

A Typology of Management Consulting Firms' Roles in the Iranian Economy

Soroush ShaiganNariman¹, Mohammad Javadi^{2✉}, Assadollah Ganjali³

1- Phd Student, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

2- Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

3- Associate Prof., Human Resource Management and Organizational Behavior Department, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran

Abstract:

Despite the growing significance of the management consulting industry, existing literature has predominantly focused on global patterns, largely overlooking the professional roles within the context of developing economies, specifically Iran. This research aims to explore the dual nature of the functional roles of this industry by conducting a comparative analysis of the global versus context-specific roles of management consulting firms within the Iranian economic landscape. Adopting an exploratory qualitative approach and utilizing thematic analysis of in-depth interviews with 14 domain experts, the findings reveal the emergence of specialized functions that transcend conventional professional roles, rooted in Iran's environmental structures and contextual imperatives. The identification of roles such as "involvement in unrelated commercial activities" and "compliance with statutory requirements" demonstrates how consulting firms in specific environments deviate from their specialized identities to adopt new functions in response to environmental pressures and economic survival. This typology, while moderating the notion of the universality of prevailing consulting models, provides new insights into the dynamics of the profession and its adaptation to the context of developing economies. The implications of this study pave the way for enhancing macro-level policymaking toward the professionalization of the industry and assist managers in leveraging indigenous consulting capacities aligned with Iran's economic realities.

Keywords: Management Consulting, Management Consulting Roles, Consulting Services, Consulting Industry

DOI: 10.22034/jmi.2026.550709.3246



گونه‌شناسی نقش‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت در بستر اقتصاد ایران

دوره ۲۰ شماره ۱ (پیاپی ۷)
بهار ۱۴۰۵

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۰۱) صفحات ۵۹ تا ۸۷

دانشجوی دکتری، مدیریت کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
دانشیار گروه منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)،
تهران، ایران.

سروش شایگان نریمان^۱
محمد جوادی^۲
اسدالله گنجعلی^۳

چکیده

علیرغم اهمیت روزافزون صنعت مشاوره مدیریت، ادبیات موجود عمدتاً بر الگوهای جهانی متمرکز بوده و از تبیین نقش‌های این حرفه در بستر نظام‌های اقتصادی در حال توسعه، به‌ویژه ایران، غافل مانده است. این پژوهش با هدف واکاوی ماهیت دوگانه کارکردهای این صنعت، به تحلیل تطبیقی نقش‌های جهانی و زمینه‌محور شرکت‌های مشاوره مدیریت در بستر اقتصاد ایران می‌پردازد. با اتخاذ رویکرد کیفی اکتشافی و تحلیل مضمون مصاحبه‌های عمیق با ۱۴ نفر از خبرگان این حوزه، یافته‌ها فراتر از نقش‌های متعارف این حرفه، از ظهور کارکردهای ویژه‌ای پرده برمی‌دارند که ریشه در ساختارهای محیطی و اقتضانات بومی ایران دارند. شناسایی نقش‌های «بنگاهداری» و «پاسخ به الزامات قانونی»، نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌های مشاوره در محیط‌های خاص، برای انطباق با فشارهای محیطی و بقای اقتصادی، از هویت تخصصی خود فاصله گرفته و کارکردهای جدیدی می‌یابند. این گونه‌شناسی، ضمن تعدیل فرضیه جهان‌شمولی الگوهای رایج مشاوره، بینش تازه‌ای را برای درک پویایی‌های این حرفه و نحوه سازگاری آن با بافتار اقتصادهای در حال توسعه فراهم می‌آورد. دلالت‌های حاصل از این مطالعه، مسیر بهبود سیاست‌گذاری‌های کلان برای حرفه‌سازی این صنعت را هموار کرده و به مدیران کمک می‌کند تا ظرفیت‌های بومی مشاوره را متناسب با واقعیت‌های اقتصادی ایران به کار گیرند.

واژگان کلیدی: مشاوره مدیریت، نقش‌های مشاوره مدیریت، خدمات مشاوره، صنعت مشاوره

۱. Email: s.shaigan@ut.ac.ir

۲. مسئول مکاتبات: m.javadi@modares.ac.ir

۳. Email: ganjali@isu.ac.ir

۱- مقدمه

صنعت مشاوره مدیریت به عنوان یکی از بخش‌های کلیدی در اقتصاد دانش‌محور جهانی، از زمان شکل‌گیری تا به امروز جایگاه ویژه‌ای نزد سازمان‌ها کسب کرده است (McKenna, 2006). این صنعت که اندازه بازار جهانی آن در سال ۲۰۲۲ از یک تریلیون دلار فراتر رفته است (Statista, 2024)، با پوشش تقریباً تمامی صنایع (Kubr, 2002)، نقشی حیاتی در اتخاذ تصمیمات استراتژیک ایفا می‌کند. پژوهشگران وظایف اصلی این حرفه را در حوزه‌هایی چون تأمین تخصص، تسهیل تغییرات سازمانی (Tisdall, 1982)، مشروعیت‌بخشی به دانش و تصمیمات مدیریتی (McKenna, 2006) و انتقال و یکپارچه‌سازی دانش (Canato & Giangreco, 2011) تعریف کرده‌اند.

علیرغم جایگاه جهانی این حرفه، کارکرد نهادها و صنایع در بسترهای مختلف یکسان نیست و تنوع فرهنگی و اقتصادی میان کشورها ایجاب می‌کند که رویکردی منحصربه‌فرد برای تحلیل فعالیت‌های این صنعت در هر بافتار اتخاذ شود (Rondinelli, 2013). مسئله اصلی از آجا آغاز می‌شود که مدل‌های موجود اغلب با پیش‌فرض‌های محیط‌های توسعه‌یافته تدوین شده‌اند، در حالی که صنعت مشاوره مدیریت در کشورهای در حال توسعه نیازمند راهکارهایی همخوان با ساختارهای خاص همان مرز و بوم است (سید کلالی و حیدری، ۱۴۰۰). نادیده گرفتن این تفاوت‌های بافتاری منجر به درک ناقص از ماهیت واقعی این حرفه می‌شود. بنابراین، ضرورت دارد مشخص گردد چگونه فشارهای محیطی منجر به بازپیکربندی کارکردی نقش‌های مشاور شده و آن‌ها را از الگوهای مرسوم جهانی متمایز می‌سازد؛ پدیده‌ای که ادبیات فعلی در تبیین آن ناتوان است.

صنعت مشاوره مدیریت در ایران با چالش‌های ساختاری متعددی روبرو است و با وجود پتانسیل‌های بالا، درصد بسیار کمی از درآمدهای خدمات دانش‌محور کشور را به خود اختصاص می‌دهد (سید کلالی، ۱۳۹۹). فقدان آمار دقیق و رسمی باعث شده است که وضعیت موجود این صنعت در هاله‌ای از ابهام قرار گیرد که این امر ضرورت انجام پژوهش‌های اکتشافی را دوچندان می‌کند (لطفی، ۱۳۹۷). در بستر ایران، پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر موضوعاتی مانند آسیب‌شناسی (جهانگیرزاده، ۱۳۹۱)، ارزیابی کیفیت خدمات (دیوانی، ۱۳۸۶) یا بررسی عوامل شکست و موفقیت مشاوران (سلطانی، ۱۳۸۸) متمرکز بوده‌اند. این مطالعات از تحلیل ماهیت نقش‌های بومی غفلت کرده‌اند. یکی از پدیده‌های کلیدی این پژوهش، تمایل مشاوران به کنار گذاشتن نقش‌های حرفه‌ای مورد انتظار و ورود به فعالیت‌هایی نظیر «بنگاهداری» برای بقا در محیط اقتصادی ایران است.

هدف اصلی این پژوهش ارائه یک گونه‌شناسی تحلیلی از نقش‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت در بستر اقتصاد ایران است. همچنین، پژوهش حاضر سعی نموده است تا در کنار پرسش اصلی به پرسش‌های فرعی پیش‌رو نیز پاسخ دهد: ۱- نقش‌های جهانی شرکت‌های مشاوره مدیریت کدامند؟ ۲- نقش‌های زمینه‌محور شرکت‌های مشاوره مدیریت در بستر اقتصاد ایران کدامند؟ ۳- تطبیق نقش‌های

جهانی و زمینه محور شرکت‌های مشاوره مدیریت در بستر اقتصاد ایران چگونه است؟ تمرکز در این پژوهش بر لایه خرد (رفتار و عملکرد مشاوران) استوار است که در پیوند با تقاضای مشتریان و مقتضیات سطح کلان (ساختار نهادی و اقتصادی ایران) تبیین می‌گردد؛ این رویکرد اجازه می‌دهد تا تغییرات کارکردی نقش‌ها، نه به عنوان رفتاری مجزا، بلکه به مثابه واکنشی به تقاضای مشتریان و مقتضیات بافتار ایران تحلیل شود. همچنین در اینجا، «نقش» نه صرفاً به مثابه یک عنوان شغلی، بلکه به عنوان یک الگوی رفتاری باثبات و برساخته در تعاملات حرفه‌ای تعریف می‌شود که تحت تأثیر تقاضای مشتریان و انتظارات نهادی محیط شکل می‌گیرد (Canato & Giangreco, 2011). می‌توان ادعا نمود که در محیط‌های اقتصادی پرچالش، هویت حرفه‌ای مشاوران دچار تغییر شده و گونه‌های رفتاری جدیدی پدید می‌آیند که با مدل‌های سنتی و جهانی تفاوت دارند. لذا رویکرد این پژوهش، گذار از فهرست نمودن ساده نقش‌ها به سمت یک گونه‌شناسی تحلیلی است تا مشخص شود چگونه نقش‌های بومی به عنوان راهکاری برای سازگاری با فشارهای محیطی ایران تولید می‌شوند. این مسیر پژوهشی، منطق حرکت پژوهش حاضر را از شناسایی نقش‌های جهانی آغاز کرده و به تبیین چرایی شکل‌گیری رفتارهای بومی در ایران ختم می‌کند.

ضرورت انجام پژوهش حاضر از این جهت حائز اهمیت است که نظریه‌های جریان اصلی در حوزه مشاوره مدیریت، عمدتاً بر اساس شرایط اقتصادهای توسعه‌یافته و پیش‌فرض‌های بازار آزاد شکل گرفته‌اند؛ جایی که رقابت بر سر تخصص، عامل اصلی بقاست. با این حال، این چارچوب‌ها در تبیین رفتار مشاوران در بسترهای متفاوتی مانند ایران - که تحت تأثیر اقتصاد دولتی و فشارهای محیطی قرار دارد - دچار نارسایی هستند. از سوی دیگر، پژوهش‌های داخلی نیز با وجود ارزش علمی، اغلب بر آسیب‌شناسی یا سنجش کیفیت متمرکز بوده و از تحلیل چیرستی و ماهیت نقش‌های بومی غفلت کرده‌اند. تداوم این وضعیت نشان می‌دهد که درک صحیح این حرفه بدون توجه به زمینه و بافتار ممکن نیست. از این رو، ادعای نظری پژوهش حاضر آن است که شرایط محیطی می‌تواند کارکرد یک حرفه جهانی را دگرگون کرده و آن را به ابزاری برای انطباق و بقا تبدیل کند و سعی در نشان دادن این امر دارد که چگونه فشارهای نهادی در اقتصادهای در حال توسعه، کارکرد این حرفه را دگرگون می‌سازند؛ دستاوردی که ضمن به چالش کشیدن جهان‌شمولی الگوهای موجود، دیدگاهی واقع‌بینانه به سیاست‌گذاران و مدیران می‌دهد تا راهبردها و تصمیمات خود را بر مبنای واقعیت‌های زیست‌بوم ایران تنظیم نمایند.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- پیشینه نظری

۲-۱-۱- تعریف و ماهیت مشاوره مدیریت

مشاوره مدیریت، در بنیادین‌ترین تعریف خود، یک خدمت حرفه‌ای است که شامل ارائه توصیه‌های تخصصی به سازمان‌ها به منظور بهبود عملکرد از طریق شناسایی مسائل و توسعه راهکارهایی برای مواجهه با آنهاست (Kricheli-Katz, 2019). این حوزه، که هم در قالب یک صنعت متشکل از شرکت‌های بزرگ و کوچک و هم به صورت یک حرفه مجزا توسط افراد مستقل به ایفای نقش می‌پردازد، اساساً یک صنعت دانش‌محور است که در آن، رقابت بر پایه تخصص و توانایی حل مسئله شکل می‌گیرد. محصول نهایی این فعالیت، فرآورده‌ای فکری و معنوی است که تأثیرات آن می‌تواند مدت‌ها پس از پایان پروژه در سازمان مشتری باقی بماند (Srinivasan, 2014). این ماهیت دانش‌محور باعث شده است که تعریف مشاوره مدیریت همواره با پیچیدگی همراه باشد، زیرا خود مفهوم «دانش» در این صنعت چندوجهی است و صرفاً به مجموعه‌ای از اطلاعات ثابت اطلاق نمی‌شود.

ماهیت این صنعت عمیقاً با نحوه خلق، مدیریت و انتقال دانش گره خورده است. از دیدگاه کارکردگرایانه، دانش به مثابه یک دارایی یا کالای کاربردی در نظر گرفته می‌شود که می‌توان آن را مبادله، منتقل یا تجمیع کرد (Alvesson, 2001). در مقابل، دیدگاه برساخت‌گرایی اجتماعی، دانش را یک فرآیند اجتماعی می‌بیند که از طریق تعاملات (به‌ویژه میان مشاور و مشتری) ایجاد شده و مشروعیت می‌یابد و ماهیتی سیال و وابسته به زمینه دارد (Empson, 2001). در عمل، شرکت‌های مشاوره با هر دو جنبه دانش‌سروکار دارند. آن‌ها از یک سو تلاش می‌کنند دانش ضمنی و تجربی مشاوران را از طریق سیستم‌های مدیریت دانش به دانش صریح و سازمانی تبدیل کنند و از سوی دیگر، در تعامل با هر مشتری، دانشی جدید و مختص به آن زمینه خاص را هم‌آفرینی می‌کنند. بنابراین، ماهیت مشاوره مدیریت صرفاً انتقال یک دانش از پیش موجود نیست، بلکه فرآیندی پیچیده از خلق، ترجمه و انطباق دانش با نیازهای منحصر به فرد مشتری است.

این رویکرد دانش‌محور، ماهیت مشاوره مدیریت را از سایر نهادهای دانشی مانند دانشگاه‌ها یا اندیشکده‌ها متمایز می‌سازد. در شرکت‌های مشاوره، دانش عمدتاً از طریق تجربه عملی، تعامل مستقیم با مشتری و انباشت تدریجی دانش ضمنی و آشکار تولید می‌شود (Sturdy et al., 2009). این شرکت‌ها با تأکید بر نوآوری، سازگاری و یادگیری جمعی، از ابزارهای کاربردی برای انتقال دانش بهره می‌گیرند. در مقابل، دانشگاه‌ها و نهادهای آکادمیک بیشتر به خلق دانش نظری و ارزش‌محور گرایش دارند و انتقال دانش در آن‌ها عمدتاً از طریق انتشارات علمی و کنفرانس‌ها صورت می‌گیرد (Kaplan et al., 2018). این تمایز نشان می‌دهد که ارزش اصلی مشاوران نه در دانش تئوریک، بلکه در توانایی آن‌ها برای تبدیل دانش به عمل و ارائه راه‌حل‌های اختصاصی برای مسائل واقعی کسب‌وکار نهفته است. در یک جمع‌بندی

جامع، می‌توان مشاوره مدیریت را خدمتی دانش‌بنیان دانست که در آن، متخصصان خارجی با بهره‌گیری از یک سیستم مدیریت دانش منسجم، به صورت بی‌طرفانه به مدیران در حل مسائل، بهره‌برداری از فرصت‌ها و پیاده‌سازی تغییرات یاری می‌رسانند (Baaij, 2022).

۲-۱-۲- رویکردهای نظری به نقش‌های مشاوره مدیریت

ادبیات نظری مشاوره مدیریت، مجموعه‌ای غنی و چندوجهی از چارچوب‌ها را برای درک کارکردهای پیچیده مشاوران ارائه می‌دهد. این رویکردها، که از مدل‌های وظیفه‌گرا تا تحلیل‌های انتقادی را در بر می‌گیرند، نشان می‌دهند که نقش مشاور پدیده‌ای ثابت نیست، بلکه بسته به شرایط، رابطه با مشتری و اهداف پنهان و آشکار پروژه، تغییر می‌کند. یکی از مدل‌های بنیادین در این حوزه، طبقه‌بندی لپیپت و لپیپت^۱ (۱۹۷۹) است که نقش‌ها را بر یک پیوستار از «دستوری» تا «غیردستوری» قرار می‌دهد. در یک سوی این طیف، نقش‌هایی مانند «متخصص فنی» قرار دارند که در آن مشاور با اتکا به دانش خود، راه‌حل را تجویز می‌کند. در سوی دیگر، نقش‌هایی نظیر «بازتاب‌دهنده» وجود دارند که در آن مشاور با طرح پرسش‌های تأمل‌برانگیز، صرفاً به مشتری کمک می‌کند تا خود به درک و راه‌حل دست یابد. این پیوستار، یک چارچوب اولیه برای تحلیل سبک تعامل مشاور فراهم می‌کند، اما تمام ابعاد این حرفه را پوشش نمی‌دهد.

با گذر از سبک تعامل، بایج (۲۰۲۲) لایه‌ای عمیق‌تر را با تمایز میان نقش‌های «رسمی» و «غیررسمی» آشکار می‌سازد. نقش‌های رسمی مانند «متخصص» یا «پزشک»، کارکردهای آشکار و قراردادی مشاور هستند که در آن‌ها دانش فنی برای تشخیص و درمان یک مسئله سازمانی به کار گرفته می‌شود. با این حال، بایج معتقد است که بخش قابل توجهی از ارزش یا کارکرد مشاور در نقش‌های غیررسمی و پنهان نهفته است. نقش‌هایی مانند «مشروعیت‌بخش» که در آن از اعتبار مشاور برای تأیید تصمیمات از پیش گرفته‌شده استفاده می‌شود، «سلاح سیاسی» برای پیشبرد اهداف یک گروه در تعارضات داخلی، یا «سپر بلا» برای پذیرش سرزنش تصمیمات نامحبوب، نشان می‌دهند که مشاوره فراتر از یک فعالیت فنی، یک ابزار سیاسی و اجتماعی قدرتمند در سازمان است. این نقش‌های غیررسمی، که به ندرت به آن‌ها اذعان می‌شود، اغلب کارکرد واقعی مشاور را در مناسبات قدرت سازمانی شکل می‌دهند.

با حرکت به سمت دیدگاه‌های انتقادی‌تر، آلسون و جوهانسون^۲ (۲۰۰۱) با ارائه استعاره‌های قدرتمند، این ابعاد سیاسی و نمادین را بیشتر می‌شکافند. آن‌ها تخصص را مفهومی «مرموز» و وابسته به موقعیت می‌دانند و معتقدند مشاوران به عنوان «کارگزاران معنا» عمل می‌کنند که با استفاده از زبان و روایت، به مدیران در درک مسائل پیچیده یاری می‌رسانند. از این منظر، مشاوران نه تنها راه‌حل ارائه

¹ Lippitt & Lippitt

² Alvesson & Johansson

نمی‌دهند، بلکه در فرآیند ساخت اجتماعی واقعیت در سازمان مشارکت می‌کنند. استعاره‌های دیگر آن‌ها مانند «فروشنندگان در دسر» و «عاملان اضطراب و فروشنندگان امنیت»، به ماهیت پرتنش و گاه سودجویانه این حرفه اشاره دارند. در این نقش‌ها، مشاوران با برجسته کردن مشکلات یا ایجاد حس اضطراب ناشی از عقب ماندن از مدهای مدیریتی، بازاری برای خدمات خود خلق می‌کنند. این رویکرد انتقادی، مشاوره را از یک خدمت بی‌طرف به یک فعالیت ذی‌نفع و درگیر در پویایی‌های قدرت و اضطراب مدیریتی تبدیل می‌کند.

از منظری دیگر که بر دانش به عنوان محور اصلی این صنعت تمرکز دارد، کاناتو و جیانگرکو (۲۰۱۱) نقش‌های مشاور را بر اساس کارکردهای دانشی آن‌ها طبقه‌بندی می‌کنند. در این دیدگاه، مشاوران می‌توانند به عنوان «منابع اطلاعاتی»، «واسطه‌های دانش» که نوآوری را از صنعتی به صنعتی دیگر منتقل می‌کنند، «یکپارچه‌کنندگان دانش» که به پیاده‌سازی راه‌حل‌های پیچیده کمک می‌کنند، یا «تعیین‌کنندگان استاندارد» که مدهای مدیریتی را ترویج می‌دهند، عمل کنند. این طبقه‌بندی نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌های مشاوره در اکوسیستم گسترده‌تر دانش، به تولید، توزیع و مشروعیت‌بخشی ایده‌های مدیریتی کمک می‌کنند.

در نهایت، کروتی و همکاران^۱ (۲۰۱۹) با مروری نظام‌مند بر ادبیات، این نقش‌های متنوع را در سه دسته فراگیر و جامع خلاصه می‌کنند. دسته اول، «عاملان تغییر» است که بر نقش مثبت مشاوران در تسهیل نوآوری و تحول سازمانی تأکید دارد و بسیاری از کارکردهای دانشی را در بر می‌گیرد. دسته دوم، «عاملان مواجهه با عدم قطعیت» است که به نقش روان‌شناختی مشاور در کاهش اضطراب مدیران و ایجاد حس کنترل در محیط‌های پرابهام اشاره می‌کند. دسته سوم، «تعیین‌کنندگان مد» است که به کارکرد مشاوران در ایجاد و ترویج روندهای مدیریتی، گاه با اهداف تجاری، می‌پردازد. این سه نقش فراگیر، به خوبی نشان می‌دهند که چگونه کارکردهای مختلف مشاور، از ارائه دانش فنی گرفته تا مدیریت تعارضات سیاسی و کاهش اضطراب‌های مدیریتی، در هم تنیده شده و ماهیت چندبعدی این حرفه را شکل می‌دهند. این چارچوب‌های نظری در مجموع، ابزارهای تحلیلی لازم برای شناسایی و درک نقش‌های پیچیده‌ای را که شرکت‌های مشاوره مدیریت در بستر خاص ایران ایفا می‌کنند، فراهم می‌آورند.

۲-۲- پیشینه تجربی

ادبیات تجربی بین‌المللی در حوزه مشاوره مدیریت، جنبه‌های مختلفی از این صنعت را مورد بررسی قرار داده است. پژوهشگرانی چون استردی (۲۰۱۱) با دیدگاهی انتقادی به ارزیابی تأثیر واقعی مشاوره بر شیوه‌های مدیریتی پرداخته و بر لزوم انجام پژوهش‌های تطبیقی و تاریخی بیشتر تأکید کرده‌اند. مطالعاتی مانند پژوهش هس و هسنس^۲ (۲۰۰۵) به بررسی مدیریت دانش در شرکت‌های مشاوره پرداخته

^۱ Cerruti et al.

^۲ Haas & Hansen

و نشان داده‌اند که چگونه استفاده از منابع دانشی می‌تواند در شرایطی خاص، به تضعیف عملکرد رقابتی منجر شود. گلاکسر و آمیر استر^۱ (۲۰۰۳) با مطالعه بازار مشاوره، بر نقش کلیدی اعتماد و شهرت شبکه‌ای به عنوان عوامل موفقیت در محیط‌های پر از عدم قطعیت تأکید کرده‌اند.

با ظهور عصر دیجیتال، تمرکز پژوهش‌ها به سمت تأثیر فناوری بر این صنعت معطوف شده است. تاوولتی و همکاران^۲ (۲۰۲۲) تلاش شرکت‌های مشاوره جهانی را برای نوآوری در مدل کسب‌وکار خود به منظور حفظ رقابت‌پذیری در عصر دیجیتال بررسی کرده‌اند. کریسان و مارینسین^۳ (۲۰۲۳) در یک مطالعه مروری نظام‌مند، پژوهش‌های مرتبط با تحول دیجیتال در صنعت مشاوره را جمع‌بندی نموده‌اند. همچنین، تأثیر فرهنگ ملی بر نحوه به‌کارگیری خدمات مشاوره نیز مورد توجه قرار گرفته است (Sturdy, O'Mahoney et al., 2021; & O'Mahoney, 2018).

با این حال، یک محدودیت عمده در این پژوهش‌ها، تمرکز غالب آن‌ها بر شرکت‌های مشاوره بزرگ و جهانی در بستر اقتصادهای توسعه‌یافته و انگلیسی‌زبان است. این امر باعث می‌شود نتایج آن‌ها لزوماً برای شرکت‌های فعال در اقتصادهای نوظهور با ساختارها و چالش‌های بومی متفاوت، قابل تعمیم نباشد. در ایران، پژوهش‌های انجام شده در حوزه مشاوره مدیریت، اگرچه به جنبه‌های مهمی از این صنعت پرداخته‌اند، اما عمدتاً بر مسائل سنتی و آسیب‌شناسانه متمرکز بوده‌اند. همان‌طور که پیشتر ذکر شد، تمرکز اصلی بر موضوعاتی مانند «آسیب‌شناسی شرکت‌های مشاوره» (لطفی، ۱۳۹۷؛ جهانگیرزاده، ۱۳۹۱)، «ارزیابی کیفیت خدمات» (دیوانی، ۱۳۸۶)، «ارائه مدل کسب‌وکار» (هاشمی، ۱۳۹۶) و «بررسی اثربخشی» (سلطانی، ۱۳۸۸) بوده است.

پژوهش‌هایی نیز به موضوعات راهبردی‌تر مانند «مدیریت دانش» (بیات، ۱۳۸۷) و «قابلیت‌های پویا» به عنوان منبع مزیت رقابتی پرداخته‌اند (حیدری و سید کلالی، ۱۳۹۵). سید کلالی (۱۳۹۹) در پژوهش خود به شناسایی چالش‌های توسعه مشاوره مدیریت در ایران پرداخته و سید کلالی و حیدری (۱۴۰۰) این چالش‌ها را دسته‌بندی کرده‌اند. با این حال، همان‌طور که پیشتر ذکر شد، ادبیات داخلی فاقد یک پژوهش نظام‌مند است که به صورت متمرکز به شناسایی، تحلیل و دسته‌بندی نقش‌های ایفا شده توسط این شرکت‌ها بپردازد. نگاه به آینده و تأثیر روندهای جهانی بر کارکردهای این صنعت در بستر ایران نیز تا حد زیادی مغفول مانده است. این شکاف تحقیقاتی، ضرورت انجام پژوهش حاضر را برای ترسیم یک نقشه جامع از نقش‌های واقعی شرکت‌های مشاوره مدیریت در ایران برجسته می‌سازد.

¹ Glückler & Armbrüster

² Tavoletti et al.

³ Crişan & Marincean

۳- روش‌شناسی

طرح‌ریزی این پژوهش بر اساس مدل پژوهش ساندرز و همکاران^۱ (۲۰۲۳) صورت گرفته است. بر این اساس، پژوهش پیش‌رو در پارادایم تفسیری قرار داشته و با رویکرد استقرایی به انجام رسیده است. این مطالعه از نوع کیفی با جهت‌گیری توسعه‌ای-کاربردی است. همچنین، گردآوری داده‌ها در راستای هدف توصیفی-اکتشافی پژوهش، به دو شیوه کتابخانه‌ای و میدانی (با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) انجام پذیرفته است. از منظر ساندرز و همکاران (۲۰۲۳) هدف پژوهش اکتشافی واکاوی یا شفاف‌سازی درک یک موضوع، مسئله یا پدیده است و به این دلیل پژوهش حاضر از رویکرد اکتشافی در پیشبرد اهداف خود بهره برده است. در این راستا، فرآیند پژوهش در دو مرحله اصلی طراحی شد: ابتدا، چارچوب نقش‌های جهانی از طریق فراترکیب ادبیات موجود شناسایی شده و سپس، داده‌های میدانی برای مقایسه و کشف نقش‌های زمینه‌محور گردآوری و تحلیل شدند.

۳-۱- گردآوری داده‌ها

داده‌های این پژوهش از دو منبع گردآوری شده است که در ادامه هر یک از این منابع به طور مختصر مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

۳-۱-۱- فراترکیب

فراترکیب یکی از اقسام فرامطالعه است که در آن پژوهشگران از ترکیب منطقی و نظام‌مند نتایج پژوهش‌های دیگر در تلاش برای پاسخ دادن به پرسش پژوهش خود هستند. از مهمترین مزایای فراترکیب می‌توان به ارتقاء دانش موجود و ارائه دیدگاهی وسیع‌تر و جامع‌تر به موضوع پژوهش اشاره کرد (Zimmer, 2006).

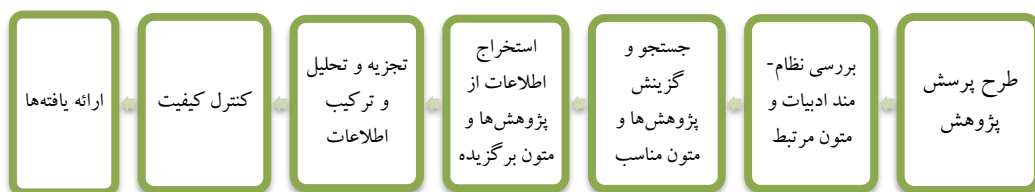
شایان ذکر است که انتخاب روش فراترکیب در این پژوهش، نه به عنوان یک مطالعه مستقل، بلکه به عنوان گام مقدماتی و زیربنایی برای ورود آگاهانه به میدان تحقیق صورت گرفته است. پژوهشگران ابتدا از طریق فراترکیب، «نقش‌های جهانی» را شناسایی و دسته‌بندی کردند و سپس از این خروجی به عنوان چارچوب راهنما برای طراحی پروتکل مصاحبه و تدوین سوالات نیمه‌ساختاریافته بهره بردند. این رویکرد متوالی به پژوهشگران امکان داد تا در جریان مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌های میدانی، با در دست داشتن یک مبنای مقایسه‌ای، قادر باشند نقش‌های تکرارشونده جهانی را از نقش‌های منحصربه‌فرد و زمینه‌محور تمیز دهند.

برای شناسایی نقش‌های شناخته‌شده جهانی، ادبیات پژوهشی مرتبط با موضوع به صورت نظام‌مند بررسی شد. در این مرحله، ۲۷ منبع کلیدی که به طور مستقیم به نقش‌های مشاوره مدیریت پرداخته

¹ Saunders et al

بودند، انتخاب و محتوای آن‌ها با روش فراترکیب تحلیل شد تا چارچوب اولیه پژوهش شکل گیرد. به منظور شناسایی جامع نقش‌های جهانی، جست‌وجوی نظام‌مندی در پایگاه‌های علمی معتبر بین‌المللی شامل وب‌آوساینس^۱ و اسکوپوس^۲ صورت گرفت. معیار غربالگری و انتخاب پژوهش‌ها بر دو اصل استوار بود: نخست، ارتباط مستقیم موضوعی با نقش‌ها و کارکردهای مشاوره مدیریت؛ و دوم، اعتبار علمی نشریه‌ای که این پژوهش‌ها در آنجا منتشر شده‌اند که بر این اساس تنها مقالات منتشر شده در مجلات با رتبه‌بندی Q1 تا Q3 گزینش شدند. همچنین به منظور پوشش حداکثری و جلوگیری از حذف پژوهش‌های مرتبط و ارزشمند، هیچ‌گونه محدودیت زمانی برای جست‌وجو اعمال نشد تا تمامی مدارک علمی ارزشمند منتشر شده تا زمان انجام پژوهش، مورد بررسی قرار گیرند. همانگونه که پیشتر ذکر شد در فرآیند انجام فراترکیب منابعی انتخاب شدند که از دو نظر امتیاز کافی را نزد پژوهشگران به دست آورده باشد: کیفیت مجله انتشار دهنده مقاله و میزان ارتباط مقاله با موضوع پژوهش. منابع منتخب از ضرب این دو عامل گزینش شده و آن دسته از مقالات و پژوهش‌هایی که امتیاز پایینی نزد پژوهشگران به دست آوردند از فرآیند بررسی کنار گذاشته شدند.

در پژوهش حاضر از الگوی نظام‌مند سندولسکی و باروسو^۳ (۲۰۰۶) پیروی شده است. این الگو هفت مرحله اساسی را شامل می‌شود که در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱: الگوی نظام‌مند فراترکیب سندولسکی و باروسو (۲۰۰۶)

در ادامه و در شکل ۲ فرآیند گزینش مقالات و پژوهش‌های مرتبط با فراترکیب نمایش داده شده است.

¹ Web of Science

² Scopus

³ Sandelowski & Barroso



شکل ۲: فرایند گزینش منابع استفاده شده در فراترکیب

۲-۱-۳- مصاحبه‌های میدانی

برای گردآوری داده‌های اولیه، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق استفاده شد. جامعه این پژوهش، صاحبان، مشاوران و مدیران ارشد شرکت‌های مشاوره مدیریت فعال در ایران بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و با ۱۴ نفر از مدیران و مشاوران ارشد مصاحبه به عمل آمد. برای اطمینان از غنای داده‌ها، نمونه انتخابی شامل متخصصانی از حوزه‌های متنوع مدیریت از جمله منابع انسانی، مالی، فناوری اطلاعات و استراتژیک بود. همچنین به منظور سنجش و افزایش اعتبار یافته‌های پژوهش، یافته‌های پژوهش در اختیار تعداد ۸ نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و پس از تأیید و اعمال نکات مطرح شده توسط آنان نهایی شد. در ادامه و در جدول ۱ مشخصات مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت شغلی	زمینه فعالیت	مدرک تحصیلی
۱	هیئت علمی دانشگاه و صاحب شرکت مشاوره مدیریت	مدیریت منابع انسانی	دکتری
۲	هیئت علمی دانشگاه و مشاور مدیریت	مدیریت استراتژیک	دکتری
۳	هیئت علمی دانشگاه و مشاور مدیریت	مدیریت استراتژیک	دکتری
۴	هیئت علمی دانشگاه و صاحب شرکت مشاوره مدیریت	مدیریت منابع انسانی	دکتری
۵	مشاور مدیریت	مدیریت استراتژیک	دکتری
۶	مدیر ارشد شرکت مشاوره مدیریت	مدیریت بازاریابی	کارشناسی ارشد

۷	مدیر ارشد شرکت مشاوره مدیریت	مدیریت فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد
۸	مشاور مدیریت	مدیریت مالی	کارشناسی ارشد
۹	صاحب شرکت مشاوره مدیریت	مدیریت صنعتی	کارشناسی ارشد
۱۰	صاحب شرکت مشاوره مدیریت	مدیریت بازاریابی	دکتری
۱۱	مشاور مدیریت	مدیریت منابع انسانی	دکتری
۱۲	مدیر ارشد شرکت مشاوره مدیریت	مدیریت استراتژیک	دکتری
۱۳	صاحب شرکت مشاوره مدیریت	مدیریت مالی	کارشناسی ارشد
۱۴	صاحب شرکت مشاوره مدیریت	مدیریت استراتژیک	دکتری

۲-۳- تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در این پژوهش مبتنی بر یک رویکرد مقایسه‌ای کیفی بود. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، تحلیل در دو گام انجام گرفت. ابتدا، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون کدگذاری شدند تا الگوها و نقش‌های مطرح‌شده توسط فعالان ایرانی صنعت مشاوران مدیریت استخراج گردد. تحلیل مضمون، روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای (مضامین) معنادار در داده‌های کیفی است. این روش به دلیل انعطاف‌پذیری بالا و عدم وابستگی به یک چارچوب نظری یا معرفت‌شناختی خاص، به عنوان یکی از روش‌های بنیادین و پرکاربرد در تحقیقات کیفی شناخته می‌شود. تحلیل مضمون به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که داده‌ها را با جزئیات غنی سازماندهی و توصیف کرده و به تفسیری عمیق از جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش دست یابد (Braun & Clarke, 2006). براون و کلارک (۲۰۰۶) شش گام را برای تحلیل مضمون ذکر می‌کنند که این گام‌ها بدین شرح است: ۱- آشنایی عمیق با داده‌ها ۲- ایجاد کدهای اولیه ۳- جستجو برای مضامین ۴- بازبینی و پالایش مضامین ۵- تعیین و نام‌گذاری مضامین و ۶- تهیه گزارش نهایی. نویسندگان پژوهش حاضر به منظور تحلیل نهایی داده‌ها این شش گام را طی نمودند و مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر بدین نحو از داده‌های جمع‌آوری شده به دست آمد.



شکل ۳: مراحل انجام پژوهش

در گام دوم، مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها با چارچوب به دست آمده از فراترکیب مقایسه شد. از این طریق، نقش‌هایی که با ادبیات جهانی همپوشانی داشتند تأیید شده و نقش‌های جدیدی که مختص زمینه و بافتار ایران بودند (نقش‌های زمینه‌محور) شناسایی و تحلیل گردیدند. به منظور افزایش اعتبار تحلیل، فرآیند کدگذاری و مضامین نهایی توسط یک پژوهشگر همکار بازبینی شد.

۴- یافته‌ها

در ادامه و در جدول ۲ می‌توان جدول نهایی فراترکیب را که در بردارنده نقش‌های جهانی شرکت‌های مشاوره مدیریت است، مشاهده نمود.

جدول ۲: نقش‌های جهانی شرکت‌های مشاوره مدیریت (جدول نهایی فراترکیب)

منابع	کارکرد اصلی / دلالت‌ها	تعریف مفهومی نقش	نقش فرعی (سازنده)	دسته اصلی
Anand et al. (2007) , Baaij (2022) , Cesário et al. (2015) , Lippitt & Lippitt (1979), Mihailovic et al. (2016)	کاهش ریسک تصمیم‌گیری از طریق تزیق دانش تخصصی و داده‌های معتبر به سازمان	مشاور به عنوان یک منبع دانش عینی و خارجی عمل می‌کند که برای تشخیص مسأله و ارائه راه‌حل‌های فنی به کار گرفته می‌شود	ارائه دهنده تخصص و محتوا	
Baaij (2022) , Crucini & Kipping (2001) , Kuna (2017) , Lippitt & Lippitt (1979), Sturdy et al. (2016) , Werr & Stjernberg (2003)	افزایش استقلال و توانمندی داخلی سازمان؛ تبدیل دانش ضمنی مشاور به دانش سازمانی	مشاور بر «چگونه انجام شدن کارها» تمرکز دارد و با توانمندسازی کارکنان، ظرفیت حل مسأله را در درون خود سازمان ایجاد یا تقویت می‌کند	تسهیل‌گر فرآیند و انتقال دانش	نقش‌های دانشی
Baaij (2022) , Back (2014) , Lapsley & Oldfield (2001) , Nagayoshi et al. (2015) , Radnor & O'Mahoney (2013)	پر کردن شکاف میان استراتژی و اجرا، کاهش ریسک شکست پروژه و انتقال دانش عملی به سازمان	تبدیل راهکارهای نظری به نتایج عملی از طریق مشارکت مستقیم مشاور به عنوان یک شریک اجرایی	مجری و پیاده‌ساز راهکارها	

منابع	کارکرد اصلی / دلالت‌ها	تعریف مفهومی نقش	نقش فرعی (سازنده)	دسته اصلی
Lippitt & Lippitt (1979)	مشروعیت بخشی به تصمیمات نامحسوب و مدیریت تعارضات داخلی به نفع حامیان مشاور	مشاور به عنوان یک عامل خارجی برای پیشبرد اهداف یک گروه خاص در سازمان (معمولاً) مدیران ارشد و غلبه بر مقاومت‌های داخلی به کار می‌رود	ابزار قدرت و اعمال نفوذ	نقش‌های سیاسی
Baaij (2022) , Chen et al. (2011) , Furusten (2013) , Pellegrin-Boucher (2006)	مدیریت ریسک شهرت و سپر قرار دادن مشاور برای تصمیمات دشوار	مشاور اعتبار و برند حرفه‌ای خود را به یک تصمیم یا سازمان قرض می‌دهد تا آن را در برابر ذی‌نفعان داخلی یا خارجی موجه جلوه دهد و از مدیران محافظت کند	عامل مشروعیت بخش و محافظ	
Alvesson & Johansson (2001) , Brès & Gond (2014) , Ginsberg & Abrahamson (1991), Kipping & Kirkpatrick (2013) , Pellegrin-Boucher (2006) , von Platen (2015), Whittle (2006)	ساخت یک فهم مشترک و بسیج کارکنان حول یک چشم‌انداز جدید؛ کاهش ابهام شناختی	مشاور با استفاده از زبان، استعاره و روایت، به مدیران کمک می‌کند تا مسائل پیچیده را درک کرده و به شیوه‌های جدید به آن نگاه کنند	شکل‌دهنده معنا و ادراک	نقش‌های نمادین
Abrahamson (1996) , Cerruti et al. (2019) , Collins (2016) , Scarborough (2002) , Wright et al. (2012)	ایجاد حس اطمینان و همسویی با روندهای روز صنعت؛ کاهش اضطراب مدیریتی و افزایش مشروعیت نمادین	مشاور با معرفی راه‌حل‌های مد روز و استاندارد، اضطراب مدیران ناشی از عدم قطعیت محیطی و ترس از عقب ماندن را مدیریت و آرام می‌کند	مدیریت‌کننده عدم قطعیت و مُد	

فرآیند تحلیل داده‌ها در این پژوهش با هدف گذار از داده‌های خام به سمت یک گونه‌شناسی تحلیلی، طی یک مسیر رفت‌وبرگشتی و نظام‌مند صورت پذیرفت. در مرحله نخست، پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، کلمات و جملات کلیدی که بازتاب‌دهنده کارکردهای مشاوران بودند، به عنوان واحدهای تحلیل در نظر گرفته شدند. از این واحدها، ۵۴ مضمون پایه استخراج گردید که نمایانگر پایین‌ترین سطح انتزاع و نزدیک‌ترین لایه به تجربه زیسته خبرگان بود. در گام بعدی، برای برقراری پیوند میان داده‌ها و چارچوب نظری، این مضامین پایه بر اساس تشابه در ماهیت عملکردی، مورد بازبینی قرار گرفتند. مضامین پایه‌ای که دارای همپوشانی معنایی بودند در قالب ۹ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند تا انسجام منطقی میان مضامین پایه برقرار شود. در نهایت، با افزایش سطح انتزاع و تمرکز بر منطق حاکم بر نقش‌ها، ۴ مضمون فراگیر شناسایی شدند که لایه‌های پنهان و آشکار فعالیت شرکت‌های مشاوره در ایران را پوشش می‌دهند. این تحلیل نشان داد که نقش‌های مشاوران در ایران به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: دسته‌ای بزرگ که با الگوهای شناخته‌شده در ادبیات جهانی همپوشانی دارند و دسته‌ای منحصربه‌فرد که به عنوان «نقش‌های زمینه‌محور» و تطبیقی، مختص بستر اقتصادی نهادی ایران هستند. در ادامه، این یافته‌ها به تفصیل تشریح می‌شوند.

جدول ۳: نقش‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت در ایران

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
طراحی نظامات مختلف در یک حوزه تخصصی	تشخیصی و تجویزی	نقش‌های دانشی
حل‌کننده مسأله موردی		
ارائه خدمات مشخص به مشتری از جانب مشاور		
ارائه بینش صنعتی و ملی		
مشاوره در دسترس		
کمک‌کننده و مکمل مدیران ارشد سازمان		
مشاوره به دولت		
حل‌کننده مسأله واقعی		
ارائه‌دهنده چارچوب‌های نظری و انتقال دانش		
معرف متدها و افق‌های جدید به مشتری		
بهبوددهنده فرآیندهای داخلی		
مشاوره در قامت پزشک برای حل مشکلات مراجعان		
بازرس و خطایابی منشأ اشتباه در سازمان		
ارائه‌دهنده راهکارهای پیشنهادی به مشتری		
جمع‌آوری و فروش داده		

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
مشاوره به عنوان اقدام پژوهی	توانمندساز و تسهیل‌گر	
مشاوره گروهی و تعاملی		
ایجاد بازوی مشاوره‌ای داخلی		
همراه بلندمدت و شریک		
راهبری و هدایت مشتری		
شریک کسب‌وکار		
انتقال دانش		
مربی و توانمندساز		
تسهیل‌گر		
آموزش مشتری		
مربیگری و منتورینگ (توسعه فردی)		
عامل تغییر	عامل اجرایی و پیاده‌کننده	
پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی		
فروش و فارسی‌سازی نرم‌افزارهای خارجی		
ارائه‌دهنده خدمت		
انجام‌دهنده کارهای غیر روتین مشتری		
اجراکننده کارهای فرمایشی مشتری		
انجام‌دهنده پروژه‌های واسپاری شده		
اقدام‌گر و مجری پیاده‌سازی راهکارها در سازمان		
همکاری در پیاده‌سازی راهکار		
ارائه‌دهنده ماژول‌های خدماتی نرم‌افزاری و غیرنرم‌افزاری		
فروشنده راهکارهای آماده		
توجیه‌گر تصمیمات مدیران	ابزار قدرت و نفوذ	
حافظ منافع شخصی افراد		
حافظ منافع شخصی عده‌ای خاص		
ابزار ترغیب داخلی	عامل مشروعیت‌بخش و محافظ	نقش‌های سیاسی
کاهش مسئولیت مدیر و مشروعیت‌بخشی		
پوشش‌دهنده ضعف‌های داخلی سازمان		
سپر بلا و حفظ‌کننده اعتبار مدیران		
ارائه‌دهنده استاندارد به صورت صوری		
پوششی برای ضعف‌های مدیران سازمان		

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
نقش‌های نمادین	مدیریت‌کننده عدم قطعیت و مد	مدیر عدم قطعیت
		آرامش‌بخش در شرایط ابهام و عدم قطعیت
		ایجادکننده مد از طریق رویداد و جایزه
	شکل‌دهنده معنا و ادراک	رابط و مترجم ادبیات یک حوزه تخصصی به حوزه دیگر
		معرف متدها و افق‌های جدید به مشتری
		ارائه‌دهنده چارچوب‌های نظری و انتقال دانش
نقش‌های زمینه‌محور و تطبیقی	بنگاهداری	مشاوره در قامت انجام کارهایی از جنس غیر مشاوره‌ای با هدف صرفاً کسب درآمد
	پاسخ به الزامات قانونی	مشاوره به دلیل الزامات قانونی

جدول ۴ مقایسه تطبیقی نقش‌های مشاوره مدیریت در ایران با نقش‌های جهانی به دست آمده از فراترکیب را نشان می‌دهد. جدول ۴ حاصل یکپارچه‌سازی و مقایسه تطبیقی میان یافته‌های مرحله اول (فراترکیب) و مرحله دوم (مصاحبه‌ها) است. مبنای تعیین «همسویی کامل»، وجود شواهد متناظر در هر دو ستون داده‌ها بوده است. در مقابل، «یافته بومی» به نقش‌هایی اطلاق شده است که در ادبیات مرور شده معادلی برای آن‌ها یافت نشد و به طور اختصاصی از تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها در بستر نهادی ایران استخراج شده‌اند.

جدول ۴: مقایسه تطبیقی نقش‌های مشاوره مدیریت در ایران با نقش‌های جهانی

نقش جهانی	نقش متناظر در ایران	سطح همسویی	تحلیل مقایسه‌ای
ارائه‌دهنده تخصص و محتوا	تشخیصی و تجویزی	همسویی کامل	این نقش هسته اصلی مشاوره در ایران است و بر ارائه راهکارهای فنی و چارچوب‌های تخصصی برای تشخیص مسأله تمرکز دارد
تسهیل‌گر فرآیند و انتقال دانش	توانمندساز و تسهیل‌گر	همسویی کامل	نشان‌دهنده تقاضای بازار برای توانمندسازی داخلی از طریق مربیگری و آموزش، علاوه بر دریافت پاسخ‌های آماده است
مجری و پیاده‌ساز راهکارها	عامل اجرایی و پیاده‌کننده	همسویی کامل	حضور بسیار پررنگ این نقش، نیاز بازار ایران به مشارکت مستقیم مشاور در اجرا و تضمین نتایج را نشان می‌دهد

تحلیل مقایسه‌ای	سطح همسویی	نقش متناظر در ایران	نقش جهانی	
این نقش به صورت آشکار در ایران برای توجیه تصمیمات و مدیریت تعارضات داخلی به نفع مدیران استفاده می‌شود	همسویی کامل	ابزار قدرت و نفوذ	ابزار قدرت و اعمال نفوذ	نقش‌های تسلی
استفاده از مشاور به عنوان «سپر بلا» برای کاهش مسئولیت مدیران و مشروعیت‌بخشی به کارهای آنان یک کارکرد رایج و پذیرفته شده است	همسویی کامل	عامل مشروعیت‌بخش و محافظ	عامل مشروعیت‌بخش و محافظ	
این نقش از طریق ارائه چارچوب‌های جدید و ترجمه مفاهیم پیچیده، به شکل‌دهی نگاه مدیران کمک می‌کند	همسویی کامل	شکل‌دهنده معنا و ادراک	شکل‌دهنده معنا و ادراک	نقش‌های تدارک
مشاوران با معرفی روندهای جهانی، به مدیران حس اطمینان داده و اضطراب ناشی از عدم قطعیت را کاهش می‌دهند	همسویی کامل	مدیریت‌کننده عدم قطعیت و مد	مدیریت‌کننده عدم قطعیت و مد	
این نقش، تطبیق شرکت‌ها با فشارهای اقتصادی را نشان می‌دهد که منجر به انجام فعالیت‌های تجاری غیرمشاوره‌ای برای کسب درآمد می‌شود	یافته بومی	بنگاهداری	-	نقش‌های زمینه‌محور و تطبیقی
این نقش نشان می‌دهد که بخشی از بازار مشاوره توسط ساختارها و الزامات نهادی و قانونی شکل گرفته است، نه لزوماً نیازهای واقعی کسب‌وکار	یافته بومی	پاسخ به الزامات قانونی	-	

۴-۱- نقش‌های دانشی

این مضمون فراگیر، بنیادی‌ترین و گسترده‌ترین لایه از هویت حرفه‌ای مشاوران را در ایران تشکیل می‌دهد. نقش‌های دانشی بر این پیش‌فرض استوارند که «تخصص»، کالای اصلی مبادله در بازار مشاوره است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که برخلاف برخی انگاره‌ها مبنی بر ضعف دانش در بازار ایران، این دسته از نقش‌ها همچنان ستون فقرات تعاملات مشاور-کارفرما را شکل می‌دهند. مشاور در این جایگاه، یا دانش را به مثابه یک محصول به سازمان تزریق می‌کند، یا بستر خلق آن را تسهیل می‌نماید و یا مسئولیت عملیاتی‌سازی آن را بر عهده می‌گیرد. با این حال، کارکرد این نقش‌ها در ایران به دلیل ضعف‌های ساختاری در بدنه کارشناسی سازمان‌های مشتری، از الگوهای انتزاعی فاصله گرفته و ماهیتی عمل‌گرایانه یافته است.

۴-۱-۱- تشخیصی و تجویزی

این نقش، که سنتی‌ترین کارکرد مشاور محسوب می‌شود، مبتنی بر جایگاه «متخصص عینی و بیرونی» است. در این رویکرد، سازمان به مثابه موجودیتی آسیب‌دیده نگریسته می‌شود که توانایی شناسایی علل ناکارآمدی خود را ندارد. تحلیل روایت‌های مشارکت‌کنندگان حاکی از سیطره‌ی استعاره‌ی پزشکی بر ذهنیت مدیران ایرانی است؛ چنان‌که یکی از خبرگان تصریح می‌نماید: «گاهی اوقات شرکت‌های مشاوره مدیریت دقیقاً در نقش پزشک و دکتر قرار دارند». در این پارادایم، انتظار کارفرما از مشاور آن است که با تکیه بر دانش تخصصی، «ابتدا بیماری را تشخیص داده و سپس درمان مناسب را تجویز کند». دایره‌ی شمول این کارکرد در ایران بسیار وسیع است و طیفی از اقدامات، از «طراحی نظامات تخصصی» (مانند سیستم‌های منابع انسانی) و «حل مسائل موردی» تا ایفای نقش نظارتی به عنوان «بازرس و خطایاب برای یافتن منشأ اشتباهات در سازمان» را در بر می‌گیرد. همچنین، یکی از کارکردهای کلیدی و ارزش‌آفرین در این حوزه، «ارائه بینش صنعتی و ملی» است؛ بدین معنا که مشاور با رصد کلان‌روندها، گزارش‌های تحلیلی از وضعیت صنعت را به مثابه قطب‌نمای تصمیم‌گیری در اختیار مدیران قرار می‌دهد. کارکرد غایبی این نقش، کاهش عدم قطعیت و ریسک تصمیم‌گیری از طریق اتکا به مرجعیت علمی مشاور است.

۲-۱-۴- توانمندساز و تسهیل‌گر

این نقش، بیانگر گذار از رویکرد «ارائه راه‌حل» به رویکرد «ظرفیت‌سازی» است. در اینجا، مشاور نه یک دانای کل، بلکه تسهیل‌گری است که بر فرایند «چگونه انجام شدن کارها» تمرکز دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در لایه‌های بلوغ‌یافته‌تر بازار ایران، تعاملات به سمت «مربیگری و منتورینگ» سوق یافته است. در این مدل، مشاور به جای فروش راه‌حل‌های آماده، به عنوان «یک همراه بلندمدت و شریک» در کنار تیم مدیریتی مستقر می‌شود و با «راهبری و هدایت مشتری»، سازمان را در مسیر حل مسئله توانمند می‌سازد. این همزیستی حرفه‌ای، ضمن کاهش مقاومت‌های سازمانی، ضمانت اجرایی راهکارها را افزایش می‌دهد. با این وجود، داده‌ها از یک چالش آسیب‌شناسانه در این حوزه پرده برمی‌دارند؛ برخی سازمان‌های بزرگ اقدام به تأسیس «بازوی مشاوره‌ای داخلی» می‌نمایند، اما طبق نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان: «این استراتژی اغلب به مثابه یک شمشیر دولبه عمل می‌کند» چرا که این واحدها به دلیل فقدان دغدغه مالی و استحاله در ساختار کارمندی، به مرور زمان دچار افت کیفی شده و از پویایی و بالندگی حرفه‌ای فاصله می‌گیرند.

۳-۱-۴- عامل اجرایی و پیاده‌کننده

تحلیل تطبیقی داده‌ها نشانگر یک تفاوت ماهوی با ادبیات جهانی در این نقش است. در بستر ایران، خلأ توانمندی اجرایی در سازمان‌ها، مشاوران را از جایگاه توصیه‌گر به سطح مجری سوق داده است. مشارکت‌کنندگان اذعان دارند که «در بسیاری موارد شرکت‌های مشاوره بیشتر از اینکه مشاور باشند،

ارائه‌دهنده خدمت هستند». این تغییر نقش به این معناست که سازمان، امور غیرروزمه خود را برون‌سپاری کرده و مشاور در قامت «اقدام‌گر و مجری»، مسئولیت تحقق نتایج را بر عهده می‌گیرد. طیف این خدمات از «فروش و فارسی‌سازی نرم‌افزارهای خارجی» تا انجام کامل پروژه‌های تحقیقات بازار را شامل می‌شود. در شکل تقلیل‌یافته‌ی آن، این رویکرد به «مدل سوپرمارکتی» نزدیک می‌شود که در آن «راهکارهای آماده و ماژول‌های خدماتی از پیش طراحی شده به مشتریان فروخته می‌شوند». این پدیده مؤید آن است که در بازار ایران، تقاضا برای «تضمین نتیجه‌ی ملموس»، بر دریافت مشاوره‌های انتزاعی اولویت دارد.

۲-۴- نقش‌های سیاسی

این مضمون فراگیر، لایه‌های پنهان و غیررسمی صنعت مشاوره را آشکار می‌سازد. برخلاف نگاه اثبات‌گرایانه که مشاور را عنصری خنثی می‌پندارد، یافته‌های این پژوهش در همسویی با رویکردهای انتقادی، نشان می‌دهد که خدمات مشاوره در ایران عمیقاً با مناسبات قدرت و سیاست‌های سازمانی درهم‌تنیده است. در این ساحت، مشاور نه برای حل مسئله فنی، بلکه به عنوان ابزاری استراتژیک برای مدیریت تعارضات، مشروعیت‌بخشی به تصمیمات و توزیع مجدد قدرت به کار گرفته می‌شود.

۱-۲-۴- ابزار قدرت و نفوذ

در این کارکرد، تخصص مشاور در خدمت تثبیت جایگاه ائتلاف‌های حاکم بر سازمان قرار می‌گیرد. یکی از صریح‌ترین نمودهای آن، بهره‌گیری از مشاور به عنوان «توجیه‌گر تصمیمات مدیران» است. طبق گفته چند تن از مصاحبه‌شوندگان، «تصمیمات از قبل اتخاذ شده و مشاور صرفاً برای تأیید و صحت گذاشتن بر آن‌ها به خدمت گرفته می‌شود تا آن تصمیم در ساختار سازمانی، وجهت رسمی و لازم‌الاجرا یابد». افزون بر این، مشاور گاهی کارکرد «بزار ترغیب داخلی» را ایفا می‌کند. زمانی که برنامه‌های تحولی با اینرسی و مقاومت کارکنان مواجه می‌شود، مدیریت ارشد از جذب علم و اعتبار بیرونی مشاور برای «مهم جلوه دادن آن برنامه و ترغیب بدنه سازمان به پذیرش آن» بهره می‌جوید. متأسفانه تحلیل داده‌ها از وجود فعالیت‌های غیرحرفه‌ای و به اصطلاح تاریک در این نقش نیز پرده برمی‌دارد؛ جایی که «قراردادهای مشاوره بر اساس روابط دوستانه و روابط در سطح هیأت مدیره شکل می‌گیرد» و یا شرکت‌هایی تأسیس می‌شوند تا صرفاً «منافع مالی گروهی خاص را تأمین کرده و از خروج منابع مالی از چرخه ذی‌نفعان جلوگیری کنند».

۲-۲-۴- عامل مشروعیت‌بخش و محافظ

در فضای مدیریتی کشور که تصمیم‌گیری با ریسک سیاسی و شغلی بالا همراه است، مشاوران کارکردی حیاتی برای بقای مدیران ایفا می‌کنند. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که یکی از کارکردهای رایج،

استفاده از مشاور به مثابه «سپر بلا» است. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان: «مدیران دولتی و خصوصی برای اینکه از اعتبار خود در تصمیمات دشوار و نامحبوب (مانند تعدیل نیرو) هزینه نکنند، مسئولیت بایدها و نبایدها را به گردن مشاور می‌اندازند تا خود را از تبعات منفی و انتقادات مصون بدارند». این سازوکار به «کاهش مسئولیت مدیر» می‌انجامد؛ به‌ویژه در ساختارهای نظارتی بوروکراتیک، گزارش مشاور به عنوان پوششی قانونی برای رقیق کردن مسئولیت شخصی عمل می‌کند. در آسیب‌شناسی این نقش، مشروعیت‌بخشی گاه به «ارائه استاندارد به صورت صوری» تنزل می‌یابد؛ به طوری که برخی نهادهای مشاوره‌نما «صرفاً با دریافت وجه و بدون انجام ممیزی واقعی، گواهی‌های استاندارد صادر می‌کنند» که این امر، اوج استفاده ابزاری از اعتبار حرفه‌ای جهت مشروعیت‌سازی کاذب است.

۳-۴- نقش‌های نمادین

این دسته از نقش‌ها، که با جنبه‌های نرم، ادراکی و روان‌شناختی مدیریت در ارتباط هستند، نشان می‌دهند که ارزش‌آفرینی مشاور همواره به نتایج فنی و ملموس محدود نمی‌شود. در برخی موارد، حضور مشاور برای معنابخشی، ایجاد درک مشترک و مدیریت اضطراب ناشی از عدم قطعیت به کار گرفته می‌شود. هرچند این کارکردها در قیاس با نقش‌های دانشی کمتر مشهود هستند، اما یافته‌های این پژوهش وجود آن‌ها را در فضای کسب‌وکار ایران، ذیل دو مضمون سازمان‌دهنده «شکل‌دهنده معنا و ادراک» و «مدیریت‌کننده عدم قطعیت و مد»، تأیید می‌کند.

۱-۳-۴- شکل‌دهنده معنا و ادراک

در این کارکرد، مشاور با به کارگیری قدرت ابزارهایی چون زبان، استعاره و مدل‌های مفهومی، چارچوب‌های شناختی مدیران را بازسازی می‌کنند. یکی از یافته‌های بدیع پژوهش، نقش مشاور به عنوان «مترجم ادبیات تخصصی» است. مشارکت‌کنندگان توضیح می‌دهند که چگونه مشاور «ادبیات و منطق یک کسب‌وکار خاص را به زبان و ادبیات بازار مالی و سرمایه‌گذاری ترجمه می‌کند» تا امکان مفاهمه و جریان منابع میان صنعت‌گر و سرمایه‌گذار فراهم گردد. علاوه بر این، ارائه چارچوب‌های نظری می‌تواند کارکردی هستی‌شناسانه برای معنابخشی به پیچیدگی‌های سازمانی داشته باشد. مشاور همچنین می‌تواند با «معرفی روش‌ها و افق‌های جدید»، چشم‌انداز آینده را برای سازمان ترسیم کرده و باورها و الگوهای ذهنی مدیران را نسبت به واقعیت تغییر دهد.

۲-۳-۴- مدیریت‌کننده عدم قطعیت و مد

در زیست‌بوم اقتصادی ایران که با نوسانات شدید و عدم قطعیت‌های محیطی عجین شده است، مشاوران کارکرد «آرامش‌بخش» را ایفا می‌کنند. ارائه متدولوژی‌های استاندارد جهانی، به مدیران حس کنترل بر شرایط می‌دهد و به بیان چند تن از مصاحبه‌شوندگان، «اضطراب ناشی از ابهام محیطی و

هراس از عقب‌ماندگی تکنولوژیک را مدیریت می‌کند». وجه دیگر این نقش، کارکرد «تعیین‌کننده مد» است. مشاوران با «تبدیل روندهای بین‌المللی به رویدادها و جوایز داخلی» (نظیر جوایز تعالی سازمانی)، بازاری نمادین خلق می‌کنند. سازمان‌ها با مشارکت در این آیین‌ها، که گاه جنبه نمایشی دارند، همسویی خود را با استانداردهای مدرن به نمایش گذاشته و نوعی «مشروعیت نمادین» کسب می‌نمایند.

۴-۴- نقش‌های زمینه‌محور و تطبیقی

این دسته از نقش‌ها که یافته برجسته و منحصر به فرد این پژوهش به شمار می‌روند، شامل کارکردهایی هستند که در مدل‌های جهانی مشاوره مدیریت، معادل روشنی برای آن‌ها یافت نمی‌شود. این نقش‌ها در نتیجه سازگاری شرکت‌های مشاوره با شرایط ویژه اقتصادی، نهادی و قانونی ایران پدید آمده‌اند و به خوبی نشان می‌دهند که چگونه یک محیط بومی می‌تواند کارکردهای جدیدی را بر یک حرفه تحمیل کرده یا در آن به وجود آورد. این کارکردهای زمینه‌محور در دو مضمون اصلی «بنگاهداری» و «پاسخ به الزامات قانونی» شناسایی گردیدند.

۴-۴-۱- بنگاهداری

تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که پدیده «بنگاهداری» در میان شرکت‌های مشاوره مدیریت در ایران، ممکن است به دلایل متفاوتی صورت پذیرد: از یک سو، تمایل آگاهانه مشاوران به تنوع‌بخشی درآمدی و کسب سود بیشتر در حوزه‌های با بازدهی بالا و از سوی دیگر، فشارهای اقتصادی ناشی از بی‌ثباتی‌های محیطی که فعالیت تخصصی صرف در حوزه مشاوره مدیریت را با مخاطره روبرو می‌سازد. در صنایعی که هنوز به بلوغ کافی دست پیدا نکرده‌اند روی آوردن به فعالیت‌های غیر حرفه‌ای با انگیزه‌های مالی دور از ذهن به نظر نمی‌رسد. در این صنایع به دلیل عدم تسلط هویت حرفه‌ای بر افراد و شرکت‌ها و ضعف مشتریان در تقاضای خدمات حرفه‌ای مشخص از ارائه‌دهندگان خدمات زمینه را برای ورود شرکت‌های مشاوره مدیریت به فعالیت‌های غیرمرتبط باز می‌کند. به عنوان مثال، مصاحبه‌شوندگان به صراحت بیان می‌کنند که: «گاهی پای سازمان‌های مشاوره به کارهایی باز می‌شود که اصلاً ماهیت مدیریتی و دانشی ندارد و صرفاً برای کسب درآمد انجام می‌شود، نظیر تأمین تجهیزات یا واردات کالای مورد نیاز مشتری». از سوی دیگر، به دلیل شرایط محیطی و اقتصادی خاص ایران که بی‌ثباتی اقتصادی یکی از شاخصه‌های اصلی آن به شمار می‌رود، شرکت‌های مشاوره مدیریت به منظور بقاء و تأمین بخشی از درآمدهای ضروری خود به انجام فعالیت‌هایی دست می‌زنند که ارتباط چندانی با ماهیت حرفه‌ای صنعت مشاوره مدیریت ندارد. این پدیده که مرزهای سنتی میان شرکت‌های خدمات حرفه‌ای و بنگاه‌های بازرگانی را محو می‌کند، نباید صرفاً به عنوان یک انحراف حرفه‌ای تفسیر شود؛ بلکه به بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان باید آن را به عنوان یک «استراتژی بقای عقلایی» در محیطی تحلیل کرد که تقاضای مؤثر برای خدمات دانشی خالص، دستخوش نوسانات شدید است.

۲-۴-۴- پاسخ به الزامات قانونی

تحلیل یافته‌ها در این بخش نشان می‌دهد که نقش «پاسخ به الزامات قانونی» در صنعت مشاوره مدیریت ایران، ریشه در ساختار اداری خاصی دارد که در آن انجام پروژه‌های مشاوره نه بر اساس نیاز واقعی، بلکه به عنوان پیش‌شرطی برای عبور از موانع قانونی تعریف می‌شود. این پدیده محصول تلاقی دو عامل است: از یک سو، نظام‌های قانونی و آیین‌نامه‌های اجرایی که سازمان‌ها (به‌ویژه بخش‌های دولتی و عمومی) را ملزم به دریافت پیوست‌های مطالعاتی یا تأییدیه‌های مشاور برای پیشبرد طرح‌ها می‌کنند، و از سوی دیگر، تمایل شرکت‌های مشاوره به پذیرش این پروژه‌های تکلیفی که به دلیل فرآیند اجرایی مشخص و تضمین مالی، منبع درآمدی با ریسک پایین محسوب می‌شوند. این پدیده نباید صرفاً به عنوان یک رفتار غیرحرفه‌ای نگریسته شود؛ بلکه باید آن را پاسخی به ساختار غیرقابل انعطاف نهادی دانست که در آن مشروعیت یک اقدام، بیش از آنکه به نتایج عملکردی آن وابسته باشد، به رعایت تشریفات و الزامات قانونی و داشتن تأیید نهادهای نظارتی و قانونی بستگی دارد. این نقش نشان می‌دهد که بخشی از تقاضا برای خدمات مشاوره‌ای در ایران، ریشه در نیازهای واقعی و درونی کسب‌وکارها ندارد، بلکه محصول الزامات و ساختارهای نهادی-قانونی کشور است. برای نمونه، شرکت‌های بزرگ دولتی و خصوصی در برخی موارد به دلیل وجود یک «الزام قانونی»، موظف به بهره‌گیری از خدمات مشاوران برای اتخاذ برخی تصمیمات خاص هستند. این وضعیت، یک «تقاضای دستوری» برای خدمات مشاوره به وجود می‌آورد که هدف غایی آن، نه حل یک مسئله مدیریتی، بلکه صرفاً پیروی از یک تکلیف قانونی است. افزون بر این، گاهی افراد به منظور عبور از محدودیت‌های قانونی در بستن قراردادهای شخصی با ارزش بالا، اقدام به ثبت شرکت مشاوره می‌نمایند. در چنین شرایطی، تأسیس و استفاده از یک شرکت مشاوره، بیش از آنکه پاسخی به یک نیاز مدیریتی واقعی باشد، واکنشی مستقیم به یک خصوصیت در محیط قانونی کشور محسوب می‌شود.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف گونه‌شناسی و بررسی نقش‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت در اقتصاد ایران انجام شد. این بررسی که از طریق مقایسه نقش‌های شناخته‌شده در ادبیات جهانی با نقش‌های واقعی در ایران صورت گرفت، نشان می‌دهد که هویت حرفه‌ای این شرکت‌ها در یک طیف دوگانه و در تلاقی میان الگوهای استاندارد جهانی و مقتضیات نهادی بومی شکل گرفته است. از یک سو، بازتولید مجموعه‌ای از نقش‌های همراستا با الگوهای جهانی، بیانگر اتصال این صنعت به الگوهای دانشی بین‌المللی است؛ اما از سوی دیگر، ظهور نقش‌های منحصربه‌فرد و زمینه‌محور، نشان‌دهنده واکنش انطباقی این حرفه به ساختارهای خاص اقتصادی و سیاسی ایران است. این تفکیک تحلیلی، ضمن پاسخ

به پرسش محوری پژوهش، درکی کافی از فرآیند بومی‌سازی و تطبیق زمینه‌محور را امکان‌پذیر می‌سازد؛ فرآیندی که در آن یک صنعت دانش‌محور جهانی برای تداوم حیات در یک محیط متفاوت، ناگزیر به بازتعریف کارکردهای خود و پذیرش نقش‌های جدید شده است.

این یافته‌ها در بخش نقش‌های دانشی، سیاسی و نمادین با بسیاری از مطالعات بین‌المللی همخوانی دارد. برای مثال، تمرکز بر ارائه تخصص و حل مسئله با پژوهش‌های کوبر (۲۰۰۲) و کاناتو و جیانگرکو (۲۰۱۱) مشابه است، نقش‌های سیاسی مانند استفاده از مشاور برای حمایت از تصمیمات مدیران و عامل مشروعیت‌بخش با دیدگاه‌های بایج (۲۰۲۲) سازگار است و جنبه‌های نمادین مانند کاهش اضطراب مدیران با تحلیل‌های آوسون و جوهانسون (۲۰۰۱) همسو می‌باشد. اما تفاوت اصلی با پژوهش‌های قبلی - به ویژه مطالعات داخلی که بیشتر بر آسیب‌شناسی، چالش‌های کلی یا مباحث مربوط به مزیت رقابتی در این صنعت تمرکز داشتند (مانند سیدکلالی و حیدری، ۱۴۰۰؛ سیدکلالی، ۱۳۹۹) - در این است که این پژوهش به موضوع شناسایی نقش‌ها و بررسی چرایی شکل‌گیری این نقش‌ها در بستر اقتصاد ایران پرداخت و نشان داد چگونه عوامل محیطی مانند بی‌ثباتی اقتصادی و الزامات قانونی، این حرفه را دستخوش تغییر می‌کنند.

با این‌همه، برجسته‌ترین دستاورد نظری این پژوهش در شناسایی دو نقش منحصربه‌فرد و زمینه‌محور، یعنی «بنگاهداری» و «پاسخ به الزامات قانونی» نهفته است. این دو نقش که در چارچوب‌های نظری متداول جهانی معادل دقیقی برای آن‌ها یافت نمی‌شود، روایتی از سازوکارهای تطبیق و راهبردهای بقای شرکت‌های مشاوره در زیست‌بوم خاص ایران را ارائه می‌دهند. این پژوهش نشان می‌دهد که در محیط‌های اقتصادی پرچالشی مانند ایران - که مواردی چون بی‌ثباتی ارزی، تحریم‌های بین‌المللی و ساختارهای دولتی قوی مشهود است - حرفه مشاوره مدیریت نمی‌تواند فقط بر پایه الگوهای جهانی عمل کند و نیاز به سازگاری عمیق دارد. برای نمونه، ورود به فعالیت‌های تجاری غیرمرتبط (بنگاهداری) نه یک انحراف ساده، بلکه پاسخی منطقی به چالش‌های شدید محیطی است که شرکت‌ها را وادار می‌کند برای بقا، از هویت تخصصی خود فاصله بگیرند و به سمت کارهای سودآورتر اما غیرمرتبط بروند؛ این پدیده مرز بین خدمات حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای در صنعت مشاوره را کمرنگ می‌کند و هشدار می‌دهد که بدون ثبات اقتصادی، تمرکز بر تخصص و حرفه‌گرایی در یک صنعت مبتنی بر دانش سخت می‌شود. به همین ترتیب، نقش پاسخ به الزامات قانونی ریشه در تقاضای دستوری بخش دولتی دارد، جایی که پروژه‌ها اغلب نه برای حل واقعی مسائل، بلکه برای انطباق با الزامات قانونی انجام می‌شوند؛ این وضعیت تقاضایی صوری ایجاد می‌کند و مشاوره مدیریت را از ارزش‌آفرینی واقعی دور می‌سازد. به طور کلی، یافته‌ها بر این موضوع تأکید دارند که فشارهای محیطی می‌توانند تغییراتی محسوس در یک حرفه جهانی ایجاد کرده و کارکردهایی جدید خلق نمایند که در کشورهای توسعه‌یافته دیده نمی‌شود. این دیدگاه واقع‌بینانه درک ما از صنعت مشاوره را عمیق‌تر می‌کند و نشان می‌دهد که بدون توجه به شرایط محلی، مدل‌ها و چارچوب‌های جهانی نمی‌توانند واقعیت‌های این حرفه را به طور

کامل توضیح دهند؛ بلکه باید به سمت چارچوب‌هایی حرکت کرد که انطباق‌های محلی را نیز در نظر بگیرند. در شرایط خاص ایران، این یافته‌ها نشان می‌دهند که نقش‌های زمینه‌محور و تطبیقی نه تنها یک چالش، بلکه بخشی از پویایی این حرفه هستند و می‌توانند مبنایی برای بررسی مشابه این پدیده در دیگر کشورهای در حال توسعه باشند.

۱-۵- دلالت‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش دارای دلالت‌های مهمی در دو حوزه نظری و عملی است. از بعد نظری، این پژوهش با شناسایی و تحلیل نقش‌های مشاوره مدیریت در یک اقتصاد نوظهور، به غنای ادبیات موجود می‌افزاید. چارچوب‌های نظری کلاسیک که عمدتاً در بستر اقتصادهای توسعه‌یافته شکل گرفته‌اند، قادر به تبیین کامل کارکردهای تطبیقی مانند «بنگاهداری» یا نقش‌های نهادی مانند «پاسخ به الزامات قانونی» نیستند. بنابراین، این پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب‌های نقش‌های مشاوره باید با افزودن یک بعد «زمینه‌محور»، جامعیت بیشتری پیدا کنند تا بتوانند واقعیت‌های این حرفه را در کشورهای مختلف جهان بهتر تبیین نمایند. این مطالعه، ضرورت حرکت از مدل‌های جهان‌شمول به سمت چارچوب‌های نظری حساس به زمینه را برجسته می‌سازد. از بعد عملی، نتایج این تحقیق می‌تواند برای سه گروه اصلی راهگشا باشد:

- برای سیاست‌گذاران: تحلیل نقش «پاسخ به الزامات قانونی» نشان داد که قوانین فعلی، گاهی منجر به ایجاد تقاضای صوری و غیرواقعی می‌شوند. پیشنهاد می‌شود نهادهای سیاست‌گذار به جای الزام صرف شرکت‌های دولتی به استفاده از مشاور (که منجر به نقش‌های نمادین می‌شود)، نظام ارزیابی را از ورودی‌محور (داشتن قرارداد مشاوره) به خروجی‌محور (تحقق شاخص‌های بهبود عملکرد) تغییر دهند. همچنین، با توجه به یافته پژوهش مبنی بر تأسیس شرکت‌های مشاوره صرفاً برای دور زدن سقف قراردادهای فردی، اصلاح قوانین مربوطه باید مورد توجه سیاست‌گذاران قرار گیرد.
- برای شرکت‌های مشاوره: مدیران این شرکت‌ها می‌توانند با بهره‌مندی از یافته‌ها و نتایج این پژوهش، درک دقیق‌تری از سبب نقش‌های خود پیدا کرده و راهبردهای خود را آگاهانه‌تر تدوین کنند. آن‌ها می‌توانند مرز میان نقش‌های درآمدزای کوتاه‌مدت (مانند بنگاهداری) و نقش‌های هویت‌ساز بلندمدت (مانند نقش‌های دانشی) را مدیریت کرده و از درگیر شدن در هویت‌های غیرتخصصی جلوگیری کنند.
- برای سازمان‌های مشتری: آگاهی از وجود نقش‌های سیاسی به مدیران سازمان‌های مشتری کمک می‌کند تا پیش از استخدام مشاور، هدف واقعی خود را شفاف سازند که آیا به دنبال یک راه‌حل عینی و تخصصی هستند یا صرفاً به دنبال مشروعیت‌بخشی به یک تصمیم از پیش

گرفته شده‌اند. این درک، از هدررفت منابع در پروژه‌هایی که هدف اصلی آن‌ها حل مسئله نیست، جلوگیری می‌کند. علاوه بر این، شناسایی نقش «بنگاهداری» به عنوان یک استراتژی بقاء، این هشدار را به مشتریان می‌دهد که در انتخاب شرکت مشاور، به بررسی دقیق‌تر سوابق و تمرکز تخصصی آن بپردازند تا اطمینان حاصل کنند که با یک متخصص واقعی روبرو هستند و نه یک بنگاه تجاری عمومی. در نهایت، این دانش به سازمان‌های مشتری کمک می‌کند تا از جایگاه یک دریافت‌کننده منفعل خدمات، به یک شریک فعال و مطالبه‌گر در فرآیند مشاوره تبدیل شوند و با درک کامل از کارکردهای چندگانه مشاور، حداکثر ارزش ممکن را از تعاملات خود استخراج نمایند.

۲-۵- محدودیت‌ها و پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه است که توجه به آن‌ها در تفسیر نتایج ضروری است. نخست اینکه مطالعه حاضر یک پژوهش کیفی با رویکرد اکتشافی است که یافته‌های آن با وجود عمق مفهومی، از نظر آماری به کل صنعت مشاوره مدیریت ایران قابل تعمیم نیست. همچنین، استفاده از نمونه‌گیری هدفمند ممکن است باعث شود تجربیات شرکت‌هایی که در این مطالعه حضور نداشته‌اند، تفاوت‌هایی با نتایج فعلی داشته باشد. با تکیه بر یافته‌های این مطالعه و برای رفع خلأهای شناسایی شده، مسیرهای زیر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود:

- پس از گونه‌شناسی نقش‌ها استخراج شده است، گام بعدی می‌تواند اعتبارسنجی آن‌ها در مقیاسی بزرگتر و سنجش کمی فراوانی و اثرگذاری نقش‌های شناسایی شده باشد. پیشنهاد می‌شود پژوهشی کمی برای سنجش میزان شیوع هر یک از ۴ دسته اصلی نقش‌های شناسایی شده (به‌ویژه نقش‌های سیاسی و زمینه‌محور) انجام گیرد تا مشخص شود کدام نقش‌ها بیشترین تأثیر را بر موفقیت واقعی پروژه‌ها و رضایت بلندمدت مشتری به تفکیک در سازمان‌های دولتی و خصوصی دارند.
- با توجه به اینکه نقش‌های بومی واکنش به محیط اقتصادی هستند، انجام تحقیقات طولی پیشنهاد می‌شود تا چگونگی تطور این نقش‌ها در دوره‌های مختلف ثبات یا بحران اقتصادی تحلیل گردد و مشخص شود که آیا با کاهش فشارهای محیطی، شرکت‌ها تمایلی به بازگشت به نقش‌های اصیل جهانی و حرفه‌ای خود دارند یا خیر.
- با توجه به شناسایی نقش «بنگاهداری» به عنوان یک استراتژی بقاء، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی پیامدهای بلندمدت این فعالیت بر برند تخصصی شرکت‌های مشاوره بپردازند؛ بدین

معنا که ورود به فعالیت‌های تجاری تا چه حد شایستگی‌های محوری این شرکت‌ها را در بلندمدت تضعیف می‌کند.

- یافته‌های پژوهش نشان داد که نقش «پاسخ به الزامات قانونی» عمدتاً محصول ساختار قانونی و دولتی ایران است. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، تفاوت کارکردهای مشاور در سازمان‌های دولتی، خصوصی و بخش خصوصی واقعی به صورت مقایسه‌ای بررسی شود تا وزن دقیق تقاضای دستوری در مقابل نیاز واقعی به بهبود در هر بخش سنجیده شود.

منابع

- بیات، مریم. (۱۳۸۷). ارائه مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مشاوره مدیریت. دانشگاه تهران، پردیس دانشکده‌های فنی - دانشکده مهندسی صنایع. [پایان نامه کارشناسی ارشد]
- جهانگیرزاده، احسان. (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی بخش خدمات مشاوره مدیریت و ارائه راهکارهای بهبود آن. دانشگاه گیلان. [پایان نامه کارشناسی ارشد]
- حیدری، علی و سیدکلایی، نادر. (۱۳۹۵). ارائه مدل مزیت رقابتی شرکت‌های مشاوره مدیریت براساس نظریه قابلیت‌های پویا. مدیریت بازرگانی، ۸(۲)، ۳۱۷-۳۳۸.
- دیوانی، نازنین. (۱۳۸۶). ارزیابی کیفیت خدمات مشاوره مدیریت در ایران از دیدگاه مصرف‌کنندگان، (مطالعه موردی؛ شرکت‌های هلدینگ-مادر تخصصی). دانشگاه الزهراء (س)، دانشکده اقتصاد و حسابداری. [پایان نامه کارشناسی ارشد]
- سلطانی، اعظم. (۱۳۸۸). بررسی اثر بخشی شرکت‌های مشاوره مدیریت در ایران بر اساس مدل سلسله مراتب اهداف مشاوره آرتور ترنر. دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت. [پایان نامه کارشناسی ارشد]
- سیدکلایی، نادر و حیدری، الهام. (۱۴۰۰). چالش‌های توسعه مشاوره مدیریت در ایران. بررسی مسائل اقتصاد ایران، ۸(شماره ۱ (شماره پیاپی: ۱۵))، ۱۲۳-۱۴۶.
- سیدکلایی، نادر. (۱۳۹۹). مزیت رقابتی در صنعت مشاوره مدیریت ایران و آلمان: نقش قابلیت‌های پویا. مدیریت کسب و کار بین‌المللی، ۳(۲)، ۲۳-۴۱.
- لطفی، ایمان. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر شاخص‌های مشتری‌مداری بر نوآوری و فناوری در حوزه مدیریت در شرکت‌های مشاوره مدیریت. دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری. [پایان نامه کارشناسی ارشد]
- هاشمی، سیده‌المیرا. (۱۳۹۶). ارائه مدل کسب و کار برای شرکت‌های فعال در حوزه مشاوره مدیریت موسسات کوچک و متوسط. دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت. [پایان نامه کارشناسی ارشد]

- Abrahamson, E. (1996), "Management fashion", *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 254-285.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54, pp. 863-886.
- Alvesson, M., & Johansson, A. W. (2001). Professionalism and politics in management consultancy work. In T. Clark, & R. Fincham (Eds.), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry* Wiley-Blackwell.

- Anand, N., Gardner, H.K. and Morris, T. (2007), "Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 2, pp. 406-428.
- Baaij, M. G. (2022). An introduction to management consultancy. *SAGE Publications Ltd*.
- Back, Y., Praveen Parboteeah, K. and Nam, D. (2014), "Innovation in emerging markets: the role of management consulting firms", *Journal of International Management*, Vol. 20 No.4, pp. 390-405.
- Bayat, M. (2008). Presenting a Model for the Implementation of Knowledge Management in Organizations Providing Management Consulting Services. University of Tehran, College of Engineering - School of Industrial Engineering [Master's Thesis, in Persian].
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Brès, L. and Gond, J.P. (2014), "The visible hand of consultants in the construction of the markets for virtue: translating issues, negotiating boundaries and enacting responsive regulations", *Human Relations*, Vol. 67 No. 11, pp. 1347-1382.
- Canato, A., & Giangreco, A. (2011). Gurus or wizards? A review of the role of management consultants. *European Management Review*, 8(4), 231-244.
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 902-925.
- Cesário, M., Fernandes, S., Jesus, B. and Monteiro Barata, J. (2015), "Sources of innovation: the case of portuguese consultancy sector", *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 10 No.3, pp. 44-52.
- Chen, H., Duh, R., Chan, H. and Xiao, J.Z. (2011), "Determinants and performance effects of management consultancy adoption in listed Chinese companies", *Asian Business and Management*, Vol. 10 No.2, pp. 259-286.
- Collins, D. (2016), "Constituting best practice in management consulting", *Culture and Organization*, Vol. 22 No.5, pp.409-429.
- Crîșan, E. L., & Marincean, A. (2023). The digital transformation of management consulting companies: a review. *Information Systems and e-Business Management*, 21(2), 415-436.
- Crucini, C. and Kipping, M. (2001), "Management consultancies as global changeagents? Evidence from Italy", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.14 No.6, pp. 570-589.
- Divani, N. (2007). Assessing the Quality of Management Consulting Services in Iran from the Consumers' Perspective: A Case Study of Specialized Holding Companies. Alzahra University, Faculty of Economics and Accounting [Master's Thesis, in Persian].
- Empson, L. (2001). Introduction: knowledge management in professional service firms. *Human Relations*, 54, pp. 811-817.
- Furusten, S. (2013), "Commercialized professionalism on the field of management consulting", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26No.2, pp. 265-285.
- Ginsberg, A. and Abrahamson, E. (1991), "Champions of change and strategic shifts: the role of internal and external change advocates", *Journal of Management Studies*, Vol. 28 No.2, pp.173-190.
- Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization studies*, 24(2), 269-297.
- Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2005). When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company. *Strategic management journal*, 26(1), 1-24.
- Hashemi, S. E. (2017). Presenting a Business Model for Management Consulting Firms Serving Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Kharazmi University, Faculty of Management [Master's Thesis, in Persian].
- Heidari, A. & Seyed Kalali, N. (2016). Presenting a Model of Competitive Advantage of Management Consulting Firms Based on Dynamic Capability Theory. *Journal of Business Management*, 8(2), 317-338. doi: 10.22059/jibm.2016.58694 [In Persian]
- Jahangirzadeh, E. (2012). A Pathological Study of the Management Consulting Services Sector and Strategies for Its Improvement. University of Gilan [Master's Thesis, in Persian].
- Kaplan, R. S., Nolan, R. L., & Norton, D. (2018). The creative consulting company. Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper, (19-001).

- Kipping, M. and Kirkpatrick, I. (2013), "Alternative pathways of change in professional services firms: the case of management consulting", *Journal of Management Studies*, Vol. 50 No.5, pp. 777-807.
- Kricheli-Katz, T. (2019). Us versus Them: The Responses of Managers to the Feminization of High-Status Occupations. *Socius*, 5. <https://doi.org/10.1177/2378023119878301>
- Kubr, M. (Ed.). (2002). Management consulting: A guide to the profession. International Labour Organization
- Kuna, S. (2017), "Paradoxical processes impeding public management reform implementation: Perspectives of management consultants", *Public Personnel Management*, Vol. 46 No. 2, pp. 188-207.
- Lapsley, I. and Oldfield, R. (2001), "Transforming the public sector: management consultants as agents of change", *European Accounting Review*, Vol. 10 No.3, pp.523-543.
- Lippitt, R., & Lippitt, G. (1975). Consulting process in action. Pfeiffer.
- Lofii, I. (2018). Investigating the Impact of Customer-Orientation Indicators on Innovation and Technology in Management Consulting Firms. Allameh Tabataba'i University, Faculty of Management and Accounting [Master's Thesis, in Persian].
- McKenna, C. D. (2006). The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century. New York: Cambridge University Press.
- Mihailovic, B., Simonovic, Z. and Saric, R. (2016), "Nature and characteristics of management consulting in Serbia", *Ekonomika*, Vol. 62 No. 4, pp. 55-64.
- Nagayoshi, S., Kawabata, Y. and Nakamura, J. (2015), "A study on core business shift from diagnosis service to systems integration service in major business consulting firms in Japan", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 2, p. 141.
- O'Mahoney, J., Sturdy, A., & Galazka, A. (2021). Acquiring knowledge through management consultancy: a national culture perspective. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Pellegrin-Boucher, E. (2006), "Symbolic functions of consultants", *Journal of General Management*, Vol. 32 No.2, pp.1-16.
- Radnor, Z. and O'Mahoney, J. (2013), "The role of management consultancy in implementing operations management in the public sector", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 33 Nos 11/12, pp.1555-1578.
- Rondinelli, D. A. (2013). Development projects as policy experiments: An adaptive approach to development administration. Routledge.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). Handbook for synthesizing qualitative research. Springer publishing company.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research Methods for Business Students (Ninth ed). Pearson Education Limited.
- Scarborough, H. (2002), "The role of intermediary groups in shaping management fashion: the case of knowledge management", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 32 No. 4, pp. 87-103.
- Seyed Kalali, N. & Heydari, E. (2021). The Challenges of Management Consultancy Development in Iran. *Journal of Iranian Economic Issues*, 8(1), 123-146. doi: 10.30465/ce.2021.6973 [In Persian]
- Seyed Kalali, N. (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. doi: 10.22034/jiba.2020.10745 [In Persian]
- Soltani, A. (2009). Investigating the Effectiveness of Management Consulting Firms in Iran Based on Arthur Turner's Hierarchy of Consulting Purposes Model. University of Tehran, Faculty of Management [Master's Thesis, in Persian].
- Srinivasan, R. (2014). The management consulting industry: Growth of consulting services in India: Panel discussion. *IIMB Management Review*, 26(4), 257-270.
- Statista. (2024). Market size of the management consulting industry worldwide from 2014 to 2023, with a forecast for 2024. available at: <https://www.statista.com/statistics/1234833/global-management-consulting-services-market-size/>
- Sturdy, A. (2011). 'Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management', *British Journal of Management*, 22, 517-530.
- Sturdy, A., & O'Mahoney, J. (2018). Explaining national variation in the use of management consulting knowledge: A framework. *Management Learning*, 49(5), 537-558.

- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., & Handley, K. (2009). Between Innovation and Legitimation—Boundaries and Knowledge Flow in Management Consultancy. *Organization*, 16(5), 627-653. <https://doi.org/10.1177/1350508409338435>
- Sturdy, A., Wright, C. and Wylie, N. (2016), “Managers as consultants: the hybridity and tensions of neo-bureaucratic management”, *Organization*, Vol. 23 No.2, pp. 184-205.
- Tavoletti, E., Kazemargi, N., Cerruti, C., Grieco, C., & Appolloni, A. (2022). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 612-636.
- Tisdall, P. (1982). *Agents of Change: The Development and Practice of Management Consultancy*. London: Heinemann
- von Platen, S. (2015), “The communication consultant: an important translator for communication management”, *Journal of Communication Management*, Vol.19No.2, pp. 150-166.
- Werr, A. and Stjernberg, T. (2003), “Exploring management consulting firms as knowledge systems”, *Organization Studies*, Vol. 24 No. 6, pp. 881-908.
- Whittle, A. (2006), “The paradoxical repertoires of management consultancy”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19No.4, pp. 424-436.
- Wright, C., Sturdy, A. and Wylie, N. (2012), “Management innovation through standardization: consultants as standardizers of organizational practice”, *Research Policy*, Vol. 41 No. 3, pp. 652-662.
- Zimmer, L. (2006). “Qualitative Meta-Synthesis: A Question of Dialoguing with Texts”. *Methodological Issues in Nursing Research*, 53(3), 311-318.