایت ادب و احترام که بررسی چرایی این موضوع لازم است. این تحقیق در جامعه آماری شهر تهران انجام شد و شایستگی‌های مشاوران در این شهر از سایر شهرها و استان‌ها می‌تواند بالاتر باشد. علاوه بر آن از نیازهای واقعی مراجعان و درخواست‌کنندگان مشاوره کسب و کار هم اطلاعاتی کسب نشده است. بنابراین با توجه به این توانایی‌ها و محدودیت‌ها پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود.

### پیشنهادهای

با در نظر گرفتن یافته‌های اصلی کسب شده از پژوهش و مباحث انجام شده، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- نظر به این که یافته‌های این پژوهش شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کسب‌وکار را مشخص کرد و از آن جا که این شایستگی‌ها به صورت رسمی در جایی آموزش داده نمی‌شود؛ لذا پیشنهاد می‌شود در دانشگاه‌های کشور دوره‌ها و دروسی با عنوان "شایستگی‌های مشاوران کارآفرینی" گنجانده شود.

- از آن جایی که توجه به قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارآفرینان و ارتقای این شایستگی‌ها، به میزان چشم‌گیری بر موفقیت کسب و کارهای کشور تأثیرگذار است، پیشنهاد می‌شود چارچوب شایستگی‌های مشاوران کارآفرینی برای تعریف و اجرای برنامه‌های آموزشی، پرورشی و توسعه‌ای مختص مشاوران کارآفرینی مورد استفاده قرار گیرد.

- مشاوره کارآفرینی فرایندی است که از چند مرحله پی در پی و متوالی تشکیل شده است به گونه‌ای که مشاور برای ارائه خدمات مشاوره، در هر مرحله نیازمند شایستگی‌های خاصی می‌باشد که با شایستگی‌های مراحل دیگر متفاوت است. پیشنهاد می‌شود پژوهشی براساس شایستگی‌های مورد نیاز مشاوران کارآفرینی با مدنظر قرار دادن مراحل مختلف فرایند مشاوره صورت گیرد.



- یکی از موضوعات ضروری پژوهش که در ادامه‌ی یافته‌های پژوهش حاضر ضروری به نظر می‌رسد، تدوین ابزاری برای سنجش شایستگی‌های مشاوران است؛ چرا که علاوه بر آگاهی از شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کارآفرینی، وجود ابزاری برای سنجش دقیق و جزئی این شایستگی‌ها در انتخاب افراد نامزد تصدی پست‌های مشاوره در سازمان‌ها و شرکت‌ها و نیز در ارزیابی‌ها، آموزش، و نظام دستمزد الزامی می‌باشد. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی جداگانه و بر اساس چارچوب ارائه شده در این پژوهش، پرسشنامه‌ای شامل سنجه‌های جزئی و عملیاتی برای سنجش سطح شایستگی‌های مشاوران کارآفرینی ساخته و به بوته‌ی آزمایش گذاشته شود.

- با توجه به این که ممکن است از نظر فرهنگی و خرده‌فرهنگی مسائل کسب و کار در استان‌های مختلف متفاوت باشد. لازم است این پژوهش در سایر استان‌های کشور هم انجام شده و تفاوت‌ها و تشابهات ممکن استخراج شود.

## منابع

- اکبرزاده، نجمه (۱۳۹۲) شناسایی شایستگی‌های کارآفرینانه مدیران دانشگاهی. توسعه‌کارآفرینی، دوره ششم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۲، ص ۲۷-۵۳
- Andrews, W. (2011), *Mentoring Functional Overview*, European Mentoring and Coaching Council.
- Andrews, W. (2011), *Mentoring Functional Overview*, European Mentoring and Coaching Council.
- Boyatzis, R.H. (1995). *The competent manager: A model of effective performance*. John Wiley & sons.
- Brinckmann, J. (Ed.). (2007). *Competence of Top Management Teams and Success of NewTechnology-Based Firms: Technische Universität Berlin*.
- Brown, & Knight. (1995). *Assessing Learners in higher education*. London: Kogan page.
- Burtonshaw-Gunn, S.A. (2010). *Essential tools for management consulting: tools, models and approaches for clients and consultants*. Management Education and Development, Vol 24, No 2 pp122-137
- Clutterbuck, D. (2004). *Mentor Competencies: a field perspective*.
- Cooper, A. C. (1985). *The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms* *Journal of Business Venturing*, 1, 75-86.
- Ennis, S., Goodman, R., Hodgets, W., Hunt, J. (2005). *Core Competencies Of The Executive Coach*.
- Enter, M. (2006). *Identifying factors that contribute to high-growth knowledge-intensive ventures*. [University of Twente, Enschede]. *Master's Thesis*.
- Haunstein, P. (2000). *Competency Modeling approaches and strategies*. Case.come /client/case.pdf.

- Gary; Pisano; Shuen, Amy (August 1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management "Dynamic Capabilities and Strategic Management" (PDF). *Strategic Management Journal* **18** (7): 509° 533.
- Khan, A., & Naish, J. (2004). Learning Needs Assessment refugee doctors: support, development and integration in the NHS London: Radcliffe Publishing ltd.
- Kubr , M. (2003). Management Consulting: A Guide to the Profession. International Labour Office.
- McClelland, David C. (1973); testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, Vol 28(1), Jan, 1-14. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>
- Miller, & Osinski, D. (2002). Training Needs Assessment. Society for human resource management, 1-5.
- Peters, L., Rice, M., & Sundararajan, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91.
- Sinnott, G., Madison, G., Pataki, G. (2002): Competencies: Report of the competencies workgroup, workforce and succession planning work groups
- Woodward, S. Williams, P.O. (1994). The Competitive Consultant: A Client-oriented Approach for Achieving Superior Performance. Basingstoke, Hampshire: Macmillan.

