



## Designing a Career Path Development Model Based on the Knowledge Management Model

Mohammad Vakili 

PhD student in Business Management,  
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Hamed Dehghanan \* 

Assistant professor , Management and  
accounting department, Faculty of  
management, Allameh Tabataba'i  
University, Tehran, Iran,

Hossein Rahmanseresht 

Professor, Allameh Tabataba'i University,  
Tehran, Iran

Vahid Khashei Varnamkhasti 

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

### Abstract

Today, the use of strategy consultancy in most organizations is not a choice, but a necessity. Strategy consultants have irreplaceable role in the success of organizations. Competency and competency-based management has been considered widely in recent years. Despite this fact, less attention has been paid to competencies of strategy consultants. This study aims to discover the competencies, determine the relative importance of each competency and finally suggest a comprehensive competency model for strategy consultants. So a mixed (qualitative-quantitative) research was conducted. At the first stage (qualitative research) based on the data approach of Glaser grounded theory and through deep interviews with 21 experts in strategy consulting, 25 competencies of strategy consultants were identified. At the second stage (quantitative research), by fuzzy Dematel method, relative importance of these competencies and the relationships between them have been identified and finally a comprehensive model has been presented. Among the important results of this research is that at the level of main categories, personality competencies and at the level of sub-categories, management and organizational knowledge, strategic thinking, mindfulness and leading the leaders are of the highest importance and effectiveness.

**Keywords:** Management Consulting Industry, Strategy Consulting, Strategic Management, strategy consultant competency.


\* Corresponding Author: dehghanan@gmail.com

**How to Cite:** Vakili, Mohammad,(2021), A Competency Model for the Organization's Strategy Consultant, *Management Studies in Development and Evolution*, Vol.30, No.101, 43-67.



## مدلی برای شایستگی های مشاور استراتژی سازمان


دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

محمد و کیلی 


استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

حامد دهقانان \* 

استاد دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

حسین رحمان سرشت 

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

وحید خاشعی ورنامخواستی 

### چکیده

امروزه استفاده از مشاوران استراتژی در اکثر سازمان‌ها نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت محسوب می‌شود و این مشاوران نقش بی‌بدیلی را در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند. شایستگی و مدیریت مبتنی بر شایستگی‌ها در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است، با این حال به شایستگی‌های مشاوران استراتژی تاکنون خیلی کم توجه شده است. هدف این تحقیق شناسایی شایستگی‌ها، تعیین اهمیت نسبی آن‌ها و ارائه یک مدل جامع شایستگی برای مشاوران استراتژی است. بدین منظور یک پژوهش ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شد که در فاز کیفی بر اساس رویکرد داده بنیاد گلیزری و از طریق مصاحبه عمیق با ۲۱ نفر از خبرگان مشاوره استراتژی در کشور، ۲۵ شایستگی مشاوران استراتژی شناسایی شد. در فاز کمی با روش دیمتل فازی اهمیت نسبی این شایستگی‌ها و روابط میان آنها مشخص شد و در نهایت یک مدل جامع در این خصوص به دست آمد. از جمله نتایج مهم این تحقیق این است که در سطح مقوله‌های اصلی، شایستگی‌های شخصیتی و در سطح مقوله‌های فرعی هوش، دانش مدیریت و سازمان، تفکر استراتژیک، موقعیت‌سنجی و رهبری رهبران از بالاترین درجه اهمیت و تاثیرگذاری برخوردارند.

**واژگان کلیدی:** صنعت مشاوره مدیریت، مشاوره استراتژی، مدیریت استراتژیک،

شایستگی مشاور استراتژی.

## مقدمه

مجموع ارزش جهانی صنعت مشاوره مدیریت حدود ۲۸۵ میلیارد دلار می‌باشد و بنابراین از از بالغ‌ترین بازارهای خدمات حرفه‌ای و بزرگترین آن‌ها است. جهانی شدن بر تحولات خدمات مشاوره مدیریت تاثیر داشته است (کاناتو و جیانگر کو، ۲۰۱۱) و مطابق با سایت کانسالتانسی ۲ (۲۰۱۹) گسترش صنعت مشاوره مدیریت طی پنج سال اخیر ارتباط نزدیکی با تحولات اقتصادی جهانی داشته است. مشاوره استراتژی 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 استراتژی را دارند (وکیلی و همکاران، ۱۳۹۶). در حال حاضر در کشور ما هیچ نهاد رسمی و معتبری که به عنوان متصدی نظام صلاحیت حرفه‌ای مشاوران نقش فعالی ایفا کند وجود ندارد و صرفاً چند سازمان محدود هستند که فعالیت پراکنده و محدودی در این زمینه انجام داده‌اند. اما نتوانسته‌اند این نیاز را به طور کامل پاسخ دهند و از طرفی این مراکز از اعتبار و مقبولیت لازم برخوردار نیستند. همین امر باعث شده تا کارفرمایانی که به شدت خود را نیازمند بهره‌مندی از خدمات مشاوره مدیریت می‌دانند، در انتخاب مشاوران کارآمد با سردرگمی مواجه باشند. در نبود مدل‌های شایستگی و مکانیزم ارزیابی مشاوران در این شایستگی‌ها، تصور غالب این است که هر مشاوره‌ای که وجهه آکادمیک قوی‌تری داشته باشد، از تجربه کار یا شهرت بیشتری برخوردار باشد، لزوماً مشاور موفق است. مساله دیگر این است که ارزیابی عملکرد مشاور و اثربخشی پروژه مشاوره مدیریت معمولاً بسیار پیچیده است و بهبود یا وخامت شرایط سازمان را لزوماً نمی‌توان مستقیماً به پروژه مشاوره مدیریت اجرا شده در سازمان نسبت داد و این خود مساله مطرح شده را حادتر می‌کند.

تحقیق در مورد شایستگی یکی از مهم‌ترین مباحث تحقیقاتی در حوزه منابع انسانی است و هدف آن شناسایی معیارهایی است که در اجرای بهینه حرفه مورد نظر اهمیت دارد. مقاله حاضر با توجه به شکاف نظری و عملی در زمینه شایستگی‌های مشاور مدیریت، در جستجوی پاسخ این سوال است که مدل شایستگی‌های مشاور استراتژی سازمان کدام است؟ این مدل چه اجزاء و مؤلفه‌هایی دارد؟ اهمیت نسبی و اولویت این عوامل به چه صورت است؟

1 Canato &amp; Giongreco

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

## پیشینه پژوهش

واژه شایستگی<sup>۱</sup> از کلمه لاتین Competence گرفته شده و به معنای مناسب بودن است. شایستگی به عنوان توانایی افزودن ارزش به کسب و کار تعریف شده و باید بر فرایندهایی تمرکز کند که به تغییر شرایط کسب و کار و کسب مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شود (زرگران خوزانی، ۱۳۹۷). شایستگی مشخصات فرد را از منظر دانش، مهارت، خودانگاره، صفات و انگیزه بیان می‌کند (بهراد و همکاران، ۱۳۹۹). در بررسی ادبیات شایستگی، انواع مدل‌های شایستگی‌های مدیران صرفنظر از حوزه‌ها و تخصص‌های کارکردی که می‌باید توسط مدیران اکتساب گردد و با توجه به فرهنگ و ساختار سازمان‌ها، در قالب سه دسته مدل شایستگی هوشی، مدیریتی و فرهنگی قابل استخراج است (واعظی و همکاران، ۱۳۹۹). اونک<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) بر این عقیده است که موفقیت پروژه مشاوره مدیریت به شدت تحت تأثیر مهارت مشاوران، درک و عملکرد آنهاست. شایستگی‌های مشاوران کسب و کار از دیدگاه کابر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) به دو مقوله کلی ویژگی‌های شخصیتی (از جمله 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) و دانش و مهارت (شامل تمایل به مشاوره کسب و کار، آشنایی با فرایند مشاوره، مهارت تحلیل و حل مسئله و مهارت‌های رفتاری، ارتباطات و مدیریت تغییرات) تقسیم می‌شود. پنج شایستگی پایه‌ای که برای مشاوران تعریف شده است که عبارت‌اند از مشارکت، آینده‌نگری، بازسازی، شناخت و توسعه (عزیزی و حاتمی، ۱۳۹۴). همچنین در مطالعه انیس و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) چهار شایستگی ضروری دانش روان‌شناختی، تیزهوشی در کسب و کار، دانش سازمانی، دانش مشاوره و مهارت‌های مربی‌گری به منظور انجام وظایف مشاوره ذکر شد. انجمن بین‌المللی سازمان‌های مشاوره مدیریت ۵ (ICMCI) (۲۰۱۴) برای اینکه به یک مشاور گواهینامه مشاوره مدیریت اعطاء کند، تسلط او را در سه زمینه دانش و توانمندی

---

1 Competency

2 Oonk

3 Kubr

4 Ennis, S., Goodman, R., Hodgets, W., Hunt, J.

5 International Council of Management Consulting Institutes

بازار<sup>۱</sup>، شایستگی‌های مشاوره<sup>۲</sup>، رفتار حرفه‌ای<sup>۳</sup> ضروری می‌داند. عزیزی و حاتمی (۱۳۹۴) نتیجه گرفتند 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 به‌منظور ایجاد و حفظ روابط حرفه‌ای»، «توانایی تهیه طرح کسب و کار»، و «هوشیاری نسبت به آخرین روندها و تغییرات محیط» شایستگی‌هایی هستند که دارای بیشترین اولویت موردنیاز مشاوران کارآفرینی بوده و نیاز به توجه و تقویت ویژه دارند. اونک در سال ۲۰۱۶ در خصوص قابلیت‌های مشاوران مدیریت در مطالعات و تحقیقات پیشین بررسی گسترده‌ای انجام داد و به این نتیجه رسید که قابلیت‌های مشاوران مدیریت به ۶ دسته تقسیم می‌شوند: (۱) مهارت ارتباطات، (۲) ایفای نقش‌های مختلف، (۳) ویژگی‌های فردی، (۴) مدیریت پروژه، (۵) دانش و (۶) حل مسئله. این مطالعه از این جهت اهمیت دارد که جمع‌بندی نسبتاً جامعی برای شایستگی‌های مشاوران مدیریت به حساب می‌آید.

اکثر مطالعات انجام شده در حوزه شایستگی مشاوران مدیریت، در سطح عمومی بوده و ملاحظات خاص هر حوزه تخصصی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با این حال از مطالعات محدودی که برای هر حوزه تخصصی انجام شده، می‌توان به بررسی شایستگی‌های مشاوران توسعه سازمانی توسط ایوبانک (۱۹۹۰)، مشاوران تحول سازمانی (کالو و ریتسما، ۲۰۱۰) و شایستگی مشاوران استراتژی (نیکولاس و برگولز، ۲۰۱۳) اشاره کرد. تحقیق نیکولاس هر چند با تمرکز بر مشاوران استراتژی صورت گرفته، اما از پشتوانه روش تحقیقی قوی‌ای برخوردار نیست و بیشتر مبتنی بر تجربیات شخصی خود محقق است. یک سری مطالعات هم به جای پرداختن به مبحث شایستگی مشاوران استراتژی، به برخی اجزاء یا عوامل تشکیل دهنده شایستگی پرداخته‌اند یا مطالعاتی بوده‌اند که هر چند به طور مستقیم در چهارچوب موضوع این پژوهش نیست، اما می‌توان از نتایج آن برخی شایستگی‌های مشاوران استراتژی را استنباط کرد. مثلاً کان بک (۱۹۹۸) و سلطانی، (۱۳۹۰) نقش‌های

1 Market capability and knowledge

2 Technical discipline

3 Consulting competence

مشاوره مدیریت، کومار و همکاران (۲۰۰۰)، قابلیت استراتژیک موفقیت شرکت‌های مشاوره استراتژی در استرالیا، برونمایر و ویرتز (۲۰۱۶) و برانمایر (۲۰۱۶)، عوامل موفقیت مشاور و جهانگیرزاده، (۱۳۹۰) آسیب شناسی صنعت مشاوره و ارائه راهکارهای بهبود آن را مورد مطالعه قرار داده‌اند. با این حال علیرغم تصریح اهمیت فراوان مشاوره استراتژی در عملکرد سازمان‌ها و نسبت بالای شکست پروژه‌های این حوزه، بحث شایستگی‌های مشاوران استراتژی به صورت جامع کمتر مورد توجه بوده است. لذا با توجه به فقدان ادبیات و نیز پیشینه تحقیقات در این زمینه و با علم به اینکه تعیین و تدوین یک مدل و چارچوب شایستگی برای یک سازمان خاص الزاماً نمی‌تواند برای سازمان‌های دیگر (حتی مشابه) قابل تجویز باشد (بهراد و همکاران، ۱۳۹۹)، ضروری است که برگرفته از واقعیت‌ها و داده‌های عینی یک مدل در این خصوص نیز پیشنهاد شود. از طرفی لازم است اهمیت نسبی این شایستگی‌ها نیز به روشنی بیان شود تا بیشترین توجه و تأکید بر کلیدی‌ترین شایستگی‌ها معطوف گردد. از این رو این تحقیق بر آن است تا مبتنی بر نظریه داده بنیاد و تجربه عینی مشاوران استراتژی موفق و نیز کارفرمایانی که در دریافت خدمات مشاوره استراتژی موفق بوده‌اند، این شایستگی‌ها را در موقعیت کشور ایران شناسایی کند و در گام بعد آنها را در قالب یک مدل جامع و گویا دسته بندی کرده، ارتباط بین عناصر شایستگی را معین نماید و در وهله آخر، اهمیت نسبی این شایستگی‌ها را بازگو نماید.

## روش

روش پژوهش کنونی از نوع آمیخته و با استفاده از داده بنیاد و تحلیل دیمتل فازی است. بنابراین پژوهشی بنیادی-اکتشافی می‌باشد. در مرحله داده بنیاد با رویکرد گلگیری، به منظور انجام مصاحبه‌ها از نمونه گیری هدفمند و نظری استفاده شد. در نمونه گیری هدفمند با توجه به چهار شاخص زیر، تعدادی مشاوران حوزه استراتژی شناسایی شدند

شاخص‌های انتخاب مشاوران:

- ۱- به طور تخصصی در زمینه مشاوره استراتژی 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 استراتژی سازمان تجربه داشته باشند.

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.

در ضمن در کنار مشاوران استراتژی که نمونه اصلی تحقیق را تشکیل می‌داند، 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:

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

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

بعد 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 یک 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 مکس کیودا نسخه ۱۰ شد تا کدگذاری اصلی انجام شود. این نرم‌افزار امکانات بیشتر و سهل‌تری 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 کدگذاری باید به‌طور کامل توسط خود محقق انجام شود و اصولاً نرم‌افزار چنین کاری را انجام نمی‌دهد.

کدگذاری در نرم‌افزار معمولاً یک فرآیند یک مرحله‌ای نیست و محقق بعد از هر بار که این فرآیند 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 استخراج شده به دست آمد. جدول ۱ مشخصات خبرگان این پژوهش را نشان می‌دهد. در این پژوهش برای تایید روایی و پایایی 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 مقایسه شد. نتایج نشان داد که بیش از ۶۷ درصد تشابه قطعی در کدگذاری هر مرحله وجود داشت؛ بنابراین پایایی کدگذاری‌ها تایید شد. همچنین از مشورت دو خبره در زمینه شایستگی‌ها در مراحل کدگذاری، مفهوم‌سازی، استخراج مقولات و تدوین نظریه بهره برداری شد.

جدول ۱. مشخصات خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش

ردیف	سمت	تعداد	تحصیلات	حوزه فعالیت	
				اجرائی	دانشگاهی
۱	عضو هیئت علمی دانشگاه	۵	دکتری تخصصی		۵
۲	مدرس	۲	دکتری تخصصی کارشناسی ارشد		۲
۳	مشاور وزیر	۱	دکتری تخصصی	۱	
۴	مدیرعامل	۳	دکتری تخصصی کارشناسی ارشد	۳	
۵	مشاور مدیریت	۸	دکتری تخصصی دانشجوی دکتری کارشناسی ارشد	۷	۱
۶	ریاست پژوهشکده	۱	دکتری تخصصی	۱	

از آنجا که بین معیارها و زیرمعیارها مطابق نظر خبرگان، روابطی وجود دارد و با توجه به هدف وزن‌دهی به این معیارها، از روش دیمتل فازی برای تعیین روابط و اثرگذاری و اثرپذیری معیارها استفاده شد. دیمتل روشی جامع برای طراحی و تحلیل نقشه شبکه روابط میان عوامل یک سیستم پیچیده است. روش دیمتل توانایی این را دارد که شدت تعاملات و روابط میان عوامل را به صورت کمی نشان داده و میزان اثرگذاری و اثرپذیری عوامل از



یکدیگر را با یک عدد نشان دهد (ژانگ ۱، ۲۰۱۲). گزینه‌های زبانی و اعداد فازی مثلثی دیمتیل در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. گزینه‌های زبانی و اعداد فازی مثلثی دیمتیل

گزینه‌های زبانی	اعداد قطعی	اعداد فازی مثلثی
تاثیر خیلی زیاد	۴	(۰/۷۵، ۱، ۰/۷۵)
تاثیر زیاد	۳	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)
تاثیر کم	۲	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)
تاثیر بسیار کم	۱	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)
بدون تاثیر	۰	(۰، ۰، ۰/۲۵)

برای منظور نمودن نظر همه خبرگان از آنها میانگین حسابی گرفته می شود.

$$\tilde{z} = \frac{\tilde{x}^1 + \tilde{x}^2 + \tilde{x}^3 + \dots + x^p}{p}$$

در این فرمول P تعداد خبرگان و  $\tilde{x}^1, \tilde{x}^2, \tilde{x}^p$  به ترتیب ماتریس مقایسه زوجی خبره ۱، خبره ۲ و خبره p می باشد و  $\tilde{z}$  عدد فازی مثلثی به صورت  $\tilde{z}_{ij} = (l'_{ij}, m'_{ij}, u'_{ij})$  است. سپس میانگین نظرات ۲۱ خبره در بیان تاثیر هر یک از معیارها بر معیار دیگر، محاسبه شد و نتیجه نهایی از این مقایسات زوجی در قالب ماتریس روابط مستقیم فازی برای ابعاد (جدول ۵) و ماتریس روابط نرمالیزه بین ابعاد (جدول ۶) و سپس با استفاده از این فرمولها ماتریس های نرمالیزه فازی به دست آمد:

$$\tilde{H}_{ij} = \frac{\tilde{z}_{ij}}{r} = \left( \frac{l'_{ij}}{r}, \frac{m'_{ij}}{r}, \frac{u'_{ij}}{r} \right) = (l''_{ij}, m''_{ij}, u''_{ij})$$

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} \left( \sum_{j=1}^n u'_{ij} \right)$$

و در نهایت ماتریس روابط کل (T) فازی شکل گرفت. ماتریس روابط کل (T) فازی با توجه به این فرمول ها به دست آمد:

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (\tilde{H}^1 + \tilde{H}^2 + \dots + \tilde{H}^k)$$

که هر درایه آن عدد فازی به صورت  $\tilde{t}_{ij} = (l_{ij}^t, m_{ij}^t, u_{ij}^t)$  است و به شکل زیر محاسبه می‌شود:

$$[l_{ij}^t] = H_l \times (I - H_l)^{-1}$$

$$[m_{ij}^t] = H_m \times (I - H_m)^{-1}$$

$$[u_{ij}^t] = H_u \times (I - H_u)^{-1}$$

در این فرمول‌ها  $I$  ماتریس یکه و  $H_l, H_m, H_u$  هر کدام ماتریس  $n \times n$  هستند که درایه‌های آن را به ترتیب عدد پایین، عدد میانی و عدد بالایی اعداد فازی مثلثی ماتریس  $H$  را تشکیل می‌دهد.

#### یافته‌ها

با بررسی کلیت مصاحبه‌های انجام شده در طول تحلیل‌ها و بررسی‌های صورت گرفته، ۵۲۵ کد، ۲۵ مفهوم (مقوله فرعی) و ۵ مقوله اصلی بوده است. در ادامه به تشریح هر یک از مقوله‌ها و مدل مفهومی حاصل از فرایند داده بنیاد پرداخته خواهد شد. در جدول ۳ فرایند ظهور یکی از مقوله‌های فرعی با توجه به متن مصاحبه‌ها مشخص شده است.

انتخاب ورودی و خروجی‌های فرایند، تعیین‌کننده مسیر این فرایند است. با توجه به اینکه داده بنیاد با رویکرد پدیدارشنونده در این پژوهش به کار گرفته شده است، الزامی برای استفاده از مدل پارادایمی داده بنیاد برای نمایش نتیجه فرایند وجود ندارد (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۸) و پژوهشگر براساس خلاقیت شخصی، فرایند مدل مفهومی برآمده از داده‌ها را شکل می‌دهد و میان مقوله‌های اقتباس شده از داده‌ها ارتباط برقرار می‌کند (جدول ۴).

در نهایت مقادیر اثرگذاری (D)، اثرپذیری (R)، تعامل (D+R) شدت تاثیرگذاری و اثرپذیری خالص (D-R) در جدول شماره ۸ و ۹ آمده است. اگر D-R بزرگتر از صفر باشد، معیار مربوطه اثرگذار (علی) و اگر کوچکتر از صفر باشد، معیار مربوطه اثرپذیر (معلول) است. از این رو، مطابق جدول ۸ شایستگی‌های منشی/شخصیتی و شایستگی‌های مدیریت

استراتژیک علت و شایستگی های مشاوره، شایستگی های عمومی مدیریت و شایستگی های مشاوره مدیریت معلول هستند. همچنین تاثیرگذارترین و تاثیرپذیرترین معیار نیز مشخص شده است. در نهایت روابط اثرگذاری (علت) و اثرپذیری (معلول) از طریق رسم نقاطی با مختصات D+R و D-R براساس ماتریس T در یک دستگاه مختصات دکارتی مطابق شکل ۱ ترسیم شد. در این شکل، پیکان ها نحوه تاثیرگذاری را مشخص می کند. بر طبق شکل، در بین معیارهای اصلی، شایستگی های شخصیتی برای یک مشاور استراتژی، به ترتیب بر شایستگی های مدیریت استراتژیک، شایستگی های عمومی مدیریت، شایستگی های مشاوره مدیریت و شایستگی های عمومی مشاوره اثرگذار است.

جدول ۳. فرایند ظهور یکی از مقوله ها (برقراری ارتباط موثر)

مقوله	مفهوم	واقعه	برخی از نقل قول ها (نکات کلیدی)
برقراری ارتباط موثر	گوش کردن	مهارت درست شنیدن	مهارت شنیدن مؤثر درست بشنود
		فهمیدن منظور	منظور طرف را خوب بفهمد. خود شنیدن می تواند فضا ایجاد بکند
	همدلی	برقراری روابط انسانی	در سازمان ها بایستی روابط انسانی بسیار خوبی برقرار کنید.
		صحبت کردن با دیگران	من از مشاورم خواهش می کنم که با مدیران صحبت بکند، با سرپرست ها صحبت کند
	اقناع	تقویت قدرت اقناع	مشاور باید بتواند کلاینت را به کاری که می خواهد قانع کند.
	قدرت و نفوذ	رفتن سراغ مدیریت تعارض	باید بروی سراغ تکنیک های مدیریت تعارض
		استفاده از تکنیک قدرت	هر چه می توانی تلطیف بکنی یا یک مقدار از تکنیک های قدرت استفاده کنی
	کار تیمی	کار تیمی و هماهنگی تیمی	اگر تیمی کار می کنید تیم هماهنگی بشوید این خیلی خطرناکه که دو نفر می روند جلسه و یک جوری رفتار می کنند.
رفتار تیمی		شما باید رفتار تیمی را بدانید.	

جدول ۴. جزئیات مقوله‌های پژوهش

ردیف	مقوله اصلی	مفهوم (مقوله فرعی)	فراوانی تکرار
۱	شایستگی‌های منشی و شخصیتی (A)	کامیابی (A1)	۱۹
		عطش یادگیری (A2)	۱۸
		تسلط بر خویشتن (A3)	۱۸
		محبوبیت (A4)	۳
		قدرتمندی (A5)	۲۲
		هوش (A6)	۶
		پختگی (A7)	۱۸
۲	شایستگی‌های عمومی مدیریتی (B)	مهارت‌های پایه مدیریتی (B1)	۲۰
		یکپارچه سازی (B2)	۱۵
		دانش و اطلاعات عمومی (B3)	۱۰
		دانش مدیریت و سازمان (B4)	۲۱
		شم مالی (B5)	۱۲
۳	شایستگی‌های مدیریت استراتژیک (C)	دانش مدیریت استراتژیک (C1)	۲۶
		تفکر استراتژیک (C2)	۲۵
		مدیریت تحول (C3)	۳۱
		اشراف محیطی (C4)	۳۲
۴	شایستگی‌های عمومی مشاوره (D)	برقراری ارتباط موثر (D1)	۲۶
		مهارت‌های کلامی (D2)	۲۳
		اخلاق حرفه‌ای (D2)	۱۷
		موقعیت‌سنجی (D3)	۹
۵	شایستگی‌های مشاوره مدیریت (E)	رهبری رهبران (E1)	۲۳
		همزیستی سازمانی (E2)	۲۰
		مدیریت پروژه (E3)	۱۳
		حل مسئله (E4)	۳۲
		انعطاف‌پذیری (E5)	۱۷

جدول ۵. ماتریس روابط مستقیم فازی بین ابعاد

	A	B	C	D	E
A	(۰,۰,۰,۲۵)	(۰,۳۴۵,۰,۵۹۵,۰,۸۲۱)	(۰,۲۷۴,۰,۵۲۴,۰,۷۵)	(۰,۵۲۴,۰,۷۷۴,۰,۹۲۹)	(۰,۴۷۶,۰,۷۲۶,۰,۹۱۷)
B	(۰,۱۵۵,۰,۳۹۳,۰,۶۴۳)	(۰,۰,۰,۲۵)	(۰,۲۹۸,۰,۵۴۸,۰,۷۸۶)	(۰,۳۱۰,۰,۵۶۰,۰,۷۹۸)	(۰,۳۹۳,۰,۶۴۳,۰,۸۵۷)
C	(۰,۱۴۳,۰,۳۶۹,۰,۶۱۹)	(۰,۳۱۰,۰,۵۶۰,۰,۷۹۸)	(۰,۰,۰,۲۵)	(۰,۲۹۸,۰,۵۳۶,۰,۷۵)	(۰,۴۴۰,۰,۶۹۰,۰,۸۹۳)
D	(۰,۱۶۷,۰,۳۹۳,۰,۶۳۱)	(۰,۲۲۶,۰,۴۶۴,۰,۷۰۲)	(۰,۲۲۸,۰,۴۷۶,۰,۶۱۹)	(۰,۰,۰,۲۵)	(۰,۴۱۷,۰,۶۵۵,۰,۸۴۵)
E	(۰,۲۱۴,۰,۴۵۲,۰,۷۰۲)	(۰,۳۱۰,۰,۵۶۰,۰,۷۹۸)	(۰,۳۳۱,۰,۵۷۱,۰,۷۹۸)	(۰,۳۸۱,۰,۶۱۹,۰,۸۱۳)	(۰,۰,۰,۲۵)

جدول ۶. ماتریس نرمال شده ارتباط مستقیم معیارها

	A	B	C	D	E
A	(۰,۰,۰,۰,۶۸)	(۰,۰۹۴,۰,۱۶۲,۰,۲۲۴)	(۰,۰۷۵,۰,۱۴۳,۰,۲۰۵)	(۰,۱۴۳,۰,۲۱۱,۰,۲۵۳)	(۰,۱۳۰,۰,۱۹۸,۰,۲۵)
B	(۰,۰۴۲,۰,۱۰۷,۰,۱۷۵)	(۰,۰,۰,۰,۶۸)	(۰,۰۸۱,۰,۱۴۹,۰,۲۱۴)	(۰,۰۸۴,۰,۱۵۳,۰,۲۱۸)	(۰,۱۰۷,۰,۱۷۵,۰,۲۳۴)
C	(۰,۰۳۹,۰,۱۰۱,۰,۱۶۹)	(۰,۰۸۴,۰,۱۵۳,۰,۲۱۸)	(۰,۰,۰,۰,۶۸)	(۰,۰۸۱,۰,۱۴۶,۰,۲۰۵)	(۰,۱۲۰,۰,۱۸۸,۰,۲۴۴)
D	(۰,۰۴۵,۰,۱۰۷,۰,۱۷۲)	(۰,۰۶۲,۰,۱۲۷,۰,۱۹۲)	(۰,۰۶۵,۰,۱۳۰,۰,۱۸۵)	(۰,۰,۰,۰,۶۸)	(۰,۱۱۴,۰,۱۷۹,۰,۲۳۱)
E	(۰,۰۵۸,۰,۱۲۳,۰,۱۹۲)	(۰,۰۸۴,۰,۱۵۳,۰,۲۱۸)	(۰,۰۸۸,۰,۱۵۶,۰,۲۱۸)	(۰,۱۰۴,۰,۱۶۹,۰,۲۲۷)	(۰,۰,۰,۰,۶۸)

جدول ۷. ماتریس ارتباطات کامل معیارها

	A	B	C	D	E
A	(۰,۰,۲۹,۰,۱۷۴,۱,۸۱۹)	(۰,۱۳۴,۰,۳۶۴,۲,۳۱۵)	(۰,۱۱۶,۰,۳۴۶,۲,۲۴۶)	(۰,۱۸۷,۰,۴۲۸,۲,۴۴۴)	(۰,۱۸۳,۰,۴۳۸,۲,۵۴۷)
B	(۰,۰,۶۲,۰,۲۴۲,۱,۸۱۳)	(۰,۰,۳۵,۰,۱۸۱,۲,۰۰۸)	(۰,۱۰۹,۰,۳۱۵,۲,۰۸۶)	(۰,۱۲۰,۳۴۲,۲,۳۳۲)	(۰,۱۴۶,۰,۳۷۷,۲,۳۴۵)
C	(۰,۰,۶۰,۰,۳۳۸,۱,۸۱۳)	(۰,۱۱۴,۰,۳۲۱,۲,۱۲۷)	(۰,۰,۳۵,۰,۱۸۶,۱,۹۴۸)	(۰,۱۱۹,۰,۳۳۸,۲,۲۱۱)	(۰,۱۵۸,۰,۳۸۷,۲,۳۴۴)
D	(۰,۰,۶۳,۰,۳۳۳,۱,۷۲۷)	(۰,۰,۹۰,۰,۲۸۹,۲,۰۰۴)	(۰,۰,۹۲,۰,۲۸۹,۱,۹۵۲)	(۰,۰,۳۹,۰,۱۹۷,۱,۹۸۲)	(۰,۱۴۷,۰,۳۶۵,۲,۲۱۶)
E	(۰,۰,۷۷,۰,۲۵۸,۱,۷۳۳)	(۰,۱۱۵,۰,۳۲۵,۲,۱۶۳)	(۰,۱۱۶,۰,۳۲۴,۲,۱۱۳)	(۰,۱۳۹,۰,۳۶۲,۲,۲۶۶)	(۰,۰,۵۲,۰,۳۳۳,۲,۲۳۱)

جدول ۸. مقادیر D, R, D+R و D-R مربوط به ابعاد اصلی پژوهش

اولویت اثرگذاری	D-R	D+R	R	D	عامل
۱	۱/۰۷۹	۸/۱۴۴	۳/۵۳۳	۴/۶۱۲	شایستگی های منشی و شخصیتی (A)
۵	-۰/۰۴۹	۸/۳۴۶	۴/۱۹۸	۴/۱۴۹	شایستگی های عمومی مدیریت (B)
۲	۰/۰۴۳	۸/۲۲۶	۴/۰۹۱	۴/۱۳۴	شایستگی های مدیریت استراتژیک (C)
۳	-۰/۰۵۶۷	۸/۳۶۵	۴/۴۶۶	۳/۸۹۹	شایستگی های عمومی مشاوره (D)
۴	-۰/۰۵۰۶	۸/۹۳۷	۴/۷۲۲	۴/۲۱۵	شایستگی های مشاوره مدیریت (E)

جدول ۹. مقادیر D، R، D+R و D-R مربوط به ابعاد فرعی پژوهش

اولویت اثرگذاری	D-R	D+R	R	D	زیرمعیار و کد	معیار
۷	-۰/۹۳۴	۱۰/۷۹۴	۵/۸۶۴	۰/۹۳۰	کامیابی (A1)	شایستگی‌های منشی و شخصیتی (A)
۴	۰/۱۳۱	۹/۸۷۹	۴/۸۷۴	۵/۰۰۵	عطش یادگیری (A2)	
۳	۰/۲۲۴	۱۰/۷۰۳	۵/۲۴۰	۵/۴۶۳	تسلط بر خویشتن (A3)	
۵	-۰/۴۷۱	۱۰/۱۳۴	۵/۳۰۲	۴/۸۳۱	محبوبیت (A4)	
۶	-۰/۵۵۵	۱۰/۶۹۹	۵/۶۲۷	۵/۰۷۲	قدرتمندی (A5)	
۱	۱/۰۸۰	۹/۹۲۲	۴/۴۲۱	۵/۵۰۱	هوش (A6)	
۲	۰/۵۲۵	۱۰/۷۲۵	۵/۱۰۰	۵/۶۲۵	پختگی (A7)	
۳	-۰/۰۳۲	۱۰/۳۴۶	۵/۱۸۹	۵/۱۵۷	مهارت‌های پایه مدیریتی (B1)	شایستگی‌های عمومی مدیریتی (B)
۴	-۰/۳۱۱	۱۰/۳۵۳	۵/۳۳۲	۵/۰۲۱	یکپارچه سازی (B2)	
۱	۰/۶۲۰	۹/۵۹۹	۴/۴۸۹	۵/۱۱۰	دانش و اطلاعات عمومی (B3)	
۲	۰/۲۷۵	۱۰/۶۱۵	۵/۱۷۰	۵/۴۴۵	دانش مدیریت و سازمان (B4)	
۵	-۰/۵۵۱	۹/۵۹۵	۵/۰۷۳	۴/۵۲۲	شم مالی (B5)	
۲	۰/۲۵۹	۱۲/۱۳۴	۵/۹۳۷	۶/۱۹۷	دانش مدیریت استراتژیک (C1)	شایستگی‌های مدیریت استراتژیک (C)
۱	۰/۴۴۷	۱۲/۶۲۴	۶/۰۸۹	۶/۵۳۶	تفکر استراتژیک (C2)	
۴	-۰/۸۴۲	۱۱/۹۲۵	۶/۳۹۷	۵/۵۵۵	مدیریت تحول (C3)	
۳	۰/۱۳۵	۱۲/۳۹۱	۶/۱۲۸	۶/۲۶۳	اشراف محیطی (C4)	
۴	-۰/۶۴۵	۱۶/۵۲۰	۸/۵۸۳	۷/۹۳۷	برقراری ارتباط موثر (D1)	شایستگی‌های عمومی مشاوره (D)
۲	۰/۲۴۴	۱۵/۶۹۳	۷/۷۲۵	۷/۹۶۹	مهارت‌های کلامی (D2)	
۳	-۰/۲۳۶	۱۵/۰۳۲	۷/۶۳۴	۷/۳۹۸	اخلاق حرفه‌ای (D2)	
۱	۰/۶۳۷	۱۵/۸۴۷	۷/۶۰۵	۸/۲۴۲	موقعیت‌سنجی (D3)	شایستگی‌های مشاوره مدیریت (E)
۲	۰/۲۹۱	۱۸/۱۹۹	۸/۹۵۴	۹/۲۴۵	رهبری رهبران (E1)	
۴	-۰/۲۵۰	۱۸/۱۲۹	۹/۱۹۰	۸/۹۳۹	همزیستی سازمانی (E2)	
۵	-۰/۶۶۰	۱۶/۵۵۴	۸/۶۰۷	۷/۹۴۷	مدیریت پروژه (E3)	
۳	۰/۱۱۱	۱۷/۹۰۶	۸/۸۹۷	۹/۰۰۸	حل مسئله (E4)	
۱	۰/۵۰۸	۱۷/۸۸۲	۸/۶۸۷	۹/۱۹۵	انعطاف‌پذیری (E5)	

### بحث و نتیجه‌گیری

#### تحلیل نتایج در سطح مقوله‌های اصلی

در تحقیق حاضر مقایسه تاثیرات زوجی یکبار در سطح مقولات اصلی و بار دیگر در سطح مقولات فرعی صورت گرفت. مدل نهایی شایستگی‌های مشاور استراتژی با توجه به ابعاد و

مولفه‌های تحقیق و ارتباط آنها با یکدیگر و چگونگی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری هر یک از متغیرها به صورت فرایندی در شکل ۱ و با جزئیات در شکل ۲ ترسیم شده است. در بین شایستگی‌های اصلی یک مشاور استراتژی، شایستگی‌های منشی و شخصیتی تاثیرگذارترین مقوله است و در ضمن بیشترین تعامل را با سایر مقولات اصلی دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که شخصیت یک مشاور، به بهبود عملکرد او در مشاوره سازمانی منجر می‌شود و از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین این موضوع که شایستگی‌های منشی و شخصیتی بیشترین تاثیر را در شکل‌گیری سایر شایستگی‌های لازم برای مشاوره مدیریت استراتژیک دارند، نشان‌دهنده این مفهوم است که مشاوره استراتژی اصطلاحاً یک شغل منس محور است و موفقیت در آن بیشتر از اینکه تابع دانش و مهارت باشد، وابسته به ویژگی‌های شخصیتی است و برای پرورش مشاوران استراتژی باید از مکانیزم‌های آموزش متناسب بهره برد. آموزش‌های نظری و آکادمیک به تنهایی نمی‌تواند اثربخش باشد. در عوض باید سراغ مکانیزم‌هایی رفت که ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها، انگیزه‌ها و ... مشاور را تحت تاثیر قرار دهد.

دانش مدیریت به طور عام و مدیریت استراتژیک به طور خاص از دیگر شایستگی‌هایی است که به انتخاب یک مشاور استراتژی از سوی کارفرما می‌انجامد. بنابراین، یک مشاور استراتژی باید در زمینه مدیریت به طور عام و در زمینه مدیریت استراتژیک به طور خاص از دانش به روز برخوردار باشد. شایستگی‌های عمومی مشاوره تاثیرپذیرترین شایستگی شناخته شده است. از طرفی، شایستگی‌های منشی و شخصیتی و شایستگی‌های مدیریت استراتژیک علت و شایستگی‌های عمومی مشاوره، شایستگی‌های عمومی مدیریت و شایستگی‌های اختصاصی مشاوره مدیریت معلول هستند. در بین مقوله‌های اصلی، شایستگی‌های شخصیتی بر هر چهار مقوله دیگر اثرگذار است.

در سطح مقوله‌های اصلی، شایستگی‌های مدیریت استراتژیک به عنوان یک متغیر تاثیرگذار بر شایستگی‌های عمومی مدیریت شناخته شده است. اگر شایستگی‌های مربوط به مقوله مدیریت استراتژیک را بررسی کنیم، بدین نتیجه می‌رسیم که برای موفقیت در عرصه مدیریت لازم است شایستگی‌های یک فرد استراتژیست را داشته باشیم از جمله داشتن تفکر استراتژیک. بنابراین استراتژیست‌ها پتانسیل خوبی برای موفقیت در عرصه مدیریت عمومی دارند و بعد با کسب تجربه می‌توانند در امر مشاوره استراتژی هم خوش بدرخشند.

### تحلیل نتایج در سطح مقوله‌های فرعی

در مقوله شایستگی‌های شخصیتی، پختگی از بیشترین تاثیر گذاری برخوردار است. این نشان می‌دهد که در امر مشاوره استراتژی، ویژگی‌هایی مثل تجربه و سن، اعتبار، سعه صدر، ثبات رای و خوش نامی که عناصر تشکیل دهنده این پختگی هستند بسیار اهمیت دارند. از طرفی مقوله کامیابی از بیشترین درجه تاثیر پذیری برخوردار است و در ضمن بیشترین تعامل را با سایر مقوله‌های شخصیتی دارد. این نشان می‌دهد که موفقیت و کامیابی حاصل احراز مجموعه‌ای از شایستگی‌های کلیدی رفتاری و شخصیتی است و ترکیب سیستمی و جامع این شایستگی‌ها، موفقیت را برای فرد به ارمغان می‌آورد. نهایتاً اینکه در میان شایستگی‌های شخصیتی، بر اساس شاخص D-R، عطش یادگیری، تسلط بر خویشتن، هوش و پختگی علت و کامیابی، محبوبیت و قدرتمندی معلول هستند.

در مورد هوش در مصاحبه‌ها تاکید اصلی خبرگان بر بهره هوشی بوده اما بعضاً هوش هیجانی و هوش سیاسی را هم مدنظر داشته‌اند، همان طور که روابط میان مهارت تفکر استراتژیک و هوش‌های چندگانه هاوارد گاردنر<sup>۱</sup> مورد تایید قرار گرفته است. این نشان می‌دهد که با توجه به نقش حساس مشاور در کشف و حل مسائل پیچیده سازمان‌ها، داشتن ضریب هوشی بالا و توانمندی‌های ذهنی قابل توجه از اهمیت بسزایی برخوردار است و پیش نیاز شکل گیری شخصیت متناسب و حرفه‌ای در مشاوران مدیریت محسوب می‌شود.

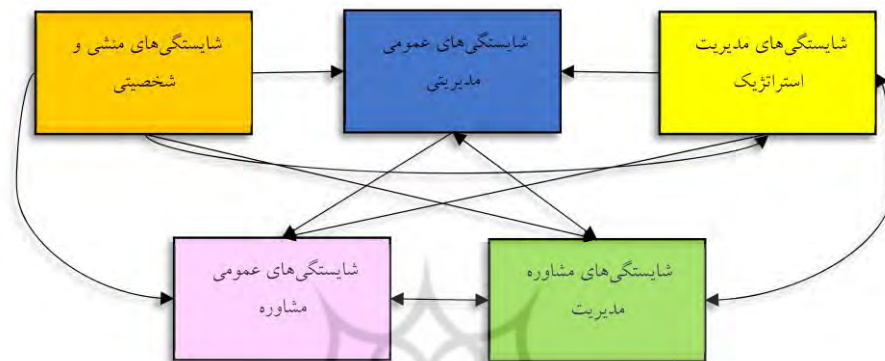
در مقوله شایستگی‌های عمومی مدیریت، مقوله دانش مدیریت و سازمان از بیشترین تاثیر گذاری و نیز بیشترین تعامل با سایر مقوله‌ها برخوردار است. این امر حاکی از اهمیت توسعه این دانش برای مدیران و مشاوران است. امری که در سال‌های اخیر در کشور ما با افزایش کمی و کیفی دوره‌های مدیریتی نظیر دوره‌های دانشگاهی در مقاطع مختلف، دوره‌های آزاد MBA و DBA و دوره‌های تخصصی دیگر مورد توجه و استقبال قرار گرفته است. مقوله یکپارچه سازی از بیشترین میزان تاثیر پذیری برخوردار است. اینکه یک فرد در عرصه مدیریت بتواند علیرغم نداشتن تخصص در زمینه‌های متعدد، میان آنها یکپارچگی ایجاد کند، معلول عواملی مانند دانش مدیریت و سازمان، دانش و اطلاعات عمومی و برخورداری از مهارت‌های پایه مدیریتی است. مطابق شاخص D-R، مقوله‌های مهارت‌های پایه مدیریتی، دانش و اطلاعات عمومی و دانش مدیریت و سازمان علت و در مقابل

1 Howard Gardner

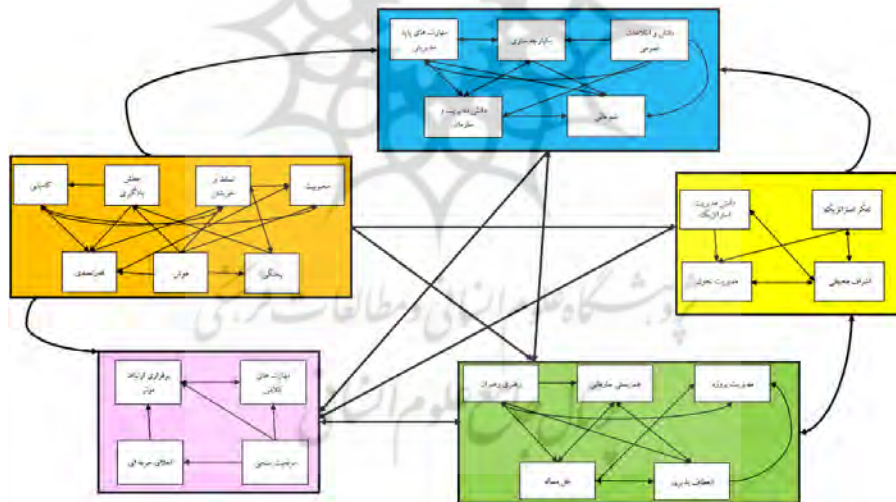


مقوله‌های یکپارچه‌سازی و شم مالی معلول هستند. بنابراین مشاور مدیریت در حوزه تخصصی خود باید بسیار عمیق و متمرکز و در حوزه علوم اجتماعی نظیر روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، تاریخ، و... گسترده باشد.

شکل ۱. مدل شایستگی‌های مشاور استراتژی سازمان



شکل ۲. نمودار علی و معلولی و نقشه شبکه روابط بین مولفه‌ها و شاخص‌ها (یافته‌های محقق)



در مقوله مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک از بیشترین میزان تاثیرگذاری و نیز بالاترین میزان تعامل با دیگر عوامل برخوردار است. این امر حاکی از اهمیت بسیار زیادی این شایستگی برای افرادی اس+ت که در زمینه مدیریت استراتژیک فعالیت می‌کنند. در مقابل مقوله مدیریت تحول، تاثیرپذیرترین متغیر شناسایی شده است. از آنجا که جاری‌سازی

استراتژی در سازمان معمولاً با تحول همراه است، برای اینکه مشاور بتواند به خوبی جریان این تحول را طرح‌ریزی و مدیریت کند، باید در سایر شایستگی‌های مرتبط با مقوله مدیریت استراتژیک یعنی تفکر استراتژیک، دانش مدیریت استراتژیک و اشراف محیطی خود را تجهیز و تقویت کند. در این مقوله به جز شایستگی مدیریت تحول، سایر شایستگی‌ها علت محسوب می‌شوند. این امر حاکی از این است که با تقویت شایستگی‌های استراتژیک نظیر اشراف محیطی یا تفکر استراتژیک، می‌توانیم احتمال موفقیت در مدیریت اثربخش پروژه‌های تحول را افزایش دهیم. تفکر استراتژیک، مبنایی برای خلق استراتژی‌های جدیدی است که می‌تواند قواعد رقابت را تغییر دهد و چشم‌اندازی کاملاً متفاوت از وضع موجود را ترسیم کند و برنامه‌ریزی به صورت استراتژیک، ابزاری برای اجرای استراتژی تدوین شده از طریق تفکر استراتژیک است. در ضمن اشراف محیطی یکی از متغیرهای تعیین‌کننده در مدیریت تحول است. به این معنا که مشاور باید آگاهی عمیق و کاملی از شرایط شرکت و محیط پیرامون آن در سطح خرد و کلان داشته باشد.

در مقوله اصلی شایستگی‌های عمومی مشاوره، موقعیت‌سنجی از بیشترین میزان تاثیرگذاری برخوردار است. این نتیجه حاکی از این است که مشاور باید در هر موقعیتی، اقتضائات لازم را در نظر بگیرد و با توجه به شرایط حاکم، تصمیم بگیرد چه بگوید، چه عکس‌العملی نشان دهد و... یکی از مولفه‌های 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.

در این مقوله "برقراری ارتباط موثر" تاثیرپذیرترین متغیر است و در ضمن از بیشترین تعامل با دیگر عوامل برخوردار است. این موید این نکته است که توانایی در برقراری ارتباط، یک ویژگی ذاتی و غیر قابل بهبود نیست و با تقویت مهارت‌های کلامی و موقعیت‌سنجی می‌توان این توانایی را در خود تقویت کرد. در این بخش بر اساس شاخص D-R مهارت‌های کلامی و موقعیت‌سنجی علت و در مقابل برقراری ارتباط موثر و اخلاق حرفه‌ای معلول هستند.

در مقوله اصلی شایستگی‌های اختصاصی مشاوره مدیریت، شایستگی رهبری رهبران تاثیرگذارترین متغیر شناسایی شده و در ضمن از بالاترین درجه تعامل با سایر متغیرها

برخوردار است. این امر حاکی از اهمیت فوق‌العاده این شایستگی در امر مشاوره استراتژی است. مشاور استراتژی با رهبران و مدیران ارشد سازمان کار می‌کند. افرادی که معمولاً به راحتی مدیریت‌پذیر نیستند و تأثیرگذاری بر آن‌ها چالش‌برانگیز است. لذا مشاور استراتژی باید بیشتر از مشاوران سایر حوزه‌ها در مهارت‌های ارتباطی از جمله تسهیل‌گری، مدیریت تعارض، اجماع، مدیریت جلسات و مهارت جمع‌بندی توانمند باشد.

در این مقوله همزیستی سازمانی از بیشترین تأثیرپذیری برخوردار است. این نتیجه حاکی از این است که وقتی مشاور استراتژی بتواند شایستگی‌هایی مانند رهبری رهبران، مهارت حل مساله و انعطاف‌پذیری را در خود تقویت کند، قادر خواهد بود تا خود را در بدنه تصمیم‌گیری سازمان دخالت دهد و تصمیم‌گیرندگان اصلی و قدرتمند سازمان، او را محرم راز خواهند دانست. تازمانی که ذینفعان حضور مشاور را به عنوان یک بازیگر مهم در صحنه سازمان نپذیرند، او را در جریان تصمیمات استراتژیک قرار نخواهند داد. در این مقوله شایستگی‌های رهبری رهبران، حل مسئله و انعطاف‌پذیری علت و در مقابل شایستگی همزیستی سازمانی و مدیریت پروژه معلول به حساب می‌آید.

در نهایت باید گفت اگرچه این شایستگی‌ها برای مشاوران کسب و کار در ایران به دست آمده است، اما تا حدودی توسط 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)؛ شایستگی‌های مدیریت استراتژیک و در بعد تفکر (کابر، ۲۰۰۳)، شایستگی‌های عمومی مشاوره و در بعد برقراری ارتباط مؤثر (عزیزی و حاتمی، ۱۳۹۴؛ کابر، ۲۰۰۳؛ اونک، ۲۰۱۶)، برخورد حرفه‌ای (عزیزی و حاتمی، ۱۳۹۴؛ انجمن مشاوره مدیریت، ۲۰۱۴) و در نهایت شایستگی‌های مشاوره استراتژی و در بعد حل مسئله (اونک، ۲۰۱۶) در تحقیقات پیشین شواهدی وجود دارد.

### پیشنهاد‌های کاربردی تحقیق

۱- تحقیق حاضر به خوبی نشان می‌دهد که اثربخشی مشاوره استراتژی در گرو کسب شایستگی‌های بسیار متنوعی است. حال می‌توان بهتر درک کرد که چرا درصد بالایی از پروژه‌های مشاوره استراتژی با شکست مواجه می‌شوند. کسب ۲۵ شایستگی پیشنهاد شده برای مشاوران استراتژی نیاز به اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای متنوع دارد که خلاء

آن در حال حاضر در کشور ما به خوبی احساس می‌شود. بنابراین اولین پیشنهاد این تحقیق راه‌اندازی دوره‌های حرفه‌ای تربیت مشاور استراتژی برای تامین سرمایه انسانی مورد نیاز در این زمینه است.

۲- از جمله نتایج مهم این تحقیق این بود که شایستگی‌های منشی و شخصیتی، مهم‌ترین شایستگی‌های مشاور استراتژی به حساب می‌آیند. پس می‌توان استنباط کرد که مشاوره استراتژی جزو مشاغل منس محور است و تربیت نیروی حرفه‌ای در این زمینه، فراتر از آموزش‌های مرسوم و کلاسیک آکادمیک است. بنابراین اگر دانشگاه‌ها قصد پرداختن به این امر خطیر را دارند، لازم است در کنار آموزش‌های نظری، کارگاه‌های عملی توسعه مهارت و نیز پروژه‌های عملی زیر نظر مشاوران باتجربه و توانمند برای دانشپذیران در نظر بگیرند تا به صورتی متوازن و همه‌جانبه، شایستگی‌ها در دانشپذیران توسعه پیدا کند.

۳- پیشنهاد می‌شود یک مرکز معتبر و دارای قدرت مرجعیت حرفه‌ای، جهت سامان دادن خدمات مشاوره مدیریت در کشور ایجاد شود تا از جمله به طراحی نظام‌های صلاحیت حرفه‌ای برای مشاوران استراتژی و سایر حوزه‌های تخصصی اقدام کند و بر اساس شایستگی‌های حاصل از این تحقیق، مشاوران فعال در این عرصه را ارزیابی صلاحیت و رتبه بندی نماید تا سازمان‌های متقاضی خدمات مشاوره هم از بلا تکلیفی و نگرانی‌های موجود رهایی یابند. پیش از این تصور می‌شد نهادهایی مثل انجمن مشاوره مدیریت یا سازمان مدیریت صنعتی بتوانند این مأموریت را محقق کنند، اما تاکنون چنین انتظاری بی نتیجه مانده است.

۴- مطابق با نتایج حاصل از این تحقیق، به کارفرمایانی که نیاز به خدمات مشاوره استراتژی دارند، توصیه می‌شود تا زمان شکل‌گیری نظام‌های صلاحیت حرفه‌ای و رتبه بندی معتبر مشاوران فعال در این زمینه، در انتخاب مشاوران فقط به رزومه، مدرک تحصیلی یا حتی سنوات فعالیت مشاور بسنده نکنند و جهت اطمینان از وجود شایستگی‌های کلیدی مثل پختگی شخصیت، توانایی رهبری، قدرت حل مساله و... بر نتایج عینی پروژه‌های پیشین این مشاوران تمرکز جدی داشته باشند. بدین منظور می‌توانند از شرکت‌هایی که پیش از این، این مشاوران را به خدمت گرفته‌اند در مورد اثر عینی حضورشان و نتایج ملموس حاصل شده در سازمان‌شان جویا شوند

۵- با توجه به اینکه بیشتر شایستگی‌های مشاور استراتژی از نوع شایستگی‌های نرم است و به ویژگی‌های شخصیتی مشاور برمی‌گردد، پیشنهاد می‌شود تجربیات مشاوران حرفه‌ای در

زمینه استراتژی سازمان مستندسازی شود. در حال حاضر مشاوران باتجربه و توانمندی در حوزه استراتژی داریم که اغلب آن‌ها در محافل آکادمیک کمتر شناخته شده هستند. قطعاً آموزه‌های این افراد به عنوان الگوهای عملی مشاوره اثربخش، در کنار مطالب علمی روز می‌تواند فرآیند توسعه شایستگی‌ها را در کارآموزان جوان کامل‌تر کند.

۶- در تکمیل پیشنهاد بند قبل، مستندسازی تجربیات کارفرمایانی که با مشاوران استراتژی کار کرده‌اند نیز می‌تواند به درک بهتر آسیب‌ها و عارضه‌های صنعت مشاوره و برطرف کردن آنها بسیار کمک کند. در حال حاضر برخی مدیران شرکت‌های بزرگ از تجربیات ارزشمندی در زمینه کار با مشاوران حرفه‌ای و باتجربه بین‌المللی و داخلی برخوردارند.

۷- به مشاوران جوان در حوزه استراتژی و تازه فارغ‌التحصیلان دانشگاه هم پیشنهاد می‌شود، در چند سال اول فعالیت حرفه‌ای خود در صنعت مشاوره در کنار مشاوران باتجربه و شایسته، شاگردی کنند و از نزدیک رفتارهای حرفه‌ای آنها را در موقعیت‌های چالش برانگیز پروژه-های مشاوره مدیریت مشاهده و الگوبرداری کنند. این عزیزان باید به یاد داشته باشند، صرف گذراندن دوره‌های آکادمیک و مطالعه کتاب‌های تخصصی نمی‌تواند آنها را به مشاوران حرفه‌ای تبدیل کند. بلکه راز موفقیت در این عرصه شاگردی کردن است.

### محدودیت‌های تحقیق

۱. هر چند در تحقیق کمی، اهمیت نسبی و تاثیر متقابل شایستگی‌ها در سطح ۵ مقوله اصلی و نیز در سطح شایستگی‌های زیرمجموعه هر مقوله سنجیده شد، اما به طور مستقیم مقایسه کمی بین ۲۵ شایستگی اصلی در یک سطح انجام نشد.

۲. در ادبیات شایستگی، یک موضوع مهم این است که وقتی شایستگی‌های لازم در یک حوزه خاص شناسایی شد، سطح مورد نیاز برای هر یک از شایستگی‌ها نیز باید معین شود. اینکه یک مشاور استراتژی در هر یک از شایستگی‌های بیان شده، تا چه حد باید تسلط داشته باشد، در این پژوهش مشخص نشده است.

۳. یک سوال مهم در خصوص نتایج این پژوهش این است که شایستگی‌های شناسایی شده یا اهمیت نسبی آنها، تا چه حد وابسته به شرایط خاص کشور ایران است و این نتایج تا چه حد قابل تعمیم به کشورهای دیگر است.

۴. می‌دانیم وجود شایستگی‌ها در هر شاغلی، شرط لازم برای عملکرد عالی است. اما اینکه در خصوص مشاوران استراتژی، با وجود این شایستگی‌ها موفقیت ایشان تا چه اندازه قابل

پیش بینی است و اصولاً چه عوامل دیگری در موفقیت خدمات مشاوره استراتژی دخیل هستند، از محدودیت‌های این پژوهش محسوب می‌شود.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

\* در تحقیق حاضر مقایسه تاثیرات زوجی یک‌بار در سطح مقولات اصلی و بار دیگر در سطح مقولات فرعی صورت گرفت. در تحقیق دیگر می‌توان به طور مستقیم همه شایستگی‌های شناسایی شده (مقولات فرعی) را مستقیم و مستقل از جایگاه‌شان در مقولات اصلی مقایسه کرد تا بتوان اولویت شایستگی‌ها و رابطه علی-معلولی آنها را شناسایی کرد. (مقایسه مستقیم ۲۵ شایستگی شناسایی شده با هم).

\* 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.

\* پیشنهاد می‌شود در پژوهشی دیگر بررسی شود که شایستگی‌های مشاوران استراتژی تا چه حد به عوامل سازمانی و محیطی وابسته است تا بتوان میزان قابلیت تعمیم نتایج این تحقیق را به سازمان‌ها و محیط‌های مختلف مشخص کرد.

\* یکی دیگر از تحقیقات کاربردی و مرتبط، بررسی سایر عوامل موثر بر موفقیت یک مشاور استراتژی است. به این معنی که با فرض احراز این شایستگی‌ها در یک مشاور، چه عوامل دیگری ممکن است بر موفقیت یا شکست مشاوره استراتژی تاثیرگذار باشد. .

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Mohammad Vakili



<http://orcid.org/0000-0001-9541-7083>

Hamed Dehghanan



<http://orcid.org/0000-0003-0303-601X>

Hossein Rahmanseresht



<http://orcid.org/0000-0002-3540-7463>

Vahid Khashei Varnamkhasti



<http://orcid.org/0000-0001-8536-9867>

## منابع

- بهراد، آرمان؛ سبک رو، مهدی؛ طباطبایی نسب، سید محمد. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی های کارشناسان ارشد مالیاتی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۹(۹۷)، ۱۰۳-۱۳۱.
- جهانگیرزاده، احسان. (۱۳۹۱). آسب شناسی بخش خدمات مشاوره مدیریت و ارائه راهکارهای بهبود آن. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۸). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: اشراقی، صفار.
- زرگران خوزانی، فاطمه. (۱۳۹۷). تدوین الگوی شایستگی کارشناسان منابع انسانی در صنعت پخش ایران. *سومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی*. تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
- سلطانی، اعظم، (۱۳۹۰). بررسی اثربخشی شرکت های مشاوره مدیریت در ایران براساس مدل سلسله مراتب اهداف مشاوره، پایان نامه دانشگاه تهران.
- عزیزی، محمد، حاتمی، فاطمه. (۱۳۹۴). شناسایی شایستگی های مورد نیاز مشاوران کسب و کار، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. ۷(۲۴)، ۱۱۹-۱۰۲.
- واعظی، رضا؛ سیدنقوی، میرعلی، حسین پور، داود؛ تاجی، فاطمه. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی های مدیران منابع انسانی سازمان های دولتی در شرایط جهانی شدن. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۹(۹۶)، ۹-۴۴.
- وکیلی، محمد؛ خاشعی، وحید؛ دهقانان، حامد. (۱۳۹۶). مدل شایستگی های مشاور استراتژی سازمان، *یازدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک*، تهران، انجمن مدیریت استراتژیک ایران.

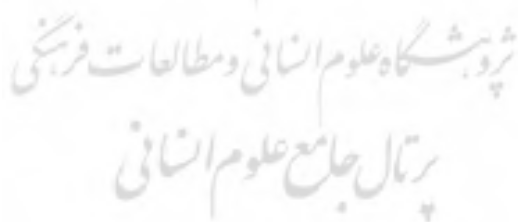
## References

- Azizi, Mohammad, Hatami, Fatemeh. (2015). Identify the required competencies of business consultants, *Job and organizational consulting quarterly*. 7 (24), 119-102.
- Bartram, D., Robertson, T. & Callinan, M. (2002). *Introduction: A framework for examining organizational effectiveness*. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of Psychology*, pp.1-10. Chichester, UK: Wiley.
- Behrad, A., sabokro, M., tabatabaeenasab, S. (2020). Designing a competency model for senior tax experts. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(97), 103-131. doi: 10.22054/jmsd.2020.42843.3331 [In Persian]

- Bronnenmayer, M. W. (2016). Success factors of management consulting. *Review management science*, Vol. 10, pp. 1-34.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting. *Management Research Review*.
- Caluve , Leon de. And Reitsma, Elsebeth. (2010), *competencies of management consultants: a research study of senior management consultants*, in A.F. Buono & D.W. Jamieson (Eds.), *Consultation for Organizational Change*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2010, pp. 15-40.
- Canato, A. & Giangreco, A. (2011). Gurus or wizards? A review of the role of management consultants. *European management review*, vol 8, 231-244.
- Canback S. (1998), The logic of management consulting (part one), *Journal of Management Consulting*. 10 (2).
- Danaeifard, Hassan; Alwani, Seyed Mehdi; Azar, Adel, (2019). Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach. Tehran: Ishraqi, Saffar. [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.
- International council of management consulting institutes (ICMCI), (2014) *Management consultancy competence framework*, [www.icconsulting.org.uk](http://www.icconsulting.org.uk)
- Jahangirzadeh, Ehsan. (2012). Pathology of management consulting services and providing solutions to improve it. Master Thesis, University of Guilan. [In Persian]
- Jang, Y. L. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of project management*, Vol. 16, No. 2, pp. 67-72.
- Kubr, M. (2003). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Office. Fourth edition edition (March 26, 2003)
- Kumar, V. and Simon, A. (2000), Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia, *Management Decision*, Vol. 38 No. 1, pp. 24-35.



- Nickolas, F & Bergholz, H. (2013). The consultants' competency circle. *Performance Improvement*, vol. 52, no. 2, February 2013, International Society for Performance Improvement
- Oonk, H.W. (2016) *A better understanding of which factors influence the success of a management consulting project*.
- Soltani, Azam, (2011). Investigating the effectiveness of management consulting companies in Iran based on the hierarchical model of consulting objectives, University of Tehran thesis. [In Persian]
- Vaezi, R., Sayed Naghavi, M., Hosseinpour, D., Tajji, F. (2020). Competencies Pattern of Human Resources Managers for Public Organizations in the Context of Globalization. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(96), 9-44. doi: 10.22054/jmsd.2020.39238.3232 [In Persian]
- Vakili, Mohammad; Khashei, Vahid; Dehghanan, Hamed (2017). Organizational Strategy Consultant Competencies Model, 11th International Conference on Strategic Management, Tehran, Iran Strategic Management Association. [In Persian]
- Zargaran Khozani, Fatemeh. (2018). Developing a competency model for human resources experts in the Iranian Distribution industry. Third International Conference on Industrial Management. Tehran, Allameh Tabatabai University. [In Persian]
- <https://www.consultancy.uk/>



**استناد به این مقاله:** وکیلی، محمد، (۱۴۰۰)، مدلی برای شایستگی‌های مشاور استراتژی سازمان، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۰ (۱۰۱)، ۴۳-۶۷.



Tourism Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.