

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**ASİL VEKİL VE KAYNAK TABANLI GÖRÜNÜM
TEORİLERİ AÇISINDAN YÖNETİM
DANIŞMANLIĞININ “ALGILANAN” BAŞARISININ
ANALİZİ**

Doktora Tezi

Kenan SAKALLI

Danışman

Doç. Dr. Serdar EGELİ

İstanbul – 2022

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Kenan SAKALLI

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Asil Vekil ve Kaynak Tabanlı Görünüm Teorileri Açısından
Yönetim Danışmanlığının “Algılanan” Başarısının Analizi

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Doktora

Tezin Tarihi : 05/07/2022

Sayfa Sayısı : 239

Tez : Doç. Dr. Serdar EGELİ

Danışmanları

Dizin Terimleri : Asil-vekil teorisi, Kaynak tabanlı görünüm teorisi, Yönetim danışmanlığı başarı faktörleri, Yapısal eşitlik modellemesi, Aracılık analizi, SmartPLS, Process Macro.

Türkçe Özet : Bu araştırma asil vekil ve kaynak tabanlı görünüm teorileri açısından yönetim danışmanlığında algılanan başarısının belirlenmesine yönelik bir çalışmadır.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Kenan SAKALLI

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İŞletme Anabilim Dalı

**ASİL VEKİL VE KAYNAK TABANLI GÖRÜNÜM
TEORİLERİ AÇISINDAN YÖNETİM
DANIŞMANLIĞININ “ALGILANAN” BAŞARISININ
ANALİZİ**

Doktora Tezi

Kenan SAKALLI

DaniŐman

Doç. Dr. Serdar EGELİ

İstanbul – 2022

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Kenan SAKALLI

.../.../2022



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Kenan SAKALLI'nın Asil Vekil ve Kaynak Tabanlı Görünüm Teorileri Açısından Yönetim Danışmanlığının "Algılanan" Başarısının Analizi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza
Başkan
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İmza
Üye
Doç. Dr. Serdar EGELİ
(Danışman)

İmza
Üye
Doç. Dr. Adnan DUYGUN

İmza
Üye
Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

İmza
Üye
Dr. Öğr. Üyesi Ozan ÇATIR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20..

İmzası
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Yönetim danışmanlığı büyüyen ve gelişen bir sektördür. Yönetim danışmanlığı şirketlerle sözleşme temelli olarak, uzun vadeli iş birliğini içermektedir. Bu iş birliğinin sürdürülebilirliği yönetim danışmanlarının başarısına bağlıdır. Yönetim danışmanlığı başarısında; bütçe ve zaman uyumu, hedeflere ulaşma derecesi, karlılık, büyüme ve genişleme faktörleri dikkate alınmaktadır. Literatür incelendiğinde, yönetim danışmanlarının pek çoğunun yürüttüğü projelerde arzulan amaçlara ulaşamadığı bu nedenle başarısız oldukları görülmektedir. Bu bağlamda yönetim danışmanlığı başarısını etkileyen faktörlerin incelenmesi önem arz etmektedir. Araştırmada yönetim danışmanlığını etkileyen faktörler olarak, asil-vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisi ele alınmıştır. Araştırmanın amacı, asil-vekil ve kaynak tabanlı görünüm teorilerinin yönetim danışmanlığı başarısına etkisini incelemektir.

Araştırmanın evrenini, Türkiye Yönetim Danışmanları Derneği, Ege Yönetim Danışmanları Derneği, Akdeniz Yönetim Danışmanları Derneği üyeleri oluşturmaktadır. Bu nedenle derneklerle iletişime geçilmiş, derneğe üye olan 449 yönetim danışmanına, dernekler tarafından çevrimiçi anket formu gönderilmiştir. İlk gönderimden sonra 102 danışmandan geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş yapmayan danışmanlara hatırlatma maili atılmıştır. Ayrıca geri dönüş yapan danışmanlara diğer danışman arkadaşlarıyla anket formunun paylaşılması istenmiştir. Dolayısıyla araştırmada kolayda örnekleme yönteminin yanı sıra kartopu örnekleme yöntemi kullanılmış olup, 6 aylık süre sonunda 226 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüşler üzerinden yapılan incelemede 9 anketin formunda yer alan ifadelerin tamamının aynı düzeyde görüş bildirildiği tespit edilmiş olup, analizden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 217 katılımcıdan elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

Elde edilen bulgular doğrultusunda yönetim danışmanları ve müşteri arasında karşılıklı vizyon paylaşımı ve karşılıklı güvenin sağlanması ile projenin belirlenen zamanda ve bütçe sınırları dahilinde tamamlanması gerçekleşeceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca proje sonrasında firmanın büyüme ve genişlemesinde de yönetim

danışmanı ve firmanın ortak vizyon sahibi olması önemli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca projede görev alan danışmanın uzmanlık seviyesi, firmanın projede gerekli kaynakları sağlaması ve firma yönetiminin projeyi sahiplenmesi ile proje başarısı hedeflenen sonuçlara ulaşacaktır. Bu bağlamda firma ile ilişkilerde ortak vizyonunun oluşturulması, karşılıklı güven ve iş birliği ortamını geliştirilirken, yönetim danışmanlarının uzmanlık düzeyinin yüksek olması, yönetimin projedeki gerekli olan kaynakları sağlaması ve yönetimin projeyi sahiplenip desteklemesi yönetim danışmanlığı başarısının artmasını sağladığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Asil-vekil teorisi, Kaynak tabanlı görünüm teorisi, Yönetim danışmanlığı başarı faktörleri, Yapısal eşitlik modellemesi, Aracılık analizi, SmartPLS, Process Macro.

SUMMARY

Management consulting is a growing and evolving industry. Management consultancy includes long-term cooperation with companies on a contract basis. The sustainability of this cooperation depends on the success of the management consultants. In the success of management consultancy; budget and time alignment, degree of achievement of targets, profitability, growth, and expansion factors are taken into account. When the literature is examined, it is seen that most management consultants fail to achieve the desired goals in the projects they carry out. In this context, it is important to examine the factors affecting the success of management consultancy. Principal-agent theory and resource-based outlook theory are discussed as factors affecting management consulting in the research. The research aims to examine the effect of principal-agent and resource-based outlook theories on management consulting success.

The universe of the research consists of the Turkish Management Consultants Association, Aegean Management Consultants Association, and Mediterranean Management Consultants Association members. For this reason, the associations were contacted and an online questionnaire was sent to 449 management consultants who were members of the association. After the first submission, feedback was received from 102 consultants. A reminder e-mail was sent to the consultants who did not respond. In addition, the consultants who returned were asked to share the questionnaire with their fellow consultants. Therefore, in addition to the convenience sampling method, the snowball sampling method was used in the research, and 226 participants were returned at the end of 6 months. In the analysis made on the feedback, it was determined that all of the expressions in the forms of the 9 questionnaires had the same level of opinion and were excluded from the analysis. As a result, the data obtained from 217 participants were analyzed.

In line with the findings, it has been concluded that the project will be completed within the specified time and within the budget limits by mutual vision sharing and mutual trust between the management consultants and the customer. In addition, it has

been determined that it is important that the management consultant and the company have a common vision for the growth and expansion of the company after the project. In addition, the project success will reach the targeted results with the expertise level of the consultant involved in the project, the company's providing the necessary resources for the project, and the company management's ownership of the project. In this context, it has been seen that the establishment of a common vision in the relations with the company, the mutual trust, and cooperation environment, while the high level of expertise of the management consultants, the management's providing the necessary resources in the project and the management's ownership and support of the projected increase the success of management consultancy.

Keywords: Principal-agent theory, Resource-based view theory, Management consulting success factors, Structural equation modeling, Brokerage analysis, SmartPLS, Process Macro.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xi
İTHAF	xii
ÖNSÖZ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

1.1. Yönetim Kavramı.....	1
1.1.1. Yönetim Tanımı	1
1.1.2. Yönetim Tipleri.....	1
1.1.2.1. Geleneksel Yönetim	1
1.1.2.2. Ekip Yönetimi	2
1.1.2.3. Hizmetkâr Yönetim.....	2
1.1.3. Yönetimin İşlevleri.....	2
1.1.3.1. Planlama.....	2
1.1.3.2. Örgütlenme.....	3
1.1.3.3. Personel Alımı.....	3
1.1.3.4. Yönlendirme.....	3
1.1.3.5. Kontrol	4
1.1.4. Yönetim İhtiyacı.....	4
1.1.5. Yönetimin Amacı	4
1.1.6. Yönetim Rollerini.....	5
1.2. Danışman Ve Danışmanlık.....	7
1.2.1. Danışman ve Danışmanlık Kavramları	7
1.3. Yönetim Danışmanlığının Tanımı Ve Gelişimi	10
1.3.1. Yönetim Danışmanlığı ve Özellikleri	12
1.3.1.1. Yönetim Danışmanlığı Mesleki bir Destek Niteliğindedir	12
1.3.1.2. Yönetim Danışmanlığı Tavsiye Niteliğinde bir Hizmettir	13
1.3.1.3. Yönetim Danışmanlığı Bağımsız bir Hizmet Niteliğindedir	13
1.3.2. Yönetim Danışmanı Tanımı ve Yetkinlikleri.....	14
1.3.3. Yönetim Danışmanlığının Gelişimi	17
1.3.3.1. Yönetim Danışmanlığının Dünyadaki Gelişimi.....	18

1.3.3.2. Yönetim Danışmanlığının Türkiye’deki Gelişimi	23
1.3.4. Yönetim Danışmanlığı İhtiyacını Ortaya Çıkaran Nedenler.....	24
1.3.5. Yönetim Danışmanlığı Türleri	24
1.3.5.1. Yapısal Özelliğine Göre Yönetim Danışmanlığı Türleri	24
1.3.5.2. Konusuna Göre Yönetim Danışmanlığı	25
1.3.6. Yönetim Danışmanlığı Kullanım Alanları	26
1.3.7. Yönetim Danışmanlığı Yaklaşımları ve Modelleri	27
1.3.7.1. Tedavi Modeli	29
1.3.7.2. Doktor-Hasta Modeli	29
1.3.7.3. Mühendislik (Satın Alma) Modeli	30
1.3.7.4. Klinik Model	31
1.3.7.5. Süreç Danışmanlığı	31
1.4. Yönetim Danışmanlığı Uygulama Süreci.....	32
1.4.1. Yönetim Danışmanlığı Sürecinin Tanımı ve Özellikleri.....	32
1.4.2. Danışmanlık Sürecinin Aşamaları.....	33
1.4.2.1. Ön Araştırma Aşaması	33
1.4.2.2. Giriş Aşaması	34
1.4.2.3. Veri Toplama	35
1.4.2.4. Analiz	36
1.4.2.5. Teşhis Aşaması.....	36
1.4.2.6. Raporlama	37
1.4.2.7. Planlama Aşaması	37
1.4.2.8. Uygulama Aşaması	37
1.4.2.9. İzleme ve İyileştirme.....	38
1.4.2.10.Değerleme Aşaması	38
1.4.2.11.Bitiş Aşaması	39
1.5. Yönetim Danışmanlığında Sorunlar	39
1.5.1. Danışmanlığın Pazarlanması Sorunu	40
1.5.2. Yetki Kullanımı.....	41
1.5.3. Karar Verme	41
1.5.4. Değişime Karşı Direnç	42
1.5.5. Standardizasyon ve Sertifikasyon	44
1.5.6. Etik	45

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞINDA BAŞARI

2.1. Asil-Vekil (Vekâlet) Teorisi.....	46
2.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi	47
2.3. Yönetim Danışmanlığı Başarısının Boyutları	49
2.4. Yönetim Danışmanlığı Başarısı Faktörleri.....	50

2.4.1. Ortak Vizyon	50
2.4.2. İş birliğinin yoğunluğu	51
2.4.3. Güven	52
2.4.4. Danışman Uzmanlığı.....	53
2.4.5. Sağlanan Kaynaklar.....	53
2.4.6. Üst Yönetim Desteği	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KONUSU VE GEÇMİŞİ

3.1. Araştırmanın Konusu	56
3.2. Araştırmanın Geçmişi.....	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI BAŞARI ALGISI ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Metodolojisi	141
4.1.1. Araştırmanın Amacı	141
4.1.2. Araştırmanın Önemi	141
4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	142
4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	143
4.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	143
4.1.6. Araştırmanın Yöntemi.....	148
4.2. Araştırmanın Bulguları.....	150
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	204
KAYNAKÇA.....	207
EKLER	223
Ek-A: Etik Kurul Onayı.....	223
Ek-B: Anket Formu	224
Ek-C: İstatistik Modeller	231
ÖZGEÇMİŞ	236

KISALTMALAR

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
BT	:	Bilişim Teknolojileri
CFOA	:	Mali İşler Başkanı Yasası
DOD	:	Savunma Bakanlığı
DOD CFO	:	Savunma Bakanlığı Mali İşlerden Sorumlu Başkan
DOD IG	:	Savunma Bakanlığı Genel Müfettişliği
G	:	Güven
HUD	:	Hedeflere Ulaşma Derecesi
IY	:	İş birliği Yoğunluğu
OV	:	Ortak Vizyon
Vd.	:	Ve Diğerleri

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.	Danışmanlık uzmanların özellikleri ve dağılımı.....	151
Tablo 2.	Asil vekil teorisi değişkenlerinin bütçe ve zaman uyumu proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler.....	153
Tablo 3.	Asil vekil teorisi değişkenlerinin bütçe ve zaman uyumuproje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları.....	155
Tablo 4.	Asil vekil teorisi değişkenlerinin hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler.....	156
Tablo 5.	Asil vekil teorisi değişkenlerinin hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları.....	158
Tablo 6.	Asil vekil teorisi değişkenlerinin karlılık proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler	159
Tablo 7.	Asil vekil teorisi değişkenlerinin karlılık proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları	161
Tablo 8.	Asil vekil teorisi değişkenlerinin büyüme ve genişleme proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler	162
Tablo 9.	Asil vekil teorisi değişkenlerinin büyüme ve genişleme proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları	164
Tablo 10.	Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin bütçe ve zaman uyumu proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler	165
Tablo 11.	Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin bütçe ve zaman uyumu proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları.....	167
Tablo 12.	Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler.....	168
Tablo 13.	Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları.....	170
Tablo 14.	Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin karlılık proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler.....	171
Tablo 15.	Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin karlılık proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları.....	173
Tablo 16.	Asil vekil teorisi değişkenlerinin büyüme ve genişleme proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler	174
Tablo 17.	Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin büyüme ve genişleme proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları.....	176
Tablo 18.	Asil vekil teorisi değişkenlerinin yönetim danışmanlığı proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler.....	178
Tablo 19.	Asil vekil teorisi değişkenlerinin yönetim danışmanlığı proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları	179

Tablo 20. Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin yönetim danışmanlığı proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler	181
Tablo 21. Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin yönetim danışmanlığı proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları	182
Tablo 22. Asil vekil teorisi-danışman uzmanlığı yol istatistikleri	184
Tablo 23. Asil vekil teorisi ve danışman uzmanlığının yönetim danışmanlığı başarısı üzerine etkisi.....	185
Tablo 24. Toplam, direk ve dolaylı etkiler	186
Tablo 25. Asil vekil teorisi-kaynak sağlama üzerine etkisi.....	187
Tablo 26. Asil vekil teorisi ve kaynak sağlamanın başarı üzerine etkisi	188
Tablo 27. Kaynak sağlama değişkenin aracılığına yönelik toplam, direk ve dolaylı etkiler	188
Tablo 28. Asil vekil teorisi-üst yönetim desteğine olan etkisi	190
Tablo 29. Asil vekil teorisi ve üst yönetim desteğinin yönetim danışmanı başarısı üzerine etkisi.....	190
Tablo 30. Üst yönetim desteği değişkenin aracılığına yönelik toplam, direk ve dolaylı etkiler	191
Tablo 31. Araştırma değişkenleri normallik testi sonuçları	192
Tablo 32. Cinsiyete göre farklılık testi	193
Tablo 33. Uzmanların yönetim danışmanı olarak çalışma süresine göre farklılık testi.....	197
Tablo 34. Proje sayısına göre farklılık testi	202
Tablo 35. Danışmanlık şirketinde çalışma süresine göre farklılık testi.....	203

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Bütçe ve Zaman Uyumu Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	154
Grafik 2. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Hedeflere Ulaşma Derecesi Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	157
Grafik 3. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Karlılık Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği.....	160
Grafik 4. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Büyüme ve Genişleme Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	163
Grafik 5. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Bütçe ve Zaman Uyumu Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği.....	166
Grafik 6. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Hedeflere Ulaşma Derecesi Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği.....	169
Grafik 7. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Karlılık Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	172
Grafik 8. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Büyüme ve Genişleme Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği.....	175
Grafik 9. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Yönetim Danışmanlığı Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	178
Grafik 10. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Yönetim Danışmanlığı Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği.....	181
Grafik 11. Aracılık Etkisine Yönelik Araştırma Modeli	183
Grafik 12. Danışman Uzmanlığı Aracılık Etkisi Modeli.....	186
Grafik 13. Kaynak Sağlama Aracılık Etkisi Modeli	189
Grafik 14. Üst Yönetim Desteği Aracılık Etkisi Modeli	191

İTHAF



*Bu çalışmamı hayatını bana adanmış olan,
Hiçbir zaman hakkını ödeyemeyeceğim
rahmetli annem
Mesrure SAKALLI'ya
ithaf ediyorum.*

ÖNSÖZ

Tez çalışması sırasında desteğini hiçbir zaman esirgemeyen başta tez danışmanım Doç. Dr. Serdar Çöp'e, Prof. Dr. İzzet Gümüş'e, Dr. Öğr. Üyesi Hülya Yılmaz'a, Öğr. Gör. Bahattin Hamarat'a Dr. Öğr. Üyesi Ozan Çatır'a, Öğr. Gör. İbrahim Türkmen'e, Doç.Dr. Sefer Darıcı'ya, Sinan Gültekin'e, Zeynep Tura'ya, Sevgül Işık'a, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü personeline ve ihmal ettiğim aileme çok teşekkür ederim.



GİRİŞ

Günümüzde yönetim danışmanlığının 20. yüzyılın sonlarındaki çift haneli büyüme oranlarına ayak uyduramamasına rağmen, danışmanlık endüstrisinin gelişimi hala dinamik bir artışla karakterize edilmektedir. Bu durum, özellikle danışmanlıkları günlük işlerinin önemli bir parçası olarak gören orta ve büyük ölçekli şirketlerin artan taleplerinden kaynaklanmamaktadır (Kipping ve Clark, 2012). Üretim odağından bilgi yoğun iş dünyasına geçiş, şirketlerin gelecekte bütçe fazlası vermelerine yardımcı olabilecek yeni inovatif bilgiye olan ihtiyacını daha da açıklamaktadır (Anand vd., 2007). Sonuç olarak, yönetim danışmanlığı alanı hala artan bir öneme sahiptir. Küresel finansal piyasalarda ve daha geniş ekonomideki son krizlere rağmen dikkate alınması gereken önemli bir hizmet sektörüdür.

Ayrıca, yönetim danışmanlığı projeleri genellikle üst yönetim düzeyinde karmaşık stratejik sorunların çözümünü içerir (Greiner ve Metzger, 1983).

Bu bağlamda, konuyla ilgili akademik literatürde oldukça uzun bir gelenek olmasına rağmen (Anand vd., 2007), şimdiye kadar nispeten az sayıda nicel araştırma yapılmıştır. Ek olarak, şimdiye kadar, büyük olasılıkla konunun karmaşık yapısı nedeniyle, yönetim danışmanlığının bilimsel araştırması için hiçbir baskın teorik arka plan geliştirilmemiştir. Bu nedenle, teorik temel ve ampirik temel ile ilgili literatürde önemli bir boşluk tespit edilmiştir. Mevcut araştırmaların çoğu, danışmanlık sektörünün belirli rollerine ve bunların yönetim danışmanlığının farklı işlevlerine ve danışmanlık sürecinin kendisine olan karşılıklı bağımlılıklarına odaklanmaktadır (McKinney Kellog, 1984; Sturdy, 1997; McLarty ve Robinson, 1998; Werr ve Styhre, 2002; Alvesson ve Johansson, 2002; Sewchurran ve Barron, 2008; Simon vd., 2010).

Buna göre, örneğin yönetim danışmanlığının başarı faktörleri gibi önemli bir konu ile ilgili olarak, daha az araştırılmış birçok araştırma alanı kalmıştır. Bu alanda, mevcut literatür çoğunlukla nitel araştırma ile karakterize edilir. Nicel araştırmalar, yöntem ve içerikle ilgili sınırlamaların yanı sıra büyük ölçüde yalnızca parçalanmış analizleri içerir (Gable, 1996; Liberatore ve Luo, 2010). Ayrıca, mevcut çalışmaların çoğunda yönetim danışmanlığı başarısının kesin tanımlarının eksikliği söz konusudur (Gable, 1996; Luo ve Liberatore, 2009). Bunların yanında yönetim danışmanlarının pek çoğunun yürüttüğü projelerde arzulanan amaçlara ulaşamadığı bu nedenle

başarısız oldukları görülmektedir. Bu bağlamda yönetim danışmanlığı başarısını etkileyen faktörlerin incelenmesi önem arz etmektedir. Araştırmada yönetim danışmanlığını etkileyen faktörler olarak, asil-vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisi ele alınmıştır. Araştırmanın amacı, asil-vekil ve kaynak tabanlı görünüm teorilerinin yönetim danışmanlığı başarısına etkisini incelemektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

1.1. Yönetim Kavramı

1.1.1. Yönetim Tanımı

Yönetim; evrensel, popüler ve yaygın olarak kullanılan bir terimdir. Tüm iş, politik, kültürel veya sosyal organizasyonlar yönetim kavramı ile ilgilidir, çünkü çeşitli çabaları belirli bir amaca doğru yönlendiren ve yönelten olgu yönetimdir. Yönetim teorisini Harold Koontz'a göre, "Yönetim, resmi olarak organize edilmiş gruplardaki insanlar aracılığıyla ve insanlarla birlikte işlerin yapılması sanatıdır. Grup hedeflerine ulaşmak için insanların ve bireylerin gerçekleştirebilecekleri ve iş birliği yapabilecekleri bir ortam yaratma sanatıdır" (Koontz, 2010). F.W. Taylor'a göre ise "Yönetim, neyi ne zaman yapacağını bilme ve bunun en iyi ve en ucuz şekilde yapıldığını görme sanatıdır" (Taylor, 2011).

Yönetim, faaliyetleri belirli bir amaca götürür ve ekibin gayretlerini belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönlendirir. Her işletmenin farklı amaçları bulunmaktadır. Örneğin: Bir işletmenin amacı, piyasa araştırmaları yaparak yeni ürünler piyasaya sürmek olabilirken, diğerleri için maliyeti en aza indirerek kâr maksimizasyonu sağlamak olabilir. Yönetim bir iç ortam yaratmayı içerir, çeşitli üretim faktörlerini kullanıma dahil etmektedir. İyi yönetim hem etkili olmayı hemde etkin olmayı içermektedir. Etkili olmak, uygun görevi yapmak anlamına gelir. Etkin olmak ise, görevi doğru, en az olası maliyetle, en az kaynak israfı ile yerine getirmek demektir (Daft, 2021).

1.1.2. Yönetim Tipleri

Farklı yönetim tipleri vardır ve yönetim süreci son yıllar içerisinde değişmiştir. Çalışma ekiplerinin ve hizmetkâr liderliğin eklenmesi, yöneticilerden ne beklendiğini ve yöneticilerin çalışanlarından ne beklediklerini değiştirmiştir.

1.1.2.1. Geleneksel Yönetim

Geleneksel yönetim tipinde; çalışanlar, alt düzey yönetim, orta düzey yönetim ve üst düzey yönetimin dâhil olduğu bir hiyerarşi mevcuttur. Geleneksel yönetim

sistemlerinde yönetici, hedeflere ulaşması gereken çalışanlar için beklentileri belirler, ancak yönetici bu hedeflere ulaşmanın ödülünü elde edebilmektedir (Eroğlu, 1994).

1.1.2.2. Ekip Yönetimi

Bir ekip yönetimi düzenlemesinde yönetici, ekip üyelerinin sorunları çözmek amacıyla birlikte çalışmasına yardımcı olan yol gösterici bir eldir, ancak politikayı dikte etmez ve tüm ekip bu hedeflere ulaşmanın ödülünü alabilmektedir (Güner ve Serinkan, 2019).

1.1.2.3. Hizmetkâr Yönetim

Bu yaklaşımla yönetici, çalışanların şirket hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamaya yardımcı olur. Hizmetkâr liderlikte organizasyon, çalışanları alanında uzman olarak kabul eder ve verimli çalışmalarına yardımcı olmak için uğraşır. Bir organizasyon tarafından hangi tür yönetim tarzı kullanılırsa kullanılsın, yöneticilerin temel amacı, çalışanların şirket hedeflerine ulaşmasına ve şirket standartlarını ve politikalarını sürdürmesine yardımcı olabilmektedir (Bakan ve Doğan, 2012).

1.1.3. Yönetimin İşlevleri

Yönetim işlevleri, bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir organizasyonu (bir veya daha fazla kişi veya kuruluştan oluşan bir grup) veya çabayı planlamak, organize etmek, personel sağlamak, liderlik etmek veya yönetmek ve kontrol etmeyi içerir. Yönetim içinde birkaç farklı kaynak türü mevcuttur. Kaynak sağlama; insan kaynakları, mali kaynaklar, teknolojik kaynaklar ve doğal kaynakların dağıtımını ve manipülasyonunu kapsar. Geleneksel bir yaklaşım, yönetimi, yöneticinin üstlendiği işlevler açısından tanımlar. Örneğin, 20. yüzyılın başlarında bir yönetim teorisyeni olan Henri Fayol, planlama, örgütlenme, personel alımı, yönlendirme ve kontrol olmak üzere beş temel yönetim işlevi tanımlamıştır (Magretta, 2012).

1.1.3.1. Planlama

Planlama, işletmenin vizyonunu (arzu edilen gelecekteki durumu) ve misyonunu (iş alanında faaliyette bulunma nedeni) tanımlamak ve organizasyonu bu yönde hareket ettirmek için gereken eylem ve projeleri belirlemekle ilgilidir. Planlama, formalite düzeyinde büyük farklılıklar gösterir. Az sayıda görev ve düşük kaynak

gereksinimi olan basit bir proje, yalnızca minimum düzeyde değerlendirme ve belgeleme gerektirebilir. Karmaşık ve belki de riskli sonuçları olan büyük bir proje, planlamasında önemli ölçüde zaman ve çaba gerektirebilir. Uygulaması, çok sayıda yöneticiyi bir araya getiren karmaşık iletişim ağlarını içermektedir. Proje organizasyonu etkili olacaksa, resmi planlama teknikleri avantajlı olabilmektedir. Farklı işletmeler, planlama yaklaşımlarında ve bir yönetim faaliyeti olarak resmileştirilme derecesinde farklılık gösterir. Projenin doğası ve karmaşıklığının yanı sıra sonuçlarının önemi, organizasyon tarzı, kültürü ve bireysel yönetim özellikleri, planlama yaklaşımında önemli belirleyiciler arasındadır (Karaboğa ve Zehir, 2020).

1.1.3.2. Örgütlenme

Örgütlenme işlevi, işletmenin genel yapılanması ile ilgilidir. Kişiler ve alt gruplar için roller, sorumluluklar ve raporlama ilişkileri tanımlanır. Stratejik olarak bu, organizasyonun yapısının stratejisine ve çevresel durumuna uygun olmasını sağlamak anlamına gelir. Organizasyonun yapısı ve iş süreçleri, nasıl çalışacağını ve yeteneklerini nasıl kullanacağını belirler. Bu bazen strateji-yapı-süreç uyumu olarak adlandırılır (Duyar, 2018).

1.1.3.3. Personel Alımı

Personel alımı, işletmenin doğru kişilere sahip olduğundan emin olmakla ilgili işlevdir. İnsanlar, onların becerileri, yetenekleri ve deneyimleri işletmenin tehlike altındayken hafife aldığı varlıklardır. Personel alımı işlevi, işletmenin başarılı olması için gerçekleştirmesi gereken projeleri üstlenmek amacıyla insanların doğru becerilere sahip olmasını sağlar. Modern organizasyonlarda personel alımı işlevi genellikle daha geniş bir insan kaynakları yönetimi işlevi ile bütünleştirilmiştir. İnsan kaynakları stratejisinin temel unsurları işe alma, değerlendirme, kişisel gelişim ve beceri eğitimidir. Ek unsurlar ise, ücretlendirme, kariyer gelişimi ve koçluk ve personel motivasyon politikalarının oluşturulmasını içerebilmektedir (Şengül, 2007).

1.1.3.4. Yönlendirme

Yönlendirme, insanları iş veya proje hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli görevleri etkin bir şekilde uygulamaya teşvik etme süreciyle ilgilidir. Esas olarak, talimat veya astlara yetki vermenin yönetim işlevine karşılık gelmektedir. Modern bir

yorum daha geniş anlamda bir lider, bireylerin/ekiplerin motive edicisi ve destekleyici niteliğinde bir organizasyon kültürünün yaratıcısı olarak yöneticinin sorumluluklarını içermektedir (Göksu, 2017).

1.1.3.5. Kontrol

Yöneticilerin kullandığı kaynaklar, ister para, insan veya üretken varlıklar olsun, mümkün olan en iyi şekilde kullanılmalıdır. Kontrol, doğru kaynakların etkin bir şekilde kullanıldığından ve kullanımlarının uygun şekilde hesaplandığından emin olmakla ilgilenen işlevdir. Geleneksel olarak, kontrol büyük ölçüde bütçelemeyle, yani mali kontrolle ilgiliydi. Daha geniş bir tanım, bunu, uygun bir stratejinin uygulanması yoluyla işi hedeflerine odaklama süreci olarak ifade edilebilmektedir. Bu strateji, tüm iş kaynaklarının optimal kullanımını ve yeteneklerinin gelişimini yönlendirmektedir. Stratejik bir perspektif, kaynakları geleneksel ‘para-emek-makine’ görüşünden daha geniş olarak algılar. Örgütsel bilgi ve öğrenme gibi dinamik yönler de kaynak olarak kabul edilir (Cömert, 2016).

1.1.4. Yönetim İhtiyacı

Bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yönelik koordineli bir çabayı kolaylaştırmak için yönetime ihtiyaç vardır. Yapılan her şeyin etik olarak müşterilerin istediklerini sağlamaya yönelik olmasını sağlayarak organizasyonlarını yolunda tutmak için iyi yöneticilere ihtiyaç vardır. Motivasyon, yaratıcılık, disiplin ve coşkunun ya var olmadığı ya da istenmediği alanlara doğru kanalize edilmesi için iyi bir yönetim gereklidir. Yöneticiler için çalışan insanlar, yöneticilerinin kendilerine değer vermesini sağlamanın onların sorumluluğu olduğunu anlamalıdır (Robbins, 2012).

Çoğu yönetici, bir kişinin normalde yapabileceğinden daha fazla işten sorumlu olduğundan, iyi bir yönetici kendi işini veya başkalarının işini devreder ve bütünleştirir. Bir yönetici, hizmet verdiği işletme içinde açık bir iletişim kanalı olarak hareket ederek bunu gerçekleştirir (Boddy, 2008).

1.1.5. Yönetimin Amacı

Yönetimin amacı, temelde müşterilere hizmet sağlamaktır. Yöneticiler, organizasyonlarını sürekli olarak satış yapmaya yönlendirirler. Başka bir deyişle,

yapılan her şeyin etik olarak müşterilerin istediklerini sağlamaya yönelik olmasını sağlayarak organizasyonlarını yolunda tutmak için iyi yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, iyi bir yönetici, israfı ve belirsizliği azaltmaktan, maliyetleri düşük tutmaktan ve başkalarını da aynısını yapmaya motive etmekten sorumludur. Aynı şekilde, iyi yöneticiler düzenli olarak bilgi ve tecrübeye dayanan riskler alırlar ve sağlıklı davranırlar (Wehrich ve Koontz, 2005).

1.1.6. Yönetim Roller

Henry Mintzberg, daha üretken bir yaklaşımın, yöneticilerin üstlenmeleri gereken işlevlerden ziyade fiilen üstlendikleri rollere bakmak olduğunu öne sürmüştür. Kişilerarası roller, bilgilendirici roller ve karar verici roller olmak üzere üç grup rol olduğu ifade edilmiştir (Taylor, 2011).

Kişilerarası roller, yöneticilerin diğer organizasyon üyeleriyle etkileşim kurma biçimleriyle ilgilidir. Yöneticilerin güçlerini ve yetkilerini almaları kişilerarası roller (figür, lider ve irtibat rolleri) aracılığıyla olur. Figür rolü, yöneticinin kuruluşu veya sorumlu olduğu kısmını resmi bir şekilde temsil ettiği roldür. Figür rolü özellikle küçük işletmelerin girişimcileri ve yöneticileri için önemlidir. Lider rolü, yöneticinin astları ile etkileşimini ifade eder. Yöneticinin görevleri tahsis ederken, insanları bu görevleri üstlenmeleri için motive eder ve onları başarımlarında desteklerken oynadığı roldür. İrtibat rolü ise, işletmeyi dış dünyada temsil etme sorumluluğu olan yöneticilerin diğer organizasyonlardan insanlarla etkileşime girdiği roldür. Kritik sorumluluk, müşteri iyi niyeti, temel üretim faktörleri veya yatırım sermayesi gibi işletme için bazı kaynaklar elde etmektir (Kıran ve Bozkurt, 2021).

Bilgilendirici roller, işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgileri elde etmek ve manipüle etmekle ilgilidir. Üç kritik bilgilendirici rol mevcuttur. Bunlar; gözlemci, yayıcı ve sözcü rolleridir. Yöneticilerin kendi kuruluşları adına kararlar vermelidir. Doğru ve keskin analiz yapma, akıllıca muhakeme ve eylem için kararlı bir önyargı, bir yöneticinin temel nitelikleridir. Etkili karar vericiler olmak için yöneticilerin, işin kendisi ve acil görev ortamı hakkında zamanında ve doğru bilgilere erişmesi gerekir. Gözlemci rolü, yöneticiyi kuruluş adına bilgi tanımlamaya ve elde etmeye yönlendirir. Karar vericiler tarafından kullanıma hazır olması için bilgilerin işlenmesini ve saklanmasını içerebilmektedir. Analiz, gözlemci için kritik bir görevdir. Satış istatistiklerinin, hesapların ve piyasa istihbaratının üretilmesi, gözlemci için önemli

görevlerdir. Yayıcı rolü, mevcut bilgilerin organizasyon içinde bilgi işlemciler ve karar vericilere iletilmesini sağlamakla ilgilidir. Raporlar, toplantılar ve sunular resmi yayma araçlarını temsil eder. Yöneticiler tek başına çalışmazlar. Kendi başına bilgi işe yaramaz: organizasyondaki diğer kişilerle paylaşılmalıdır. Sözcü rolü ise, tedarikçilere şirketin neye ihtiyacı olduğunu bildiren satın alma yöneticileri ve yatırımcılara şirketin durumu ve beklentileri hakkında bilgi veren finans yöneticileri ile ilgilidir (Rüzgâr, 2018).

Karar verici roller, kuruluş için gelecekteki bir yön belirlemek, onu oraya taşımak için projeleri ve stratejik zorunlulukları tanımlama ve ilerlemesini engelleyebilecek krizleri çözmek ile ilgilidir. Dört karar verici rol mevcuttur. Bunlar; girişimci, kriz çözümleyici, kaynak tahsisi ve müzakereci rolleridir. Girişimci rolü, organizasyonu önemli bir şekilde ileriye götüren kararları şekillendirmek ve almakla ilgilidir. Mintzberg'e göre, girişimcinin organizasyonun sahibi veya kurucusu olması gerekmez, herhangi bir yönetici girişimci rolünü üstlenebilir. Girişimci bir karar, bir fırsattan yararlanmayı veya bir tehdidi ele almayı amaçlayan bir karardır. Kriz çözümleyici rol, yöneticilerin bir krizle karşı karşıya kaldıklarında ilk olarak organizasyonu mevcut durumunda tutmak için herhangi bir eksik kaynağı değiştirmeye çalışma tepkisi vermeleri ile ilgilidir. Sürekli bir rol değildir, yalnızca bir kriz olduğunda devreye girer. Bazı yöneticiler rollerinin bir sonucu olarak belirli krizlerle başa çıkmaya yatkın olabilir. Kriz yeterince önemliyse, geleneksel ilişkiler bir değişim durumuna sürüklenebilir. Kuruluşun, karşılaştığı değişen koşullarda hayatta kalabilmesi için işlevsel ve yapısal değişiklikler yapması gerekebilir. Kaynak tahsisi rolü, yöneticilerin belirli bir zamanda kendilerine sunulan fırsatlardan hangisinin en iyisi olduğuna karar vermeleri ve kaynakları çeşitli seçenekler arasında önceliklendirerek tahsis etmeleri ile ilgilidir (Mintzberg, 2019).

İşletmeler kaynakları tüketirler ve bunu kendilerine sunulan fırsatları takip edebilmek için yaparlar. Bu kaynaklar değerlidir ve işin başarılı olması için mümkün olan en iyi şekilde kullanılmalıdır. Müzakereci rolü, yaratılan ekstra değer ve kaynakların hem organizasyonlar içinde hem de birbirleriyle temas halinde olan farklı organizasyonlar arasında paylaşılması ile ilgilidir. Tüm müzakereler "sıfır toplamı" bir oyun değildir, yani bir taraf kazanırsa diğerinin kaybetmesi gerekir. Etkili müzakereciler, kazan-kazan çözümleri ararlar. Etkili müzakere, bir duruş sergilemek

ve ona bağı kalmak meselesi olmaktan ziyade, bir durumdan neyin gerekli olduğunu belirlemek ve ardından isteneni elde etmenin yollarını bulma hususunda esnek olmakla ilgilidir (Jones vd., 2000).

1.2. Danışman ve Danışmanlık

1.2.1. Danışman ve Danışmanlık Kavramları

Danışmanın rolünün tam olarak anlaşılması, danışman ile çalışan, yönetici veya iş lideri arasındaki farkı anlamaya yardımcı olacaktır. Danışman olmakla örneğin yönetici olmak arasındaki sınırlar gridir, ancak önemli ve kesin farklılıklar mevcuttur. Danışman kullanan kuruluştta bir çalışana karşı bir danışmanın rolünü göz önünde bulundurarak başlanacak olursa, kesin açık olan nokta, bir danışmanın yardımcı olduğu organizasyonun bir çalışanı değil, bir danışmanlık kuruluşunun çalışanı olmasıdır. Çoğu danışman, müşteri memnuniyeti sağlayan iyi bir iş yapmak ister, ancak performans değerlendirmeleri, ücret artışları, terfiler, devam eden övgü ve eleştiriler müşteri şirket tarafından yapılmaz. Bütün bunlar müşterilerle olan performanslarından etkilenir, ancak danışmanların müşteri personelinde farklı motivasyonları vardır. Danışmanlar hiçbir zaman bir müşteri organizasyonunun ekibinin tam bir parçası değildir. Örneğin; bir müşteri, bir danışmanı harika tavsiyeler vererek mükemmel bir iş çıkarmış olarak görebilir. Bir danışmanlık şirketi, aynı danışmanı, herhangi bir ek danışmanlık faaliyeti gerçekleştirme hususunda yalnızca ortalama bir iş yapmış olarak değerlendirebilir (O'Mahoney ve Markham, 2013).

Bir danışman, müşteri kuruluşunun proje ekibinin bir parçası olabilir ve bunu yaparken diğer müşteri personeliyle bazı hedefleri paylaşır, ancak danışmanlar her zaman müşteri kuruluştan bir dereceye kadar bağımsızdır. Bir dâhili danışman müşterileriyle aynı şirket tarafından istihdam edilir, ancak aynı birim veya aynı yönetim hiyerarşisinin bir parçası tarafından istihdam edilmez (Saint-Martin, 2005).

Danışmanlık, tıpkı yönetim olgusu gibi oldukça köklü bir geçmişe haiz bir kavramdır. Eski Roma medeniyetinde yönetim gücünün aldığı kararların uygulanmadan önce danışman görüşü alınması mecburiyetinin bulunması gerek danışman gerekse de danışmanlık aktivitesinden fayda elde edildiğini ortaya koymuştur (Kartal, 2012). Danışmanlık olgusu, Avrupa'da Rönesans dönemine değin felsefecilik ile eş anlamlı algılanmaktaydı (Güler, 2012). Tarihsel perspektifte tüm

toplumlarda danışman görüşüne ihtiyaç hissedilmiş ve yüksek düzeyde önem verilmiştir. Değişik kaynaklardan yararlanarak elde edilen danışmanlık ile ilgili birbirleriyle tutarlılık gösteren tanımlardan yola çıkarak daha geniş kapsamlı bir tanım gerçekleştirmek olasıdır. Bir faaliyet olarak danışmanlık, insanların karşı karşıya geldikleri sorunları, ihtiyaçları ya da olası imkânları en rasyonel biçimde dikkate aldıktan sonra karara bağlamaları amacıyla kimi organizasyonlardan veya kişilerden ücreti karşılığında ya da bedelsiz olarak deneyim, bilgi ve fikir edinme isteğinde bulunmalarıdır (Kartal, 2012).

Belirli bir faaliyet hakkında fikir, deneyim ve/veya bilgisinden yararlanılmak üzere kendisine üçüncü şahıslarca danışılan birey, danışman olarak nitelendirilirken, bu bireyin iştigal ettiği görev ya da aktivite ise danışmanlık olarak tanımlanmıştır (Dykes vd., 2014).

Söz konusu tanımlamaların işaret ettiği şekilde neredeyse tüm alanlarda danışma ve danışmanlık etkileşimi olabilmektedir. Diğer bireyler ile etkileşimde bulunan her insan, mütemadiyen diğer kişilerin de fikirlerini öğrenmek amacıyla danışma ihtiyacı hisseder; bir diğer birey de bilgi, deneyim ve fikirleri ölçüsünde ona danışmanlık hizmeti sunar. Yöneticiler kendi astlarına; kıdemliler kıdemsizlere, yaşça büyükler ise yaşça küçüklere tavsiyelerde ve nasihatlerde bulunurlar. Tüm ebeveynler, öğretmenler, insan kaynakları çalışanları, yöneticiler, sosyal hizmet eksperleri, hekim ve hemşireler, hukuk insanları kendi mesleki faaliyetleri haricinde zımni olarak danışmanlık faaliyetleri de gerçekleştirirler (McLeod ve McLeod, 2015).

Bir bedel ödemeksizin ya da bir maliyet yüklenmeksizin bir danışanın yüzleştiği problemin çözülmesi amacıyla deneyimli bir başka bireye ya da organizasyona başvurması bir danışma faaliyetidir. Bu başvurunun gereği olarak sunulan hizmet ise bir danışmanlık faaliyetidir. Tam tersine, belirlenmiş bir bedel karşılığında sağlanan profesyonelce sürdürülen bir danışmanlık etkileşimi de mutlak danışmanlık faaliyeti olarak değerlendirilmektedir. Mutlak danışmanlık faaliyeti, kişinin gereksinim duyulan esnada profesyonel bakımdan faaliyette bulunan bireyi bir sorundan ötürü bilgilendirmek ve problemin çözülmesine yardımcı olmasının umulduğu haldeki modeldir. Mutlak danışmanlık; asıl mesleği insanlarla etkileşimi içeren ve neredeyse her meslekte bireyce sağlanır. Genellikle, söz konusu bireylerin kendi organizasyonları dâhilinde bir danışmanlık görevlerinin bulunmamasını nedeni,

kendilerinin esas görevlerinin yanı sıra danışmanlığın geri planda bulunmasıdır (Seema, 2020).

Söz konusu danışma etkileşimi içerisinde danışman birey, deneyim ve fikirlerini aktardığı kişilerin problemlerini çözüme kavuşturmada katkı sağladığından ötürü manen bir doyum gerçekleşmektedir. Profesyonelce gerçekleştirilen danışmanlık aktivitelerinde ise söz konusu doyum gerek bir bedel tahsil edildiğinde gerekse de çözüm başarıya ulaştığında oluşur. Zira profesyonelce danışmanlık görevi üstlenen birey, danışmanlık faaliyetini uğraş haline getirmiş, mesleki kariyerini bu istikamette kurgulamış bir kişidir. Danışmanlık hizmetleri terimi, danışmanın belirli projeleri araştırmak, danışanlara görüş bildirmek, deneyim paylaşmak amacıyla profesyonel kabiliyetlerinden yararlanarak danışmanlık aktivitelerini sürdüren bir düşünce ve danışma niteliğinin sağladığı hizmetleri ifade etmektedir (Werr ve Perner, 2007).

Danışmanlık olgusu, başlıca 2 temel başlıkta ele alınabilir: İlk olarak, mesleki deneyim ve bilgiye haiz olmakla birlikte, hizmet sunarken herhangi bir beklentisi bulunmayan mutlak danışmanlık modeli; ikinci olarak ise, aynı mesleki deneyim ve bilgiye haiz ve hizmet sunarken bir bedel elde etmeyi uman mesleki danışmanlık modelidir. Kendisinden beklenen vazifeyi yerine getirebilmek amacıyla danışmanın mesleki ve kaliteli tecrübe ve bilgiyle donanımlı bulunması gerekmektedir. Öte yandan, danışmanlık olgusunun hakkının tam anlamıyla verilebilmesi için danışmanlık görevini ifa edecek danışmanın mesleki bakımdan belli bir seviyede kavrayış ve anlayışa sahip olması zorunludur. Tam tersi hallerde, tavsiyede bulunma ve danışma süreci çok boyutlu bir israfa sebebiyet verebilir (Erdost, 2004).

Çok çeşitli danışmanlar göz önüne alındığında, bir danışmanın rolünün takdir edilmesini sağlamak için bazı özellikler mevcuttur. Buna göre danışmanlar temelde; yöneticilere tavsiye ve nasihatlerde bulunurlar ve tavsiyelerin uygulanmasında yardım sağlayabilirler. Danışmanlık şirketleri, salt danışmanlıktan eğitim ve dış kaynak kullanımına kadar çok çeşitli hizmetler sağlayabilirler. Bunların hepsi danışmanlık değildir, zira danışmanlık, faydalı tavsiyeler sağlamak ve yöneticilerin tavsiyeleri uygulamasına yardımcı olmakla ilgilidir (Wood, 2003).

Danışmanlar, tavsiye ve nasihatlerini sahip oldukları bir dizi beceri ve uzmanlığa veya fikri mülkiyete dayandırır. Aslında olması gereken budur, fakat bununla birlikte, danışman olduğunu iddia eden ancak çok sınırlı becerilere, deneyime veya

fikri mülkiyete sahip kişiler de mevcuttur. Danışmanlar, meseleleri istişare ederler, bir kuruluş ve onun personeli ile diyaloga girerek uzmanlıklarını, o kuruluşun özel ihtiyaçlarını ve bağlamını dikkate alarak öneriler geliştirmek için kullanırlar (Baaij, 2013).

Danışmanlık firması olarak anılan bazı firmalar ise istişare gerçekleştirmezler. Bu tür firmalar araştırma, kıyaslama verileri veya diğer bilgi türlerini satma konusunda çok başarılı olabilirler. Danışmanlar ürün satmazlar veya herkese aynı tavsiyeyi vermezler. Bir ürünü satmakta yanlış bir şey yoktur, ancak nasıl markalandığına bakılmaksızın bu bir yönetim danışmanlığı değildir (Gunter ve Mills, 2017).

Danışmanlar, belirli bir müşteriyle geçici olarak ilgilenirler. Bir danışmanlık projesinin uzunluğu, saatlerden aylara kadar herhangi bir zaman dilimini içerebilir. Bazen yıllarca sürebilir, ancak bir kuruluşta yıllarca kesintisiz çalışan birinin hala danışman olarak çalıştığını iddia etmek zordur. Dâhili danışmanlar bir kuruluş için çalışırlar, ancak bir dizi birim veya bölüm genelinde farklı projeler üzerinde çalışırlar. Bir danışmanın aynı müşteri için düzenli olarak çalışması alışılmadık bir durum değildir, ancak her bir iş parçası sınırlı bir süreye sahiptir. Danışmanlar bağımsızdırlar. Bir danışman, bir kuruluşun veya onların müşterisi olan yöneticilerin iç politikasına ve kazanılmış çıkarlarına bakılmaksızın tavsiye veya önerilerde bulunmalıdır (Armstrong, 2018).

Danışmanlar birer insandır, dikkate alınması gereken kendi ticari çıkarları vardır ve doğal olarak kendi önyargıları da mevcuttur. Ancak bir danışmanın önyargıları, müşterinin önyargılarından bağımsız olmalıdır. Danışmanlara ödeme bir müşteri şirketin normal personel bütçeleri içinden yapılmaz. Danışman istihdam etmek isteyen bir şirket yöneticisinin bunun için bir bütçeye ihtiyacı vardır. Danışmanlar, bir müşteri şirket organizasyonunun ve onun yöneticilerinin durumlarına uygun faydalı değişimi belirlemelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olarak değer katarlar. Söz konusu değer, gelişmiş karar verme, daha hızlı değişiklik uygulaması, azaltılmış iş riski vb. birçok biçim alabilir (Hislop, 2002).

1.3. Yönetim Danışmanlığının Tanımı ve Gelişimi

Yönetim danışmanlığı, bir şirket yönetimine, uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla kuruluşun stratejisi, yapısı, idaresi ve operasyonlarıyla ilgili objektif

tavsiye ve yardım sağlanmasıdır. Bu tür bir yardım, seçeneklerin önerilerle birlikte tanımlanmasını; ek bir kaynağın tahsisini ve/veya çözümlerin uygulanmasını içerebilmektedir.

Yönetim danışmanlığı son 35 yılda, özellikle ABD’de ve Batı Avrupa ülkelerinin çoğunda dikkate değer ve büyük ölçüde sürekli bir büyüme kaydetmiştir. Danışmanlık ile ilgili olarak tanımsal çizgiler belirsiz olsa da, bu büyümenin bir kısmı, geleneksel danışmanlığın ötesindeki alanları da kapsayacak şekilde büyük danışmanlık firmalarının faaliyetlerinin artan kapsamına atfedilebilir. Burada, “bağımsız uzman tavsiyesi” veya “değişimi kolaylaştırma”, dış kaynak kullanımı ve organizasyonel ve teknolojik değişimin uygulanması ile tamamlanmaktadır. Ancak aynı zamanda, diğer profesyonel ve bilişim teknolojileri (BT) firmaları danışmanlık faaliyetlerini geliştirmiş ve küçük danışmanlık firmalarının sayısı da artmıştır. Genel olarak, yönetim danışmanlığındaki büyüme, sektöre ve faaliyetlerine olan ilginin artmasına neden olmuştur (Karantinou ve Hogg, 2001).

Yönetim danışmanlığının organizasyonlarda ve toplumda artan varlığı veya gölgesi, diğer araştırma alanlarına odaklanan akademik çalışmalara yansımaktadır. Özellikle Batı ülkelerinde ve gelişmekte olan ekonomilerde, danışmanlar daha geniş sosyal değişimlerin kilit temsilcileri ve sembolleri olarak görülmektedir. Örneğin, Thrift’in “yumuşak” veya “kapitalizmi bilen” açıklamasında, yönetim danışmanlığı kilit bir “yeni bilginin üreticisi ve dağıtıcısı” ... “sermayenin kültürel döngüsünün ve yeni yöneticilik hegemonyasının hayati bir parçasıdır” (Thrift, 2005: 35).

Sermayenin bu kültürel döngüsü, insanların çalışma hayatlarının içeriğini şekillendirmek için hatırı sayılır bir güçle sürekli söylemsel-pratik değişim üretebilir ve buna ek olarak, insanların geri kalan yaşamlarını da etkileyen daha genel kültürel modeller üretebilir (Thrift, 2005: 93). Benzer şekilde, Sennett (2006) çalışmasına göre danışmanlar hem semptomatik hem de “yeni kapitalizm kültürü” nün failleridir. Özellikle, hesap verebilirlik, sorumluluk veya yerel bilgi olmaksızın insan süreçlerini rasyonelleştirmek için kullanılan danışmanlara yönelik bilinen eleştiriler, kısa vadeli finansallaşma, ne pahasına olursa olsun değişim ve organizasyonlarda komuta ve hesap verebilirlik arasındaki daha geniş bir ‘sosyal mesafe’ bağlamında yer almaktadır (Froud vd., 2000).

Danışmanların yeni yönetim bilgisi ve organizasyonel değişimin araçları olduğu görüşü, danışmanlığın öne çıktığı, ancak asıl odak noktasının olmadığı organizasyon çalışmaları içinden yapılan pek çok araştırmada aşağı yukarı açıktır. Bu, küçük firmalar (Christensen ve Klyver, 2006) ve organizasyonlar arası ilişkiler (Nooteboom, 2004) gibi geniş bir faaliyet yelpazesini kapsar, ancak en çok 4 ilgili çalışma ve tartışma alanında belirgindir. İlk olarak, danışmanlık, vurgunun çağdaş toplumda meslekler ve seçkinler kavramına ve hizmet süreçlerinin doğasına ilişkin tartışmalar arasında değiştiği daha geniş profesyonel ve ticari hizmetler alanının bir parçası olarak görülmektedir (Karantinou ve Hogg 2001; Furusten ve Werr 2005; Miozzo ve Grimshaw, 2006; Muzio vd., 2008).

İkinci olarak, danışmanların tipik olarak mesleklerin etrafında konumlandığı görülürken, bilgi-yoğun firmaların, bilgi işçilerinin ve ilgili bilgi yönetimi süreçlerinin organizasyonu etrafında bilgi çalışması ve ilgili tartışmalar için bir merkez olarak kabul edilirler (Alvesson, 2004; Alvesson ve Karreman, 2007; Kinnie vd., 2006; Robertson ve Swan, 2003).

Üçüncü ve daha geleneksel olarak, bir dizi örgütsel değişim çalışması, çeşitli rasyonalizasyon ve strateji süreçlerinde yönetim danışmanlarının oynadığı önemli ve tartışmalı role işaret etmiştir (Pettigrew, 1985; Jackall, 1986; Czarniawska ve Sevon, 1996; Born, 2004).

Dördüncüsü olarak, yönetim fikirlerinin, uygulamalarının ve yeniliklerinin yayılması veya yorumlanması üzerine yapılan araştırmalar, Thrift'in (2005) danışmanlığı yönetim bilgisi endüstrisinde veya sisteminde anahtar bir unsur veya aracı olarak görme konusundaki görüşlerini yansıtmaktadır (Abrahamson, 1996; Suddaby ve Greenwood, 2001; Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002; Clark, 2004; Birkinshaw vd., 2008).

1.3.1. Yönetim Danışmanlığı ve Özellikleri

1.3.1.1. Yönetim Danışmanlığı Mesleki bir Destek Niteliğindedir

Danışmanlık, pratikte meydana gelen yönetsel problemleriyle alakalı mesleki deneyim ve tatbik sağlayan bir hizmet niteliğindedir. Bir birey, farklı yönetsel vaziyetleri ve problemleri çözüme kavuşturmada ihtiyaç duyulan yöntemleri; problemleri saptamak, makul bilgiyi belirlemek, analiz yapıp sentez gerçekleştirmek,

farklı çözüm seçeneklerinden bir tanesini tercih etmek, bireylerarası iletişimi tesis etmek benzeri hususlar üzerine bilgi derleyerek yönetim danışmanı sıfatına kavuşur. Bunun yanı sıra, mesleki danışmanlar yönetsel metodoloji ve tekniklerinde meydana gelen değişimi sürekli takip ederler ve müşterileri bu hususlarda bilgilendirirler (Fincham ve Clark, 2002).

Çok uzun yıllar birçok işletme ile birlikte çalışarak, buralarda çok fazla miktarda tecrübe kazandıkları için, eski müşterilerinden elde ettikleri bilgi ve tecrübeleri yeni müşterilerine de aktarırlar. Danışmanlar çalışmaya başladıktan işletmelere kendi bilgi ve tecrübelerinden birçok şey bıraktıkları gibi bu işletmelerden de oldukça farklı konularda bilgi ve tecrübe edinirler. Yani kendileri de öğrenirken eski bilgi ve tecrübelerini yönetime yardım mahiyetinde kullanabilirler (Czerniawska, 2016).

Bunun yanı sıra, danışmanlık güç yönetsel problemlere olağanüstü çareler bulan bir hizmet niteliğine sahip değildir. Bir danışmanlık görevi yüklendiğinde, müşteri şirketin iş hayatının sorunlardan tamamen kurtulacağını varsaymak yanlış olacaktır. Danışmanlık güç vaziyetlerin analiz edilmesine dayanan, sistematik ve planlı bir uğraştır. Danışman problemin çözümünden ziyade, onu tanımlanmasına destek verir (Jones, 2003).

1.3.1.2. Yönetim Danışmanlığı Tavsiye Niteliğinde bir Hizmettir

Danışmanlar destek sağladıkları müşteri şirketlerin yönetimine dâhil olmadıkları için şirket yöneticilerinin adına da karar veremezler. Danışmanların yükledikleri vazifeler, tavsiyede bulunmak ve söz konusu tavsiyelerin kalite içermesine özen göstermektir. Elbette ki, danışmanlık olgusu pek çok tavsiye tipini içermektedir. Danışmanın birincil vazifesi, doğru zamanda doğru yönetimi seçmektir. Müşteri ise, danışmanla iletişimde etkin bir şekilde davranmalı ve danışman tavsiyelerini dikkate almalıdır (Curnow ve Reuvid, 2005).

1.3.1.3. Yönetim Danışmanlığı Bağımsız bir Hizmet Niteliğindedir

Danışmanlık hizmetinin, öncelikle bağımsız bir niteliğe sahip olması, danışmanın müşteri şirketin yönetiminden münferit bir faaliyet içerisinde olma zorunluluğunu yansıtır. Ancak danışmanın bağımsızlığı, danışmanların müşterilerle ve onlarla çalışan insanlarla çok karmaşık etkileşimleri olduğu anlamına da gelir. Danışmanın, değişikliklere karar verme ve değişiklikleri uygulama konusunda

doğrudan yetkisi yoktur. Ancak bu bir zayıflık olarak görülmemelidir. Danışman, bağımsızlığından ödün vermeden değişim yaratma becerisinin ustasıdır. Bu nedenlerle danışman, müşterinin yaptığı her şeye katılmasını ve başarının bir ekip çalışması olmasını sağlamalıdır (Radnor ve O'Mahoney, 2013).

1.3.2. Yönetim Danışmanı Tanımı ve Yetkinlikleri

Yönetim danışmanı, “özel ya da kamu sektöründeki her türlü şirkete, strateji, politika, pazarlama, organizasyon, prosedür ve metotlarla ilgili sorunları tanımlamak ve araştırmak, analizler neticesinde elde edilecek bilgilere dayanan tavsiyeler formüle etmek, müşteri ile, yapılması gereken en iyi işlemi tartışmak ve anlaşmaya varmak, müşteri tarafından talep edilmesi halinde, verdiği tavsiyelerin uygulanmasına yardımcı olmak yoluyla profesyonel hizmet sunan niteliğe sahip ve bir şirkete bağımlı/bağımsız olan bir kişidir” (Curnow ve Reuvid, 2005).

Danışmanlık hizmeti genel olarak ele alındığında ise, bir bakıma herkes danışmandır ifadesinde bulunmak mümkündür. Herkes, öneriler getirme, bilgi sağlama, yardım etme benzeri hisler içerisinde bulunmakta ve kimi zaman bu faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Yardım eden ve yardım edilen arasındaki danışma faaliyetinin her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılaması için uyumlu etkileşimlerin gerçekleşmesi gerekir (Witzel, 2015).

Yönetim danışmanı, mühendislik veya sosyal bilimler alanlarında üniversite eğitimi almış, ayrıca danışmanlık formasyonu kazandıran özel birikim, tecrübe ve eğitime sahip olan kimsedir. Genel olarak bu kişiler, kendi alanlarındaki gelişmeleri yakından takip etmeye ve bilimsel nitelikli incelemeler gerçekleştirmeye eğilimi olan kişilerdir. Çoğunlukla oldukça iyi seviyede bir yabancı dile hâkimdirler. Uğraşlarının doğal bir gereği olarak, sürekli analitik düşünmeye alışıkırlar. Yönetim danışmanlığı, mesleki bir hizmet ya da bir hususta uygulanabilir bir tavsiye ya da destek yöntemi bağlamında düşünülebilir. Yönetim danışmanları olayları tarafsız bir gözle gözlemleyip, gerçekçi bir yaklaşımla yorumlarlar. Tarafsız olmayı ilke edinmişlerdir. Yeterli yönetim deneyimleri vardır. Danışmanlar meslek ahlâkına sıkı sıkıya bağlı olarak, kesinlikle hizmet verdikleri kişi ya da kuruluşlarla ilgili edindikleri bilgileri hiçbir sebeple açıklamazlar. Bir başka deyişle sır saklamakta çok titizdirler. Yönetim danışmanının taşıması gereken nitelikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Sturdy vd., 2008):

- Yönetim danışmanı şirket içindeki güçlük ve problemleri çözüme kavuşturmada destek sağlayabilme kabiliyetine sahip olmalıdır.
- Üst düzey yönetimin kararlar vermesi bakımından gereken teklifleri net ve bariz bir biçimde sunabilmelidir,
- Müşteri şirketin problemlerine kulak verebilmelidir,
- Edindiği bilgileri titizlikle değerlendirebilmelidir,
- Geri-bildirim edinmede/sağlamada etkin olabilmelidir,
- Düzenlediği sistematik programın tesirli özelliğe sahip olacağına yönelik sağlam bir inanç ve kendine güven hissine sahip olmalıdır,
- Olumsuz durum ve şartların altından kolaylıkla kalkabilmelidir,
- Müşteri şirket bünyesindeki bireylere içtenlikle yaklaşabilmeli ve yapılabilecek yanlışlıklara tolerans gösterebilmelidir,
- Müşteri şirket açısından gelişim programlarının hedeflerinde başarılı olabilmesi amacıyla yoğun şekilde çalışabilmelidir,
- Müşteri şirket içerisinde ümit verici bir ortam oluşturmalıdır.

Şirketler, yönetim danışmanlarını bazı farklılıkları sebebi ile tercih ederler. Temel ve bireysel yönleri itibariyle diğer insanlara göre daha farklı olarak olaylara yaklaşabilen ve farklı sonuçlar elde edebilen danışmanların, problemleri analiz edebilme ve şirket ortamını sezinleme kabiliyetleri onların ana niteliklerini, dürüstlük ve program ayarlaması da kişisel niteliklerini oluşturur (O'Mahoney, 2016).

Müşteri şirket problemlerini çözüme kavuşturamadığı durumlarda bir danışmana başvurur. Bu noktada danışmanın payı, problemin özelliğini inceleyip, asıl sebebi tespit etmektir. Danışmanın bu noktadaki başarısının temel anahtarı, hususi bir saptama yapabilme yeteneğinin olmasıdır. Karmaşık durumları ve kilit noktaları ayırt etmek, bir danışman için en zor görevlerden biridir. Önemli faktörler ayrıntılardan ve gerçek nedenler semptomlardan ayıramazsa, güvenilir bir teşhis imkânsızdır. Bu nedenle, danışmanın teşhis yeteneği kadar pratik becerilerine de ihtiyaç vardır (Fullerton ve West,1992).

Yönetim danışmanlığı, yönetim faaliyetinin özel bir şeklidir. Bir yönetim danışmanına, bir kuruluşun bünyesine girmesi ve onun adına özel bir proje üstlenmesi için ödeme yapılır. Bu yerel, ulusal veya uluslararası bazda kâr amaçlı bir ticari girişim, hayır kurumları veya kâr amacı gütmeyen devlet kuruluşları ve diğer kamu sektörü kuruluşları için geçerli olabilir. Ancak son zamanlarda, özellikle de kamu sektöründe danışman hizmetlerinin gereksiz ve aşırı kullanımının mevcut olduğu iddiaları sebebiyle bütçeler giderek artan bir inceleme altına girerken, yönetim danışmanı, özellikle kamusal kaynaklar kullanıldığında, işe alınma maliyeti karşısında gerçek değer sağlama konusunda her zamankinden daha fazla zorlanmaktadır (Morgan vd., 2006).

Danışmanlar tarafından üstlenilen proje türleri, yönetimin kendisi kadar çeşitlidir. Kapsam olarak çok spesifik veya daha geniş olabilirler. BT sistemlerinin geliştirilmesi gibi teknik uzmanlığın sunulmasını içerebilirler. Bazı projeler “daha yumuşak” olabilir ve kuruluş içinde kültürel değişimi kolaylaştırmayı amaçlar. Bazı durumlarda, kuruluş içindeki iç çatışmaları çözme amacına sahip olabilirler. Kuruluşun dış taraflarla ilişkiler kurmasına yardımcı olmakla ilgilenebilirler. Diğer durumlarda, kuruluşun kritik bir kaynak kazanmasına yardımcı olmayı amaçlayabilirler. Genellikle, kuruluşun yönetimi tarafından iyi tanımlanmış belirli bir konuya odaklanırlar. Yine de birçok durumda, bunlar geniş bir “iş stratejisi” niteliğindedir. Müşteri şirketin zihninde belirli hedeflere sahip olma derecesi büyük ölçüde değişir. Çoğu proje bilgi toplamayı, analiz etmeyi ve bulguları kuruluşla paylaşmayı içermektedir (Douglas, 2002).

Bir yönetim danışmanı, müşteri işletmesi için değer yaratmak amacıyla yönetim yeteneklerini, uzmanlığını ve iç görülerini sunmaktadır. Ancak bu durum, müşteri şirket için bir maliyettir. Müşteri şirket, danışmanın sunduğu hizmeti, ancak kendi başına sağlayamayacağı bir şey ise cazip bulabilir. Ayrıca, işletmenin satın alabileceği diğer tüm şeyler göz önüne alındığında, sunulan en iyi yatırım seçeneği olmalıdır. Bunun anlamı, bir danışmanın başlangıçtan itibaren birçok şeyi anlaması gerektiğidir. Danışmanlar, sundukları hizmetlerin müşteri şirket açısından neden değerli olacağını ve diğer yatırım seçeneklerinin fırsat maliyeti göz önüne alındığında, işletme için iyi bir yatırım fırsatını temsil ettiğini bilmelidir. Bu, danışmanın işletmeye “pazarlayabileceği” hizmetin temelini oluşturur. Danışmanlar, işletmenin kendi

piyasasında ne yapmasını sağlayacaklarını, işletmenin bunu neden kendi başına yapamayacağını ve işletmenin faaliyetlerini yürüten bireylerin proje etrafında nasıl birleşebileceğini bilmelidir (Wilde, 1996).

Yönetim danışmanlığı, uzman bir yönetsel rol sahibi olarak görülse de danışmanın bir genel müdürün becerilerine sahip olması gerekir. Danışmanlar, yalnızca belirli ve genellikle teknik içerikli projeleri üstlenebilmeli, aynı zamanda da sundukları hizmetleri pazarlayabilmelidir. Danışmanlık deneyimi, yönetim becerilerinde hızlı bir “öğrenme eğrisi” sağlar, ancak danışmanların güvenilirliklerinin yalnızca öne sürdükleri tavsiye ve önerilerin kalitesiyle tanımlanacağı gerçeği gözden kaçırılmamalıdır. Bir yönetim danışmanı, alan uzmanlığı veya faaliyetleri hakkında objektif bir dış bakış açısı gerektiren müşteri şirketleri için haricen tavsiye sağlar. Danışmanlık genellikle bir sorunu tanımlamayı ve değerlendirmeyi veya bir organizasyonun belirli bir alanını analiz etmeyi, bulguları raporlamayı ve iyileştirme için tavsiyeleri formüle etmeyi içerir. Danışmanlar genellikle müşteri şirket tarafından iş geliştirme, yönetim değişikliği, bilgi teknolojisi ve uzun vadeli planlama projeleri için davet edilirler (Manville vd., 2017).

1.3.3. Yönetim Danışmanlığının Gelişimi

Yönetim danışmanlığı, kuruluşların performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olma uygulamasıdır. Kuruluşlar, harici ve muhtemelen nesnel tavsiyeler almak ve danışmanların özel uzmanlığına erişim dahil olmak üzere çeşitli nedenlerle yönetim danışmanlarının hizmetlerini kullanabilir. Birden fazla organizasyona maruz kalmalarının ve onlarla ilişkilerinin bir sonucu olarak, danışmanlık firmaları tipik olarak sektördeki en iyi uygulamaların farkındadır. Bununla birlikte, incelenen durumların özel doğası, bu tür uygulamaların bir kuruluştan diğerine aktarılmasının kabiliyetini veya uygunluğunu sınırlayabilir (Kipping, 2003).

Danışmanlık, kurumsal değişim yönetimi yardımı, koçluk becerileri geliştirme, süreç analizi, teknoloji uygulaması, strateji geliştirme veya operasyonel iyileştirme hizmetleri sağlayabilir. Yönetim danışmanları, sorunların tanımlanmasına rehberlik etmek için genellikle kendi özel metodolojilerini veya çerçevelerini getirir ve görevlerini yerine getirmenin daha etkili veya verimli yolları için tavsiyelerin temeli olarak hizmet ederler (Kipping ve Kirkpatrick, 2005).

1.3.3.1. Yönetim Danışmanlığının Dünyadaki Gelişimi

Devamlı değişime ve dönüşüme uğrayan faaliyet yerine getirme şekilleri, kuruluşların buna uyum göstermesi mecburiyet haline getirmektedir. Söz konusu dönüşüm, kuruluşlar açısından olanaklar yarattığı kadar aynı zamanda da birtakım güçlükler doğurmaktadır. İlk başlarda deneyim ve fikirleri yardımıyla kuruluşlarına destek verebilecek olan yöneticiler, söz konusu dönüşümler sayesinde mesleki destek edinmeye mecburiyet hissetmektedir. Yönetim danışmanlığının geçmişi oldukça eskilere dayanmaktadır, zira bireyler daima değişik hususlarda diğer bireylere danışma hizmeti sağlamış ve destek vermişlerdir (Jerónimo vd., 2019). Danışmanlık olgusunun tarihi, insan topluluklarının idare edilmesi ve yönlendirilmesinin bir yönetim iktidarınca gerçekleştirildiği zamanlara dayanmaktadır. Yöneticilerin yüzleştiği problemlere çözümlere getirme ya da tecrübelerden faydalanma bağlamında karar alma süreçlerinin aktifleştirmek adına danışmanlık hizmeti sunan bireylerden yararlanılmıştır (Kaynak, 2019).

Yönetim danışmanlığı faaliyetlerinin gelişimi, işletme disiplininin dönüşümüyle paralel bir seyir izlemiştir. İşletme disiplininin tabanını inşa eden fikirler, 1850-1900 yılları arasındaki dönemde ortaya konulan Klasik öncesi yönetim kuramının öncüleri arasında sayılabilecek Robert Owen, Charles Babbage ve Henry Towne tarafından geliştirilmiştir. İnsan kaynaklarının öne çıkan niteliğini idrak eden İngiliz girişimci Robert Owen, İskoçya'da New Lanark Mill'deki işletmesinde çalışan işçilerin iş ve hayat şartlarıyla bilhassa alakadar olmuştur, işçilere yöneticiler tarafından iyi muamele edilmesinin işletmenin üretkenliğini yarıdan fazla yükselteceğini ileri sürmüştür. Adam Smith'in üretimde iş bölümü ve uzmanlaşma fikrini, İngiliz matematikçi Charles Babbage da benimsemiş, bunun yanı sıra çalışanlara yönelik ödül verme/teşvik uygulamalarına dair inovatif fikirler ortaya koymuştur. Henry Towne, bir iktisatçı mantığı ile akıl yürütebilen mühendislerin piyasalarda üretim verimliliğini mümkün kılabileceklerini ifade etmiştir. Towne, kaleme aldığı eserle işletme disiplininin bir bilim olarak tanınmasına katkı sağlamıştır.

Mesleki bağlamda yönetim danışmanlığının miladı ve fikir babası hususunda mevcut kaynaklarda değişik bilgiler bulunmaktadır. Kimi kaynaklara göre, yönetim danışmanlığı hizmetleri ve faaliyetlerinin miladını Frederick W. Taylor'un eserlerinin yayınlanmasına dayandırmak mümkündür. Diğer kimi kaynaklara göre ise, Profesör

Arthur D. Little tarafından 1886 yılında ve kendi ismini taşıyan şirketin bu anlamda bir milat olarak kabul edilebilmesi gereklidir. Öteki kimi kaynaklarda ise yönetim danışmanlığının öncüsünün Charles T. Sampson isimli ayakkabı üreticisi bir fabrikatör olduğu iddia edilmektedir (Alpkutlu, 2019). Bahsedilen kaynakların ortak paydası, yönetim danışmanlığı faaliyetlerinin neredeyse tümünün ABD kökenli olarak Birinci Sanayi Devrimi'ni takiben ortaya çıkmış olduğu gerçeğidir (Bayraktaroğlu vd., 2011).

Yönetim danışmanlığı faaliyetlerin kıta Avrupa'sındaki gelişimi, ABD'ye nazaran daha düşük seviyede olmuşsa da İngiltere'de gelişimi bilhassa mümkün olmuştur. İngiltere'yle başlamış olan Avrupa kıtasındaki gelişmesine Almanya'nın katkısı göz ardı edilemez. Çağımızda, yönetim danışmanlığı faaliyetleri bütün kıta Avrupa'sında zemin bulmuştur. İlk defa 20. Yüzyılın ilk 25 yılı içerisinde ABD merkezli yönetim danışmanlığı firmalarının Avrupa kıtasına yönelmesiyle yaşanan söz konusu gelişim aşaması, ekonomik bütünleşme ve globalleşme ile ayrı bir endüstri sıfatıyla yönetim danışmanlığının bütün Avrupa kıtasına sirayet etmesi mümkün kılınmıştır (Kurt, 2008).

Danışmanlık faaliyetlerinde, 1960'lı yıllarda süratle ivmelenen endüstri ve iktisadi yapıya bir reaksiyon anlamında patlama yaşamıştır. ABD kökenli danışmanlık firmalarının etkinliğinin önemli ölçüde hissedildiği 1960'lı yıllarda pazarlama, tanıtım ve reklam organizasyonlarının varlığı ön plana çıkmıştır. Bu şekilde, yönetim danışmanları müşteri şirketlerin inovatif pazarlama, tanıtım ve reklam yöntemlerine yanıt verebilmelerine olanak sağlamıştır (Sturdy vd., 2009).

Yeni iktisadi otoritelerin mevcudiyeti, dünya ülkeleri genelinde sanayinin, uluslararası ticaret ve finansman bağlamında globalleşme olgusunun, İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinin ardından yönetim danışmanlığı faaliyetlerine yönelik talebin yükselmesinde etkili olan faktörler olarak kabul edilebilir. Söz konusu süreç boyunca çok sayıda danışmanlık firması kurulmuş olup, 1980'li yıllara gelindiğinde, danışmanlık faaliyetlerine tesir eden yönetim fikrinde birtakım dönüşümler meydana gelmiştir. İlk olarak, Japonya kökenli şirketlerin otomotiv, elektronik ve bilgi-işlem piyasalarında dünya çapında hatırı sayılır bir payı elde etmesi sebebiyle, bir yanıt niteliğinde Japon yönetim metodolojisinin imitasyonudur. Bunun yanı sıra, mali pazarların liberalizasyonu, uluslararası ticarete gümrük engellerinin düşürülmesi ve

uluslararası şirketlerin oluşması, global niteliğe sahip tekniklere olan gereksinimi ortaya çıkarmıştır (Frenkel ve Shenhav, 2012).

Güneydoğu Asya ülkeleri, yönetim danışmanlığı faaliyetlerinin yaygın hale geldiği diğer konumlardandır. Tıpkı Avrupa kıtasındakine benzer şekilde, bu ülkelerde de yönetim danışmanlığı faaliyetlerini sağlayan öncü firmalar ABD kökenlidir. Ancak Avrupa ülkelerine nazaran bu ülkelerde daha düşük yoğunluğa sahip danışmanlık aktiviteleri mevcuttur. Güneydoğu Asya ülkelerinde destek sağlayan yönetim danışmanlığı firmaları daha ziyade proje-tabanlı faaliyetlerle alakalıdır. Söz konusu ülkelerdeki gelişmeleri, doğrudan yabancı yatırımlara dayalı biçimde oluşmuştur.

Yönetim danışmanlığı, benzersiz bir çalışma alanı olarak yönetimin yükselişiyle birlikte büyümüştür. İlk yönetim danışmanlığı firmalarından biri, 1886 yılında bir ortaklık olarak kurulan ve daha sonra 1909 yılında kurulan Arthur D. Little Incorporated olmuştur. Arthur D. Little, daha sonra genel bir yönetim danışmanlığı haline gelmiş olsa da başlangıçta teknik araştırmalarda uzmanlaşmıştır. Arthur D. Little ilk birkaç yıl teknik araştırmalara odaklanmış olduğundan, ilk yönetim danışmanlığı, 1893 yılında Philadelphia’da bağımsız bir danışmanlık şirketi kuran Frederick Winslow Taylor tarafından başlatılmıştır. Kartvizitinde “Danışmanlık Mühendisi – Mağaza Yönetimi ve İmalat Maliyetlerini Sistematiğe Getirmek Bir Uzmanlık Alanı” yazıyordu. Frederick Winslow Taylor, “Taylor Yöntemi” olarak da bilinen bilimsel yönetimi icat ederek, daha birçok yönetim danışmanının kariyerlerini doğuran, işi organize etmenin ilk yöntemini icat etmiştir. Taylor’ın ilk işbirlikçilerinden biri olan Morris Llewellyn Cooke, örneğin, 1905 yılında kendi yönetim danışmanlığını açmıştır. Taylor’ın yöntemi, endüstri, W. Edwards Deming tarafından icat edilen bir yönetime geçinceye kadar dünya çapında kullanılmıştır.

Danışmanlık endüstrisindeki ilk büyüme dönemi, 1930’lu yıllarda Glass-Steagall Bankacılık Yasası tarafından tetiklenmiş ve finans, strateji ve organizasyon konusunda tavsiye talebi tarafından yönlendirilmiştir 1950’li yıllardan itibaren danışmanlıklar faaliyetlerini yalnızca Amerika Birleşik Devletleri’nde önemli ölçüde genişletmekle kalmamış, aynı zamanda Avrupa’da ve daha sonra Asya ve Güney Amerika’da ofisler açılmıştır. İkinci Dünya Savaşı’nın bitişinden sonra, yönetim ve strateji çalışmalarına titiz bir analitik yaklaşım getiren bir dizi yeni yönetim

danışmanlığı firması kurulmuştur. Savaş sonrası yıllarda, Stafford Beer'in çalışmaları aracılığıyla sibernetik ilkelerin yönetime uygulanması da görülmüştür.

Yönetim danışmanlığı firmaları Stern Stewart, Marakon Associates ve Alcar, 1980'li yıllarda Joel Stern, Dr. Bill Alberts ve Profesör Alfred Rappaport'un akademik çalışmalarına dayanarak değer temelli yönetime (DTY) veya "değer yönetimine" öncülük etmiş, McKinsey ve BCG dâhil olmak üzere diğer danışmanlık firmaları VBM yaklaşımlarını geliştirmiştir. Değer temelli yönetim, 1980'li yılların sonlarında ve 1990'lı yıllarda öne çıkmıştır. Endüstri, 1980'li yıllarda ve 1990'lı yıllarda önemli bir büyüme yaşamış ve ulusal GSYH ile ilgili olarak büyük önem kazanmıştır. 1980 yılında dünya çapında 1.000'den fazla danışmanı olan sadece beş danışmanlık firması varken, 1990'lı yıllara gelindiğinde bu büyüklüğü sahip 30'dan fazla firma kurulmuştur.

1980'li yılların başındaki önemli bir büyüme dönemi, strateji ve organizasyon danışmanlıklarına yönelik talep tarafından yönlendirilmiştir. 1990'lı yıllardaki büyüme dalgası hem strateji hem de bilgi teknolojisi tavsiyesi tarafından yönlendirilmiştir. 1980'li yılların ikinci yarısında, büyük muhasebe firmaları bilişim teknolojileri danışmanlığı segmentine girmiştir. O zamanlar Büyük Sekiz, şimdi ise Büyük Dört olarak anılan muhasebe firmaları PricewaterhouseCoopers; KPMG; Ernst & Young; Deloitte Touche Tohmatsu geleneksel hizmetlerine ek olarak her zaman tavsiye sunmuşlar, ancak 1980'li yılların sonlarından itibaren bu faaliyetler olgunlaşan muhasebe ve denetim pazarı sayesinde artan bir önem kazanmıştır. 1990'lı yılların ortalarına gelindiğinde, bu firmalar kurumsal strateji ve organizasyona odaklanan hizmet sağlayıcıları büyümede geride bırakmıştır. Büyük Dörtlü 'den üçü, Enron skandalları ve ardından Arthur Andersen'in çöküşünden sonra farklı hizmet hatlarını yasal olarak bölerken, danışmanlık işine geri dönmüşlerdir. 2000 yılında Andersen Consulting, Arthur Andersen'den ayrılmış ve 1 Ocak 2001 tarihinde ismini Accenture olarak değiştirmiştir. Sektör, 2003 yılını takiben toparlanmazdan önce 2001 yılında durgunlaşmış ve ardından 2008/2009 mali krizine kadar sürekli çift haneli yıllık gelir artışı dönemi yaşamıştır. Mali çöküş ve bunun sonucunda ortaya çıkan kamu sektörü kemer sıkma politikaları, danışmanlık gelirlerini sert bir şekilde vurmuştur. İngiltere gibi bazı piyasalarda, danışmanlık sektöründe daha önce hiç olmayan ve o zamandan beri de gerçekleşmeyen bir durgunluk bile yaşanmıştır. Yönetim danışmanlığı

firmalarının daha net bir şekilde bölümlere ayrılmasına yönelik mevcut bir eğilimle birlikte, aradan geçen yıllarda danışmanlık sektörünün büyüme oranında kademeli bir iyileşme olmuştur. Son yıllarda, yönetim danışmanlığı firmaları aktif olarak Ivy League üniversitelerinden en iyi mezunlarını ve en iyi MBA programlarından öğrencileri işe almaktadır. Daha yakın zamanlarda, geleneksel yönetim danışmanlığı firmaları, artan sayıda serbest yönetim danışmanlığı profesyoneline hitap etmeyi amaçlayan yıkıcı çevrimiçi piyasalardan gelen artan zorluklarla yüzleşmek zorunda kalmıştır.

Danışmanlık hizmetlerinin fonksiyonları sekiz görev kategorisinde değerlendirilebilir. Danışmanlar bilgi ve deneyim için iletişim kanalı işlevi görebilir ve bu harici danışmanlar söz konusu iletişim hizmetlerini müşteri şirketlerin kendilerinden daha ekonomik olarak sağlayabilmektedir. Danışmanlar, önemli bir dış zorlama olmaksızın proaktif olarak ve dış baskı ile reaktif olarak şirket bünyesine dâhil edilebilir. Proaktif danışman katılımı temel olarak gizli olan eksik noktaları tespit etmek ve verimlilik arttırmak için yapılırken, reaktif danışman katılımı daha çok çevre tarafından belirlenen problemlerin çözümüne odaklanmaktadır. McKinsey'in uzun vadeli direktörü Marvin Bower, bir danışmanın dışsallığının faydalarından, müşteri şirket dışında çeşitli deneyimlere sahip olduklarından bahsetmiştir. Danışmanlar, kuruluş çapında değişiklikler veya bilgi teknolojisinin uygulanması gibi müşteriler için yüksek iç koordinasyon maliyetlerini içeren görevlerde uzmanlaşmış becerilere sahiptir. Ek olarak, ölçek ekonomileri nedeniyle, dünya çapında ve endüstriler arasında bilgi toplamaya odaklanmaları ve deneyimleri, bilgi aramalarını müşterilere göre daha az maliyetli hale getirirler. Dört Büyük denetim firması (Deloitte, KPMG, PwC, Ernst & Young) 2010 yılından itibaren strateji danışmanlığı pazarında faaliyet göstermektedir. 2013 yılında Deloitte, Monitor Group'u (şimdiki adıyla Monitor Deloitte) satın alırken, PwC 2011 yılında PRTM'yi ve 2013 yılında Booz & Company'yi satın almıştır.

Dünya'da yönetim danışmanları ve yönetim danışmanlığı oldukça popüler kişiler ve faaliyetler haline gelmişlerdir. Öyle ki, birçok ünlü danışmanlık firması hiçbir zaman için faaliyet alanlarını gelişmiş ülkelerle sınırlandırmamış, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerde de büro açmak veya yerel firmalarla ortaklıklar kurmak suretiyle faaliyetler yürütmeye başlamışlardır. Danışmanların müşteriye güven veren,

çok değerli önerilerle, sınır tanımayan hizmet anlayışı gibi ifadelerin arkasına sığınarak, mistik yapıyı muhafaza etmek için yapılabileceklerin en iyisini yapan insanlar olarak, yöneticilerin ise danışmanların tavsiyesi üzerine, yüksek ücretler ödemeye hazır, iş trafiğinden başını kaşıyamayacak kadar zaman fakiri insanlar olarak ifade edilmeleri, yönetim danışmanlığı kavramının bütün dünyada bu derece etkili olabilmesini sağlamıştır. Dünya çapında faaliyet gösteren ve ABD orijinli olan dünyanın en büyük danışmanlık firmalarının ciroları, bir yıl içerisinde milyarlarca doları bulmaktadır.

1.3.3.2. Yönetim Danışmanlığının Türkiye'deki Gelişimi

Yönetim danışmanlığı kavramı, Türkiye açısından yakın tarihteki gelişim faaliyetlerinden ötürü oldukça yeni sayılabilir. Türkiye'deki danışmanlık olgusunun kökeninin, yönetim danışmanlığının tersine, çok daha geçmiş tarihlere uzanmaktadır.

Batılı araştırmacılar, danışmanlık olgusunu bilhassa ancak 20. yüzyıldan başlayarak kurumsal nitelik kazanmış bir unvan/vazife gibi ifade etmektedirler. Oysa Türk yönetim tarihi araştırıldığında, danışmanlık olgusunun sahip olduğu rol ve ehemmiyete ilk yazılı eserlerde rastlanmakta ve bu da danışmanlık kavramının eriştiği kurumsal yapıya işaret etmektedir. Devlet yönetimi dâhilinde danışmanlık kavramının bu derece köklü bir yapıya haiz olduğu gerçeğinin yanı sıra, ekonomik yaşamda da danışmanlık olgusunun mevcudiyetini görmek olasıdır. Türkiye'de 1950'li yıllara değin yönetim danışmanlığıyla alakalı bir kuruluşun varlığına şahit olmak mümkün değildir. Söz konusu tarihten sonra yönetim danışmanlığının ilk biçimi olarak "Türk Ofis" danışmanlığın kökeni olarak kabul edilebilir (Erdost, 2004).

Yönetim danışmanlığı Türkiye'de, yurtdışındaki gelişmelere oranla epey geç faaliyet göstermesine rağmen, oldukça hızlı gelişme gösteren ve kıyasıya bir rekabetin yaşandığı sektör haline gelmiştir. Tamamen yerli sermaye ve işgücü ile faaliyet göstermekte olan danışmanlık firmaları olduğu gibi, dünya çapında faaliyet gösteren ve Türkiye'de kendi ofislerini açmak suretiyle veya yerli firmalarla ortaklıklar yaparak sektöre dâhil olmak suretiyle faaliyet gösteren danışmanlık firmaları da vardır (Kaynak, 2019).

Türkiye'de danışmanlık ile ilgili faaliyetlerinin geçmişini 1960'lı yıllara kadar izlemek mümkündür. Bu tarihler Türkiye'de özel sektörün ekonomi içerisindeki yerini

almaya başlamasıyla eş zamanlıdır. Türkiye için Sevk ve İdare Derneği'nin kurulması, yönetim danışmanlığı ile ilgili atılmış olan ilk adım olarak düşünülebilir. Asıl görevi kamu kurumlarına hizmet götürmek olan Milli Prodüktivite Merkezi'nin kuruluş yılları da 1960'lı yıllara rastlamaktadır. 1973 yılında ilk kez bir danışmanlık firması kurularak iş yaşamında mesleki anlamda hizmet sunmaya başlamıştır (Güçlü, 2015).

1.3.4. Yönetim Danışmanlığı İhtiyacını Ortaya Çıkaran Nedenler

Müşteri şirketleri danışman görevlendirmeye yönlendiren başlıca faktörlerin ilki şirket bünyesinde tecrübe edilen değişimlerdir. Şirket yöneticileri çok sayıda problemlerle yüzleşmekte ve bu problemleri çözüme ulaştırma yeteneğine daima haiz bulunamamaktadır. Böylesi bir evrede, tecrübeli ve ustalık sahibi kişilere gereksinim hissedilmektedir. Harici destek ve yardım almak amacıyla yönetim danışmanlarına yönelirler. Şirket yönetimine destek sunacak işlevin haricen sağlanmasının ortaya koyduğu harici kaynaktan istifade etme, şirketin nitelik ve dinamizmini yükseltmek amacıyla yararlanılan kuvvetli bir stratejik yönetim enstrümanı haline gelmiştir (Özata ve Öztürk, 2012). Danışmanın vazifesi, müşteri şirketin içerisinde olduğu vaziyetin değerlendirmesiyle başlayarak, gereken önlemler yoluyla problemin çözüme ulaştırılmasıyla biter. Erişilen neticeyle müşteri şirket yöneticisinin etkinliği güçlendirilir. Müşteri şirketler hususi deneyim ve yetenek, geçici mesleki destek, yansız/önyargısız yaklaşım, sistematik yöntem, teknik yardım kararlarının tatbiki, danışmanlık hizmet faaliyeti süresince öğrenim sağlama ve üst düzey yönetime yönelik güncel bilgileri aktarma benzeri sebeplerle yönetim danışmalarından destek talebinde bulunurlar (Tunalı, 1999).

1.3.5. Yönetim Danışmanlığı Türleri

1.3.5.1. Yapısal Özelliğine Göre Yönetim Danışmanlığı Türleri

Danışmanlık faaliyetlerini, uzun seneler mesleki hayatlarında ve faaliyet gösterdiği alanlarda uzmanlaşarak, önemli tecrübeler edinmiş yöneticilerin yanı sıra, uzun seneler boyunca üniversite öğretim üyeliği görevini sürdürmüş, kendi konularında yeterli akademik birikimi ve yönetsel pratiği bulunan akademisyenler de yürütmektedirler. Hem akademisyenler hem de iş dünyasından gelen yöneticiler, danışmanlık faaliyetlerini iki farklı türde yürütmektedirler.

Serbest Danışmanlar; Serbest danışmanlar, bağımsız biçimde ve tek başlarına hizmet verirler. Genellikle yönetimin belirli bir alanında (finans, imalat, insan kaynakları, bilgisayar gibi) uzmanlaşmışlardır (Yılancı, 1991).

Bağımlı Danışmanlar; Bu statüde bulunan danışmanlar, Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili hükümlerine gereğince anonim veya limited şirket niteliğinde kurulmuş olan danışmanlık şirketlerinin ya kurucu ortağı ya da bu tür şirketlerce belirli danışmanlık hizmetlerini yürütmek üzere istihdam edilmiş kişiler olarak hizmet verirler. Bir yönetim danışmanı, herhangi bir kuruluşun kurucusunun ya da üst düzey yöneticisinin yönetimle ilgili gereksinimlerine en uygun ve uzmanca yanıt verebilecek kimsedir (Kazancı, 2017).

1.3.5.2. Konusuna Göre Yönetim Danışmanlığı

Yöneticilerin görevlerini genel hatlarıyla tahmin, planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol olarak tanımlamak mümkündür. İyi bir yönetici, işini kendisine verilen sınırlar içinde bu beş tanımı geçerek gerçekleştirmelidir.

Yöneticinin organizasyonlar içerisindeki görevleri ve genel olarak sorumlulukları bu çerçevede ele alındığında, söz konusu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kimi zaman ihmal ettikleri hususları ve sorunlu alanları doğru şekilde ve derhal ortaya çıkarmaya ve bunların üzerine yoğunlaşarak çözüm yolları geliştirmeye zamanları, bilgileri veya enerjileri yetmeyebilir. Böyle zamanlarda işletmelerde bu sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olması amacıyla yönetim danışmanları davet edilir (Latif, 2019).

Tüm danışmanlık hizmetlerini iki farklı çatı altında toplamak mümkündür:

Genel Yönetim Uygulamalarına Yönelik Danışmanlık Hizmetleri: Yönetim danışmanlığı mesleki bir hizmettir. Şirketin tüm yönetiminin etkinliğini arttırmak maksadıyla gerçekleştirilen yönetim danışmanlığı faaliyetlerini 3 farklı düzeyde algılamak olasıdır. Üst düzey yönetim danışmanı sıfatıyla faaliyet tanımlamalarının yapılması, şirketin hem kısa hem de uzun dönemli amaçlarının saptanması, şirket politikalarının belirlenmesi, uzun dönemli şirket planlarının yapılması, üst düzey yönetime ve hususi koordinasyona kolaylık sağlanması olarak listelenen faaliyetler yürütülebilir. Orta düzeyde ise, şirket amaçları ve politikalarıyla uyuşan kurumsal yapılarının oluşturulması, yöneticilerin faaliyet tanımlamalarının yapılması, iletişim

ve yönetimsel bilgi aktarım sistemlerinin yaratılması gibi faaliyetler yürütülebilmektedir. Alt düzeydeki faaliyetler ise verimliliğin artırılması, beşerî gücü, makine-techizat ve öteki üretim faktörlerinden en olumlu biçimde faydalanma, teşvik edici ücret sistemleri geliştirme, iş akışının en verimli hale getirilmesi, üst düzey ile ilişkilerin tayin edilmesi benzeri faaliyetleri kapsamaktadır.

İşlevsel Tekniklere ve Sistemlere Yönelik Danışmanlık Hizmetleri: Yönetim danışmanlığının ikinci ana faaliyet alanı da şirketlerde içerik, işlem ve yapı ile alakalı şekilde gerçekleştirilen hizmetleri kapsamaktadır. Yönetim danışmanı belli işlevlerde yönetim tekniklerinin uygulamaya konması ya da sistemlerin oluşturulması hususlarında şirket çalışanlarına yardım etme vazife ve mesuliyetini yüklenir. Bu gibi faaliyetler genel olarak bir işlevin tümünden daha etkin uygulanması ve geliştirilmesi amacıyla gereken işlemleri ihtiva eder.

Bu konuda; satınalma yönetimi sistemi, haberleşme ve bilgi akış sistemi, üretim planlama ve kontrol sistemi, kalite kontrol ve ürün/hizmet geliştirme sistemi, stok kontrol ve depolama sistemi, planlı ve koruyucu bakım sistemi, nakit akış planları, maliyet kontrol sistemleri, bütçe kontrol sistemleri, bu sistemlere yönelik evrak akışlarının belirlenmesi, pazar geliştirmesi, departmanların belirli bir hiyerarşi çerçevesinde teşkilatlanmasının sağlanması, bu teşkilatın uyacağı prosedür ve talimatların hazırlanması gibi örnekler vermek mümkündür (Atay vd, 2011).

Danışmanlar müşteri şirketlerde faaliyetlerini sürdürürken bazı amaçlar ve değerler doğrultusunda çalışmalar yapmalıdırlar. Bu konuda benimsemeleri gereken temel amaçları kısaca, şirkette değişimi başlatma ve yönetme ve şirket başarısını ve bireylerin değerlerini geliştirme şeklinde ifade etmek mümkündür.

1.3.6. Yönetim Danışmanlığı Kullanım Alanları

İş hayatının birçok noktasında yönetim danışmanlığı konumlanmış olmakla beraber, yönetim danışmanlığı faaliyetlerinin en sıklıkla rastlanan kullanım alanları “işletme stratejileri tayini, iş planlaması gerçekleştirilmesi, finansal planlama ve kontrol, bilgi işlem sistemleri, ofis ve haberleşme sistemleri, üretime dair danışmanlık hizmeti, iktisadi gelişmeler açısından danışmanlık, proje-tabanlı danışmanlık, ücretlendirme açısından danışmanlık, pazarlama/üretim bağlamında danışmanlık ve insan kaynakları yönetiminde danışmanlık” biçiminde tanımlanabilir (Kurt, 2008).

Danışmanlık olgusundan en yaygın biçimde yararlanan alan İnsan Kaynakları Yönetimi'dir. Danışmanlık hizmetleri insan kaynakları yönetim işlevlerinin tamamında güçlenerek, yaygınlaşmıştır. Buna dayalı biçimde önceleri sunulan danışmanlık hizmetleri sonraları her bir insan kaynakları yönetim işleviyle alakalı olarak uzmanlık alanlarına bölünerek, daha hususi bir hizmete dönüşmüştür. Bu sayede, dönüşüm ve beliren sorunlara dair uzmanlaşan danışmanlar, alakalı hallerde danışmanlık hizmeti sağlamak üzere görev üstlenebilmektedir. Ana hedefi, sürdürülen faaliyetlerin en etkili ve üretken bir biçimde icra edilmesine imkân vermek ve çalışma hayatının kalitesini arttırmaktır. Organizasyonlarda sıkça karşılaşılan üretkenlik sorunları, maliyet sorunları, emek gücünde karşılaşılan menfi durumlar, dönüşüm vb. hususlar insan kaynakları işlevlerinin ilgili alanına dâhil olur.

1.3.7. Yönetim Danışmanlığı Yaklaşımları ve Modelleri

Danışmanlık tiplerini ilk kez tanımlayan Caplan (1970) çalışmasında, müşterilerin yönetimini veya programların planlanmasını ve uygulanmasını içeren iş problemlerini ele almanın yollarını belirlemek için bir uzmanın yardımının arandığı bir süreç kurgulamıştır. Danışanla (hasta/müşteri ve ailesi veya meslektaşları) doğrudan bakım rolünde çalışırken müşteri-merkezli danışmanlık üstlenilebilirken, diğer üç danışmanlık şekli, kuruluştan veya meslektaşlarından ve her türden bir talebe cevap vererek yerine getirilir. Bu da danışmanın danışmanlık sürecine etkin bir şekilde katılmasını ve rolleri dâhilinde gerekli becerileri kullanmasını gerektirir.

Galllessich (1982), danışmanlık sürecini ve uygulamasını örnekleyerek, danışmanlık faaliyetleriyle uğraşan herkes tarafından az ya da çok uygulanan üç gelişim aşamasını özetlemiştir: İlk aşama, danışmanlığın ikincil bir faaliyet ve kişinin mesleki sorumluluklarının bir uzantısı olarak uygulandığı bir ön aşamadır. İkinci aşama, danışmanlık birincil mesleğe bağlı kalsa da danışmanlığa daha fazla bağlılık gösterir. Üçüncü aşamada ise danışmanlık, birincil mesleğe eşit veya daha büyüktür (Warr, 2006). Ancak bu, özerkliğin danışmanlık sürecinden mi geldiği, yoksa kişinin serbest meslek sahibi olması bakımından harici/bağımsız danışmanlığın doğasından mı kaynaklandığı konusunda bazı soruları gündeme getirir. Bu özerklik kavramı Braddock ve Sawyer (1985) ve Crowley (1989) tarafından analiz edilmiş olup, bunlar dış/bağımsız danışmanların özerklik kazanmak yerine dış çevrede kontrolü empoze

edecek daha fazla sayıda kısıtlayıcı güçle karşı karşıya olduklarını keşfedebileceklerini öne sürmektedir.

Gallesich'in (1982) danışmanlığın üç aşamasına dayanarak, danışmaların dâhil olma derecesi, danışman rolüne bağlılıkları ve bu rolün diğer rollerden farklılaşma derecesi ile ilgili her aşama arasında bir fark olduğu açıktır. Birinci aşamada, danışman yalnızca belirli durumlarda danışman olarak hareket edebilir. Danışmanlığın uygulamada geçirdikleri süre üzerinde çok az etkisi vardır. Ancak ikinci aşamada, danışman daha sık danışma faaliyetlerine çekilir. Bu danışmanlar kendilerini danışmanlığa adanmış olsalar da diğer faaliyetlere daha az zaman ayırdıkları için bu durum rol gerilimlerine neden olabilir. Bu danışmanların, söz konusu rolü uygulamalarına dâhil etmek için yaratıcı ve iddialı olmaları, aynı zamanda ana uygulama alanlarına zaman ayırmaları gerekir. Bu aşama çoğunlukla uzman/ileri hemşireleri tanımlar ve farklı derecelerde zaman alabilir. Üçüncü aşamada danışman, danışmanlığın faaliyetlerine, ilkelerine ve değerlerine kendini adanmıştır ve önemli bir zaman alır (Gallessich, 1982).

Bununla birlikte, danışman mesleğini yapan bireyin, danışman ve danışan arasındaki ilişkiye dayalı danışmanlık olgusunun temel özelliklerinin geçici, gönüllülük esasına dayalı, eğitsel bir süreç olduğu gerçeğinin farkında olmalıdır. Gallessich'in (1982) üç aşamasına dayanarak, bir danışman iki perspektiften birinde (dâhili veya harici danışman olarak) çalışır. Dâhili danışmanlar; uygulayıcı, yenilikçi, değişim aracı ve danışman olmak üzere bir dizi rolü yerine getirir ve birinci ve ikinci aşamalarla uyumlu hale gelir. Bununla birlikte, harici danışmanlar, rollerini girişimci, özerk ve genellikle iş ahlakı tarafından yönlendirilen olarak görerek, bağımsız şekilde uygulama eğilimindedir (Keane, 1989; Wright, 1992).

Şirket bünyesinde kanunen istihdam edilmeyen danışmanın ceza/ödül verme otoritesi olmamasından dolayı zorlayıcı yetkisi de mevcut değildir. Grup üzerinde baskı yaratamamakla birlikte, mevcut bozukluğu gidermek amacıyla müspet biçimde işe dâhil olur. Dolayısıyla danışmana işletme tarafından verilmiş olan danışmanlık yetkisinin sınırlarının neler olduğu ve bu yetkiyi nerelerde kullanabileceğinin işletmedeki iş görenlere çok iyi ifade edilmesi gerekmektedir. Alanyazında danışmanlık açısından çok farklı yaklaşım ve modellere rastlanmaktadır. İçlerinden bazıları öteki organizasyonel gelişmelerden çok daha pratik olsa da tümü de

danışmanlık faaliyetlerine değer katmaktadır. Söz konusu modelleri; tedavi modeli, doktor-hasta modeli, mühendislik (satın alma) modeli, klinik model ve süreç modeli şeklinde incelemek mümkündür (Haberal, 2018).

1.3.7.1. Tedavi Modeli

Bu modelde iki ya da daha çok sayıda danışmandan sorunu tespit etmesi ve bu sorunla ilgili bir çözümlene sağlaması beklenir. Danışmanlar sorunu çözüme kavuşturma hususunda mesuliyetli ve sonrasında söz konusu çözümlenmeyi uygulama hususunda mesuliyetli bir yönetici (hekim) tarafından davet edilir. Bu bağlamda danışmanlık faaliyetini sürdüren yönetici (hekim) danışanın kendisidir. Danışan taraf, sunulan desteği kısmen veya tamamen geri çevirmekte ya da rıza göstermek konusunda serbesttir. Tedavi modelinin mühim yönlerinden birisi de danışman ve danışanın problemin tespitinde, nedenlerin teşhisinde ve yerine getirilmesi imkân dâhilinde olan eylemleri tatbik ederken ortak faaliyet göstermesidir. Fakat danışanın tarafın sunulan desteği hangi aşamada geri çevireceği ya da rıza göstereceği bölümünün tümüyle danışanca verilecek bir kararla belirtilir. Bununla birlikte, danışan taraf tatbik edilecek eylemden ve söz konusu eylemin neticelerinden mesuliyetli kişidir (Haberal, 2018).

1.3.7.2. Doktor-Hasta Modeli

“Doktor-hasta modelinde” yönetici, şirket içindeki sorunların çözümü için danışmanı şirkete çağırmaya karar verir, yani hastanın yıllık kontrolü için doktora gitmesi gerekir. Yönetici sorunlarla karşılaştığı birimleri danışmana gösterir ve bunlardaki sorunların belirlenmesi ve çözüme kavuşturulmasını ister. Bu modelde danışmanın başarısı, hasta olarak belirlenen birimin istenen bilgileri sağlamasına ve önerilen çözümü yani reçeteyi uygulamasına bağlıdır. Tıbbi bir sorun oluştuğunda hekim talep eden bir hastaya benzer şekilde, organizasyonun yöneticisi, organizasyon dâhilindeki sorunları teşhis etmek amacıyla danışmana davet göndermektedir. Danışan organizasyon danışmana, yüzleştiği sorunlara ilişkin üniteler gösterir ve çözüm bulmasını talep eder. Danışmanların organizasyonun hangi kısımlarında ne gibi problemlerin bulunduğunu saptaması umulur. Söz konusu modelde gerçekleşmesi umulan neticenin ortaya çıkması, danışan organizasyonun gönüllülük durumuna,

gerekli bilgileri sunabilmesine, danışmana güven duyup, onun sunduğu tavsiyelerin gereğini yapmasına dayanmaktadır (Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

Doktor-hasta modelinin kimi bariz zorlukları mevcuttur: Şayet danışan organizasyon isteksizlik, tereddüt gibi olumsuzluklarla doluysa, danışmanın sorunun nereden çıktığını tespitine imkân verecek bilgi sunulmamıştır ya da gizlenen ve noksan bilgiler mevcuttur. Netice itibariyle; esas sorunları izah etmeme yatkınlığı ya da sorunlar izah edilirse dahi organizasyon tarafından tesirli bir eyleme girişilmeme olasılığı epey yüksektir. Ayrıca; danışan organizasyon teşhis sürecine tam manasıyla katılmadığında, danışanın onay verdiği reçetenin önerilmesi danışman açısından çok zor hale gelmektedir. Danışmanın verdiği tavsiyeler danışan organizasyon tarafından anlaşılabilir ve bu sebeple de danışmanlık faaliyetleri verimsiz kalabilir ve umulan netice elde edilemez. Doktor-hasta modelleri, teşhis ve kuralcı hizmetlerin satın alınmasına atıfta bulunur ve bir doktor ile hastası arasındaki mevcut ilişkiden uyarlanmıştır. Bu modelde danışmanın rolü, danışanın yaşadığı acıyı hafifletmeyi amaçlayan bir çözüm önermektir (Ceylan ve Ağaoğlu, 2010).

1.3.7.3. Mühendislik (Satın Alma) Modeli

Bu modelin temeli, danışmanın bilgi ve hizmetlerinin satışlarıdır. Müşteri sorunu veya sorunları tanımlar, ancak sorunu çözmek için zamanı veya yeteneği olmadığını hissettiğinde danışmana döner. Örneğin, bir yönetici, bilgisayar yeteneklerinden tam olarak yararlanmak için bir muhasebe sisteminin nasıl tasarlanacağını öğrenmek istediğinde bir danışmana başvurabilir. Bu modelde ilişki genellikle kısa ömürlüdür. Müşteri, danışman tarafından sunulan çözümü uygulamak zorundadır. Danışmanın başarısı büyük ölçüde müşterinin kendi ihtiyaçlarının doğru tanımlanmasına ve bunları danışmana doğru bir şekilde iletebilme yeteneğine bağlıdır. Aynı zamanda satın alma modeli diye anılan bu modelde teknik bilgi ve uzmanlığın satın alınması asıl önemi taşır. Satın alan taraf; yönetici, grup ya da organizasyon olabilmektedir ve sorunları ya da belirgin gereksinimleri tanımlar. Sorunları çözüme ulaştırma ya da gereksinimi gidermede eksik kalırsa danışmana başvurur. Bu modeldeki etkileşim, genel olarak kısa vadeli. Sorunlara ilişkin çözümler danışmanca sağlanır; danışan taraf ise çözümlerini tatbik etmekle sorumludur.

1.3.7.4. Klinik Model

İşbirlikçi model olarak da anılan bu modelde, danışman ve danışan; fikirlerini, görüş ve normlarını sorunlara tatbik etmek amacıyla iki taraflı bir etkileşim tesis ederler. Modelin farklılaştırıcı niteliği, iş birliğinin çift taraflı biçimde sürmesidir. Sorunun teşhis edilmesiyle alakalı faaliyetler, danışman ve danışanın iş birliğiyle mümkün olmaktadır. Aynı şekilde, ifade edilmemiş sorunlara yönelik çözümler de ortaklaşa biçimde hayata geçirilir.

Klinik modelinin nitelikleri şöyle sıralanabilir: Danışanın sorunlara ilişki yaptığı tanımlamalardan, danışmanca tedavi aşamasında bilgi niteliğinde yararlanılmaktadır. Danışman, her şeyden önce, sorunların ne sebeple mevcut olduğuyla ve danışanın niçin söz konusu sorunları çözüme kavuşturamayacağına ilişkin hisse kapıldığıyla alakadar olmaktadır. Kimi danışmanların faaliyetleri sorunların mevcudiyet sebeplerini teşhiste bulunmayı hedeflemektedir ve danışman söz konusu faaliyetleri serbestçe devam ettirmektedir. Danışman genel açıdan danışanın sorunları ifade etmeye ilişkin tanımlamalarını çeşitlendirmeye uğraşır. Danışman ve danışan etkileşimi, danışanın karşılaştığı problemlerini ifade etmede, iyileştirmede ve çözüm yaratma safhalarında mühim bir etmen olarak algılanmaktadır. Danışmanın en fazla yoğunlaştığı husus ise; danışanca sorunlara uygun çözümler getirebilme halinin basitleştirilmesidir. Sorunların çözümlerinin tatbiki amacıyla aksiyon planlarının oluşturulmasına özen gösterilir. Klinik modelde, en fazla titizlikle yaklaşılması icap eden nokta ise, danışanın da sorunları çözümlerine yeteneklerinin geliştirilmesidir. Danışmanın en başta gelen rolü, danışanın söz konusu yeteneklerini güçlendirmek ve çözümlerine aşamasını sürdürmektir. Klinik modelin en bariz niteliği, sahip olduğu işbirlikçi yaklaşımdır.

1.3.7.5. Süreç Danışmanlığı

Süreç danışma modelleri, danışmanların kolaylaştırıcı olarak işlev gördüğü ve danışanın kendi iç problem çözme süreçlerini iyileştirmeyi öğrenmesine yardımcı olduğu işbirlikçi müşteri-danışman ilişkilerine atıfta bulunur. Bu nedenle, uzmanlık yoluyla bir teşhis koymaktan veya bir sorunu çözmekten daha fazlasını içerir. Süreç danışmanlığı, danışanın sorunlarını kendi başlarına çözmek için algılamasına ve anlamasına yardımcı olmayı amaçlayan bir dizi farklı faaliyeti içerir. Süreç danışmanlığı, Schein (1999) tarafından pragmatik olarak “bir yardımcı ile yardım

edilen kişi veya grup arasında olup bitenler” olarak tanımlanır. Kullanılan modelden bağımsız olarak, bu modeller, danışmanlığın amacı ve gereken sonuçların dikkatli ve net bir şekilde değerlendirilmesi yoluyla kullanılmalıdır. Örgütsel senaryoya bağı olarak, bu modellerden biri ya da daha fazlası örgütsel ortamda farklı değişikliklere uygulanabilir (Schein, 1988; 1992; 1999).

Diğer danışmanlık türleri kısa vadede benzer sonuçlar üretebilirken, süreç danışma modeli danışana ihtiyaçlarını değerlendirmeye devam etmesi ve sorun her ortaya çıktığında farklı sonuçlar üretmesi için araçlar sağlar. Süreç danışma modelinde danışman, danışana sorunu değerlendirmek veya tanımlamak ve en iyi potansiyel çözümleri bulmak amacıyla metodolojik araçlar sağlayarak bir kolaylaştırıcı olarak hareket eder (Canback, 1998; David, 2012). Danışman, kuruluş içindeki mevcut kaynakları kullanarak sorunları çözmek ve değişikliği uygulamak için dâhili yöntemler bulmak için kuruluşla birlikte çalışır.

Danışman, potansiyel organizasyonel davranışları yönlendirmek için yöntemlere kendi uzmanlıklarını getirirken, süreç öncelikle organizasyonun ihtiyaçlarını sıralama, kendi kaynaklarını ve değişim için en iyi yöntemleri keşfetme ve kendi iç kaynaklarını kullanarak değişiklikleri uygulama becerisine dayanır. Danışman, değişiklik yapmak için gerekli yöntemleri sağlayan bir katalizör görevi görür. Araçlar, kaynaklar ve insan yeteneklerinin harcanması kuruluş içinde gerçekleşirken, danışman kuruluşun ihtiyaçlarına göre en iyi sonuçları elde etmesine yardımcı olmak için gerçekleşen faaliyetleri yönlendirir. Söz konusu süreç, Gallesich (1982) tarafından önceki modellerdeki zorlukları çözenin bir yolu olarak görülmektedir.

1.4. Yönetim Danışmanlığı Uygulama Süreci

1.4.1. Yönetim Danışmanlığı Sürecinin Tanımı ve Özellikleri

Bu sürecin, şu sıralamayı takip ettiği söylenebilir: İşletmede karşılaştığı problemler ile ilgili gerçekleri araştırıp, bulmak; bulduğu gerçeklerin analiz ve sentezini yapmak; karşılaşılan problemin teşhisi etmek; harekât planını hazırlanmak; bir problem tespit ederek detaylandırmak; problemle ilgili olası çözümler üretmek; olası çözümler ile ilgili alternatifleri değerlendirmek; müşteriye bu çözümler ve alternatifler konusunda öneriler götürmek; müşteri şirket tarafından kabul edilen

öneri/önerileri uygulayabilmek için planlama yapmak; çözümler geliştirmek; çözüm alternatiflerini değerlendirmek; müşteri şirkete planlar ile ilgili planlar götürmek; uygulama planını hazırlamak; uygulama çalışmalarına katılmak; uygulama çalışmalarında yapılması gereken küçük değişiklikleri takip ederek gerçekleştirmek; işletmede yapılmakta olan çalışmalar ile ilgili eğitim programları düzenleyerek çalışanları eğitmek; değerlendirme yapmak; sonuçları raporlamak; çalışmayı yürütebilmek maksadı ile daha önceden almış olduğu yetkileri devretmek ve geri çekilmek (Curuksu, 2018).

1.4.2. Danışmanlık Sürecinin Aşamaları

Danışmanlık süreci danışman ile müşterinin bir araya gelerek bir problemi çözebilmenin gerektirdiği ortak çalışmayı yapmaları ve müşterinin firmasında arzu edilen değişiklikleri uygulamalarından ibarettir. Bu sürecin karşılıklı ilişkinin kurulması ve işe başlanması ile başlayan bir ilk anı ve danışmanın firmadan ayrılması ile nihayet bulan bir sonucu vardır. Başlangıç ve sonuç noktaları arasında, bu süreci birkaç aşamaya bölmek mümkündür. Bu da danışmanın ve müşterinin yürütecekleri çalışmayı sistemli ve belli metotlar çerçevesinde gerçekleştirmesine yardımcı olur (Phillips vd., 2018).

1.4.2.1. Ön Araştırma Aşaması

Bu aşamada gerek müşteri şirket gerekse de danışman birlikte faaliyette bulunmayı kati olarak kararlaştırmış değildir. İki taraf da ileride muhtemel etkileşimlerini yönlendirecek biçimde başlangıç verileri derlemekte rahat davranmaktadırlar. Müşteri şirket, kuruluşun bünyesindeki problemlere yönelik çözümler ve kaynak arayışındadır. Danışmana yöneltilen davetin altında, danışmanın müşteri şirkete destek verebileceği kanaati bulunmaktadır.

Bununla birlikte danışman, müşteri şirketle beraber faaliyet yürütüp yürütmeyeceğini sonuca bağlayabilmek amacıyla şahsi kararlarını ve önceliklerini değerlendirmektedir. Yapılan ön araştırmanın hedefi, müşteri şirketin problemlerini ne şekilde yorumladığını ve niçin danışman hizmetine gereksinim hissettiği hususlarına cevap bulmaya çalışmaktır. Danışman, bahsi geçen müşteri şirketle birlikte faaliyet göstermeyi karara bağlarken, müşteri şirketin bazı niteliklerini dikkate alabilir (O'Mahoney ve Markham, 2013):

- Temel kaynaklar ve sınırlamalar;
- Mühim kültürel ve toplumsal değerler ve normlar;
- Sistemin geneli dâhilinde temel alt sistemler;
- Ana ve alt sistemlerin etkileşimi; dönüşüm,
- Yetki ve kuruluşa haricen dâhil olanlara yönelik takınılan tavır,
- Müşteri şirketin etrafındaki sistemlerle etkileşimi,
- Müşteri şirketin kendisini geliştirmek amacıyla mevcut teşviki.

Söz konusu aşamada mevcut verilerin yetersizliği sebebiyle bir takım klişe görüşler belirebilmektedir. Detaylı analizlerin gerçekleştirilmesi adına, teşhisin konulacağı esnaya değin sabrederek beklemek gereklidir. Ön analizin meydana getirdiği en mühim netice, müşteri şirketinin sisteminde bir şekilsel giriş noktası tercihidir. Söz konusu tercihte, sistemin değişik ünitelerinin etkileşimleri oldukça yüksek önem taşır.

1.4.2.2. Giriş Aşaması

Giriş noktası seçildikten sonra, danışman ve müşteri şirket, planlanan dönüşüm sürecinin girişi takip eden aşamalarının ne şekilde meydana getirileceğini kararlaştırırlar. Söz konusu aşamada danışman ve müşteri şirketin umduklarının, daimî olarak paylaşılacağı ve tarafların yapacağı katkılara izin vereceği titizlikle izah edilir. Aktif faaliyetlerinin iyileştirilmesi amacıyla, tarafların her ikisinin de pek çok alanda ortaya çıkabilecek beklentileri hakkında anlaşmaya varmaları icap eder. Bu alan da şu şekilde belirlenir:

- Danışmanın ve müşteri şirketin projeye yönelik hedefleri;
- Problemin tarifi;
- Problemin tüm sistemle ilişkisi;
- Problemi çözebilmek amacıyla kullanılacak müşteri şirketin ve danışmanın kaynak ve yetenekleri;
- Probleme yaklaşım şekli;
- Danışman-müşteri şirket etkileşiminin özelliği;

- Müşteri şirket ve danışman adına umulan faydalar;
- Danışman ve müşteri şirketin karşılıklı tesir etme kabiliyetleri.

Yapılan anlaşma boyunca, danışman aktif bir çalışma yapabilmek amacıyla gereken yetkiye sahip bulunmalıdır. Güvene dayanan söz konusu yetkiyi meydana getirebilmek amacıyla danışman ve müşteri şirket arasındaki dayanışmaya yönelik etkileşimin tesis edilmesi ilişkilerin kurulması gerekmektedir (Manville vd., 2017).

Söz konusu aşamada danışman ve müşteri şirketin belirlenen projeden umdukları hedefler, problemin tam anlamıyla izah edilmesi, sorunun bütün kuruluş sistemiyle arasındaki bağlantı hali, problemin çözüme kavuşturulması bağlamında müşteri şirketin ve danışmanın var olan kaynakları, söz konusu kaynakların tatbik yetenekleri, danışmanla müşteri şirketin kurduğu etkileşimin yapısı ve müşteri şirketin projeden beklediği yarar saptanır. Müşteri şirket, kendisine uygun bir danışman ile faaliyet gösterdiği konusunda kesin ikna edilmelidir. Aralarındaki güven hissini oluşturulmasını takiben danışmanlık firması sağlayacağı danışmanlık desteğinin bir özeti ve karşılığında talep ettiği bedeli içeren bir teklif sunar (Ciumara, 2011).

1.4.2.3. *Veri Toplama*

Sahip olduğu nitelikler sebebiyle, yönetim danışmanlığının gerek müşteri şirketlerden gerekse de ilk projelerden devamlı şekilde bilgi sağlamaları oldukça yüksek öneme sahiptir. Kuruluşların tecrübe ettikleri problemleri çözüme kavuşturmamalarının nedeni, yeterli düzeyde deneyim ve bilgiye haiz olmamalarından ziyade, uygun verilerden yararlanmamalarıdır. Yönetim danışmanı, elde edilen bilgilerden hangi biçimde yararlanacağını, hangi bilgileri görmezden gelmesi gerektiğini bilmelidir. Danışman, takip eden aşamada kıymetli bulunduğu bilgilerin nasıl kullanılacağını kararlaştırmalıdır. Sonra gelinecek nihai aşamada ise, söz konusu veriler yardımıyla hedefe erişmeyi sağlamalıdır. Danışmanlar, belge ve raporları inceleyerek; grupça ve bireysel şekilde kişilerle görüşmeler gerçekleştirerek; kişilerin tecrübe ve tavırlarının örneklemesini yaparak ve gözlem yaparak bilgi derlemesi sağlarlar (Morrison, 2005).

1.4.2.4. Analiz

Müşteri şirketin karşılaştığı problemin ya da gereksinimin salt olarak onun öngörüsü ekseninde ele alarak teşhis gerçekleştirmek, yönetim danışmanlığı faaliyetleri süresince fazlaca rastlanan hatalardandır. Danışman, genel olarak, hizmet sağlaması istenen gereksinim ya da sorun bakımından zaten mevcut çözümler içerisinden herhangi birini, ekseriyetle de koşulları zorlayarak, müşteri şirketin tatbik etmesi için önerir. Oysa müşteri şirket açısından daima yarar sağlayacak olan çözümleri sağlamak bu denli kolay olmayacaktır. Fakat danışman söz konusu problemin ana kökenine ulaşarak saptamada bulunmalı ve karşılaşılan güçlüğü etkin bir araştırmayla ortaya koymalıdır. Müşteri şirketin söz konusu problemlerinin teşhis süreci, stratejik açıdan gerçekleştirilecek bir analiz ile başlatılmalıdır. Söz konusu analizde hedeflenen, müşteri şirketin ayrıntılı anket uygulaması öncesinde müşteri şirketi geniş bir perspektifte incelemektir. Bu analizde, şirketin ana faaliyet hedefleri, faaliyet üniteleri, organizasyonun tümünü stratejik yeri gerek güçlü gerekse de zayıf yönleri, faaliyet ünitelerinin stratejik kapasitesi araştırılmalıdır (Donnelly, 2008).

1.4.2.5. Teşhis Aşaması

Müşterinin organizasyonu içerisinde ortaya çıkan ilk ve en ciddi çalışma olan problemi teşhis çalışması, danışmanın müşteri şirketle anlaşarak firmaya girmesiyle başlar. Prensipten olarak problemin teşhisi aşamasında danışmanın, karşılaşmış olduğu problemlerin çözümü için herhangi bir girişimde bulunmaması gerekmektedir. Çünkü problem çözme aşaması, ilerleyen zaman içerisinde danışmanın yapması gereken bir çalışmadır. Fakat prensipte böyle olmasına rağmen uygulamada, bu iki uygulama arasında kesin sınırları çizilmiş bir sınır bulunmadığı için danışmanlar zaman zaman bu sınırları ihlal ederek henüz teşhis aşamasında iken problemlerin çözümü için çalışmalar yapabilmektedirler (Rassam, 1998).

Müşteri şirketin karşılaştığı problemler, hedefleri, kaynakları ve danışmanın kaynaklarından oluşan teşhis çalışmalarına müşteri şirketin yüzleştiği problemlerle girişmek, müşteri şirketin dilinden anlamaya ve hadiseleri müşteri şirketin algıladığı gibi algılamaya yardımcı olur. Müşteri şirketin duygularına dâhil olma, müşteri şirketin gereksinimlerinin giderilmesine destek verir ve müşteri şirketin de teşhis aşamasına katılabilmesine olanak vermiş olur. Müşteri şirketin problemlerini tanımlayabilmek amacı ile alınacak ilk mesafe, problemin var olduğu alt sistemleri ve

alt sistemle sistemin öteki üniteleri arasındaki etkileşimleri açıklamaktır. Bu eylemin faydası, bir alt sistem içerisindeki dönüşümün, diğer bir sistemdeki tesirlerini tespit etmesidir. Teşhis aşamasının ileri noktalarına gelindikçe daha çok sayıda ve değişik problemlere öncelik sunulur. Atılacak diğer adım, müşteri şirketin hedeflerini belirtmektir. Hedefler işlemlerle belirtilirse problemlere sağlam ve nitelikli çözümler sağlanır (Christensen ve Klyver, 2006).

1.4.2.6. Raporlama

Bu aşamada gerçekleştirilecek raporlamayla, müşteri şirketin tüm verilerini derleyen yönetim danışmanı, anlamlı bir bütünlük oluşturmayı hedeflemektedir. Söz konusu rapor oluşturulurken müşteri şirketin diline ve kültürüne olabildiğince özenli yaklaşılmalıdır. Buna ilave olarak, rapor açık ve sade bir dilde hazırlanmalıdır. Müşteri şirketin kavramasına yardımcı olmak amacıyla tablo ve grafiklerle takviye edilmelidir. Uygun biçimde tanzim edilmiş ara rapor hem danışmanlık firmasının hem de müşteri şirketin öz denetlemesine kolaylık sağlayacaktır.

Yüksek nitelikli bir yönetim danışmanlığı raporu, müşteri şirketin takdirini edinmelidir. Müşteri şirket, danışmanlık hizmetinin raporunu daha ziyade bir kılavuz ve bilgi kaynağı olarak algılamalıdır (Nikumbh ve Pimplikar, 2014).

1.4.2.7. Planlama Aşaması

Planlama aşaması, ulaşılması arzu edilen hedeflerin, kat edilmesi gereken eylemsel mesafelerin ve dönüşüme yönelik reaksiyonların tespitini içerir. Söz konusu aşamada, teşhis aşamasında derlenen veriler, dönüşüm amacıyla mevcut opsiyonlar araştırılır ve değişimin yapılmasındaki amaçlar belirlenir. Planlama, müşteri ile birlikte yapılarak, planların müşterinin ihtiyaçları ve beklentileri ile uyumlu olmalarını sağlar. Planlamada çıkılan ilk basamak, ulaşılmak istenilen davranışsal hedeflerin bütünüdür. Hedeflerin, hissedilir bir şekilde tanımlanmasını takiben, değişik çözümler yöntemleri ya da dönüşüm stratejileri ortaya çıkarılabilir (Dawes vd., 1991).

1.4.2.8. Uygulama Aşaması

Uygulama aşamasında, planlama aşamasında geliştirilen, teşhis ve planlama faaliyetleri sırasında ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda bir veya zaman zaman

birden fazla çözüm yolu söz konusudur. Söz konusu aşamada karşılaşılan sorunların altında, ilk aşamalarda çözüme kavuşturulamayan sebepler yer alır. Bunlar, giriş aşamasına ana birey ya da grupların dâhil edilmemeleri, sistemin kâfi şekilde araştırılmamasının sebep olduğu teşhis eksikliği, planlama aşamasında iken uygulama aşamasının sonuçlarını kestirememeye olabilir (Baaij, 2013).

1.4.2.9. İzleme ve İyileştirme

Danışmanın, müşteri şirketle iyi niyet çerçevesinde kuracağı etkileşimi sürekli kılması bir gerekliliktir. Söz konusu süreçte gerekli titizliği sağlayarak özen gösterilmeli, saygı ve toleransa dikkate edilmelidir. Yakın ve ihtiyatlı bir takiple olağanüstü neticeler alınabilir. İzleme ve iyileştirme aşaması, yönetim danışmanlığı projesinin öteki kısımlarından düşük önemde değildir. Oluşturulmasında epey uzun mesai harcanmış bir projeden elde edilen verimin algılanması gerekmektedir. Müspet neticeler danışmanlık projesinin tüm aşamalarının uygun bir biçimde sürdürüldüğünün delili olarak kabul edilebilir. Amaçlanandan uzak ortaya çıkan neticeler çıkması ise kimi noksanlıklar ve aksamaların mevcudiyetinin işaretidir. Böylesi bir durumda başa dönmek, noksan ve aksak bölümlerin iyileştirilerek arzu edilen duruma ulaşılmaya çabalanması danışmanlık faaliyeti projesi için gerek bir şarttır (Sarda ve Dewalkar, 2016).

1.4.2.10. Değerleme Aşaması

Dönüşüm projelerinin bilimsel analizi, değerlendirme ve uygulama aşamalarını birbirlerinden ayırmaktadır. Yansız neticeler elde etmek adına, müşteri şirket dönüşüm uğraşını değerlemek amacıyla görevlendirilir. Söz konusu yaklaşımın bilimsel objektiflik bakımından bazı faydalar içerir. Değerleme aşaması, dönüşüm süreciyle entegre durumdadır. Uygulama amacıyla kararlaştırılan stratejinin değerlendirilmesi, planlama aşamasında belirlenen hedeflere bağlı olarak gerçekleştirilir. Müşteri şirket, danışmana yönelik bağımlılığını, sistem verilerini yalnızca kendisi analiz yapabilme yeteneğini geliştirdiğinde hafifletebilir (Turner, 2006).

Böylesi bir oluşum neticesinde, müşteri şirketler verileri kendi başlarına değerlendirebilirler. Değerlendirme aşamasının neticesi, dönüşüm projesinin bitiş aşamasına girilmesine veya planlama aşamasına yeniden dönülmesine ve yine

uygulama planlamasının gerçekleştirilmesine sebebiyet verebilir. (Wohlgemuth, 2006).

1.4.2.11. Bitiş Aşaması

Bitirme aşamasına gelindiğinde, en başından itibaren o aşamaya gelinceye kadar yapılmış olan faaliyetin, projenin başlangıcından itibaren hedeflenen noktalara ne kadar erişildiğinin değerlendirildiği ve danışmanın müşteri şirketinden geri çekilmeye başladığı evreye geçilmiş demektir.

Danışman-müşteri şirket etkileşimi kalıcı nitelikte değildir ve bu münasebetin neticesi titizlikle ele alınmalıdır. Başarılı bir biçimde noktalanmış söz konusu etkileşim iki ayrı yöne sahiptir: Giriş, teşhis ve planlama aşamalarında özetlenen hedeflere ulaşmak ve müşteri şirketin problemlerle başa çıkabilme kabiliyetlerini güçlendirerek, ilerideki dönemlerde aynı tip problemleri kendilerinin çözümlenebilmelerine imkân tanımak (Butler, 2009).

1.5. Yönetim Danışmanlığında Sorunlar

Yönetim danışmanlığı faaliyetleri sürecinde karşılaşılabilecek olan sorunları; yönetim danışmanlarının karşılaştıkları sorunlar ve müşteri şirketlerin karşılaştıkları sorunlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Danışmanların ve müşteri şirketlerin değer sistemlerinin birbirinden farklı olması, danışmanı marjinal bir konuma sürükler. Zira danışman kendi ekibinin norm ve değerlerinden ayrı bir atmosferde faaliyet gösterebilir. Ekseriyetle, müşteri şirketin değerlerinin üstünde konumlanması, danışmanın sunabileceği desteğin etkinlik kademesi düşer. Müşteri şirket, danışmanın hizmet faaliyetlerini optimal düzeye getirmek istiyorsa, kimi gerçeklerden haberdar olmasında fayda mevcuttur. Danışman, öncelikle bir bireydir, her ne olursa olsun, nihayetinde stres ve ikilemlerden etkilenebilir (Mitchell, 1994).

Danışmanların yüzleştikleri problemlere genel anlamda değindikten sonra, hizmet faaliyetini tatbik edecek, değerleyecek olan müşteri şirketinin, danışman hizmet faaliyetlerine dair fikirlerini araştırmakta fayda mevcuttur. Müşteri şirketler, ortak faaliyette bulunacakları danışmanların niteliklerine ehemmiyet verirler. Sorunların tespitinin ve çözümünün ne kadarının deneyimli ve bilgi sahibi danışmanlarca mümkün kılındığını bilmek güçtür. Çoğu defa projeyi deneyimli ve yüksek bilgi birikimine sahip danışmanlar başlatsa da yaşça genç ve deneyimsiz

bireyler yürütebilmektedir. Kalitesiz iletişim, danışman-müşteri şirket etkileşimlerinde sürüp giden bir ikilem kaynağıdır. İki taraf da karşı taraftan neler talep edebileceğini net bir şekilde dile getiremeyebilir. Böyle bir durumda; her iki tarafın birbirlerinden kısa bir süre ayrılmaları, yanlış anlamalarına sebep olurken aynı zamanda maliyeti artırabilir. Danışmanın müşteri şirket üyeleriyle iş birliğine girememesi iletişim zorluklarının geometrik artışına sebep olur (Whittle, 2006).

1.5.1. Danışmanlığın Pazarlanması Sorunu

Danışmanlık firmalarının faaliyetlerini devam ettirmeleri, sürekli yeni potansiyel müşteri şirketler bulmak ve elde tutmakla mümkündür. Danışmanlıkta pazarlama olgusu; potansiyel müşteri şirketleri belirleme, söz konusu müşterilerin gereksinimlerini saptama, danışmanlık hizmetlerini gereksinim duyan bu şirketlere satma, hizmet faaliyetinin sunulmasında müşteri şirketin tatminine öncelik verme ve uygun müşteri şirketlerin belirlenmesi durumunda ise uzun vadeli etkileşimler yaratarak rakip danışman firmalara başvurmalarına mâni olma gibi aksiyonların tamamıdır. Esas itibarıyla danışmanlar tarafından satılan vaatler, müşteri şirketlerin gereksinimlerini gideren ve sorunların çözümlemesini mümkün kılan hizmet faaliyetlerinin tümüdür. Pazarlama faaliyeti danışmanlık açısından hem nakit hem de vakit maliyetine yol açtığından dolayı, danışmanlar söz konusu faaliyetten imtina etmeyi seçerler. İmtina etme halindeki danışmanların genel niteliği, müşteri şirket belirleme güçlüklerinin varlığıdır. Tesirli ve üretken bir müşteri şirket-danışman etkileşimi bağlamında pazarlama zorunluluğu tartışmasız şekilde mesleki bir faaliyettir (Shanker, 2002).

Danışmanlık faaliyetlerinde ücret, mühim bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Danışmanlık sürecinde problemlerle karşılaşmamak bakımından, ücret hususunun faaliyete başlamazdan evvel karara bağlanması esastır. Genel manada geçerliliği bulunan mesleki etik kuralları uyarınca, mesleki standartlara ve genel kabul edilmiş normlar uyarınca uygun ve mantıklı ücret talep edilmelidir. Ücretlerin tespitiyle alakalı karşılaşılan problem, iki tarafın üzerinde anlaşabildiği mantıklı ücretlerin belirlenememesidir. Yüksek düzeyde ücretlerle harici danışman istihdam eden kimi kuruluşlar dâhili danışmanları daha düşük ücretlerle istihdam etmeyi arzu etmektedir (Wilde, 1996).

1.5.2. Yetki Kullanımı

Yetki ve yetki etkileşimleri analizinde önce organizasyon dâhilinde kaynakların kimlerce elde tutulduğuna dikkat edilir. Organizasyonun kaynakları mali kaynaklar kadar bilgi kaynakları da olabilmektedir. Analizi bu noktadan başlatmanın ana nedeni, kaynağa sahip olanların aynı zamanda yetkiyi de elinde tutuyor olmasıdır. Danışmanın davranışı ve performansı müşteri şirketin danışmana tanıdığı inisiyatif ile alakalıdır. Esas faaliyet konusu müşteri şirketin haklarını savunmak olan ve bu amaçla çabalayan yönetim danışmanının söz konusu süreç içerisinde müşteri şirket tarafından engellenemeye maruz bulunması normalde danışmanın performansının da düşmesine neden olacaktır (Fincham, 2002).

1.5.3. Karar Verme

Karar verme süreçleri, yönetim danışmanlığı görevlerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Şartlarda meydana gelen değişim sebebiyle danışan konumundaki müşteri şirketlerin karar alma süreçlerini kimi değişik olgular bağlamında değerlendirme yetkinliğine haizdir; tercihte bulunma, sorunları çözümlenme, alternatifleri ele alma ve planlama gibi. Problemler karşısında çözümlenmenin nasıl yapılacağı ve nasıl tatbik edileceği hususunda daima nihai şekilde karar alan müşteri şirkettir. Danışmanlık görevi yalnızca reçete yazmaktan ibaret değildir. Sorunların çözümlenmesi amacıyla gereken alternatifleri saptayarak tavsiyeler vermektir. Müşteri şirketler söz konusu tavsiyelerden ne şekilde istifade edileceğine ilişkin karar alan konuma sahiptir. Gerek kamu gerekse de özel sektörde üst düzey yönetiminin onaylamadığı bir tatbikin yürürlüğe geçirilmesi hemen hemen olanaksızdır. Bu durum, karar alma iradesine örnek niteliğinde sunulabilir (Kieser ve Wellstein, 2008).

Kimi zaman danışmanlara müşteri şirket yöneticileri kendi kararlarının makul olduğunu ispatlamak ve kararı kabul ettirmek amacıyla raporlar hazırlaması için başvurabilirler. Bu durumda şirket yöneticileri hedeflerine erişmek üzere kararlarını zaten almıştır, ancak bu durumu bağımsız bir danışmanın tavsiyeleriyle paralelmişçesine sergilemeye gayret ederek tatbik etmek istemektedir. Söz konusu yaklaşım, uzman fikri talep etmenin dolaysız bir biçimidir ve doğru olabilmektedir. Şayet müşteri şirket yöneticisi olması gereken değişiklikler adına direnç gösteriyorsa ve bağımsız danışman raporunun etkisine gereksinim duyuyorsa, bu durum yararlı ve

olumlu bir hal alır. Tam aksi bir vaziyette, kazanılmış hakların iptal edilmesini sağlamak amacıyla da rapor talep edilmiş olabilir (Holian, 2006).

Bağımsız olmak, danışmanlığın mühim niteliklerinden birisidir. Bir yönetim danışmanı, her halükârda yansız ve bağımsız değerlendirme gerçekleştirebilmelidir. Şahsi menfaatlerine ne şekilde tesir edeceğine bakmaksızın doğruları dile getirebilmelidir. Müşteri şirketlerin yapmaları icap edenler konusunda objektif ve oldukça net bir biçimde tavsiyeler vermelidir. Faaliyet yükünün süreksiz oluşu, değişik kategorilerdeki danışmanlık faaliyetlerinin değişik kademelerde kârlılığına tesir etse de danışmanlar açısından önemli problemler doğurabilir. Büyük çaplı ve çok karmaşık projelere katılım göstermeyi arzu eden mühendislik danışmanlığı firmalarının, yetkin ve mesleki çalışanlarını hızlı olmayan faaliyet dönemlerinde elde tutmaları gerekir; bu da personel sayısının, faaliyet hacmindeki oynaklıktan bağımsız biçimde yüksek seviyede durması manasına gelir. Danışmanlık, dâhili ve harici olarak iki tipe ayrıldığından dolayı, dâhili danışmanların yansız ve bağımsız olabilmeleri güç bir meseledir. Bu husustaki ana sebep, yönetim danışmanın müşteri organizasyonunun bir çalışanı olması ve kuruluşa iş sözleşmesiyle bağlı bulunmasıdır ki, bu da danışmanın yansız ve bağımsızlığı niteliğini tehlikeye düşürebilir. Zira danışman, gelir kaynağının hazırladığı raporlara bağlı olarak kesintiye uğramasından endişe edebilir. Tam bağımsızlık fikrinin kurgusal olduğu, danışmanın bağlı bulunduğu firmanın ve müşteri şirketin menfaatlerini görmezden gelerek faaliyet sürdürebileceğini iddia etmek hiç gerçekçi olmayacaktır. Sonuç itibariyle, danışmanlar faaliyette bulunmak amacıyla danışman firmalar bünyesinde istihdam edilmek, buna mukabilen ücret kazanmak, farklı faaliyetlerde tekrar değerlendirilmek ve değişik müşteri şirketlere tavsiye edilebilmek açısından müşteriler ile bir etkileşim oluşturmuşlardır. Müşteri şirketten görece yüksek tutarlar içeren bir danışmanlık işi almak, danışman ile müşteri şirketler arasında bir bağımlılığın meydana gelmesine neden olabilir (Badi vd., 2021).

1.5.4. Değişime Karşı Direnç

Geçmiş dönemlerde ortaya çıktığında lokasyonda tesirli olan vakalar, çağımızda dünyanın hemen hemen tümünde tesir yaratmaktadır. Değişim o denli süratli bir aşamadır ki, vakit algısı ve yaşam temposu farklılaşmış ve ayrıca algıları da değiştirmiştir. Değişimin anıldığı noktada, direnç de mevcuttur. Bu hakikat, herhangi bir işe başlamazdan önce hatırlanmalıdır. Söz konusu hususla alakalı, gereken

araştırma yeterli düzeyde gerçekleştirilmeli ve olumsuz dirençlerin üstesinden imkân dâhilinde gelinmeye gayret edilmelidir (Erwin ve Garman, 2010).

Yönetim danışmanının müşteri şirket yöneticilerini olabilecek en çabuk şekilde tanınması gereklidir. Yöneticilerin faaliyet yürütme tarzları farklı olmasının yanı sıra organizasyona haricen sunulan nasihatlere verecekleri değer de değişik olacaktır. Danışman, her faaliyeti en iyi bildiğini düşünen kimi yöneticilere yönelik sunması icap eden nasihatlerini, yöneticilerin şahsi nasihatleriymiş gibi kabullenilmesini sağlamalıdır (Gill, 2002).

Tatbik kabiliyetleri bakımından güçsüz durumdaki yöneticiler, organizasyon dâhilinde kimi değişikliklerin gerçekleştirilmesi gerekli olduğunu ayırt etmesine rağmen iletişim ve iş birliği aksaklıklarından ötürü bu gerekliliği yerine getiremezler. Oysa kimi yöneticiler, değişimden duydukları endişe sebebiyle, değişim yaratacak tüm nasihatlere itiraz ederler. Bu duruma çözüm bulmak adına, yönetim danışmanı projesini mevcut durumun basit bir iyileştirmesi şeklinde empoze ederek, nasihatlerin kabul görmesini sağlamalıdır.

Değişik metotlar yardımıyla gerek şirket çalışanlarının gerekse de grupların değişime yönelik gereksinimi saptamak olasıdır. Ancak, yönetim danışmanları açısından doğrulanmış iki metot vardır: Şirket çalışanları ya da grupları endişelendirmek, süratle ilgi çekebilmenin en tesirli yöntemi olduğu kabul görmüştür. Kimi hususi durumlarda, büyük endişe seviyesinin meydana getirilmesi kesinlikle tesirlidir. Ancak, devamlı şekilde endişe seviyesinin artırma eğiliminin yararlanmak söz konusu yaklaşımın kendisinde hasar yaratabilir. Şayet, ileri atılan argümanlar doğru çıkmazsa, taraflar tehditleri görmezden gelebilirler. Orta ve daha düşük seviyede muhafaza edilecek endişe, uzun dönemli ve kalıcı bir tesir yaratma metodudur (Thomas ve Hardy, 2011).

Müsait bir kombinasyonla gereksinimlerin içeriğine vurgu yapmak amacıyla uygun bir endişe seviyesi yaratmak ve bunun sonucunda da bütün gereksinimlerin giderilmesini de sağlamak gerekir. İki basamaktan meydana gelen bilgilendirme metodu, ikincil metot olarak yararlanılabilir. Bu metottaki ana fikir, değişimin yönlendireceği bilgi transfer süreci içerisinde bir çarpan etkisinin yaratılmasıdır. Danışmanlık faaliyetlerinin mevcudiyet sebeplerinde biri olan değişime karşı oluşan direnç sebebiyle değişim sekteye uğrayabilir. Danışmanlar, bu durumun önüne

geçebilmek için değişimin bütün aşamalarına dahil olarak oldukça komplike etkileşimlerin neler ihtiva ettiğini fark etmeli, olası değişik değişim hallerine yaklaşımının nasıl olacağını bilmelidir (Gray, 1987).

1.5.5. Standardizasyon ve Sertifikasyon

Teknik açıdan, kalite olgusunu mevcut standartlara uygunluk anlamında kullanmak mümkündür. Kuruluşların teknik bakımdan genişlemesi, danışmanlığa yönelik taleplerini de yükseltmektedir. Söz konusu genişleme, daima kurumsallaşma seviyesiyle orantılı gerçekleşmemektedir. Yönetimle öteki bütün işlevlerin kurumsal yapıya sirayet edememesi, danışmanlık mesleğinin yararlı bir şekilde icra edilmesine mâni olmaktadır. Bunun ana nedeni, danışmanın üretken olabilmesi bakımından danışmana destek verecek organizasyon dâhilindeki çalışanların kâfi seviyede yetkinliğe haiz olmayışıdır (Ciumara, 2011).

Yeterlilik ve yetkinlik, danışmanlık faaliyetlerinin en nazik noktası olarak ortaya çıkmaktadır. Alanında yetkinliğe haiz yönetim danışmanı, uygun müdahalelerde bulunarak başarılı tatbikler sonucunda hedefe ulaşılabilmenin yanı sıra, hatalı seçimler yaparak kuruluşu başarısızlığa uğratabilir. Bu kadar mühim bir faaliyet olan danışmanlığın birtakım standartlara ve akreditasyonu gerçekleştirilecek sistemlere sahip oluşu oldukça lüzumludur. Bir bireyin yönetim danışmanı sıfatıyla faaliyet göstermesi için en azından bazı donanımlara sahip olması gereklidir. Bununla alakalı yapılan sertifikasyon uygulamaları mevcuttur (Wright vd., 2012).

Yönetim danışmanlığı faaliyetlerinde belirli standartların tümüyle bulunmamasının söz konusu faaliyetleri yürüten danışmanlar ve danışanlar açısından yarattığı mühim sorunların çözümlenmesinde riayet edilmesi gerekenler şu şekildedir (Da Silva ve Melo, 2017):

- Danışmanlık endüstrisine yönelik devletçe geliştirilen strateji ve politikalar eşliğinde mevzuatta yenilikler yapılmalıdır;
- Danışmanların ticaret ve meslek odası gibi organizasyonların çatısı altında toplanması sağlanmalıdır;
- İlgili endüstride çalışan firma sayısı, istihdam oranları ve sektör genişliği hususunda tam bilgilendirmeyi sağlamak amacıyla detaylı ve eksiksiz istatistiksel bilgiler toplanmalıdır;

- Danışmanlık firmaların akreditasyonunun ve denetlemesinin yapılmasına ilişkin düzenek ve işleyiş oluşturulmalıdır;
- Danışmanların potansiyel danışanlarla bölgesel ve sektöre dair bazı bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmelidir

1.5.6. Etik

Etik terimi, önemini koruyan ve gelecekte de koruyacak bir olguyu ifade eder. Etik davranışın ahlaki değerler paralelinde doğru veya yanlış şekilde değerlendirmeye imkân vermekte ve çeşitli disiplinlerde de göz önüne alınan bir husustur. Etik, yasa ve ahlak terimleri, gündelik hayatta yazılı veya sözlü biçimde fazlaca karşılaşılan terimlerdenidir. Anlayış bağlamında etik, zihin ve sağduyunun şekillendirdiği fikirleri izlemeyi, sosyal ve ahlaki kurallara saygı göstermeyi, kişisel menfaatlerden ve tutkularından vazgeçmeyi gerekli kılar. Neticede hukuki yasalarla faaliyet gösterilen bir meslek tipi olmayan danışmanlık, dolayısıyla etik kurallar ve menfaat çatışmaları benzeri hususlara sadece genel tanımlamalarla temas etme yatkınlığındadır. Mesleki normlara uygun davranmayı hedefleyen tüm danışmanlar, riayet edecekleri profesyonel ahlakını ve kaideleri müşterileri ile bariz şekilde paylaşmalıdır (Bell ve Bryman, 2007).

Danışmanların riayet tatbik etmek mecburiyetinde oldukları bazı etik kuralları şöyle sıralamak mümkündür: Müşterilerin kural ve metotlarına uygun davranmak; müşterilerin sundukları bilgi ve verilerin tamamını saklı tutmak; müşterilerinin kısıt ve becerilerini dürüst biçimde ve net olarak belirtmek; müşterilere doğru fikir ve deneyim sunmak; olumsuz gidişatı ve aksaklıkları gidermek; problemleri ve olayları münazara etmek üzere olanak yaratmak; rakip konumdaki işletmelere hizmet sağlamamak; amaçların ve mesuliyetlerin tanımı ile ilgili müşteri şirketle mukavele yapmak; aralıklı biçimde hizmet etkinliği değerlendirmek ve neticeleri raporlamak; müşterilerini yönetim danışmanlığı faaliyetini hedefinden uzaklaştıran ya da onu bozan hallerden haberdar tutmak; müşterilerine uygun tavsiyeler ve fikirler sağlamak; bedelsiz ya da oldukça düşük bedellerle hizmet sağlamamak (Williams, 2019).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞINDA BAŞARI

Yönetim danışmanlığının bilimsel açıdan araştırılması amacıyla tek bir baskın teorik arka plan belirlenmesi güçtür. Bu nedenle, bu tez çalışmasında incelenen araştırma probleminin karmaşıklığı sebebiyle, disiplinler arası çoklu-kuramsal bir yaklaşım izlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, konuya farklı açılardan ışık tutabilmek için bu tez çalışmasının teorik temelini asil-vekil (vekâlet) teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi oluşturmaktadır. Aşağıdaki alt bölümlerde bu teorilerin tez çalışması için uygulanabilirliği ve yönetim danışmanlığının başarı faktörlerini ele alınmaktadır.

2.1. Asil-Vekil (Vekâlet) Teorisi

Asil-vekil teorisi; şirketlerin sahiplik ve yönetimlerinin birbirinden ayrılmasıyla birlikte yönetim haklarının yöneticilere devredilmesi sonucunda farklı çıkarlara sahip iki taraf arasında oluşan motivasyon, kontrol ve bilgi akışı gibi sorunların araştırılmasıyla gelişmeye başlamıştır (Koçel, 2020).

Teoride vekil, asilin amaçlarına ulaşması için çalışanı, asil ise vekili kendi amaçları doğrultusunda çaba harcamak için teşvik eden bireyi ifade etmektedir. Asil, atadığı işin kendi çıkarına yapılmasını sağlamalıdır (Yu ve To, 2011). Ancak teoride tarafların kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışan fırsatçı bireyler olarak tanımlanmaları, bu durum asillerin maliyetlerini artırsa da vekillerin kişisel çıkarlarını ön plana çıkarmalarına ve vekâlet sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Huang ve Chang, 2010).

Vekâlet teorisi, vekâlet ilişkilerinde ortaya çıkabilecek iki sorunu çözmekle ilgilenir. Birincisi, vekil ile asilin amaç ve istekleri arasındaki çatışmadır. Vekiller öncelikle ücretleri ve iş güvenliğini en üst düzeye çıkarmakla ilgilenirken, asiller mümkün olan en yüksek getiriye bekleyecekler. Sorun, asilin, vekilin düzgün çalıştığını doğrulayamamasıdır. İkinci sorun, asil ve vekilin riske karşı farklı tutumları nedeniyle farklı eylemler seçebilmeleridir. Asiller yüksek risk/yüksek getiri fırsatları için yatırım portföylerini çeşitlendirebilirler. Ancak vekiller, kendileri için istihdam

riski de yarattığı için başarısızlık olasılığı nedeniyle yüksek riskli projeleri üstlenmekten çekinebilirler (Sanders ve Hambrick, 2007).

Asil-vekil teorisinin pratik uygulanabilirliğini ve dolayısıyla ampirik geçerliliğini kanıtlamak için toplumda ve iş dünyasında birçok karşılıklı ilişkiye başvurulabilir (Eisenhardt, 1989). Bunlar bir yandan borçlu-borç veren, kiracı-ev sahibi ve hasta-doktor ilişkisini içerir. Öte yandan ise, işveren-çalışan ve mal sahibi-yönetici ilişkileri, iş ve yönetim danışmanlığı bağlamı açısından daha uygun örnekler oluşturmaktadır. Adam Smith'in (1776) öne sürdüğü gibi, özellikle mal sahibi ve yönetici arasındaki ilişki, iş dünyasında asil ve vekil arasındaki sorunların nasıl ortaya çıkabileceğini temsil eder.

Bunu takip ederek, müşteri-danışman ilişkisi karşılaştırılabilir ve bir asil-vekil ilişkisi olarak algılanabilir. Müşteri, vekil niteliğindeki danışmanlık firmasını organizasyondaki belirli sorunları çözmek için bir temsilci olarak tutsa da belirli danışmanların projeyi tamamladıktan sonra artık müşteri ile ilgilenmeyeceklerini göz önünde bulundurarak, görevlendirilen danışmanların müşterinin çıkarlarına en uygun şekilde hareket edeceğinin garantisi yoktur. Bu, ilgili danışmanların müşteriye uzun vadeli bir fayda sağlamaktan ziyade müşteriyi kısa vadeli performanslarına ikna etmekle neden ilgilenebileceğini göstermektedir. Ancak, özellikle hizmet sektörüyle ilgili olarak, müşterilerin hizmet sunumuna entegre edilmesi kavramı içinde ikili asil-vekil ilişkilerinin ortaya çıkabileceği de dikkate alınmalıdır. Daha açık bir ifadeyle hem müşteriler hem de danışmanlar, sözleşme ortakları hakkında hem fırsatçı hareket etmelerine hem de bu durumu kendi amaçları için kullanmalarına olanak verebilecek çok az bilgiye sahiptir (Luo ve Liberatore, 2009; Saam, 2012).

Buna istinaden, bu çalışmada uygulanan danışman bakış açısıyla başarılı bir projeyi tamamlamak için, işe alınan vekil niteliğindeki danışmanlar, asil niteliğindeki müşteri şirket ile karşılıklı ve sağlıklı bir ilişki kurmaya çalışmalıdır. Böyle bir ilişki kurmak amacıyla çok önemli olan yönetim danışmanlığının başarı faktörleri (ortak vizyon, iş birliğinin yoğunluğu ve güven) asil-vekil temelinde türetebilir.

2.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Günümüzün yüksek rekabet ortamında, kuruluşlar ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmek için çevrelerine giderek daha fazla güvenmektedir. Kuruluşun

çevrelerindeki faaliyetlerinin gerektirdiği kaynaklara bağımlılık derecesi, kaynağa bağlı yaklaşım olarak ifade edilir (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Kaynak bağımlılığı teorisinde, kaynak kavramı nispeten geniş bir şekilde, yani şirketlerin doğrudan veya dolaylı olarak erişebildiği her şey olarak anlaşılmaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993; Sanchez vd., 1996). Ayrıca, kaynak bağımlılığı teorisinin temsilcileri maddi, maddi-olmayan, finansal ve organizasyonel kaynaklar arasında ayırım yapar. Ancak, bu kaynakların, şirketleri değerli malları piyasaya sürmeleri ve böylece fazla vermeleri ve rekabet avantajı yaratmaları için yetkilendirmek amacıyla belirli kriterleri karşılaması gerekir. Daha ayrıntılı olarak, kaynaklar benzersiz veya en azından nadir olduğu kadar stratejik olarak da değerli olmalıdır. Ek olarak, kaynaklar kusursuz biçimde taklit edilemez ve ikame edilemez olmalıdır (Barney, 2010).

Kaynak bağımlılığı teorisinin üç ana argümanı vardır. Birincisi ve belki de en önemlisi, örgütün karar verme sürecine dahil olduğu çevreyi veya sosyal çevreyi anlamının önemini vurgulamasıdır. Teorinin ikinci ana teması, çevrenin örgüt için önemini vurgulamanın yanı sıra, organizasyonların çevre ile karşı karşıya kaldıklarında seçeneklere ve seçeneklere sahip olmasını sağlamasıdır. Teorinin üçüncü ana konusu, bir örgütte güç kavramının ve örgütler arası ilişkilerin incelenmesidir (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Örgütlerin, hayatta kalmak için gerekli olan temel kaynaklar diğer kuruluşlar tarafından kontrol ediliyorsa risk altındadır. Bu nedenle kuruluşlar mümkün olduğunca bağımsız olmaya çalışırlar. Örgütler, kendi amaçlarına ulaşmanın olumsuz etkisinden dolayı diğer örgütlere bağımlı olmak istemezler. (İzdaş, 2018). Bu yüzden, bir şirketin başarısını teşvik etmek için yeterli öz kaynaklara sahip olmak ve bunları geliştirmek esastır.

Sonuç olarak; örgütlerin kendileri için hayati önem taşıyan kaynaklara sürekli olarak erişmeleri hayatlarına devam etmeleri açısından çok önemlidir. Kaynak bağımlılığı teorisi de öncelikle bu konuya odaklanmakta ve örgütlerin bağımlılık yaratan kaynak temelli ilişkiler kuracağını ve kaynakların tedarikini engelleyen çevresel belirsizliği ve bağımlılıkları azaltmak için stratejiler uygulayabileceklerini iddia etmektedir. Çünkü teoriye göre örgütler ve yöneticiler aktif varlıklarıdır (Yaşbay ve Ataman, 2015).

Toplamda, kaynak bağımlılığı teorisi bakış açısına daha yakından bakıldığında, iş başarısını açıklamak için kayda değer bir potansiyel ortaya çıkmaktadır. Durum böyledir çünkü yaklaşım, belirli şirketlerin nasıl uzun vadeli kârlar elde edebileceğini ve kendine özgü kaynakları aracılığıyla rekabetlerinden daha iyi performans gösterebileceğini izah etmektedir. Bu çalışma bağlamında, şirketler bir danışmanlık hizmeti almaya karar verdiğinde, bunun nedeni çoğunlukla iç kapasite eksikliği ve dolayısıyla esas olarak zaman ve yetkinlik ile ilgili kaynaklardır (Kubr, 2005). Kaynak bağımlılığı teorisinin arka planına karşı, böyle bir danışmanlık bağlamındaki odak, şirketten danışmanlık projesi düzeyine doğru kayar (De Sarbo vd., 2006). Bu projeler yine belirli temel kaynak gruplarını bir araya getirir ve özellikle beşerî ve mali kaynaklar önemli bir rol oynarlar. Hem danışmanlar hem de müşteriler bu kaynakları sağlamak zorunda olduğundan, farklı danışmanlık projeleri çeşitli kaynakları içerir ve belirli düzenlemelerin az çok tatmin edici sonuçlarla nihayetlenmesini sağlar. Bu nedenle, danışmanlık projelerinin başarısı büyük ölçüde ilgili projelerde bulunan farklı kaynaklara bağlıdır. Buna göre, kaynak bağımlılığı teorisinden türetilen başarı faktörleri olarak kaynak danışmanı uzmanlığına, müşterinin sağladığı kaynaklara ve kaynak üst yönetimi desteğine odaklanılacaktır. Bu şekilde, kaynak bağımlılığı teorisinin danışmanlık projelerinin kaynak konfigürasyonuna odaklanması, ilgili sonuçları açıklamaya yardımcı olur ve böylece asil-vekil teorisinin oldukça kişilerarası, ilişki odaklı yaklaşımını tamamlar.

2.3. Yönetim Danışmanlığı Başarısının Boyutları

Yönetim danışmanlığında başarının boyutlarına yönelik literatürde farklı boyutlardan söz edildiği görülmektedir. Yönetim danışmanlığı alanında yapılan ilk çalışmalarda bütçe ve programa uygunluk ile hedefe ulaşma derecesinin başarılı danışmanlık projelerinin önemli özellikleri olarak açıklandığı görülmektedir (Simon ve Kumar, 2001; Liberatore ve Luo, 2010; Simon vd., 2011).

Costa vd. (2020) tarafından yapılan daha güncel tarihli bir araştırmada danışmanların deneyimleri, müşterileri anlama yetenekleri, profesyonellikleri ve güvenilirlikleri, şeffaflıkları işlerinin performansına koyabilecekleri süreçler, değerler ve hedefler, yönetim danışmanlarının başarılı olmalarının beş temel faktörü olduğu belirlenmiştir.

Bronnenmayer, Wirtz ve Göttel (2016) yapmış oldukları araştırmada ilgili literatürden ve uzman görüşlerinden faydalanarak yönetim danışmanlığı başarısının çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu çok boyutların ise; bütçe ve programa uygunluk, hedefe ulaşma derecesi, kârlılık ve genişleme olduğunu açıklamışlardır. Karlılık bilindiği üzere, bir örgütün yapmış olduğu çalışmalarında ne derece başarılı olduğunu gösteren bir unsurdur. Bu tez çalışmasında da kârlılık, yönetim danışmanlığı firmasının yürütülen danışmanlık projesi kapsamında ne kadar kâr elde ettiğini ifade etmektedir. Danışmanlık firmalarının ancak günlük işlerinden kâr elde ederlerse piyasada rekabet edebilecekleri açıklayıcı olduğundan, yönetim danışmanlığı başarısının bir başka boyutu olarak kârlılığı önermek mantıklı olacaktır (Bronnenmayer, Wirtz ve Göttel, 2016).

2.4. Yönetim Danışmanlığı Başarısı Faktörleri

Bu tez çalışmasında yönetim danışmanlığı başarı faktörleri Bronnenmayer, Wirtz ve Göttel'in (2016) araştırmalarında ele aldıkları ortak vizyon, iş birliğinin yoğunluğu, güven, danışman uzmanlığı, sağlanan kaynaklar ve üst yönetim desteği olarak ele alınmıştır.

2.4.1. Ortak Vizyon

Asil-vekil teorisinin belirtilen öncül değişkenlerine atıfta bulunarak, ters seçim, sözleşme öncesi aşamanın bir sorunudur. Ne danışmanlar ne de müşteriler gelecekteki olası performansı, gerçek hedefi ve dolayısıyla ilgili tarafların gizli özelliklerini tahmin edemediğinden, her ikisinin de planlanan danışmanlık projesinin sonucunu önceden değerlendirmesi zordur. Ek olarak, danışmanlık sektörünün şeffaf olmayan yapısı, bu belirsiz durumu ve dolayısıyla müşterilerin proje sözleşmelerini imzalamadan önce ters seçim yapma riskini artırmaktadır (Clark, 1993). Bu riski ortadan kaldırmak için, asil-vekil teorisindeki sinyalleşmeye benzer şekilde, danışmanlar müşteriye ilgili sorunu çözme yeterliliği konusunda güvence verebilirler. Bu bağlamda, yönetim danışmanlığı literatüründeki yaygın bir araç, danışmanlar ve müşteriler arasında ortak bir vizyonun geliştirilmesidir (O'Driscoll ve Eubanks, 1993; McLachlin, 1999).

Kobal ve Ataman'ın (2018) halka açık gıda şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmada yöneticilerin kaynak bağımlılığına ilişkin görüşleri arasında, en önemli

rollerimim, şirketin vizyonu doğrultusunda sürdürülebilir yönetimi gerçekleştirmek için doğru stratejilerin belirlenmesi olduğu ifade edilmiştir.

Genel olarak, ortak vizyon faktörü, uygun danışmanların müşterinin beklentilerini anlayıp anlamadıkları ve ne ölçüde anladıkları sorularıyla ilgilenir. Bu aynı zamanda Simon ve Kumar (2001) çalışmasının danışmanların müşteriyi dinleme ve anlama yeteneği ile birlikte makul beklentileri müzakere etme ve belirleme, dikkate değer stratejik yetenekleri ve dolayısıyla yönetim danışmanlığının başarı faktörlerini temsil ettiği bulgusunu da yansıtmaktadır. Bu bağlamda, danışan önceden ortak bir söylemde açık ve ölçülebilir hedefleri doğru bir şekilde formüle etmelidir (Simon ve Kumar, 2001). Ayrıca, danışmanlar ve müşteriler tarafından geliştirilen vizyonu yeterince uygulamak için her iki taraf da formüle edilmiş hedeflerin şirketin ilgili tüm paydaşlarına yeterli şekilde iletilmesini sağlamalıdır.

2.4.2. İş birliğinin Yoğunluğu

Asil-vekil teorisi bağlamında yönetim danışmanlığının başarı faktörlerine ilişkin bir başka önemli teşvik olarak, danışmanlar ve müşteriler arasındaki iş birliği belirtilmiştir. Daha ayrıntılı olarak, öncül değişkenleri göz önünde bulundurarak, sözleşme sonrası mevcut bilgi asimetrisini ve çıkar asgari düzeye indirmek için her iki taraf arasında yüksek yoğunlukta bir iş birliği önemli görülmektedir.

Projeler arasında başarılı ilişkilerin ve iş birliğinin geliştirilmesine; örgüt felsefelerinin benzerliği, organizasyonel hedeflerin benzerliği, bireyler arasındaki kişisel benzerlikler, empati ve bağlılık, kişisel ve örgütsel güven, iyi kişisel ilişkilerin varlığı ve farklı seviyeler arasındaki ilişkileri yürütmek ve yönetmek katkı sağladığı belirtilmektedir (Costa vd., 2021).

Kaynak bağımlılığı teorisine göre ise; örgütler kaynak bağımlılıklarını ve çevresel belirsizlikleri yönetmek, çevresel bağımlılıklarını azaltmak, stratejik açıdan önemli olan kaynaklara erişebilmek için iş birliği stratejilerini gitmeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde hayatta kalabilmeleri mümkün olmaktadır (Demirel, 2021).

Danışmanlık firmasının başarılı olmasında müşteri ve danışman arasındaki iletişim ve iş birliği oldukça önem arz etmektedir (Simon ve Kumar, 2001; Hartman ve Ashrafi, 2002; Simon vd., 2011).

Daha ayrıntılı olarak, danışmanların müşteri şirketin farklı birimlerinin çeşitli üyelerinden bilgi almaları faydalıdır. Bu şekilde danışmanlar, müşterinin mevcut durumu hakkında kapsamlı analizler yapabilir ve bunlar olmaksızın bir danışmanlık projesinin başarılı olması pek olası değildir. Bu sebeple, yönetim danışmanlığı literatüründeki birçok çalışma, yukarıdaki hususları doğrulamaktadır ve görev paylaşımı, sorumlulukların tanımı, bilgi paylaşımı ve proje ile ilgili tutarlı bilgi alışverişini daha ayrıntılı olarak kapsamaktadır. Toplamda, asil-vekil teorisinden türetilen iş birliğinin yoğunluğu, bu çalışmada yönetim danışmanlığı başarısının ikinci faktörünü oluşturmaktadır (Bronnenmayer, Wirtz ve Göttel, 2016).

2.4.3. Güven

Müşteri ve danışman- yani asil ve vekil- arasındaki ilişkide asimetrik bilgi, belirsizlik ve vekil maliyetlerini azaltmak için başka bir faktör olarak güven gerekli görülmüştür (Fullerton ve West, 1996; Verlander, 2012).

Özellikle kaynak tedariki sürecinde güven elde etmek için müşteriler, kaynak ve tedarikçi ile ilişkili bilgilere de ulaşmak istemektedir (Fink vd. 2006). Ortak girişim kurma, yönetim kurulunda yer alma ve meslek ve ticaret odalarına üye olma gibi politika ve stratejiler bu kapsamda müşteri ve tedarikçiler arasındaki iletişim ve iş birliğini güçlendirdiği belirtilmektedir (Doğan, Uysal ve İpçioğlu, 2008).

Danışmanlar ve müşteriler, projenin erken bir aşamasında tarafların en azından bir kısmının gizli özelliklerini ortaya çıkararak daha güvenilir bir atmosfer yaratırlarsa, her iki tarafta birbirine güvenmek için araştırma ihtiyacı duymayarak zaman ve maliyet avantajı sağlarlar.

Literatürde yapılan araştırmalarda güvenin yönetim danışmanlığı başarısı üzerindeki olumlu etkisi olduğunu doğrulamaktadır (Gluckler ve Armbruster, 2003; Solomonson, 2012).

Buna göre, yukarıdaki gözlemlere dayanarak, özellikle bir danışmanlık projesinin başlangıcında, belirsizliğin yanı sıra ortaya çıkan sorunların ve maliyetlerin azaltılmasına katkıda bulunabileceğinden, güven etmenini yönetim danışmanlığının bir başka başarı faktörü olarak dâhil etmek uygun olacağı belirtilmektedir (Verlander, 2012; Bronnenmayer, Wirtz ve Göttel, 2016).

2.4.4. Danışman Uzmanlığı

Kaynak bağımlılığı teorisi ve ilgili öncül değişkenlerden başarı faktörlerini türetme açısından, danışmanlık projeleri esas itibariyle mali ve maddi-olmayan kaynakları bakımından farklılık göstermektedir. Bu projelerde rol oynayabilecek belirli insan kaynaklarını yansıtan hem uzman görüşmeleri hem de başarı faktörlerine ilişkin daha önceki araştırmalar, danışmanların uzmanlığını proje performansını olumlu yönde etkileyebilecek bir yetenek olarak vurgulamaktadır (Greenwood vd., 2005; Richter ve Schmidt, 2006; Nitithamyong ve Tan, 2007).

Costa vd. (2021) tarafından Portekiz’de yapılan güncel bir çalışmada yönetim danışmanların bilgi düzeylerinin hem mevcut müşterinin projesinin başarısı, hemde aynı müşteri ile ilerdeki projelerde çalışmak açısından önemli bir unsur olduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte, müşterinin ihtiyaçları ile ilgili danışmanların uzmanlığı arasında uygun bir uyum, arzu edilen bir sonuca ulaşmak için bir ön koşuldur (Covin ve Fisher, 1991), bu da belirli danışmanların niteliklerinin önemini ve geniş bir yelpazeye sahip profesyonellerin gerçeğini gösterir (Simon ve Kumar, 2001; Simon vd., 2011). Bu ise, yönetim danışmanlarını görevlendirmenin önemli bir nedeninin, özellikle bireysel, insan gücüne bağlı mesleki yetkinlikler ve dolayısıyla maddi-olmayan kaynaklar açısından ek kapasite elde etmek olduğunu göstermektedir.

Lee ve Jung (2018) tarafından yapılan araştırmada yönetim danışmanlarının problem çözme yeteneklerinin danışmanlık hizmetlerinin kalitesi üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle de yönetim danışmanlarının problem çözme yeteneklerini geliştirmeye çalışmaları önerilmiştir.

2.4.5. Sağlanan Kaynaklar

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürmek ve var olmak için ihtiyaç duydukları kaynakları kontrol eden birçok aktörü vardır. Bu aktörler aynı zamanda, üretim için hammadde, mamul veya yarı mamul sağlayan tedarikçiler gibi organizasyonun temel kaynaklarının da sahipleridir; şirketin sattığı ürün ve hizmetler için ödeme yapan müşteriler; iş yatırımları için fon sağlayan yatırımcılar, hükümet düzenlemeleri, piyasa koşulları ve yeni teknolojiler hakkında bilgi sahibi olan yönetim kurulu üyeleri veya

yöneticiler bir örgütün temel kaynakları, şeklinde ifade etmek yanlış olmayacaktır (Sayılır, 2013).

Bir yönetim danışmanlık firmasının başarısında; müşteri şirket gerekli olan belirli bir dizi kaynak sunmak zorundadır (Hartman ve Ashrafi, 2002; Turner, 1999). Kaynak bağımlılığı teorisinin sınıflandırması ve tanımlanan öncül değişkenler dışında, maddi-olmayan ve finansal kaynaklar, yönetim danışmanlığı başarısı için en uygun olanlardır. Ancak, müşteri tarafından sağlanan bu tür kaynaklarla ilgili olarak, sadece miktarları değil, aynı zamanda kullanılabilirlik süreleri de çok önemlidir. Özellikle insan kaynakları ile ilgili olarak, bu kaynakların yönetim danışmanlığı projesi tarafından talep edilmesi halinde artık şirketin orijinal birimlerinde bulunmadığı açık olmalıdır. Bu nedenle, müşteri, müşteri şirketteki sorunları nihai olarak çözmek için sağlanan kaynaklar ile danışmanlar tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklar arasındaki uyumla ilgilenmelidir. Genel olarak, sağlanan kaynak paketine ve içeriğine, boyutuna, kurumsal desteğine ve geçici kullanılabilirliğine bağlı olarak, belirli bir yönetim danışmanlığı projesi az ya da çok başarılı olacaktır (Verlander, 2012). Buna göre, müşteri tarafından danışmanlık projesi için sunulan kaynakları, yönetim danışmanlığının bir başka başarı faktörü olarak sağlanan kaynaklar dâhilinde özetlemek mümkündür.

2.4.6. Üst Yönetim Desteği

Üst yönetim desteği, asil-vekil ilişkisi bağlamında ele alındığında asil ile vekil arasında olumlu ilişkilerin kurulmasını gerektirmektedir. Asilin vekil ile iletişimi dürüst ve direkt olmalıdır. Bu şekildeki iletişim yönetimin bütünlük içerisinde olduğunun algılanmasını sağlamaktadır. Bütünlük algılamasıyla ise üst yönetimin güvenilir olarak algılanmasının alt yapısı oluşturulmaktadır (Nikandrou vd., 2000).

Çoğu yönetim danışmanlığı projesi, sıklıkla personelin azaltılmasını veya en azından işlevlerin yeniden tahsis edilmesini içeren stratejik organizasyonel değişimle ilişkili olduğundan dolayı, danışmanlar müşterinin çalışanlarından direnç beklemelidir (Morris ve Raben, 1995). Bu sorunu gidermek amacıyla, bir müşterinin üst yönetiminin belirli danışmanlık projesine bağlılığını ve bunun organizasyonda ilgili iletişimi proje başarısı açısından gerekli görülmektedir. Dolayısıyla, yukarıda değinilen öncül değişkenlerle ilgili olarak, çalışma için seçilen son ilgili maddi olmayan kaynak üst yönetim desteğidir. Bu bağlamda, üst yönetim desteği olarak

adlandırılan Şey, y6netim danışmanlığının başarı fakt6rleri 6zerine daha 6nceki araştırmalarda da 6nerilmiŐtir (Wu vd., 2004; Appelbaum ve Steed, 2005; Nitithamyong ve Tan, 2007; Bronnenmayer, Wirtz ve G6ttel, 2016).).

Toplamda, bu 6alıŐmadaki 6st y6netim desteği, 6st y6netimin, t6m ekip 6yelerine 6zel danışmanlık projesinin planını desteklemeye istekli olduklarının sinyalinini verme 6abalarını i6ermektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KONUSU VE GEÇMİŞİ

3.1. Araştırmanın Konusu

Bu tez çalışmasında yönetim, danışman ve danışmanlık olguları detaylı olarak araştırılmıştır. Bunu yanı sıra, yönetim danışmanlığı olgusu, tarihsel gelişimi, uygulama süreci ve su süreç içerisinde karşılaşılan problemlerin niteliği ve danışmanlık başarı faktörleri konuları saptanmaya çalışılmıştır. Yönetim danışmanlığı son dönemlerde trend olmuş ve büyüyen ve gelişen bir sektör haline gelmiştir. Yönetim danışmanlığı şirketlerin problemlerini çözmek, verimliliği ve kârlılığını artırmak, büyüme hedeflerine ulaşmak vb. çok sayıda konuda sözleşme temelli olarak, uzun vadeli iş birliğini içeren bir hizmettir. Bu projelerin başarısı ve iş birliğinin sürdürülebilirliği yönetim danışmanlarının başarısına bağlıdır. Yönetim danışmanlığı başarısında; bütçe ve zaman uyumu, hedeflere ulaşma derecesi, karlılık, büyüme ve genişleme faktörleri dikkate alınmaktadır. Literatür incelendiğinde, yönetim danışmanlarının pek çoğunun görev aldığı projelerde hedeflenen amaçlara ulaşmadığı bu nedenle başarısız oldukları görülmektedir. Bu bağlamda yönetim danışmanlığı başarısını etkileyen faktörlerin incelenmesi önem arz etmektedir. Araştırmada yönetim danışmanlığını etkileyen faktörler olarak, asil-vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisi ele alınmıştır. Araştırmanın amacı, asil-vekil ve kaynak tabanlı görünüm teorilerinin yönetim danışmanlığı başarısına etkisini incelemektir.

3.2. Araştırmanın Geçmişi

Kakabadse (1983) çalışması, müşterinin “danışmanın yanında kendini rahat hissetmesinin, müşteri açısından bir danışman tutma kararını vermede en iyi test olduğunu savunmuştur. Danışmanlara olan talebin azalmaktan ziyade artması muhtemeldir. Bunun nedeni, kuruluşların şu anda karşı karşıya olduğu zorlukların, başkalarının dikkate almadığı yeni içgörüler sağlamak için duruma bir yabancıyı getirilmesini gerektirmesidir. Değişimin şimdi ve daha yakın gelecekte istisnadan ziyade norm haline gelmesi muhtemeldir. Teknolojideki değişiklikler ve pazarın sürekli değişen talepleri, kuruluşları mevcut organizasyon yapılarını, ürün dizisini,

yönetim uygulamalarını ve hatta istihdam ettikleri personeli yeniden gözden geçirmeye zorlayacaktır. Kuruluşlardaki kilit kişiler ne olursa olsun görmezden gelmeye veya harekete geçmeye karar verirlerse, gelecekteki yönetim uygulamalarının, net cevapları olmayan oldukça karmaşık sorunları çözmeyi içereceği açıktır. Bu koşullar altında, üçüncü şahıs rolüne sahip kişileri işe almak, organizasyonu yönetmenin hayati bir unsuru haline gelebilir. Bu nedenle, danışmanlık sürecinin dinamiklerini anlamak gereklidir. Yöneticilerin, duruma uygun olmayan danışmanın aksine neyin uygun olduğunu nasıl değerlendireceklerini anlamaları önemlidir. Danışmanların yönetim sürecinin daha önemli bir parçası haline gelmesi muhtemel olduğundan, vurgu kimin iyi danışmanın olduğundan ziyade, akıllı müşteriye neyin oluşturduğuna doğru değişebilir. Bu çalışmanın katkısı, danışmanlardan yararlanmada müşteri etkinliğinin danışmanlık sürecini anlamak kadar önemli olduğunu vurgulamak olmuştur.

Lovelady (1984) çalışmasının amacı, toplam altı kuruluşta dokuz dahili Örgütsel Gelişim danışmanının çalışma yöntemlerini derinlemesine inceleyen bir araştırma projesinden türetilen danışmanın rolüne ilişkin ampirik verileri sunmaktır. Proje, danışmanlara, çalışma yöntemlerine ve faaliyet gösterdikleri bağlamlara ilişkin verileri birbirleriyle ve üstlenilen çalışmanın sonuçlarıyla ilişkilendirmeye çalışmıştır. Araştırmaya katılan danışman ve kuruluşların sayısı azdır ve temsili bir örneklem oluşturmamaktadır. Ancak, istihdam kuruluşları bir dizi sanayi/kamu sektörünü temsil etmektedir, çok farklı teknolojilere sahiptir ve araştırmaya katılan danışmanlar rastgele seçilmiştir. Bu nedenle, bu araştırmadan elde edilen göstergelerin daha büyük bir örneklem üzerinde test edildiğinde iyi olmayacağını önermek için hiçbir neden yoktur. Gizliliği korumak amacıyla danışmanlar ve kuruluşlar kodlarla tanımlanmıştır. Danışmanların rolüne ilişkin veriler, danışmanların iş tanımları, rollerine ilişkin kendi algıları ve çalışma yöntemlerine ilişkin olgusal veriler dâhil olmak üzere çeşitli biçimlerde sağlanmıştır. Bunlar bir arada, danışmanın rolünün analizi için sağlam bir temel oluşturmaktadır. Bu analiz için bir başlangıç noktası olarak yazar, Menzel (1975) tarafından geliştirilen değişim aracıları becerileri sınıflandırmasını kullanmayı önermektedir. Bu, değişim sürecinin aşamalarını ve bu aşamalara uygun beceri alanlarını tanımlar. Dört ana rol tanımlanmıştır. Bunlar: eğitmek, teşhis etmek, danışmak ve bağlantı kurmaktır. Danışmanın rolünün diğer alternatif tanımları, kilit rol olarak süreci kolaylaştırmayı vurgulamaktadır. Bu çalışmanın ilk kısmı, örgütsel

gelişimin de aralarında bulunduğu, kuruluşlarda uygulanan bir dizi değişim stratejisini incelemiştir. Bu analiz, değişime yönelik çeşitli yaklaşımların farklı ideolojik fikirlerden geliştiğini ileri sürmüştür. Bu nedenle, onları tek bir çerçeveye entegre etmek veya karşılaştırmak zor olmuştur. Bununla birlikte, stratejilerin analizi, temel farklılıkları hesaba katmak için tüm stratejilere kombinasyon halinde uygulanabilecek bir dizi anahtar boyut üretmiştir. Çalışmanın ilk kısmında kullanılan boyutlar, değişimi meydana getirmek için gücün kullanımı, değişimin getirdiği gücün yeniden dağılımı ve değişimin hızı veya aciliyetidir. Örgütsel gelişim stratejisi, bu boyutlardan oluşan bir süreklilik üzerine yerleştirilmiştir. Bu nedenle örgütsel gelişim, değişimi başlatmak için düşük güç kullanımı ve değişimin bir sonucu olarak gücün düşük yeniden dağıtımı ile nispeten yavaş bir değişim süreci olarak temsil edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında, örgütsel gelişim danışmanının rolünü ve değişimi kolaylaştırmak için üstlenilen faaliyet analiz edilerek, bu konudaki ampirik verilere odaklanılmıştır. Söz konusu ampirik veriler, Weisbard (1974) tarafından ifade edilen görüşü desteklemektedir: “Varılan sonuç, araştırılan ve yazılan örgütsel gelişim ile fiilen uygulanan örgütsel gelişim arasında büyük bir boşluk olduğudur.” Temel düzeyde, ampirik veriler, danışman rolünün örgütsel gelişmeyi üretmek için kullanılabileceğini ve kullanıldığını doğrulamaktadır. Danışmanın becerileri ve ilerlemesi olmaksızın tamamlanması muhtemel olmayan çok sayıda değişiklik örneği vardır. Danışman, alt kuruluş birimlerini ve tüm kuruluşu etkileyebilecek ve etkileyebilecek faaliyetlerde bulunur- ancak bunların hızı yavaştır. Danışman, değişimi teşvik etmek için güç kullanamayacağından, etki ve iknaya dayanan müdahale tekniklerini kullanır. Çalışmalarının çoğu kurulan ilişkilere bağlıdır. Belirli bir kuruluş içinde, mümkün olan sınırları içinde çalışır ve bu nedenle hizmet verilen kuruluşun ölçeği ve geçmişi, örgütsel gelişimin meydana gelme sürecini anlamamanın anahtarı durumundadır. Örgütsel gelişimin ve danışmanın çabalarının etkisi, pek çok memnun müşteri ve memnun kuruluş örneği olmasına rağmen, yetersiz şekilde değerlendirilmiştir. Eğitim veya toplu pazarlık gibi diğer stratejilerin etkisinin de yetersiz değerlendirildiğini ve genellikle daha pahalıya mal olduğunu öne sürmek mantıksız değildir. Dolayısıyla, gerekçelerinden emin olmadan faaliyetler için ödeme yapan kuruluşların fenomeni nadir değildir. Çalışma, örgütsel değişim için alternatif stratejilerin değerlendirilmesinde bazı kritik sorulara işaret etmiştir: Etkili danışmanlık ve örgütsel gelişimi ne oluşturur? En etkili stratejiler hangileridir? İlk ve daha spesifik sorudan

başlayarak, bu soruların en iyi şekilde anlaşılması ve yanıtlanması, reaktif müşteri merkezli danışmanlık ile proaktif müşteri merkezli danışmanlık arasındaki seçimin dikkate alınmasıyla önerilmektedir. Danışmanlar tarafından gündeme getirilen kilit konuların çoğu ve bu araştırmadan elde ettikleri çalışmalar bu tartışmanın yönleri olarak ifade edilmiştir. İlk olarak, terimlerin kısa bir tanımı yapılmıştır. Reaktif müşteri merkezli danışmanlığın, tamamen danışmanın yanıt verdiği müşteri (ler)den gelen taleplere ve müşteri (ler)in seçimlerine bağlı olduğu vurgulanmıştır. Danışman davet edilmediği yerde çalışmayacaktır. Proaktif müşteri merkezli danışmanlık, kurumsal gelişim stratejisinden üretilen öncelikli alanlar, işlevler veya iyileştirme sorunları listesine dayanmaktadır. Danışman bu alanlarda yardım sunup, hizmetlerini satıp, öncelikleri seçebilir. Çalışmanın mevcut örgütsel gelişim anlayışına göre her iki yaklaşım da geçerli görülmüştür. Tepkisel veya proaktif müşteri merkezli danışmanlık arasındaki seçimin ilk boyutu, birinin veya diğerinin uygun şekilde uygulanmasının gereken değişikliğin türüne, değişikliğin aciliyetine ve kuruluşun ölçeğine bağlı olacaktır. Hızlı, daha radikal bir değişim, danışmanlık için proaktif bir yaklaşıma ihtiyaç duyacaktır. Bu konunun bir sonraki boyutu, ne ölçüde bir seçim ve erk olduğuyla ilgilidir. Gerçekte, seçim siyah ya da beyaz değildir, çünkü ders kitaplarına rağmen danışmanlar zaten kilit konumdaki güçlü insanları değerlendirir ve önceliklere karar verirler. Ancak, proaktif veya reaktif bir yaklaşım arasında tam bir seçim yapma derecesi, danışmanın sahip olduğu güce bağlı olacaktır. Yalnızca güçlü bir danışman, isterse proaktif olmayı seçebilir. Buna ek olarak, kuruluşun net bir geliştirme stratejisine ihtiyacı vardır. Mevcut uygulamada, bu özellikler nadiren mevcuttur. Ancak bu, örgütsel gelişim stratejisinin doğasında olan bir kısıtlama değil, bunun şu anda nasıl uygulandığıyla ilgili bir kısıtlamadır. Tepkisel danışmanlık olasılığı bile örgütsel bağlamın türünden ve örgütün güç kültüründen etkilenmektedir. Bu bulguyu destekleyecek veriler araştırma çalışmasında gösterilmiştir. Bu nedenle, etkili örgütsel gelişim danışmanlığı, danışmanlık yaklaşımının kuruluşun ihtiyaçları ve koşullarının ilgili yönleriyle eşleşmesine bağlıdır. Bu eşleştirme sürecinin anahtarı, ilgili örgütsel yönleri belirlemektir. Bu çalışmada sunulan bilgilerden hareketle, örgütsel gelişimin etkisinin kullanılan kaynaklara göre organizasyonun ölçeğine, istenen değişim zaman ölçeğine, kuruluşun geçmiş tarihi, yapısı ve gelecekteki taleplerine, danışmanın becerilerine ve güç desteğine bağlı olduğu söylenebilir. Bu koşulların hiçbirisinin uygun olmadığı durumda örgütsel gelişimin ise hiçbir etkisine rastlanmayacaktır.

Sadece bazı koşulların olumlu olması durumunda ise, etki yine de ancak asgari düzeyde kalabilir. Örneğin, büyük ölçekli bir organizasyon, yardımcı olmayan bir yapı ve güçlü bir talep veya değişim için acil ihtiyaç olmaması, yetenekli ve güçlü bir danışmanı dengeleyebilir.

Ancak danışman, yetki eksikliği nedeniyle yalnızca reaktif müşteri merkezli danışmanlığı kullanabilse bile, bu iyi bir stratejik değişim yönetimi vasıtasıyla daha etkin bir şekilde uygulanabilir. Kuruluşun, geliştirme önceliklerini göz önünde bulundurması ve ölçeğe daha fazla önem vermesi gereklidir. Bu süreçler aracılığıyla danışman, hizmetlere yönelik rekabet taleplerini değerlendirmek için daha net kriterlere sahip olacak ve en çok ihtiyaç duyulan konumda iş yapılacaktır. Örgütsel gelişim, yalnızca daha yavaş, sürekli ve kademeli değişim için uygun bir stratejidir. Diğer erk stratejilerinin daha uygun olduğu hızlı, radikal bir değişim yaratması olası değildir.

Örgütsel gelişim, diğer değişim stratejileriyle karşılaştırıldığında, etkisinden dolayı organizasyonel olarak daha bağımlıdır. Organizasyonun dışındaki erk kaynaklarını değişime yönelik etki yaratmak için kullanan toplu pazarlık veya mevzuatın aksine, örgütsel gelişim büyük ölçüde dâhili destek ve olayları kullanır. Bu nedenle, örgütsel gelişim stratejisi güçlü iç muhalefetle karşılaşır, muhalefetin üstesinden gelmek için gerekli güce sahip olmayabilir. Bu nedenle, bir organizasyonda değişim için iklimden başarılı bir değişimin belirleyicisi olarak sıklıkla bahsedilir.

Bununla birlikte, iklim, örgütsel yaşamın çok sayıda yönünü kapsamaktadır ve örgütsel gelişim danışmanının değişim bağlamına ilişkin bir değerlendirme yapabilmesi için temel önlemlerin belirlenmesi gereklidir. Bununla birlikte, yasama veya kararname gibi dış güçlerin kullanımı keskin, kısa vadeli, süresiz bir değişiklik üretmek için uygun olsa da uzun vadede sürekli bir strateji olarak etkili olması pek olası değildir. Organizasyon üyeleri bir krizde kararnameleri ve zorlamayı kabul edecekler, ancak bu dönemlerin dışındaki etkileri boğmak için ustaca yollar bulmaları muhtemel olacaktır. Dolayısıyla, uzun vadeli, sürekli değişim için, daha yavaş eğitim ve geliştirme stratejileri, örgütsel gelişim ve toplu pazarlık çözüm olmaya devam etmektedir.

Kapsamlı toplu pazarlık örneklerinden bazıları, özellikle üretkenlik pazarlığı, büyük ölçekli sistem değişikliği üretebileceğini göstermiştir. Büyük bir

organizasyonda bütün bir sistemi değiştirmeye çalışırken, bu strateji, topluluklarla ilgilenen yöntemleri kullanma avantajına sahiptir. Karşılaştırıldığında, birçok örgütsel gelişim tekniği daha küçük gruplar ve alt birimlerle çalışmayı amaçlamaktadır. Öte yandan, bir strateji olarak örgütsel gelişim, değişim uygulaması ve sorunları ile daha etkili bir şekilde ilgilenir.

Toplu pazarlıklar, bir kez kabul edildikten sonra, organizasyonel sistem genelinde uygulanması genellikle zordur. Her stratejinin diğerine verecek çok şeyi olduğu ve yaklaşımların tamamlayıcı olabileceği görülmektedir. Toplu pazarlık, değişiklikler ve prosedürler için çerçeve anlaşmalar üretebilirken, örgütsel gelişim, bir dönem boyunca değişikliği uygulamak için yöntemler ve beceriler sağlayacaktır. Kuruluşlardaki güç dengesi ve gücü yeniden dağıtma veya paylaşma istekliliği derecesi, bir değişikliğin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirleyen faktördür.

Finer (1984) çalışması, kütüphane danışmanlarının rolü ve faaliyetleri ile ilgilidir. Terimin belirsiz bir anlamı ve geniş bir uygulaması mevcuttur; ilk önce neredeyse yalnızca fiziksel tasarım ve yerleşimle ilgilenen kütüphane planlayıcılarına, örneğin kütüphane uygulayıcıları ve mimarlar arasında bağlantı kuran kişilere atıfta bulunmak için kullanılmıştır. ABD’de devlet kütüphanesi danışmanları temel olarak kendi eyaletlerinde halk kütüphanelerinin gelişimi için rehberlik sağlamaktan sorumludurlar, ancak bu yasal ve mali tavsiye vermekten koleksiyonların ayıklanmasına ve kitap seçimine yardımcı olmaya kadar değişebilmektedir. ABD’deki mesleğe daha yeni giren bir kişi, müşterinin gelişimsel süreçlerle ilgili sorunları tanımlamasına ve ele almasına yardımcı olan süreç danışmandır. Bu rolde, danışmanlar tavsiyelerde bulunmaz veya çözümler önermezler, kuruluşa sorunlara nasıl yaklaşılacağı konusunda tavsiyelerde bulunurlar ve kuruluşun konuyu ele alma sorumluluğu vardır.

“Kütüphane danışmanı” terimi, artık serbest çalışan bilgi simsarları, bir ücret karşılığında referans çalışması yapan veya bir kerelik projeler üstlenecek profesyonelleri ifade etmek için de yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca bu terim, normalde gelişmekte olan ülkelerde, ulusal veya alt-ulusal kütüphanelerin ve bilgi sistemlerinin kurulması konusunda tavsiyelerde bulunmak üzere çağrılan, genellikle yabancı olan uzmanlara uygulanır.

Bu çalışma, bu kategorilerin hiçbirleriyle değil, ama daha ziyade, kuruluşların bilgi işleme yöntemlerini geliştirmelerine yardımcı olmayı taahhüt eden, nispeten küçük ama artan kütüphane/bilgi uzmanları grubuyla ilgilidir. Halk kütüphaneleri ve akademik kütüphaneler, söz konusu olanlardan oldukça farklı değerlendirmeler gerektirdiğinden ve özel kütüphane danışmanları veya geleneksel kütüphaneler hiç dâhil olmayabileceğinden bilgi yönetimi danışmanları olarak adlandırılabilirler. Bu çalışma üç bölümden oluşmuştur.

Birimci bölüm, danışman ve işi tartışır; ikinci bölüm, danışmanlık sürecini bir bütün olarak ele alıp, ardından sürecin seçilmiş özelliklerine odaklanmıştır.

Üçüncü bölüm, uygulamada danışmanlığa bakar— 1956 ve 1979 yılları arasında Aslib Danışmanlık Hizmetinin dâhili rapor toplama ve belgelerini girdi olarak kullanan özel kütüphane danışmanlığı görevlerinin çeşitli yönlerinin bir analizinden oluşur. Kaçınılmaz olarak, raporda açıklanan bazı özellikler örtüşmekte ve iç içe geçmektedir. Raporun bir bütün olarak içeriği, Aslib Danışmanlık Hizmetinin bir üyesi olarak ve daha sonra bağımsız bir danışman olarak kazanılan kişisel deneyimlerin bir sentezinden türetilmiştir.

Bu analizden çıkarılacak sonuçlar, danışmanlar tarafından elde edilenlerin çoğunun asla halka açıklanmadığı şüphesini doğrulamaktadır. Umulması gereken, uygulamalarının diğer kuruluşlara veya diğer mesleklere fayda sağlayabilecek yeni tekniklerin kullanıldığı veya sistemlerin tanıtıldığı istisnai vakaların rapor edilmesidir. Yine de kütüphane danışmanlarının kendi mesleki literatürlerinin dışındaki kaynaklardaki faaliyetlerini bildirmekte pek de maceracı olmadıkları görülmektedir.

McKinney Kellogg (1984) çalışması, müşteri-danışman ilişkisinin gelişimini izlemeye ve başarılı istişareleri başarısız olanlardan ayıran özellikleri ayırmayı amaçlamaktadır. 20 örgütsel gelişim danışmanının her biri, 2-3 saatlik yapılandırılmış görüşmelerde hem olumlu hem de olumsuz bir müşteri-danışman ilişkisini tanımlamıştır. Tüm bu vakaları anlatan görüşmelerden alınan transkriptler araştırma için veri sağlamıştır. Danışmanların her iki durumu da tanımlamak ve ayırt etmek için hangi tanımları kullandığını analiz etmek için görüşme dökümlerinin içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

İkinci analiz, danışmanların olumlu olarak seçtiği istişare davalarında mevcut olan ve olumsuz olarak değerlendirilen davalarda daha az yaygın olan veya olmayan

yedi adet niteliğin bir listesini önermiştir. Çalışma hem danışmanların hem de müşterilerin bu bilgileri ilişkileri geliştirmek için nasıl kullanabileceğine ilişkin bir tartışma ile sona ermektedir.

Sonuç olarak hem müşteriler hem de danışmanlar başarılı istişare ilişkileri kurmaya dahil olmalıdır. Danışmanın bakış açısından, bir dizi arzu edilen müşteri özelliği, bir istişarenin başarısına katkıda bulunmaktadır. Ancak daha geniş resime bakıldığında, daha az başarılı istişareler için sorunlu alanların hem müşterinin hem de danışmanın bir miktar kontrole sahip olduğu alanlar olduğu anlaşılmaktadır. Hem müşterilerin hem de danışmanların, danışma ilişkilerinin kalitesini iyileştirmek için girişimlerde bulunabildikleri görülmektedir.

Kakabadse (1986) çalışması, yönetim psikolojisinin değişimin yönetimi alanındaki profesyonel uygulama için bir vakayı ve çıkarımlarını açıklama amacı taşımaktadır. Endüstri psikologlarından, değişimin yönetimi konusunda kuruluşlara danışmaları giderek daha fazla talep edilmektedir. Ünlü iş adamı Andrew Carnegie'nin mezar taşında "Burada kendisinden daha akıllı insanları çalıştırmayı bilen birisi yatıyor" yazdığı bilinmektedir. Her ne kadar Carnegie'nin bunu kendisi için söylediği bildirilse de bu yazıda bahsi geçen ahlâklı tavır bir uzman veya danışman işe alan herhangi bir yönetici için de geçerlidir.

Organizasyonlar büyüdükçe ve geliştikçe; farklı faaliyetlerin koordinasyonu mali ve üretim kontrolü kadar önemli olduğundan; mesleki beceriler çoğaldıkça ve disiplinler bölünüp alt bölümlere ayrıldıkça, danışma amacıyla kimi işe alacağınızı bilmek, onun neden işe alındığını bilmek kadar önemli hale gelmektedir.

Bu çalışmanın altında yatan güçlü tema, bir müdahale yürütmenin psikolojisinin çok önemli olmasıdır. Müşteri(ler) ile etkili bir şekilde nasıl ilişki kurulacağını bilmek, geri bildirim vermenin kendi içinde bazılarını çözmenin yanı sıra daha fazla sorun yaratabileceğini kabul etmek, organizasyondaki tıkanıklıkların ve direncin üstesinden gelmek için stratejiler belirlemek ve genel olarak müzakere, manevra ve adım adım ilerleme, müdahale uygulamasının ayrılmaz unsurlarıdır ve bunların tümü, yüksek düzeyde istişare performansı elde etmek açısından temel konulardır.

Aslında ima edilen, mühendisler veya yönetim psikologları gibi danışman olarak çalışan profesyonellerin, müşteriye yalnızca mesleki uzmanlıklarını sunmaya karşı dikkatli olmaları gerektiğidir. Bu tür bir uygulamanın, müşterinin sorunlarının

“gerçek” doğasına hitap etmesi pek olası değildir. Kendini “müşterinin yerine koymak” önemlidir.

Danışan, müşterinin durumunun dinamiklerini takdir ettikten sonra, etkili bir müdahaleyi gerçekleştirmek için gereken müzakere ve manevra derecesini tahmin edebilir. Etkili bir müdahalenin iki yönü mevcuttur: danışmanın becerileri ve deneyimi ile müşterinin etkinliği. Bir danışmanın nasıl kullanılacağını bilmek oldukça önemlidir. Aslında, birinin bir danışmanın nasıl kullanılacağını bilip bilmediği sorusu, bireyin müşteri olarak ne kadar etkili olduğunu sormanın başka bir yoludur.

Hayes ve Prakasam (1991) çalışması, birincil sağlık merkezlerinde örgütsel gelişimi kolaylaştırmak için bir strateji olarak konsültasyonun etkinliğini araştıran bir çalışmayı bildirmekte ve danışmanlık hizmetlerinin sunumuna kaynaklarının daha fazlasını yatıran yönetim kurumlarının durumunu ele almaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları, her iki yaklaşımın da bazı değişikliklere yol açmasına rağmen, Hindistan Kerala'daki birincil sağlık merkezlerine faydalı değişiklikler getirme bağlamında, kuralcı müdahale tarzının katalitik moddan daha başarılı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, Blake ve Mouton'un (1983), danışmanın uygun olmayan bir müdahale modunu benimsemesi durumunda istişarenin başarısız olabileceği iddiasını desteklemektedir. Danışman, her iki durumda da aynı kişi olup ve daha önce kuralcı ve katalitik müdahalelerde başarılı olmuştur. Bu durumda kuralcı modun neden en başarılı müdahale stratejisi olduğuna dair spekülasyonlar başka bir yerde sunulmuştur.

Bu çalışmanın en önemli sonucu, istişarenin uygun bir mod benimsendiğinde örgütsel etkinliği geliştirmek için tasarlanmış değişiklikleri getirmenin çok etkili bir yolu olabileceğidir. Hindistan'daki Kerala'daki Hükümet Yönetim Enstitüsü gibi özerk yönetim enstitülerinin büyük çoğunluğunun, kaynaklarının çoğunu, örgütsel etkinliği artırmanın bir aracı olarak eğitim faaliyetlerinin sağlanmasına ayırdıkları daha önce belirtilmiştir. Bu geleneksel yanıt, istişarenin sunduğu ve bazen eğitim yoluyla gerçekleştirilmesi zor olan birçok faydayı tanımıyor gibi görünmektedir. Bunlardan ilki teşhisin kalitesidir. Çoğu zaman eğitim kursları, birinin eğitim ihtiyaçlarının ne olduğu konusundaki önsezisi temelinde veya kursiyerlerden veya onları aday gösterenlerden gelen oldukça kısa ve yüzeysel raporlar temelinde tasarlanmıştır. Eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde teşhis edilmesine büyük özen

gösterilse bile, sunulan kurslar, çeşitli kursiyerlerin beraberinde getirecekleri farklı ihtiyaçları karşılamalıdır.

Bir değişim stratejisi olarak istişare, belirli bir bağlamdaki sorunları teşhis etmeye ve öncelik sırasına koymaya çok daha fazla önem vermektedir. İkinci bir fayda, bir danışmanlık müdahalesine dâhil olan müşterilerin, bir eğitim kursundaki kursiyerlere kıyasla aynı sorun durumunu paylaşma olasılıklarının çok daha yüksek olmasıdır. Kursiyerler genellikle bireysel olarak kurslara katılırlar ve işe döndüklerinde, meslektaşlarını ve amirlerini değişiklikleri kabul etmeye ikna etmek gibi zor ve bazen imkânsız bir görev üstlenirler. Danışmanlık ile teşhis, eylem planlama ve uygulama aşamalarının “yerinde” gerçekleşmesi ve tüm rol setlerini içermesi çok daha olasıdır, böylece uygunluk ve aktarım sorunları en aza indirilir.

Clark (1993) çalışması, yönetim hizmetlerinin piyasa sunumuyla ilişkili bilgi asimetrisi sorunlarını incelemektedir. Bu tür sorunlar, hizmetleri mallardan ayıran özelliklerle daha da artmaktadır. Hizmetlerin iki benzersiz ve merkezi özelliği soyutluk ve dayanıksızlıktır. Bunlar, hizmetlerin piyasa sunumu için özel sorunlar yaratmaktadır. Özellikle kaliteyi değerlendirmede zorluklar yaratırlar; üretici ürün kalitesini bilse de alıcı çoğu zaman bilmez. Satıcılar ve alıcılar arasındaki asimetri iki türdür: Ters seçim ve ahlaki tehlike.

Ters seçim, alıcının satıcının ilgili özelliklerini veya çalıştıkları koşulları gözlemleyemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ahlaki tehlike sorunu ise, alıcının satıcılar tarafından yapılan eylemi gözlemleyememesidir. Bu zorlukların üstesinden gelinemezse, şirketler hizmet sunumunu geri çekip içselleştirdikçe pazar çökebilmektedir.

Bununla birlikte, her pazar, bilgi ile ilgili sorunlarla bağlantılı zararlı etkileri gideren bir dizi yerleşik mekanizmaya sahiptir. Belirli pazarlarda hâkim olan kurumsal düzenlemeler, bu pazarlarda güven üreten mekanizmalara bağlıdır. Sonuç olarak, bilgi asimetrilerine piyasa tepkileri tek tip olmaktan uzaktır. Argüman, yönetici işe alım endüstrisi örneği kullanılarak gösterilmiştir. Bu bakımdan çalışma, bir hizmet pazarında bilgi asimetrilerinin üstesinden gelen mekanizmalara ilişkin oldukça odaklanmış bir çalışmadır.

Bu çalışma, hizmetlerin piyasa sunumunu bilgi ekonomisi çerçevesinde incelemiştir. Yönetici işe alım endüstrisi ampirik bir örnek olarak kullanılmıştır.

Maddi olmama ve dayanıksızlık gibi hizmet özelliklerinin alıcılar ve satıcılar arasındaki bilgi asimetrisini ifade ettiği vurgulanmıştır. Bu bilgi dengesizliği, kalite güvencesi sorunlarına yol açmaktadır. Bu sorunların üstesinden gelmek için, özellikle giriş ve çıkış engellerinin düşük olduğu bir sektörde, resmi düzenleyici mekanizmaların hâkim olması beklenebilir. Ancak, sektördeki ana düzenleme kaynağı, danışmanlıklar ve müşteri kuruluşları arasındaki sözleşmeye dayalı garantilerdir.

Bilgi asimetrisi, geçmiş işlemlerin geçmişi tarafından daha da azaltılır. Danışmanlar ve müşteriler arasında sık yapılan işlemler, ikincilerin birincilere ilişkin değerlendirmelerinin temelini oluşturan bir aşinalığa yol açmaktadır. Bunlar, endüstrinin sosyal yapısında “gömülü” olan, kişisel ilişkilere dayalı, birey temelli güven biçimleridir. Gerçekten de yönetici işe alım endüstrisindeki ana güven üreten mekanizma, ‘kapalı’ sosyal yapıdır. Resmi, kurumsal temelli, güven üreten mekanizmalar zayıftır. Bu nedenle, resmi evrensel kodlar gibi destekledikleri düzenleme türleri ikincildir. Ters seçimin ve ahlaki tehlikenin potansiyel etkilerinin üstesinden gelen, itibarın altında yatan sözleşme garantileri ve geçmiş işlemlerin tarihçesidir.

Gable (1996) çalışması, harici bir danışmanla çalışırken müşterinin başarısını değerlendirmek amacıyla bir ölçüm modeli sunmak ve analiz etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada üç ana değerlendirme alanı tanımlanmıştır: (1) danışmanın tavsiyeleri, (2) müşterinin öğrenmesi ve (3) danışmanın performansı.

Müşteriler ve dış danışmanlar arasındaki ilişki çoğu zaman ana karaktere karşı düşman olarak algılanmaktadır. Dramatik, başarısız danışmanlıklar üzerine hikâyeler ve anekdotlara dayalı alıntılar bolca bulunmaktadır. “Görünüşte” başarısız olan birçok danışmanlığa katkıda bulunan bir faktör hem müşteri hem de danışman tarafından müşterinin proje için gerçek hedeflerine ve bu hedeflere yönelik ilerlemenin nasıl değerlendirileceğine ilişkin yetersiz bir takdirdir.

Katılımın başarısı, bir dizi vaka çalışması yoluyla bu boyutlar boyunca ampirik olarak ölçülmüş ve 85 bilgisayar-tabanlı bilgi sistemi seçim projesinde yer alan müşteriler ve danışmanlarla ilgili müteakip bir anket, model yapılarının doğrulanması, katılım başarısının altı farklı ve bireysel olarak önemli boyutunun varlığını ortaya koymuştur. Hem müşteriler hem de danışmanlar, katılım öncesi teklif ve seçim

süreçlerinde ve katılım sonrası sonuçların değerlendirilmesinde bu boyutlara katılmaya teşvik edilmiştir.

Başarı, karmaşık ve çok boyutlu bir yapıdır. Tek bir genel ölçü savunulabilir görünse de bireysel boyutların analizinden ilginç ve açıklayıcı sonuçlar elde edilebilmiştir. Boyutların yalnızca bir alt kümesini tek tek veya toplu olarak ele alan araştırmalar yanıltıcı olabilir. Ayrıca, yalnızca tek bir genel başarı ölçüsüne dikkat edilmesi, etkileri birbirini iptal eden veya seyrelten (yani ters işaretlere sahip olan) temel ilişkileri gizleyebilir. Bu, uygulama literatüründe bildirilen daha önce karışık sonuçların bazılarını açıklayabilmiştir.

Kendini danışmanlıkta mükemmelliğe adanmış danışmanlar, (1) müşterinin taahhüt başarısına ilişkin algılarını izlemek, (2) başarı eksikliklerinin nedenlerini belirlemek ve (3) müşteri hizmet düzeylerini iyileştirmek için uygun önlemleri almak için sürekli bir süreci harekete geçirmelidir. Danışmanın görev sonrası incelemesi, danışma hizmetinin kalitesini artırmak ve “satış yapmak” için önemli bir mekanizmadır. İki ana amacı olmalıdır: (1) müşteri için proje başarısını değerlendirmek ve (2) danışman için proje başarısını değerlendirmek. Bu çalışmada belirlenen başarı boyutları önceki amaç için faydalı olabilir.

Müşteriler, kendilerine yardımcı olacak gerekli uzmanlığa sahip danışmanları görevlendirmenin olası “gerçek” potansiyel faydalarını elde edebilmek için bilinçli olarak “gerçek” hedeflerinin “gerçek” maliyetleriyle yüzleşmelidir. Bu araştırma ve aracın, müşterilerin maddi olmayan hedeflerine ve ihtiyaçlarına duyarlı hale gelmesine yardımcı olacağı ve böylece uygun beceriye sahip ve sorumlu danışmanların seçilmesini ve elde tutulmasını kolaylaştıracağı umulmaktadır.

Werr, Stjernberg ve Docherty (1997) çalışması, beş büyük yönetim danışmanlığı şirketinde yapılan bir görüşmeye dayanarak, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına yönelik yöntem ve araçların içeriğini ve işlevini belirleyerek yöntem ve araçların popülerliğini anlamaya çalışmayı amaçlamıştır. Çalışmada, yöntem ve araçların hem danışmanlık organizasyonunda hem de değişim sürecinde birtakım işlevleri olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu işlevler, temelde yöntem ve araçların değişim sürecine ortak bir ara yüz sağlama becerisine dayanmaktadır. Bu çalışma aynı zamanda, danışmanlık şirketlerinin odaklanmış sorunlara ilişkin geleneklerindeki farklılıkların, yöntemlerin

içeriğine ve kullanımına yansıyor yansımadağı sorusunu da incelemektedir. Bu konudaki ana sorular ise şunlardır: Ana iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ve rasyonelleştirilmesinde yapılandırılmış yöntemlerin işlevleri nelerdir? Büyük danışmanlık firmaları bu tür projelerde yapılandırılmış yöntemleri ne ölçüde ve nasıl kullanıyor? Yöntemlerin kendileri mi önemlidir, yoksa danışmanlık sürecinin başarısını belirleyen daha ziyade bireysel danışmanın deneyimi midir?

Çalışma, danışmanların dâhil oldukları projelere ilişkin kendi algılarına dayanmaktadır. İsveç'te faaliyet gösteren büyük yönetim danışmanlığı firmalarının beş ofisinde yapılan görüşmelerden elde edilen önemli bir sonuç, yapılandırılmış yöntemlerin değişim sürecine ortak bir ara yüz sağlamada önemli bir rol oynadığıdır. Bunun danışmanlık şirketi, müşteri şirket ve danışman-müşteri etkileşimi için geçerli olduğu gösterilmiştir.

Danışmanlık şirketinde paylaşılan ara yüz, tek bir danışmana kıyasla danışmanlık firmasının organizasyonel seviyesinin kattığı değeri gerçekleştirmek için gereken deneyim mübadelesini ve personel konusunda esnekliği desteklemek açısından önemlidir. Bu nedenle yöntemler, yeni işe alınan danışmanların tanıtılmasını ve sosyalleşmesini kolaylaştırmak ve şirkete satılan “ürün” deki (bireysel danışmanın aksine) örgütsel bileşeni artırmak gibi çifte işlevi bulunan yetkinliğin daha genel kurumsallaştırılmasının bir parçasıdır ve böylece müşteriler danışmanı şirkete bağlamaktadır. Bireysel danışmanın kurumsallaşmış “örgütsel bellek”te erişilebilir olan deneyimi bir birey olarak geliştirmesi ve saklaması kesinlikle imkânsızdır.

Danışman-müşteri etkileşiminde, paylaşılan ara yüz, danışmanın bilgisinin bir kısmının kolayca aktarılan bir versiyonunu sağlayarak ve ayrıca değişim sürecine aktif katılım yoluyla deneyimsel öğrenmeyi kolaylaştırarak yetkinlik aktarımını ve öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Benzer şekilde, müşteri şirketteki yöntemlerle sağlanan ortak ara yüz, proje grubu üyeleri arasındaki görüş farklılıklarının ortaya çıkmasını ve köprülenmesini sağlamaktadır. Bu, büyük ölçüde bilişsel bir koordinasyon olup, danışman ile müşteri sistemi arasındaki ve ayrıca farklı danışmanlar arasındaki ve müşteri sistemi içindeki farklı aktörler arasındaki iletişimi kolay hale getirmektedir.

Odaklanılmış problemler, kullanılan teknolojiler, tipik müşteriler vb. ile ilgili olarak farklı geçmişlere sahip beş danışmanlık şirketinin çalışması hem danışmanlar

tarafından odaklanılan problemin hem de yöntemlerin kullanımının bir yakınsadığını göstermektedir. Yaklaşılan sorunlar, bir bütün olarak organizasyona odaklanmaya, ana iş süreçlerinde sistem çapında değişiklikler yaratmaya ve bu değişiklikler için zamanı büyük bir operasyonel hedef olarak kullanmaya yönelmektedir. Müşterinin katılımının hem aidiyet yaratmanın bir yolu hem de müşteri şirkette öğrenme süreçleri yaratmak için yoğun bir şekilde vurgulandığı değişim süreci yaklaşımında da bir yakınsama vardır.

Yapılandırılmış yöntemler, müşteri sisteminin bu katılımında önemli bir rol oynamaktadır. Bu gözlemi ifade etmenin bir başka yolu da danışmanlık firmasının geleneksel vurgusundan ziyade sorunun kendisinin, danışmanlık sürecine yaklaşımı yönlendirme eğiliminde olmasıdır. Bu çalışmada tek tip projelere, yani süreç iyileştirme projelerine odaklanıldığı için, farklı geleneksel geçmişlerine rağmen firmalar arasındaki bu tür projelere yaklaşımdaki benzerliklerin dikkat çekici olduğunu görülmüştür. Çalışmada, müşteri sisteminin danışmanlık sürecine katılımı tüm danışmanlar tarafından vurgulanmıştır. Bu katılımı yönlendiren faktörler; müşterinin sonuçlara sahip çıkmasının önemi, uygulanabilir sonuçlar, kendi kendini sürdüren gelişim süreçleri ve yayılımı elde etmek için müşteri sisteminde yetkinlik gelişimine yapılan vurgudur.

Danışmanlık literatüründeki müşteri katılımına yönelik geleneksel argüman, danışmanın müdahalesinin sonuçlarının kabul edilmesi için sahiplenmenin bir ön koşul olduğudur. Değişim sürecine katılım, sonuç olarak daha kolay uygulama ile bu mülkiyeti müşteriye aktarmaktadır.

İkinci bir argüman, müdahalenin sonucunun sadece değişikliklerin içeriği açısından değil, aynı zamanda müşteri sistemindeki yetkinlik gelişimi açısından da ölçülmesi gerektiğidir. Müşterinin öğrenmesi hem kısa vadede değerli olabilir- danışmanın katılımı daha erken sonlandırılabilir- hem de uzun vadede - danışman koçluğu olmadan yeni projelerin kalitesi ve yoğunluğu daha yüksek olacaktır. Görüşülen danışmanların birçoğu, genellikle zaman alıcı uygulama çalışmalarına pahalı danışmanları sürece dâhil etmenin en güçlü yolu olarak öğrenme argümanını vurgulamaktadır.

Danışmanların maliyetlerinin, değişim sürecinin bir sonucu olarak müşteri organizasyonda meydana gelen öğrenmeye karşı giderek daha fazla ölçüleceğini

tahmin etmektedir. Gerçekleştirilen görüşmelerin birçoğunda belirtildiği gibi, müşteri sisteminin öğrenilmesine yüksek bir değer atfedilmedikçe, danışmanın uygulamaya katılımını kârlı bir yatırım olarak görmek mümkün olmayacaktır. Odaklanılan değişikliklerin sistem genelindeki özellikleri, danışmanların bilişsel kapasitesine ve değişim süreciyle bağlantılı iletişime (Danışman-müşteri, müşteri-müşteri, danışman-danışman) ağır talepler getirmektedir.

Yapılandırılmış yöntemler bilişsel kaynakları azaltır ve aktörler arasındaki iletişimi destekler. Farklı danışmanlık firmaları tarafından kullanılan problemlerin ve yöntemlerin yakınsaması, yetkinlik geliştirmeye verilen artan vurgu ile yakından bağlantılıdır. Ancak, yapılandırılmış yöntemlerin öğrenme üzerindeki olumlu etkileri aşikâr değildir. Ayrıntılı yöntemler, yönetim ve organizasyonların aşırı basitleştirilmiş bir görünümüne dayalı olarak kritik olmayan eylemi de destekleyebilmektedir. Ayrıca, yöntemlerin kullanıcıları arasında öğrenmeyi engelleyen bir güvenlik duygusu yarattığı da tartışılabilir. Bu nedenle, ayrıntılı ve yapılandırılmış yöntemler, yetkinlik gelişimini desteklemek yerine engelleyebilmektedir.

Bu da danışmanlık projelerinde yöntemlerin öğrenme üzerindeki etkilerinin önemli bir belirleyicisinin, kullanıcının yönetime yaklaşımı olduğunu göstermektedir. Yöntemleri, değişim süreci için uygulanabilir bir “nasıl yapılır” kılavuzu olarak algılamak, bahsedilen olumsuz etkilere sebep olabilir. Bunları bir kavramlar seti olarak kabul etmek, iletişimi kolaylaştıran ve her duruma uyum sağlamayı gerektiren, yöntemin sağladığı kavramların uyumu ve ulaşıldığı gerçeklik hakkında tartışma ve yansımayı açarak daha olumlu etkiler üretebilmektedir.

Bu argümana göre, öğrenme, bir yöntemin soyut kavramlarını belirli bir duruma “çevirme” sürecinde gerçekleşmektedir. Bu çevrim süreci, müşteri kuruluşa ve yönetime yeni soruların yöneltilmesine yol açacaktır. Bu soruları yanıtlama çabaları, müşteri organizasyonun karakteri ve kendine has özellikleri hakkında aydınlatıcı tartışmalarla sonuçlanır ve daha önce fark edilmeyen yönlerini vurgular.

Aynı şekilde yöntemin adaptasyonu ihtiyacı da danışmanlık firmasında yöntemin sürekli olarak düşünülmesine ve geliştirilmesine yol açmaktadır. Bu nedenle, danışmanların yöntemi, “nasıl yapılacağı” açısından bir “tarif” olarak değil, değişim sürecine ortak bir arayüz, adaptasyona ihtiyaç duyan bir dizi kavram olarak

algılamaları, soyut ve son derece karmaşık, kendine özgü durumlarda öğrenmeyi kolaylaştıran basitleştirilmiş yöntemlere olanak tanımaktadır.

Bu çalışma, bir danışmanlık projesinin daha temel yönleriyle başa çıkmanın verimli bir yolunu sunarak, rutinleştirilmiş bilginin yeniden kullanımının, yenilikçi düşüncenin gerçekten gerekli olduğu daha zorlu yönere uygulanacak daha fazla çabayı sağlayabileceğini gözlemlemiştir. Danışmanlar, belirli bir müşterinin kurumsal değişim projesine yaklaşırken yararlandıkları bilgi yönetimi sistemlerinden örnek olay incelemelerini ve müşterinin özel koşullarına bireysel olarak uyarlanmış yeni düşünceyi uyguladıkları alanları açıklayarak, müşterilerine hem önerilen çözümün diğer ortamlarda uygulanabilir olduğu gösterildiğinde daha fazla güvence, hem de çalışmalarının bireysel olarak uyarlandığı ve yenilikçi olduğu konusunda daha net bir takdir sunabilirler.

Danışmanlık firmalarının bilgi yönetim sistemlerinin içeriğini bu şekilde müşterileri tarafından incelemeye tabi tutacakları beklentisi oluşturulsa – hem tavsiyelerinin uygulanabilirliğini ve ticari faydalarını doğrulamak, hem de bireysel olarak uyarlanmış destek alanlarını ve gerçekten radikal yenilik olanı vurgulamak için – yüksek kalitede bilgi yönetim sistemlerini sürdüren firmalar, onlardan hâlihazırda olduğundan çok daha fazla rekabet avantajı elde edeceklerdir.

Danışmanlık firmalarının bilgi yönetim sistemlerinden müşteri vaka çalışmalarını ne kadar ve ne şekilde kullandıklarına ve müşterilerin bu bilgilere ne kadar değer verdiğine ilişkin araştırma, kurumsal değişim projelerinde danışmanlık müdahalelerinin altında yatan kanıt tabanını güçlendirmenin yollarını belirlemede faydalı olabilir.

Sturdy (1997) çalışması, yönetim danışmanlarının ve müşterilerinin uygulamalarını ve algılarını incelemektedir. Danışmanların sürekli kullanımını ve buna bağlı olarak yönetim fikirlerinin geçiciliğini muhasebeleştirilmede yönetim kaygısını vurgulayan mevcut literatür, eleştirel bir şekilde geliştirilmiştir. Bu tür açıklamaların, örgütlerin ve kapitalizmin erk ilişkilerinden soyutlanma ve yönetimi kendinden emin danışmanların pasif kurbanları olarak tasvir etme eğiliminde olduğu tartışılmaktadır.

Çalışmada, kimlik ve kontrol duygusunu güvence altına almak için müşterilerin ve danışmanların karşılıklı ve kendi kendini engelleyen endişelerine dayanan alternatif

bir etkileşimli model önerilmektedir. Bu, danışmanlığa direnmede yöneticilerin şimdiye kadar ihmal edilen aktif rolünü ve danışmanların yaşadığı baskı ve endişeleri vurgulayarak ampirik olarak araştırılmıştır. Birleşik Krallık finansal hizmetler sektöründeki bilgi teknolojileri strateji danışmanları ve müşterilerinin röportaj, belgesel ve anket araştırmalarının yanı sıra ikincil kaynaklardan seçici olarak yararlanılmıştır.

Bu makalenin amacı, danışmanlık-müşteri uygulamalarının geniş bir ampirik ihmeline karşı koymaktır. Bununla birlikte, bu alanda daha fazla araştırma için önemli bir alan bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmada danışmanlığın yerel ve sektör toplulukları ve devlet kurumlarında kişisel temaslar ve etkileşimler yoluyla etkili bir şekilde teşvik edildiği açıktır, ancak bunlar nadiren tartışılmıştır. Benzer şekilde, müşteri-danışman etkileşimlerinin kendilerini ve dolayısıyla problemlerin, fikirlerin ve tekniklerin bunlar aracılığıyla dönüştürüldüğü belirli yolları gözlemlemek mümkün değildir.

Ayrıca, danışmanlar ayrıldığında, eğer ayrıldıklarında ne olduğunu ve müşterilerin uygulamaları nasıl yeniden tanımladığını, yeniden yapılandırıldığını incelemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Son olarak, farklı sektörler ve/veya ülkeler ile danışmanlık uygulamasının kurumsal koşulları ve yönetim bilgisi karşılaştırılarak bağlamsal analizler geliştirilebilir. Bu, yönetim bilgisinin yayılmasında Avrupa'nın geri kalanında danışmanların görünüşte artan önemi ve buna bağlı olarak ulusötesi danışmanlık firmaları, organları ve metodolojilerinin büyümesi açısından önemlidir.

Aynı zamanda, uygulayıcılar arasında, Britanya'nın ABD'ye ve diğer yeni bilgilere daha açık olduğunun sık sık gözlemlenmesine ek olarak, kültürel ve kurumsal özgüllüklerin iş fırsatlarını şekillendirmede ve sınırlamada birincil olduğu konusunda genel bir kabul mevcuttur. Bunları ve diğer araştırma konularını takip ederken, danışmanlık sürecinin diyalektik, yapısal ve varoluşsal doğasını tanımak ve dâhil etmek önemlidir.

Mulligan ve Barber (1998) kitap bölümü çalışması, her ne kadar danışmanlık alanı üzerinde yönlendirmek için haritalar sunsa da öncelikle müşterinin ve danışmanın ilişkileri, bunun zaman içinde nasıl geliştiği, onu etkileyen çeşitli özellikler ve ilişkilerde mükemmelliğin danışmanlık kavramına nasıl değer ve kalite

katabileceği ile ilgilidir. Çalışmada, danışmanları birkaç yıl eğitmiş olarak, danışmanlıkta birincil iletişim aracı olmasına rağmen müşteri-danışman ilişkisinin nasıl geliştirilmekte veya keşfedilmekte olduğundan ziyade unutulma veya hafife alınma eğiliminde olduğu fazlasıyla fark edilmiştir.

Danışmanlıkta ilişkiyi ön plana çıkarmak yerine arka plana koymak, danışanların memnuniyetlerini veya memnuniyetsizliklerini dile getirdiklerinde, yorumları düzenli olarak danışan-danışman ilişkisi etrafında toplanma eğilimi gösterdiği için ciddi bir hatadır.

Bu bağlamda ilişki, danışmanlık işlevinin ana aracı ve yağıdır. Bu kitap bölüm kapsamında, profesyonel bir hizmetin satın alınması, öğrenmenin aktarılması ve bunun gerektirdiği değişimin kolaylaştırılması ile ilgili olarak müşteri-danışman ilişkisine odaklanmaya çalışılmıştır. Paylaşılan bakış açısı, danışman ve müşteri arasında gelişen kişiselleştirilmiş, ilişkisel alana – kurumsal sözleşmenin makro düzeyinden ziyade insan etkileşiminin mikro düzeyine – odaklanmıştır.

Çalışmanın odak noktası, her ne kadar öncelikle dış istişare üzerine olsa da dâhili danışmanlara atıfta bulunmaktadır. Bu senaryoda, çalışma, müşteri-danışman ilişkisinin doğasını ve amacını, bu ilişkinin amacını ve işlevini vurgulayan geniş metodolojileri ve danışman ile müşterinin canlandırdığı çeşitli açık ve gizli, hayalet ve gölge rollerini incelemeye yönelmiştir. Tüm çalışma ilişkilerinde olduğu gibi, sağlıklı kalmak için bakıma ihtiyaçları vardır. Görevde veya problemde kaybolmak ve ilişkinin canlı ve canlı kalmasını sağlamak için yeterli zaman ayırmamak çok kolaydır.

Çoğu değişiklik insanlar aracılığıyla gerçekleşir ve yerine getirilmesi gereken kendi kişisel ihtiyaçları vardır. Danışmanlık projesi ve işi, insanları danışmanlık projesinin bir parçası olarak görme ve böylece onların insanlıklarının daha geniş arka planını ve projenin onlar üzerindeki etkisini unutmama eğilimi olsa da hayatlarının bir parçasıdır.

McLarty ve Robinson (1998) çalışmasının temel amacı, danışmanlık uygulamasının anlaşılmasına katkıda bulunmaktır. Başlangıçta danışmanlara ve ilgi alanlarına odaklanmıştır, ardından pazarlamayı incelemiş ve özellikle gelişmekte olan firma için önerilen bir uygulama geliştirme stratejisi ile sona ermiştir.

Çalışma, uzmanlık sınırlarını genişletmekten ziyade iyi uygulama üzerine bir incelemedir. Yönetim danışmanları, bir işletmenin küçük bir niş bölümünden, bir şirketin tamamına bakmaya kadar her şeye dâhil olabilirler. Çalışmada, yeni ufuklar açan çalışmalarında yedi temel aşama– keşif, giriş ve sözleşme, teşhis, müzakere müdahale ve planlama, eylem, değerlendirme, devam etme veya sonlandırma – belirlenmiştir.

Yönetim danışmanlığı, müşteri firmalardaki kültürü değiştirme kabiliyetine sahiptir, ciro ve kârlılık açısından katma değeri artırma potansiyeli mevcuttur. Uygulaması, sezgiye olduğu kadar analize, yöntemlere ve çözümlere dayandığı kadar karmaşıktır. Danışmanlığın yönetilme biçiminde büyük ve küçük firmalar arasında açık farklılıklar vardır, ancak yine de uygulama yapılacak geniş bir alan mevcuttur.

Danışmanların, özellikle görevleri yönetirken, pazar fırsatlarını değerlendirmede sağduyuya ihtiyaçları vardır. Başarılı bir kapatmanın nihai hedefi, doğası gereği hem nesnel hem de öznel olan “süreç sorunlarından” etkilenen bir sürecin parçası olarak görülmelidir. İyi danışmanlık uygulaması, mantıksal eylem için bir şablon gerektirir. Bir strateji geliştirirken, sürecin, çoğu yüksek büyüme gösteren firmaları etkileyecek olan güncel konuların tanımıyla başlaması önerilir, çünkü bunlar danışman kullanma olasılığı en yüksek olan firmalardır. Çalışma, beş aşamalı bir model sayesinde, büyüyen danışmanlık uygulamasının gelecekteki başarısı için gelişebileceği ve genişleyebileceği etkili bir prosedür ortaya koymaktadır.

Nevins (1998) çalışması, bir yönetim danışmanlığı firmasında eğitim ve gelişim hakkında bazı ön düşünceler sunmaktadır. Yönetim danışmanlığı firmalarının belirli dinamikleri ve bu alandaki eğitim ve gelişim zorluklarına ilişkin bu değerlendirmenin, Booz Allen & Hamilton isimli yönetim ve strateji danışmanlık firmasındaki müfredatla ilgili bir vaka çalışmasıyla birleştiginde, bir tartışma başlatacağı umulmuştur.

Booz Allen’in eğitim ve geliştirme biriminin direktörüne sıklıkla sorulan sorular “Büyük bir danışmanın ayırt edici özellikleri nelerdir? Birinci sınıf danışmanların müşteri sorunlarına kattıkları ve onları yalnızca yetkin problem çözücülerden ayıran becerileri, bilgileri ve yetenekleri nelerdir?”, hayattaki en iyi ve en temel soruların çoğu gibi, aldatıcı derecede basit sorulardır.

Konu biraz düşünöldükten sonra, gerçekten harika danışmanın üç özelliği; Gerçekten kritik ve anlayışlı sorular sorma becerisi; bu soruların yanıtlarını gerçekten merak etmek ve bu soru-cevap sürecini müşteri sorunlarına yönelik bir çerçeve oluşturmak için kullanmak, herhangi bir durumu veya konuyu aynı anda birden fazla açıdan görme kapasitesi; başkalarının -müşteriler, ekipler ve firma- başarılı olmalarına yardım etmekten temel bir sevinç ve memnuniyet duymak olarak görölmektedir.

Çalışmada, önde gelen bir yönetim danışmanlığı firmasının, çalışanlarında ilk iki özelliği geliştirmek için firmanın daha geniş kültürüyle uyum sağlaması ve aynı zamanda her birini aynı anda “kendini tanımaya” çağırmanın ve sürekli olarak başkalarının başarılı olmasına yardımcı olmanın, büyük bir yönetim danışmanlığı firmasının ana hedefi olması gerektiği saptanmıştır.

Kaarst-Brown (1999) çalışmasının bulguları, sembolik roller kavramını tanıtarak harici danışmanların örgütsel güç ve değişim çabalarıyla etkileşimi üzerine artan literatüre katkıda bulunmuştur. Bu vaka çalışmasında yorumlanan ve kısaca gösterilen beş rol, harici danışmanların kuruluşlardaki sembolik ve işlevsel rollerini giriş ve çıkış süreçleri dâhil daha iyi anlamalarına ve daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir. Çalışma, ortaya çıkan yetkilendirmenin sembolik rolü, aynı zamanda, değişiklikler tamamlanmadan önce yeniden dondurma ve istikrara kavuşturmanın erken sinyalleri nedeniyle değişim projelerinin başarısızlığı için alternatif bir açıklama sunmaktadır.

Güç ve siyaset, uzun süredir değişim süreçlerinin genellikle zararlı unsurları olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, siyasi arenada sınırlı ilgi gören bir unsur, harici bir danışmanın veya değişim ajanının mevcudiyetiyle ilişkilendirilen kasıtsız sembolizmdir. 14 aylık bir değişim projesi boyunca iki danışmanın rol sembolizminin geriye dönük bir analizini sunmaktadır. Örgütsel güç, değişim aşamaları ve sembolizm teorilerinden alınan kavramları kullanarak, harici danışmanın beş sembolik rolünden oluşan bir çerçeve sunulmaktadır. Bu roller, değişimin sembolü, değişen normların ve değerlerin sembolü, gücün yeniden dağılımının sembolü, sembolik dilek kuyusu ve örgütsel güçlendirmenin sembolünü içermektedir. Bu sembolik rollerin farklı değişim aşamalarında ortaya çıkışı, önemi ve sonuçları araştırılmıştır.

McLachlin (1999) çalışmasının başarılı bir danışmanlık katılımı için gerekli olan ancak yeterli olmayan yönler hakkında literatüre dayalı birkaç önermesi

mevcuttur. Buna göre, danışmanlar, özellikle müşterinin çıkarlarını her zaman ön planda tutarak dürüstlük sergilemelidir. Müşteriler projeye dâhil olmalı ve değişime hazır olmalıdır. Proje gereksinimleri ve beklentileri ile ilgili resmi bir sözleşme olabilecek veya olmayabilecek açık bir anlaşmanın varlığı önemlidir. Müşteri, kısmen açık ve sınırlı atamalar kullanarak nihai olarak sözleşmeyi kontrol etmelidir. Danışmanlar yetkin olmalıdır. Son olarak, danışmanlık modelleri, müşteri beklentileri, danışman yetenekleri ve danışman türü dâhil olmak üzere bir dizi boyutta müşteriler ve danışmanlar arasında iyi bir uyum mevcut olmalıdır.

McLachlin (2000) çalışması, bir soruyu ele almak için yedi danışman ve bir müşteri ile keşif amaçlı görüşmelerin yanı sıra bir dizi disiplinden literatür bilgisini kullanmaktadır. Bir danışmanlık görevinde hizmet kalitesinin doğası hakkında çeşitli görüşler bulunmaktadır. Çalışma, konuyu ele alırken, danışmanlık türleri, müşteri beklentileri ve ihtiyaçları ile kısa ve uzun vadeli gelir akışları arasındaki farkları dikkate almaktadır. Danışman müşteri beklentilerini karşılamışsa (herhangi bir kategoriyi daha da kötüleştirmeden bir veya daha fazla müşteri performansını, müşteri yeteneklerini veya organizasyon kültürünü geliştirerek) temel bir ihtiyacın ele alınıp alınmadığına bakılmaksızın, bir danışmanlık sözleşmesinin başarılı olduğuna hükmederek; danışmanın, herhangi bir anda gelir elde edilmiş olsun ya da olmasın, gelecekteki gelir akışları beklentileriyle itibarını artıracığı sonucuna varmaktadır.

Hizmet kalitesi sadece müşteri için önem taşımaz; danışmanın da her danışmanlık görevinde yüksek düzeyde hizmet kalitesi sağlamaktan çıkarı mevcuttur. Bu bağlamda, danışmanlar, gelecekteki gelir akışlarının sağladıkları hizmet kalitesine ve daha sonra, öncelikle gayri resmi ağızdan ağıza iletişim yoluyla oluşturacakları itibara bağlı olduğunu her zaman hatırlamalıdır. Danışmanlık katılım başarısının üç ana hedefi şu şekilde özetlemiştir: müşteri performansının iyileştirilmesi; müşteri yeteneklerini geliştirilmesi ve değişen organizasyon kültürü.

Benzer şekilde, danışman türleri arasında, özellikle örgütsel gelişme danışmanları ve diğer yönetim danışmanları türleri arasında yapılması gereken ayrımlar mevcuttur. Bu nedenle, müşteriler her bir danışmanlık görevi için beklentileri konusunda net olmalı ve bu beklentileri ilgili yaklaşımlara sahip danışmanlarla eşleştirmeye çalışmalıdır. Aynı terminolojinin (örneğin toplam kalite yönetimi) çeşitli

danışmanlar tarafından oldukça farklı şeyler ifade etmek için kullanıldığı göz önüne alındığında, bu özellikle önem taşımaktadır.

Ayrıca, müşterinin bakış açısından, temel ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığına bakılmaksızın beklentilerin karşılanması daha önemlidir. Bunun hem müşteriler hem de danışmanlar için etkileri mevcuttur. Müşteriler, her bir danışmanlık sözleşmesinin beklediklerini yerine getirmesini sağlamak için gündemin kontrolünü ellerinde tutmalıdır. Özellikle bir danışmandan hem ihtiyaçlarının belirlenmesini hem de çözümlerin hayata geçirilmesini istemek oldukça risklidir. Danışmanlar, kuruluşun temel ihtiyaçlarını karşılamayabilecek belirli bir amaç için işe alındıklarını kabul etmelidir. Bu sınırlı beklentileri karşılamalı ve başka gündemleri teşvik etme cazibesine direnmelidirler.

Kumar, Simon ve Kimberley (2000) çalışması, yönetim danışmanlığı başarısına yol açan stratejik yetenekleri belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma aynı zamanda, yönetim danışmanlarının danışmanlık başarısının performans göstergeleri olarak gördüklerinin neler olduğunu ve bunların stratejik yeteneklerle ilişkili olup olmadığını belirlemeyi de amaçlamıştır. Bu çalışma için araştırma tasarımı, modifiye edilmiş bir üretici stratejisidir. Hem nicel hem de nitel verileri oluşturmak için yapılan mülakatlarda, içerik analizi ve anket anketleri gibi çeşitli veri toplama yöntemleri kullanılmıştır. 21 stratejik yetenek belirlenmiştir. Bunlar işlevler ve beceriler/ değerler geniş kategorileri altında toplanmıştır.

Azalan sırayla tanımlanan en kritik üç işlev, hizmet kalitesi, hedeflerin belirlenmesi ve sorunları çözme olarak belirlenmiştir. En önemli üç beceri/değer, doğruluk ve dürüstlük, müşteri-danışman iletişimi ve güvenilirliktir. On performans göstergesi belirlenmiştir. Ankete katılanların belirttiği gibi bunlardan en kritik üçü müşteri memnuniyeti, kârlılık ve tekrarlanan işlerdir.

Bu çalışma, başarılı danışmanlık firmalarının deneyimli, bilgili ve çok yönlü danışmanları istihdam etmesi gerektiğini göstermektedir. İdeal olarak bu firmalar, tanımlanan 20 stratejik yeteneğin (10 işlev ve 10 beceri/değer) tamamını operasyonel hale getirmeli ve uygulamalıdır. Bunlar, yönetim danışmanlığı başarısının on performans göstergesinden bir veya daha fazlasıyla ilgilidir.

Bunun yanısıra, uygulanması gereken en kritik üç işlev şunlardır: hizmet kalitesi; net hedefler belirlemek ve problem çözme. Uygulanması gereken en kritik üç

beceri/değer ise şunlardır: dürüstlük ve dürüstlük; müşteri-danışman iletişimi ve güvenilirlik. Son olarak, en önemli üç performans danışmanlık başarısının göstergeleri şunlardır: müşteri memnuniyeti; kârlılık ve tekrarlanan iş.

Simon ve Kumar (2001) çalışması, müşterilerin yönetim danışmanlığı başarısına yol açan stratejik yetenekler hakkındaki görüşlerini araştıran bir çalışmanın bulgularını özetlemektedir. Anket, Avustralya'daki en büyük 500 şirkette görevli 171 yönetici arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırılan ana unsurlar, danışmanların işe alınma nedenleri ve müşteriler tarafından belirlenen başarılı performans göstergeleriyle ilgili stratejik yeteneklerdir.

Bulgular, danışmanların işe alınmasının ana nedenlerinin yetersiz kurum içi uzmanlık, bağımsız/nesnel tavsiye, ek yardım/kaynak elde etme, kurum içi yetersiz insan gücü ve sorunların hızlı çözümü olduğunu göstermektedir. Müşterilerin başarı için önemli olarak tanımladıkları ilk beş stratejik yetenek, sırasıyla, müşteriye dinleme ve anlama yeteneği, hizmet kalitesi, müşteri-danışman iletişimi, dürüstlük ve dürüstlük ve teknik bilgidir.

Tüm stratejik yetenekler bir veya daha fazla performans göstergesiyle ilgilidir. İlk beş performans göstergesi, üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere ulaşma, müşteri memnuniyeti, hizmet sunumunun zamanında olması, fiilen uygulanan tavsiyeler ve ölçülebilir sonuçlar elde edilmesidir. Bu nedenle, çağdaş yönetim danışmanının çok yetenekli ve teknik olarak yetkin olması ve mükemmel insan becerilerine sahip olması gereklidir. Danışmanların ayrıca başarılı performansı neyin oluşturduğuna ilişkin görüşlerinin müşterilerinininkiyle tamamen aynı olmadığını da fark etmeleri gereklidir.

Gerçek şu ki, danışmanlık iş dünyasının önemli bir bileşenidir. Dahası, tüm göstergeler, danışmanlık hizmetlerine olan talebin azalmak yerine hızla arttığını gösteriyor gibi görünmektedir. Bu nedenle hem müşteriler hem de danışmanlar sırasıyla kullandıkları ve sağladıkları hizmetleri destekleyen teoriyi araştırdıkça, mevcut ampirik verilerin kıtlığı giderek daha belirgin hale gelebilir. Hiç şüphe yok ki, temel kurallar ve teoriler anlaşılmadan, daha iyi ve daha eksiksiz bir hizmet sunumu üretmek için yeniden şekillendirilemez ve yeniden yapılandırılmaz. Bu verilerden bazılarının daha büyük danışmanlık firmalarının kendi araştırma ve çalışmalarından halihazırda mevcut olduğu öne sürülmüştür.

Ancak bu bilgiler kamusal alanda mevcut değildir. Hem büyük hem de küçük müşteriler ve daha küçük danışmanlık firmaları, bu tür bilgileri elde etmek için zorlanacaklardır. Bu araştırma çalışmasından, danışman müşterilerinin ağırlıklı olarak erkek olduğu, her yıl birden fazla danışman tutma eğiliminde oldukları, büyük/başkentlerde bir araya geldikleri ve çalıştıkları sektörlerde bir sınır olmadığı açıktır. Herhangi bir sayıda konu için danışmanlığa ihtiyaç duyarlar, ancak temel konular bilgi teknolojisi, stratejik danışmanlık, eğitim ve geliştirme, organizasyonel değişim ve pazarlamadır.

Bu araştırma çalışması ayrıca, danışmanların birden çok beceriye sahip olması, teknik açıdan yetkin olması ve mükemmel insan becerilerine sahip olması gerektiğini göstermektedir. İdeal olarak, başarılı bir danışman olmak için 18 stratejik yeteneğin tamamının operasyonel hale getirilmesi ve uygulanması gereklidir. Bunun nedeni, tüm yeteneklerin, müşteriler tarafından tanımlanan bir veya daha fazla başarı göstergesiyle ilgili olmasıdır. Danışmanların başarıyı nasıl ölçtüğü ve algıladığı ile müşterilerin de aynı şeyi nasıl yaptığını arasında oldukça fark edilir bir farklılık mevcuttur.

Bu, danışman önlemlerinin “yanlış” veya yararsız olduğu anlamına gelmez, yalnızca danışmanların müşterilerin satın aldıkları hizmetlerde aradıklarını dikkate almaları gereklidir. Çalışmaya göre, danışmanların işe alınmasının beş ana nedeni şunlardır: kurum içi yetersiz uzmanlık; bağımsız/nesnel tavsiye; ek yardım / kaynaklar elde etmek; şirket içi insan gücü yetersizliği ve hızlı sorun çözümü.

Tüm bu nedenler, müşterilerin bir danışmanlık firmasının kapısını çaldıklarında, kendi firmalarında yapma veya üstlenme kapasiteleri olmayan bir şeyi aradıklarını göstermektedir. Gerçekten bir bağımlılık ve savunmasızlık durumundadırlar. Bu nedenle, danışmanların müşterilerine karşı neredeyse bir güven yükümlülüğü mevcuttur: müşterinin çıkarlarını ilk sıraya koymalıdırlar; müşteriye gerçekten fayda sağlamalıdırlar ve kendi çıkarları önemli olmakla birlikte, müşterinin çıkarlarının önüne geçmemelidir.

Çalışmaya göre, müşterilerin başarı için en önemli olarak tanımladıkları on stratejik yetenek sırasıyla şunlardır: müşteriye dinleme/anlama yeteneği; hizmet kalitesi, müşteri-danışman iletişimi; bütünlük ve dürüstlük, teknik bilgi; güvenilirlik, X faktörü; sorunları / fırsatları belirlemek; yenilik/yaratıcılık; problem çözme.

Son olarak, müşteriler tarafından belirlenen en önemli beş başarı/performans göstergeleri ise şunlardır: üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere ulaşmak; müşteri / müşteri memnuniyeti; hizmet sunumunun zamanında yapılması, fiilen uygulanana tavsiyeler; ölçülebilir finansal sonuçlar elde etmek.

Simon ve Kumar (2001) çalışması, yönetim danışmanlığı görevlerinin başarısına yol açan danışmanların stratejik yeteneklerine ilişkin müşteri görüşlerine ilişkin araştırmalarında, teknik yeterlilikle ilgili öğeleri ortaya koymaktadır. Bu çalışmada ilginç bir öğe olarak “fazladan yol kat etmek” öne çıkmaktadır. Bu müşteri beklentisi ilginçtir, çünkü teknik yeterlilik ile ilgili değildir. Bununla birlikte, araştırmacılar, anket yaptıkları kişilerle ‘fazladan yol kat etmenin’ anlamını keşfetmemişlerdir, ancak makalelerinin odak noktası olan danışmanların zorlu becerilerine odaklanmayı seçmişlerdir.

Russell (2003) çalışmasının, danışan-danışman ilişkisine dramaturjik metafor aracılığıyla yaklaşması, danışanın akıllıca bir danışma oyunu ile aldatıldığının iddia edildiği bir anlayışa alternatif bir anlayış sağlamıştır. Daha ziyade, danışma, izleyicinin (müşterinin) beklentilerine uyan bir rolün bir parçasıdır. Bu tür performanslar veya izlenim yönetimi ayrıca oynanır, çünkü tek, yetkili, tarafsız bir yönetim bilgisi yoktur.

Aslında teori, pratik ve performans arasındaki ilişkinin çoğu yönü etrafında belirsizlik vardır. Burada sunulan diğer fikir, yöneticilerin danışmanlığı ve “konuşma-konuşma”yı kullanım değerinden ziyade sembolik değeri – estetik değeri – nedeniyle tükettiği fikri, danışma retoriklerinin boş bir retorik olmasına karşı başka bir “savunma” sunar. Bu tüketim sürecindeki yöneticiler, danışmanlar tarafından ticareti yapılan işaretleri kendi kimliklerini oluşturacak şekilde düzenlemekte uzadırlar. Her iki keşif de önemli sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, özellikle, muhasebeciler için estetik değeri açısından danışmanlığın talep edilmesi, başarıya işaret etmek için salt muhasebe ölçütlerinden daha geniş ölçülerin kullanılmasını önermektedir.

Shin (2003) tez çalışması, kaynak temelli teori bağlamında bir belirsizlik kavramı geliştirmiş ve bunun firmanın yönetim kararları üzerindeki etkisini bulmayı amaçlamıştır. Bu çalışma, kaynak temelli teori bağlamında bir belirsizlik türü olarak ‘firma içindeki nedensel belirsizliği’ önermiştir. Bir hedef firma, bir teklif veren firmanın kolayca absorbe edemeyeceği nedensel olarak belirsiz kaynaklara ve

yeteneklere sahip olduğunda, teklif veren firma, hedef firmayı satın aldıktan sonra iki firmanın kaynaklarını entegre etmekte zorluk çekebilir. Bu satın alma sonrası entegrasyon sorunu, satın alan firmanın rant yaratma potansiyelini azaltabilir. Dolayısıyla, yüksek düzeyde bir nedensel belirsizlik, bir firmanın daha az hiyerarşik yönetim almasına yol açabilir.

Spesifik olarak, bu çalışma iki firma teorisindeki iki tür belirsizliği karşılaştırmıştır. İşlem maliyeti ekonomisinde, piyasa işlemlerinde fırsatçılık tehdidine dayanan davranışsal belirsizlik mevcuttur. Kaynak temelli teoride, firma içindeki nedensel belirsizlik tehdidine dayanan süreç belirsizliği bulunmaktadır. İşlem maliyeti ekonomisi, varlığa özgü yatırımdan rant yaratma potansiyelinin sorgulanabilir olmadığını zımnen varsayarken, kaynak tabanlı teorideki süreç belirsizliği bu noktayı doğrudan sorgulamaktadır. Bu çalışmada süreç belirsizliği, iki firmanın birbirlerinin yeteneklerini nasıl anlayabileceklerini ve yeteneklerin ne kadar iyi entegre edilebileceğini ölçmek için patentlerdeki çapraz alıntı oranıyla operasyonel hale getirilmiştir.

Daha yüksek çapraz alıntı oranı, iki firmanın benzer teknolojik yetenekleri paylaştığı anlamına gelmektedir, bu nedenle düşük düzeyde bir süreç belirsizliği olabilmektedir. Davranışsal belirsizlik için, bu çalışma önceki bir işlemde teknolojik içeriğin varlığını incelemiştir. Daha da önemlisi, bu çalışma süreç ve davranışsal belirsizlik arasındaki etkileşim etkilerini test etmiştir, çünkü bu tür belirsizlikler bağımsız olamayabilir.

Ampirik testler, işlem maliyeti ekonomisinde ve kaynak temelli teoride belirsizliğin etkisini desteklemiştir. Ek olarak, iki belirsizlik türü arasındaki etkileşim anlamlı değildir. Bu sonuçtan hareketle, bu çalışma, kaynak temelli teoride bulunan belirsizlik türünün, firmanın yönetim seçiminde önemli ve bağımsız bir rol oynadığını iddia etmektedir. Bu çalışmanın kaynak temelli teori için bir anlamı vardır. Kaynakların ve yeteneklerin yönetim kararları üzerindeki etkisi, bir belirsizlik yapısı bulunarak daha açık hale getirilmiştir. Bu nedenle, bu çalışma, kaynak temelli teorisinin bir firmanın varlığı teorisi olduğu kadar bir firma rantları teorisi olduğunu desteklemektedir.

Barnes (2003) tez çalışması, üst yönetim ekibi üyelerinin farklı deneyimleri ile firma performansı arasındaki ilişki hakkında birkaç soru yöneltmiştir: Üst yönetim

ekiplerinin deneyimi ne zaman ve neden önemlidir? Farklı türdeki ekip deneyimlerinin performans sonuçları nelerdir? Ve en iyi takımdaki değişiklikler performansı nasıl etkiler? Birbirine bağlı üst düzey ekiplere ve 1.965 yöneticiye sahip 283 firmadan oluşan bir örneklem kullanan çalışma, üç farklı deneyim türünü (firma, ekip ve işlevsel) incelemek amacıyla kaynak tabanlı görüş ve üst kademe teorilerini kullanmıştır.

Bu soruları yanıtlarken, tez çalışma, üç tür deneyimin de önemli olduğu, ancak firma ve ekip deneyiminin etkilerinin çevreye bağlı olduğu sonucuna varmıştır. Daha istikrarlı ortamlarda, daha fazla ve çeşitli deneyimin nedensel belirsizlik yarattığını öne süren kaynağa dayalı görüş teorisi ve taklit edilmesi zor olan yol bağımlılığı galip gelmiştir. Bu sonuç, firma veya takım deneyiminde düşüşler olduğunda firma performansında düşüş gösteren istikrarlı firmalardaki ardıllık hipotezleri tarafından doğrulanmıştır. Daha fazla endüstri oynaklığı altında faaliyet gösteren firmalarda, ilişkinin eğrisel olduğu saptanmıştır: daha fazla deneyim, firmaya bir noktaya kadar yardımcı olur, ardından sosyal psikolojik kısıtlamalar üst ekibin verimli çalışmasını engeller ve örgütsel sonuçlarda bir düşüşe neden olur.

Yöneticilerin işlevsel arka planı, varsayıldığı gibi firma performansını etkilememiştir. Bu tez çalışması, tepedeki idari pozisyonların sayısı ile performans arasındaki ilişkinin eğrisel olacağını öne sürmüştür. Bireysel geçmişlerin yaptığı katkılar incelendiğinde, Yönetim veya İnsan Kaynakları geçmişine sahip yöneticilerin dâhil edilmesinin performansla önemli ölçüde olumsuz, Mühendisliğin ise önemli bir olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Ek olarak, CEO'yu doğrudan işe alan firmalar performansta düşüş yaşamıştır.

Bu tez çalışması birkaç soruyu gündeme getirmiştir: Üst yönetim ekiplerinin deneyimi ne zaman ve neden önemlidir? Farklı üst düzey ekip deneyimlerinin performans sonuçları nelerdir? Ve son olarak, en iyi takımdaki değişiklikler performansı nasıl etkiler? Tez öncelikli olarak (piyasa veya yatırımcıların nasıl tepki verdiğinden ziyade) operasyonel olarak ne olduğu ile ilgili olduğundan, sonuçlar bir ROA perspektifinden analiz edilmiştir.

Kurumsal performansın iki ölçüsü olan aktif kârlılık oranı ve piyasa değeri/defter değeri oranı arasındaki farklar bu bölümün sonunda incelenmiştir. Bu

tez, üç farklı deneyim türünün firma performansı üzerindeki etkisini incelemiştir: firma, takım ve işlevsel. Sonuçlar, her tür deneyim için önemli bir etki göstermiştir.

Firma deneyimine ilişkin hipotezler, kaynak temelli görüşün, en iyi ekibin uzun süredir görev yapan üyelerinden gelen örtük bilginin rekabet avantajıyla sonuçlanan “daha fazlası daha iyidir” koşulu yarattığı daha istikrarlı ortamlarda geçerli olacağı varsayımına dayanıyordu. Firma deneyiminin, çeşitlendirme stratejisindeki değişimle ve endüstrinin genel stratejik eğilimlerine uygunlukla olumsuz olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Eğer durum buysa, o zaman uzun süredir görev yapan yöneticilere sahip firmalar nasıl rekabet avantajı yaratıyor? En azından istikrarlı şirketler için bu cevap, avantajı yaratan görev süresinin kendisi olabilir.

Bu tez çalışması, üst düzey ekip üyelerinin yerini alan yönetim kurullarına yön vermiştir. Şirketin CEO’su veya yönetim kurulu başkanı olarak dışarıdan kişileri işe almak son zamanlarda oldukça yaygın bir uygulama haline gelmiştir. Bu çalışma, en azından işlevsel yönelimli firmalar için, bu uygulamanın nihayetinde firmaya zarar vereceğini göstermiştir. İstikrarlı ortamlarda faaliyet gösteren firmalar için ya firmayı ya da deneyimi azaltan en üst takıma geçmek de zararlı olabilmektedir. Ek olarak, çalışma, yer değiştirmelerin zamanlaması hakkında bazı yönler sağlamıştır. Çalkantılı ortamlarda faaliyet gösteren firmalar için, en iyi üyeleri, firmadaki görev süreleri veya en uzun süre görev yapan dört ekip üyesinin ortalaması 15 yıla ulaştığında değiştirmek en iyisidir.

Bu tez çalışması, en iyi ekiplerin çalışmasına çeşitli katkılarda bulunmuştur. Sadece CEO’ların değil, üst düzey ekip üyelerinin deneyim seviyelerini inceleyen ilk çalışmalardan biridir. Firma ve ekip deneyimi için bulguların önemi, mühim olanın sadece CEO değil, en iyi ekip olduğu fikrini desteklemiştir. Çalışma aynı zamanda daha önceki çalışmaları da geliştirerek firma görev süresine ilişkin bulguları daha fazla endüstride genişletmiştir.

Appelbaum ve Steed (2004) çalışmasının birincil amacı, MQ TeleCommuniqes’teki dış yönetim danışmanlarını içeren son projeleri çalışanların bakış açısından incelemek ve “kritik başarı faktörlerinin” ne ölçüde belirgin olarak algılandığını ölçmektir.

İkincil bir amaç, çalışanların projelerin başarı düzeyine ilişkin algılarını tahmin etmek için bir model oluşturmak amacıyla bu faktörlerden hangisinin az ya da çok başarılı danışmanlık projeleri arasında farklılık gösterdiğini incelemektir.

Üçüncü bir amaç, danışmanlık projelerinin başarısına katkıda bulunabilecek diğer faktörler hakkında çalışan görüşlerini toplamaktır.

Dördüncü ve son hedef ise, MQ TeleCommuniqes'te yönetim danışmanlığı kullanımına ilişkin genel çalışan görüşlerini toplamaktır. 59 sorudan oluşan anketi toplam 102 çalışan yanıtlamıştır. Altı bağımsız değişkeni içeren bir model yardımıyla proje başarısının genel derecesini tahmin edebilmiştir. Önemli değişkenler önem sırasına göre şunlardır:

1. Çözüm, iç hazırlığı hesaba katmıştır; 2. proje, yeni çözümlerin prototipini içermiştir; 3. proje çıktıları açıktır; 4. danışman proje ekibiyle ortak olmuştur; 5. danışman profesyoneldir ve 6. danışman aciliyet duygusunu algılamıştır.

“Başarılı” olarak değerlendirilen projeler ile “başarısız” olarak değerlendirilen projeler arasında çoğu ölçümde önemli farklılıklar görülmüştür. Yine de, literatürde önerilen ve “ideal bir müşteri-danışman ilişkisi” kapsamında önerilen birçok başarı faktörünün MQ TeleCommuniqes'teki yönetim danışmanlığı projelerinde bir dereceye kadar mevcut olarak değerlendirilmesi cesaret verici olarak değerlendirilmiştir. Yönetim danışmanlarının genel görüşleri karışık ve biraz olumsuzdur. MQ TeleCommuniqes çalışanları, sektör tarafından terfi ettirilen yönetim danışmanlarının geleneksel faydalarına kesinlikle katılmamaktadır. Son olarak, bu çalışmanın sonuçları, özellikle süreç konularının önemini, müşteri-danışmanlık ilişkisini ve bunların proje sonucu üzerindeki etkisini vurgulayan anekdotal ve teorik modelleri kesinlikle destekler niteliktedir.

MQ TeleCommuniqes (MQTC), Kuzey Amerika'daki çoğu büyük şirketten farklı değildir. Dış yönetim danışmanları, iş kararlarının formülasyonunda artan bir rol oynamaktadır. Aslında, MQTC'nin holding şirketi 2002'de danışman projelerine yüz milyonlarca dolar harcamıştır. Anekdot niteliğindeki kanıtlar, MQTC'deki her danışman katılımının aynı olmadığını göstermektedir. Benzer şekilde, harici yönetim danışmanlarını içeren projeler, değişen seviyelerde başarı elde etmektedir. Bu çalışmanın verileri, MQTC çalışanlarına yönelik gizli bir anket yoluyla toplanmıştır.

Bu konunun algılanan duyarlılığı nedeniyle ve yüksek düzeyde katılımı teşvik etmek için anket isimsiz olarak tamamlanmıştır. Mevcut şirket dizininden rastgele 250 orta ve alt düzey yönetici örneği seçilmiştir. Yöneticiler, İnsan Kaynakları, Kurumsal Hizmetler, Kurumsal İletişim, Pazarlama Araştırması ve Pazarlama dâhil olmak üzere, harici yönetim danışmanları istihdam ettiği düşünülen çeşitli departmanlardan seçilmiştir. Araç, mevcut literatür ve kavramsal modellerden yararlanılarak bu çalışma için özel olarak geliştirilmiştir.

Anketi toplamda 102 çalışan yanıtlamıştır. Katılımcıların örneklenen popülasyonu ne kadar temsil ettiğini ölçmek için çalışan seviyesi, görev süresi ve departman gibi çok temel demografik bilgiler toplanmıştır. Ankete katılanların demografik profili, örneklenen nüfusla karşılaştırılabilir niteliktedir. 77 katılımcı (%75) anketi İngilizce, yirmi beşi (%25) Fransızca olarak doldurmuştur. Katılımcıların %21'i Direktörler (Kademe B), %54'ü Takım Liderleri (Kademe C) ve kalan %26'sı birinci düzey yöneticilerdi (Katman D).

Bulgular kesinlikle iyileştirme fırsatları sunmaktadır. Sonuçlar, orta ve alt düzey yöneticilerden gelen açık uçlu geri bildirimlerle desteklenen MQTC'deki harici yönetim danışmanları ile tutarlı bir yaklaşımın izlenmediğini göstermektedir. MQTC için tavsiyeler, aşağıdakileri içeren danışmanlık projeleri için kılavuz ilkelerin oluşturulmasını içerir: Açıklık, iç iletişim ve katılım için daha fazla baskı; danışmanların MQTC, ortamı, yetenekleri ve şirket içi güçlü yönleri hakkında bilgi edinmeye daha fazla zaman ayırmaları konusunda ısrar ederek; uygulama planlaması ve yürütmesinin her danışmanlık görevinin bir parçası olması gerektiğinin kabul edilmesi; ve daha net yönetim prosedürleri geliştirmek ve harici danışmanlık sözleşmelerini çevreleyen daha tutarlı süreçler oluşturmak.

Yönetim danışmanlarının genel görüşleri karışık ve biraz olumsuzdur. MQTC'deki çalışanlar, endüstri tarafından terfi ettirilen yönetim danışmanlarının geleneksel faydalarına kesinlikle katılmazlar.

Wickham (2004) kitabı, öğrenim programlarının bir parçası olarak bir danışmanlık alıştırması yaparak bu becerileri geliştirmek isteyen öğrencilere kapsamlı destek sunmayı amaçlamıştır. İç görüleri ve pratik tavsiyeleri, deneyim sonrası öğrenciler ve yarı zamanlı programlara katılan öğrenciler için olduğu kadar lisans ve tam zamanlı lisansüstü öğrenciler için de değerli olacaktır. Kitap ayrıca, iş temelli ve

uzaktan eğitim programlarına katılan öğrenciler için de faydalı olacaktır. Kitap öncelikle yönetim öğrencilerine yönelik olmasına rağmen, diğer birçok disiplini okuyan öğrencilerin yönetim zorluklarıyla karşı karşıya olduğunu kabul etmiştir. Pazarlama, insan kaynakları yönetimi, operasyon yönetimi ve finans gibi genel yönetim ve uzman yönetim alanlarını okuyan öğrencilerin ilgisini çekebilir.

Ayrıca, danışmanlık ve yöneticilere tavsiyelerde bulunmanın profesyonel yaşamlarında önemli bir unsur olmasını bekleyen teknik disiplinlerde (mühendislik, bilgisayar ve bilgi teknolojisi gibi) okuyan öğrencilerin de dikkatini çekebilir. Kitap, resmi öğrenim programlarına ek olarak, öğrenmeye hevesli, özellikle de hızla değişen organizasyonlarda yönetim görevlerine yönelik bir iç danışmanlık yaklaşımına yönelik artan talepten yararlanmak isteyenler için uygulamalı yöneticilere içgörüler sunabilir.

Etkili danışmanlık, herhangi bir iyi yönetim biçimi gibi, entelektüel anlayış ve performans yeteneklerini bir araya getirmektedir. Bir danışmanlık alıştırması, üç şeyi yapıyorsa, bir öğrenme deneyimi olarak en kârlıdır: Birincisi, günümüzün giderek artan rekabetçi dünyasında tüm işletmelerin karşılaştığı kritik sorunlara ilişkin derin bir kavramsal anlayış geliştirme fırsatı sunuyorsa; ikincisi, gerçek iş durumlarından yararlanmak için bu anlayışı uygulamanın bir yolunu sağlıyorsa ve üçüncüsü ve en önemlisi, kazanılan öğrenmenin gelecekteki yönetim uygulamalarına uygulanmasına izin veriyorsa.

Yönetim Danışmanlığının birinci ve ikinci baskıları, öğrencilere bir danışmanlık projesini üstlenecekleri araçlar sağlama konusunda neredeyse benzersiz bir yer işgal ederken, aynı zamanda yeni profesyonel uygulayıcıların kullanması için bir çerçeve sağlamıştır. Bunu akılda tutarak, materyali yeniden düzenledik ve bunu hem pratik hem de entelektüel olarak titiz hale getirmek için araç ve tekniklere önemli ölçüde eklenmiştir. Buna, yeni katkıda bulunanların, özellikle de 20 yıldan fazla iş tecrübesine sahip deneyimli bir danışman olan Louise Wickham'ın eklenmesi büyük bir ölçüde yardımcı olmuştur.

Genel olarak işin uluslararası doğasını ve özel olarak danışmanlığı yansıtan, yaklaşık 30 yıllık iş deneyimine sahip olan Jeremy Wilcock tarafından sınırlar ve kültürler arası danışmanlık üzerine yepyeni bir bölüm (4. Bölüm) bulunmaktadır. Wilcock, İhracat Enstitüsü'nün uzun süredir üyesidir. İhracat Satış ve Pazarlama, Uluslararası Geliştirme, İş Yeniden Yapılandırma ve Stratejik Planlama alanlarında

üst düzey görevlerde bulunmuştur. 2002 yılından itibaren, University of Hull Business School'da, Okulun kurumsal ortaklarıyla çalışan bir İş Geliştirme Müdürü ve Yardımcı Öğretim Görevlisi olarak akademik ilgili bir görevde yer almaktadır.

Diğer yeni bölümler, farklı danışmanlık projelerini daha ayrıntılı olarak inceleyen Bölüm 2 ve daha önceki baskılarda eksik olan danışmanlığın satış süreci hakkında daha fazla bilgi içeren Bölüm 3'tür. Proje sonrası ve projeden öğrenme ile ilgili 13. Bölüm, danışmanlık konusunda profesyonel bir bakış açısıyla daha fazla bilgi vermek için genişletilmiştir.

Danışmanlık sektörüyle ilgili 14. Bölüm, mezunlar için popüler bir hedef olmaya devam eden bu sektörde kariyer yapmak istiyorlarsa öğrencilere daha fazla fikir vermiştir. Her bölümün sonunda, çoğu yeni olan kısa bir vaka alıştırması var. Son olarak, kitap boyunca Robinson Mason şirketinde gerçekleştirilen büyük bir danışmanlık çalışmasıyla ilgili daha uzun bir vaka çalışması var.

Kitay ve Wright (2004) çalışması, danışman-müşteri ilişkilerinin oldukça çeşitli olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetim danışmanlarının “parayı alıp kaçan” yönetim heveslerinin vicdansız satıcıları olarak karikatürize edilmesi, bu çalışmaya göre, karmaşık bir sosyal ve organizasyonlar arası ilişkinin aşırı basitleştirilmesidir. Yönetim danışmanlarının rolü ve müşteri firmalar ve yöneticilerle ilişkileri genellikle çeşitlidir ve çelişkilidir ve hâkim klişelere tam olarak uymamaktadır. Danışmanlık rollerinin ve danışman-müşteri ilişkilerinin çeşitliliğinin merkezinde olduğuna inandığımız bir konu, danışman ve müşteri arasındaki organizasyonel sınırların doğasıdır.

Çalışmada, bu tür ilişkilere, danışmanlık hizmetlerinin bir piyasa bağlamında satın alındığı geleneksel bir ekonomik paradigmadan bakmak yerine, bu tür ilişkileri daha geniş bir çerçevede ‘yerleşik’ olarak görme ihtiyacına işaret edecek şekilde daha faydalı bir bakış açısı sağlandığına inanılmaktadır. Bazı durumlarda ise, danışman-müşteri ilişkileri temel olarak basit bir ekonomik değiş-tokuş temelinde işlemektedir. Bununla birlikte, birçok durumda danışmanlar ve müşteriler, taraflar arasındaki kurumsal sınırların bulanıklaştığı daha yakın, sürekli ilişkiler geliştirirler.

Bir danışmanın üstlendiği rollerin sürekliliği, temsilcinin parasal kazanç karşılığında tavsiye verdiği “dışarıdan” bir rolden- basit bir piyasa temelli işlem rolünden- “içeriden” bir role - karmaşık bir sosyal entegrasyon rolüne - bir uzun süreli

sosyal bağlar ortaya çıkar. Bu iki rol birbirini dışlamaz ve her iki rol de doğası gereği iyi veya doğası gereği kötü değildir; herhangi birinin iddia edilen etkinliği, gerekli hizmetin ayrıntılarına ve müşterinin ihtiyaçlarına/yönelimine bağlıdır.

“Dışarıdan” veya “içeriden” bir rolü benimsemek, doğası gereği ne iyi ne de kötüdür. Çalışmada, her durumda, danışmanlık görevinin özel koşullarına bağlı olarak her iki taraf için avantaj ve dezavantajları fark edilmiştir. Gerçekten de belirli bir rolün algılanan etkinliği, belirli müşterilerin belirli ihtiyaçları ve yönelimi ile ve bunun içinde belirli proje özetleriyle ilgili görünmektedir.

Ayrıca, ‘içerideki’ ve ‘dışarıdaki’ rollerinin birbirini dışlamadığını ve genellikle aralarında örtüşme olduğunu vurgulamış olsak da araştırma çalışması, danışmanlıkların bu tür rollerin daha genel iş stratejilerini nasıl etkileyebileceği konusunda dikkatlice düşünceleri gerektiğini öne sürmüştür. Yönetim danışmanlarına yöneltilen eleştirilerin bazılarının altında yatan şey, her bir tarafın aradığı ilişki türü açısından müşteri ve danışman algılarının farklılaştığı durumlar olabilir.

Danışmanlık perspektifinden, dâhili uzmanlığa bakılmaksızın tüm potansiyel müşterilere hitap etme ve hem belirli bir hizmet veya çözüm arayan hem de belirli bir projenin sonuçlarıyla daha uzun vadeli bir ilişki arayan müşterileri tatmin etmeye çalışma tehlikesi her zaman mevcuttur. Müşterinin bakış açısından ise, bir proje özetini açıkça tanımlayamamak veya danışmandan istenen ilişki türünü iletmemek, istenmeyen veya uygunsuz sonuçlara neden olabilir ve bu da daha sonra başka bir danışmanlık ‘korku hikâyesi’ için temel haline gelebilir.

Çalışmada, yönetim danışmanlarını, zayıf ve saf yöneticilerden yararlanmaya çalışan ilkesiz şarlatanlar olarak tasvir etmek yerine, danışmanlık olgusunun daha gerçekçi bir şekilde anlaşılmasının danışman-müşteri ilişkilerinin karmaşık ve çeşitli doğasını ele alması gerektiğine inanılmaktadır.

Çalışmada, danışman ve müşteri arasındaki sınır alışverişi konusuna odaklanmanın, bu karmaşıklığı anlamak için verimli bir yol sağladığı önerilmiştir. Örneğin, “içeridekiler” ve “dışarıdakiler” arasındaki ayrımın kesin olup olmadığı veya derecelerin olup olmadığı teorik bir meseledir. Benzer şekilde, büyüyen “dâhili danışman” olgusuna da değilmiş ve bunun daha fazla araştırılması gerektiği vurgulanmıştır.

Poppi (2004) çalışmasının amacı iki yönlüdür: Yönetim Danışmanlığı teori ve pratiğini daha eleştirel ve akademik bir çerçeveye oturtmak ve Endüstri Mühendisliği disiplininde eğitim almış ve Yönetim Danışmanlığı alanına giren bir birey olarak yazarın deneyimlerini paylaşmaktır. Çalışmada ayrıca, yönetim danışmanlarının oluşumunda akademinin rolüne veya eksikliğine değinilmiştir.

Bu tez çalışması, yazarın gözden geçirdiği literatürde hiçbir yerde açıklanmayan özgün bir danışmanlık tekniğini incelemiştir. Yazar, bu danışmanlık tekniğini, bir psikanalist uzmanı ile bir organizasyona değişiklik getirme sorunları hakkında gündelik bir konuşmadan sonra geliştirmiştir. Değişimin organizasyona dâhil edilmesinde rol oynayan insan faktörleriyle ilgilenirken ve teknik çözümler konusunda tavsiyelerde bulunurken, birlikte çalışmanın ilginç bir deneyim olabileceği düşünülmüştür. Bu “multidisipliner” yöntem uygulamaya başlandığında, yazarın müvekkilleri için daha riskli olmasına rağmen, takip edilecek bir “teorik model” eksikliği, çalışmaya organizasyonun sorunlarının teşhisi için farklı yaklaşımlar deneme esnekliği sağlama avantajına sahip olmuştur.

Çalışmanın tekniği multidisipliner olarak adlandırılmıştır, çünkü çalışmanın amacı endüstri mühendisliği ve psikanaliz olmak üzere iki farklı bilim dalını profesyonelce kullanmak olmuştur. Bu danışmanlık yöntemini çeşitli farklı müşterilerle çalışmak üzere uygulanmıştır, ancak bunların evrensel bir danışmanlık yöntemi talep etmek için çok az olduğu da belirtilmiştir. Bununla birlikte, çalışmanın bulguları, kullanılan tekniğin araştırmaya değer olduğunu göstermiştir. Çalışmada, büyük firma danışmanlığı, büyük ölçüde katmanlara ayrılmıştır ve küçükler, yaşlılar ve ortaklar için çok farklı sorumluluk seviyeleri mevcuttur. Aksine, kullanılan yöntem, teknik ve insan ilişkileri profesyonellerinin ve her ikisinin de aynı önem düzeyinde yakın bir iş birliğinden oluşmuştur.

Bir diğer önemli husus olarak, literatür taraması ve bazı dergi makaleleri, yazara yönetim danışmanı tavsiyesinin ne denli zayıf olabileceğini göstermiştir. Yeni bir müşteri ile ne zaman ilgilenilse, önceki danışmanların tavsiyelerine bakarken bu yönü ilk elden deneyimlenmiştir. Bu kötü danışmanlar, danışmanlığın şarlatanlar tarafından cezasız bir şekilde uygulanıp uygulanmayacağı konusunda merak uyandırmıştır.

Birçok yönetim danışmanının istatistik veya matematiğin veya örgütsel psikolojinin temel ilkeleri hakkında hiçbir fikri bulunmadığının altını çizen çalışmada,

yine de bu konularda yönetim danışmanlarının tavsiyelerde bulduklarını belirtmiştir. O halde yönetim danışmanlarının hangi profesyonel tavsiyeyi verebilecekleri sorusu ön plana çıkarılmıştır.

Bu tez çalışmasının ilk iki bölümünde, yönetim danışmanlarının neden bu durumda olduklarına ve neden müşterilerine bu şekilde yaklaştıklarına dair bir açıklama bulunmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkmalarının soykütüksel bir nedeni, varlıklarının sosyolojik bir açıklaması ve iş dünyasında ulaştıkları güçlenmenin yanı sıra hayatta kalmaları için ekonomik bir avantaj olduğu saptanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde belirtildiği üzere, yönetim danışmanları birçok farklı boyuta göre sınıflandırılabilmiştir.

Bu karşılaştırmada, başta Akademinin Yönetim Danışmanlığı alanına genel olarak ayrılması, bu disiplin tarafından kullanılan bilgi birikimi konusunda inceleme eksikliği ve üniversite bölümlerinden büyük özel danışmanlık firmalarına danışmanlık eğitimi verilmesine son verilmesi olmak üzere birkaç nokta ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Yönetim Danışmanlığında profesyonellik eksikliği, disiplinde sosyal etik eksikliğinde kendini göstermektedir.

Ayrıca, yönetim bilgisinin yöneticiler tarafından özel olarak kullanımı belirgin hale gelmiştir: tıbbi bir hastanın kendi teşhisini anlamak için çok fazla ilaç öğrenebileceği doğru olsa da tedaviyi asla düşünmez veya asla düşünmemelidir, çünkü teorinin genel tanımı ile kendi özel durumu arasındaki olası ince farkları ancak bir doktor ortaya çıkarabilir. Aynı şekilde, şirket sorunları olan yöneticiler, sorunlarının özellikleri, genel teoriler veya stratejilerde veya belirli bir “başarı öyküsünde” karşılaşılanlardan çok farklı çözümlere sahip olabileceğinden, çözümler için asla iş hayatı medyasına bakmamalıdır.

Vaka çalışmalarından genelleme konusunu araştırmak için, bu tez çalışmasında iş dünyası basınında ve büyük danışmanlık firmalarının danışmanlık eğitim oturumlarında yapılanlardan farklı türde bir niteliksel analiz önerilmiştir. Temel fikir, özellikle ele alınan problemler ve uygulama için önerilen değişiklikler arasında öncelikleri belirleyen gizli nedenleri ortaya çıkararak, işin analizinin yapılma şeklini sorgulayacak bir modele sahip olmaktır.

Tez çalışmasının uygulamasında, teknik ve insani çözümleri dengelemenin gerekliliğine dair birçok örnek bulunmuştur. Diğer danışmanlık tekniklerinin

çoğundan farklı olarak, bu çalışmada bir soruna her çözümün uygulanabilir olduğuna inanılmamıştır. Bazı optimal çözümler, insan faktörlerindeki veya teknik faktörlerdeki sınırlama veya her ikisinin birleşimi nedeniyle belirli bir organizasyonda uygulanamayabilir olduğunun yanı sıra ne kadar desteklenirse desteklensin veya ne kadar eğitilirse eğitilsin, her yöneticinin veya çalışanın yeni bir rolü kabul edemeyeceği görülmüştür.

En önemlisi, çalışmanın uyguladığı tekniğinde önerilen çözümlerin uygulanmasına özel önem verilmiştir. Başarı şansını arttırmak için organizasyonun içinden teknik tavsiyeler vermek ve uygulamak üzere çaba gösterilmiştir. Değişime karşı direncin üstesinden gelmek amacıyla çalışılmış, bireysel veya ekipler halinde dâhil olan insanlarla görüşülmüştür. Bu toplantılar dışında, yazar ideal çözüm ile olası çözüm arasındaki farkı derinlemesine tartışmıştır.

Organizasyon içinde gerçekleştirilen her türlü işlemi, zamanın izin verdiği kadar çok rol üstlenilerek, hat çalışmanı, satıcı, idari personel veya şoför olarak bireysel olarak yazar tarafından araştırılmıştır. Bu yöntem, ilk elden profesyonel bir harici görüş edinilmesini sağlamıştır.

Tez çalışmasının ilk bölümünde açıklanan sosyolojik teori, danışman tarafından önyargılı bir algı teorisini desteklemektedir. Bir yandan, büyük yönetim danışmanlığı firmaları, kültürel olarak danışmanlarını, müşterilerinin özel gerçekliğinden bağımsız olarak, kendi özel modelleri aracılığıyla müşterilerini analiz etmeye yatkın hale getirmektedir. Öte yandan ise, bireysel danışmanlar, uzmanlık alanlarının onlara sağladığı bilgi ve metodoloji tarafından kısıtlanmaktadır. Örneğin, sistem danışmanları, iş sorunlarının çoğunlukla çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin hatalı çalışmasından kaynaklandığına inanmaktadırlar. Analiz modelleri, nesnel teknik sorunları ikinci önem düzeyine koymaktadır.

Bu modeli uygulamanın anlık sonucu, bir organizasyonun durmasına neden olan insanları çok nadiren işten çıkarmalarıdır. Çalışmadaki danışmanlık uygulamasıyla, karşılıklı ilişkilerin gerçekten önemli olduğunu, ancak aynı zamanda bireysel becerilerin veya uzmanlığın kuruluş içinde sorunların karşılanma şeklini güçlü bir şekilde belirlediğini ve bir soruna çözüm getirmek için yeni veya farklı becerilerin getirilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak, herkese uyan tek bir modelin mevcut olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte, belirli bir durumda hangisinin en

uygun olduğunu görmek için farklı modeller denemek yerine, multidisipliner yaklaşım her iş durumunda yeni ve farklı bir analiz perspektifine olanak tanıyacaktır.

Appelbaum ve Steed (2005) çalışmasının birincil amacı, bir Kuzey Amerika telekomünikasyon firmasındaki dış yönetim danışmanlarını içeren son projeleri çalışanların bakış açısından incelemek ve “kritik başarı faktörlerinin” ne ölçüde belirgin olarak algılandığını ölçmektir.

İkincil bir amaç, çalışanların projelerin başarı düzeyine ilişkin algılarını tahmin etmek için bir model oluşturmak amacıyla, az çok başarılı danışmanlık projeleri arasında bu faktörlerden hangilerinin farklılık gösterdiğini incelemektir.

Üçüncü bir amaç ise, yönetim danışmanlığının kullanımı ve danışmanlık projelerinin başarısına katkıda bulunabilecek diğer faktörler hakkında çalışan görüşlerini toplamaktır.

Çalışmada toplam 102 çalışan, 59 sorudan oluşan bir anketi yanıtlamıştır. 6 bağımsız değişken içeren bir model yardımıyla genel proje başarısı derecesini tahmin edebilmiştir. Önem sırasına göre önemli değişkenler şunlardır: kişinin içsel hazır olma durumunu hesaba katan çözüm; yeni çözümlerin prototipini oluşturmayı içeren proje, açık proje çıktıları; proje ekibiyle birlikte çalışan danışman, danışmanın profesyonelliği ve danışmanın aciliyet duygusunu algılaması. Çalışmada, “başarılı” olarak değerlendirilen projeler ile “başarısız” olarak değerlendirilen projeler arasında çoğu ölçümde önemli farklılıklar görülmüştür.

Bununla birlikte, literatürde önerilen ve “ideal bir müşteri-danışman katılımı” altında önerilen başarı faktörlerinin çoğunun, telekomünikasyon firmasındaki yönetim danışmanlığı projelerinde bir dereceye kadar mevcut olduğuna karar verilmesi cesaret vericidir. Yönetim danışmanlarının genel görüşleri karışık ve biraz olumsuzdur. Telekomünikasyon organizasyonundaki çalışanlar, endüstri tarafından terfi ettirilen yönetim danışmanlarının geleneksel faydaları ile aynı fikirde değillerdir. Bu çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlar, özellikle süreç konularının önemini, müşteri-danışmanlık ilişkisini ve bunların proje sonucu üzerindeki etkisini vurgulayan anekdotal ve teorik modelleri desteklemektedir.

Kakabadse, Louchart ve Kakabadse (2006) çalışmasının amacı, farklı bakış açılarından yararlanarak, iş danışmanlarının rolünün gizemini çözmeyi ve

müşterilerinin organizasyonlarındaki rollerini nasıl algıladıklarını tespit etmektir. Çalışmada, iş danışmanlarının rolünü ve verimliliğini sorgulayan birçok eleştiri ele alınmıştır. Bununla birlikte, iş danışmanlığı konusunda çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, danışmanın bakış açısından iş danışmanlığı üzerine çok az çalışma mevcuttur. Bir dâhili danışmanın bakış açısından durumun ayrıntılı bir görünümünü elde etmek için, iş danışmanlarının müşterilerinin organizasyonlarındaki rollerini ve katkılarını nasıl algıladıklarına dair bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

İş danışmanlarının, müşterileriyle olan ilişkinin doğası, rollerinin artıları ve eksileri ve ayrıca kullandıkları kontrol ve takdir miktarı ve dâhil oldukları farklı projeler ile ilgili konularda yorum yapmalarının istendiği bir dizi görüşme yapılmıştır. Değişim yönetimi, bilgi teknolojisi, kurumsal finans ve insan kaynakları gibi çeşitli alanlardan 17 iş danışmanından alınan görüşme verileri, yorumlayıcı bir çerçeve kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma bulguları, önceki araştırmaların oldukça yıpratıcı sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları arasında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Önceki araştırmalar danışmanların mutlak gücünü ve az çok deontolojik uygulamalarını vurgularken, bu çalışmadan elde edilen veri analizi, iş danışmanlarının müşterilerle ilişkilerine yaklaşımlarında çok mütevazı göründükleri ve müşterileri ileriye taşımının nihai hedefleri olduğuna inandıkları sonucuna varmıştır.

Bulgular aynı zamanda bu çalışmanın, iş danışmanlarının müşteriler tarafından kendilerine aktarılan kontrol ve takdir yetkisinin miktarının bilincinde olduklarını ve rollerine yönelik eleştirilerin zaman zaman haklı olabileceğini kabul ettiklerini göstermesini de sağlamıştır. Hem danışmanlar hem de müşteriler için değeri mevcut olan bu çalışmada sunulan rol belirleyiciler modeli, iş danışmanlarının rolünün temel özelliklerini vurgulamakta ve hem müşterilerin hem de danışmanların danışmanlık sürecine yaklaşımlarını yeniden düşünmelerine yardımcı olmaktadır.

Anand, Gardner ve Morris (2007) çalışmasında, yönetim danışmanlığı firmalarında çok sayıda yeni uygulama alanı yaratma vakasını analiz etmek için bilgi-yoğun firmalar, uygulama toplulukları ve profesyonel hizmet firmaları teorilerinden yararlanılmıştır.

Nitel analiz, dört kritik üretken unsur belirlemiştir: sosyalleştirilmiş faillik, farklılaştırılmış uzmanlık, savunulabilir alan ve örgütsel destek. Bilgiye dayalı

yenilikçi yapıların ortaya çıkması ve yerleştirilmesi için bu unsurların belirli yollarda birleştirilmesi gerektiğini gösterilmiştir. Bu yollar, uygulayıcı ağlarından, bilgiye-dayalı hizmetler için pazarlardan ve profesyonel firmaların hiyerarşilerinden ortaya çıkmaktadır. Çalışma bulgularının, bilgiye-dayalı ekonomide yeniliği incelemek için önemli çıkarımları mevcuttur.

Araştırma çalışmasının ön plana çıkardığı soru, yeni uygulama alanlarının yaratılmasını yöneten karmaşık değişim sürecinin analizini gerektirmiştir. Süreç, yenilikçi bilgi-tabanlı bir yapı üretmek için çeşitli organizasyonel öğelerin kombinasyonunu içermektedir. Süreç çalışmasında, yeni uygulama oluşturma için gerekli olan üretici unsurları ve bunların bir araya getirilme sırası incelenmiştir. Unsurların böyle bir sıralı kombinasyonuna yol denilmektedir.

Dört üretici mekanizma veya “motor”, bu tür yolların inşa edildiği süreci açıklamaktadır: yaşam döngüsü, teleoloji, diyalektik ve evrim. Tipik olarak, karmaşık organizasyonel değişim, birden fazla motoru içermektedir. Örneğin, ürün ve süreç inovasyonu açıklamaları, dolaylı olarak yaşam döngüsü ve teleolojik motorların bir bileşimine dayanmaktadır. Yaşam döngüsü motoru, biyolojik organizmaların gelişimine benzer şekilde, bir şekilde tahmin edilebilir adımlar yoluyla süreçlerin açılmasına atıfta bulunur. Çalışma, bu bakış açılarından haberdar olarak, yönetim danışmanlığı firmalarında yeni uygulama alanı geliştirme sürecini, zamansal olarak farklı adımlardan oluşan yollarda bir araya gelen üretici unsurların bir kombinasyonu olarak anlamak üzere yola çıkmıştır.

Araştırma çalışması, bu doğrultuda bazı şaşırtıcı bulgular ortaya koymuştur. Bir uygulama alanı oluşturan dört üretici unsuru ortaya çıkarmıştır. Süreci başlatmak için bir katalizör olarak hareket etmek amacıyla belirli bir üretici öğenin gerekli olduğu saptanmış ve ardından iki fark edilebilir adım, başarılı bir uygulama ile sonuçlanan eksiksiz ve uygulanabilir bir yol tanımlamak için kalan unsurların nasıl birleşmesi gerektiğini belirleyebilir. Ayrıca, bir yol tam olarak izlenmediğinde, uygulama oluşturma çabalarının başarısızlıkla sonuçlandığını gösteren kanıtlara ulaşılmıştır. Araştırma, yenilikçi bilgi-tabanlı bir yapının ortaya çıkışını ve yeni bir uygulama alanı biçiminde yerleştirilmesini belirleyen üç farklı yol belirlemiştir.

Yönetim danışmanlığı firmalarında yeni uygulama alanı yaratmayı incelemek için iki-aşamalı, çoklu vaka çalışması tasarımını benimsenmiştir. İlk olarak, keşif

aşamasında, bir uygulama alanını oluşturan üretici unsurları ve bunların bir sırayla nasıl birleştiğini keşfetmek amacıyla dört vaka hakkında ayrıntılı bilgi oluşturulmuştur. Doğrulama aşamasında, keşif aşamasında tanımlanan yolların yaşayabilirliğini belirlemek için ek 25 vaka incelenmiştir. Karşılaştırılabilirliği sağlamak için, genel olarak organizasyonel gelişimle ilgili vakalar seçilmiş; bir firmanın tek ya da ilk uygulamasını değil, firmanın “kanonik” ya da damgasını vuran uygulamasından önemli ölçüde farklı olan bir uygulamayı içermiştir.

Bu kısıtlamalar dâhilinde, genelleştirilebilirliğe izin vermek adına örnek varyasyonunu da maksimize etmeye çalışmıştır. Keşfedici bir araştırma aşamasında, büyüklükleri dünyanın en büyük profesyonel firmalarından (“Yeoman”) birinden orta ölçekli ofisleri olan uluslararası bir firmaya (“Anchorite”) kadar değişen dört yönetim danışmanlığının her birinde yeni bir uygulama alanı incelemiştir.

Nitithamyong ve Tan (2007) çalışması, proje yönetimi danışmanlık firmalarının önemli rollerini, etkin performanslarına katkıda bulunan kilit faktörleri ve performansı değerlendirmek için uygun ölçüm kriterlerini araştırmayı amaçlamaktadır. İnşaat projelerinde harici proje yönetimi danışmanlık firmalarının kullanımı, kamu projelerindeki birkaç başarısız deneyim nedeniyle Malezya’daki uygulayıcılar tarafından geniş çapta kabul görmemiştir.

Potansiyel proje yönetimi danışmanlık firmalarının başarı faktörlerinin ve performans ölçüm kriterlerinin bir listesi başlangıçta bir literatür taramasından elde edilmiş ve seçilmiş uzmanlardan oluşan bir panel tarafından doğrulanmıştır proje yönetimi danışmanlık firmalarının önemli rollerine ilişkin uzman görüşleri de analiz edilmiştir. Daha sonra, inşaat projelerinde proje yönetimi danışmanlık firmalarla çalışma konusunda son zamanlarda uygulamalı deneyime sahip endüstri uygulayıcılarından veri toplamak amacıyla endüstri çapında bir anket çalışması geliştirilmiştir.

Son olarak, proje yönetimi danışmanlık firmaları başarı modeli, endüstri çapında anketin yanıtlarına göre formüle edilmiştir. Proje yönetimi danışmanlık firmalarının önemli rollerinin yanı sıra proje yönetimi danışmanlık firmalarının performansını değerlendirmek amacıyla 12 temel proje yönetimi danışmanlık firmaları başarı faktörü ve beş önemli kriter belirlenmiştir. Belirlenen başarı faktörleri ve ölçüm kriterlerinden

oluşturulan proje yönetimi danışmanlık firmaları başarı modelinin pratik uygulamaları da vurgulanmıştır.

Bu çalışmanın bulguları, Malezya’da proje yönetimi danışmanlık firmaları konseptini uygulayan projelerde çalışan veya çalışmayı planlayan endüstri pratisyenlerinin, proje yönetimi danışmanlık firmalarını yetkili kılmanın ve teşvik etmenin artan faydalarına yol açarak, konseptin Malezya inşaat endüstrisinde proje yönetimi danışmanlık firmaları konseptinin kullanımının etkin bir şekilde nasıl uygulanacağına dair gelişmiş bir anlayış kazanmalarına yardımcı olabilir.

Nikolova (2007) çalışması, müşteri organizasyonları ve profesyonel ticari hizmet firmaları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Yazar, müşteri-danışman ilişkileri üzerine mevcut literatürün kapsamlı bir eleştirel tartışmasına dayanarak, müşteri-danışman etkileşiminin yenilikçi bir kavramsal çerçevesi- “yorumlayıcı model”- geliştirmiştir. Çerçeve, birbiriyle ilişkili iki konuya ışık tutan analitik bir aracı temsil etmiştir: müşteriler ve profesyonel hizmet sağlayıcılar arasındaki kültürel ilişkiler ve bunların siyasi ilişkileri.

Yazar, danışmanlığın bilişsel ve politik boyutu arasındaki bağlantıyı ve karşılıklı ilişkiyi göstererek, müşteri-danışman ilişkisine daha ayrıntılı bir bakış açısı sağlamış ve farklı araştırma akışları ve bakış açıları arasında uzun süredir var olan sınırların üstesinden gelmek için yeni yollar belirlemiştir. Sonuç, şimdiye o döneme kadar yeterince araştırılmamış bir dizi konuya ışık tutan ve müşteri-danışman ilişkileri literatürüne önemli bir katkı sağlayan müşteri-danışman etkileşiminin çok boyutlu ve çok disiplinli bir görünümü olmuştur. Bu dikkate değer çalışma, akademik tartışmalarda olduğu kadar iş dünyasında da büyük övgüyü hak etmiştir.

Modern ekonomik dünyada bilginin artan çeşitliliği ve karmaşıklığı, firmaların uzun vadede başarılı olması isteniyorsa, birlikte etkili bir şekilde çalışmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Bu çalışma, bilgi transferi ve bilgi yönetimi açısından en gelişmiş kuruluşlara ait olan bir tür şirkete -genel olarak profesyonel ticari hizmet firmaları ve özel olarak yönetim danışmanlığı- üzerinde yoğunlaşmaktadır. Hizmetlerinin doğası gereği, müşterileriyle etkileşim, başarılı değer yaratma için çok önemlidir.

Bu nedenle, profesyonel ticari hizmet firmaları, müşterilerle günlük çalışmalarında bilgi aktarma ve yaratma yeteneklerine güven duyarlar. Profesyonel

ticari hizmet firmalarında müşteri-danışman ilişkisinin doğası üzerine mevcut araştırma, müşteri-danışman etkileşiminin üç ana modelinde sistemleştirilmiştir. Müşteri-danışman ilişkilerinin analizi için önerilen çerçevenin ardından, modellerin katkıları ve eksiklikleri belirtilmiştir. Böylece, müşteri-danışman ilişkisinin karmaşık ve çok yönlü yapısını açıklayan ve onu yeni bir teorik arka plana yerleştiren farklı bir modele olan ihtiyaç belirlenmiştir.

Önerilen yorumlayıcı model, mevcut müşteri-danışman etkileşimi modelleri üzerine inşa edildiği ve bunları geliştirdiği için mevcut literatüre değerli bir katkı sağlamıştır. Yöneticileri ve danışmanları danışmanlık projeleri sırasındaki etkileşimlerinde yeterince keşfedilmemiş konulardan haberdar ettiğinden ve onlara etkileşimlerini geliştirmek için bazı operasyonel mekanizmalar sağladığından, profesyonel ticari hizmet firmalarının uygulamaları için de değeri mevcuttur.

Yorumlayıcı model, müşterilerin, müşteri-danışman etkileşimleri sırasında danışmanların oynadığı farklı rollerin farkında olması gerektiğini vurgulamıştır. Danışmanları yalnızca uzmanlar, izlenim yöneticileri, yansıtıcı uygulayıcılar veya yerleşik yorumları bozan kişiler olarak görmek fazla basite indirgeme olacaktır. Daha ziyade, problem durumuna, müşterinin bir ortak olarak niteliklerine ve müşterinin danışmanlarla çalışırken hedeflerine bağlı olarak bir dereceye kadar bunların hepsini kapsamaktadır. Danışmanlar, örneğin, deneylerdeki yeni çekimlere anlamlar açmak için sembolik etkileşimi kullanabilirler.

Bununla birlikte, aynı zamanda meşruiyetlerini güvence altına almak ve projenin dar zaman dilimleri içinde bir sorun çözümünün üretilmesini garanti etmek için değişen bakış açılarının akışını yönetmeye çalışabileceklerdir. Bu nedenle, bilgi aktarımı ve yaratma aynı zamanda stratejik ve sembolik olabilir.

Yorumlayıcı model normatif olmasa da profesyonel-müşteri iş birliğinin bireysel ve toplu eylemlerini ve profesyonel-müşteri yorumlayıcı ve sosyal toplulukların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini teşvik etmek için profesyonel uygulamanın nasıl reforme edileceğine dair olası yollar önermiştir. Bu önerilerin özü, günlük müşteri-profesyonel karşılaşma pratiklerinde yatmaktadır.

Bu nedenle, iş birliğini geliştirmek için hem danışanlar hem de profesyoneller “bilme, düşünme ve konuşma alışkanlıklarını yeniden öğrenmek” zorundadır. Profesyoneller, tarafsızlık iddialarının yanlış olduğunu öğrenmeli ve gerçeklik

inşasındaki rollerini kabul etmelidir. Profesyonel söylemlerini sessizlik yerine müşterilerin hikâyelerine uyacak şekilde genişletmeyi öğrenmelidirler.

Ayrıca, müşterilerin ve yorumcu toplulukların hikâyelerini anlatmakta ve yorumlarını paylaşmakta iş birliği yapmalarına izin vermek için “iş birliği köprüleri geçici ve kısa ömürlü olsa bile” kurumsal rolleri ve ilişkileri yeniden tanımlamayı öğrenmelidirler. Aynı zamanda, müşterilerin danışmanlığın değişen doğasının farkında olmaları gereklidir. Hangi danışmanlık türünün ihtiyaçlarını mümkün olan en iyi şekilde karşılayacağını dikkatlice seçmeli ve bunun danışmanlarla ilişkileri ve danışmanlık projesinin sonuçları üzerindeki sonuçlarını hesaba katmalıdırlar.

Bu nedenle, bazılarının önerdiği gibi “ideal” müşteri etkileşimi türünü aramak yerine, müşteriler farklı türde uygun müşteri-danışman ilişkilerinin olduğunun ve birinin seçiminin eldeki belirli soruna bağlı olduğunun farkında olmalıdırlar. Bu nedenle, belirli bir danışmanlık projesi için en iyi iş modeline önceden karar vermek genellikle zor olmaktadır. Aksine, bu karar müşteriler ve danışmanlar arasındaki etkileşim sırasında ortaya çıkmalıdır. Bu sebeple, bu çalışma, yorumlayıcı modelin içgörülerine dayanarak müşteri-danışman ilişkilerinin doğasını açıklamayı amaçlasa da, gelecekteki araştırmalarda müşteri-danışman ilişkilerine kapsamlı bir normatif yaklaşım geliştirilebilir.

Yorumlayıcı model, müşteri-danışman ilişkisine bilgi ve güce dayalı bir yaklaşımdır. Yorumlayıcı modelin değeri diğer herhangi bir modelle aynıdır- okuyuculara, ilgi konusu olan bu durumda müşteri-danışman etkileşimini açıklamak için çeşitli bileşenlerin, unsurların ve kuvvetlerin nasıl bir araya geldiğini görme imkânı sunmaktadır. Bu nedenle, yorumlayıcı modelin önemli bir avantajı, her biri bir açıklayıcı gücün yönlerini yakalayan çeşitli bakış açılarını bütünleştirme yeteneğidir.

Model, bazıları bir veya daha fazla araştırma akışından ampirik destek almış olan bir dizi olası açıklayıcı yapıyı göstermenin bir yolunu sunmuştur. Bu nedenle, bu model, seçilen fenomeni daha önce yapılandırılmış daha kapsamlı ve bütünleştirici bir şekilde inceleme fırsatı sağlamıştır. Model, farklı araştırma akışları ve bakış açıları arasında uzun süredir var olan sınırların üstesinden gelmekte, böylece daha gerçekçi, daha az karmaşıklık sunmakta ve müşteri-danışman ilişkisine ilişkin görüşten kaçınmaktadır.

Sonuç olarak, bu modelin ana bileşenlerinin uygulamada ne ölçüde kullanıldığı sorusunun ampirik olarak incelenmesi, bu modelin geliştirilmesinin bir sonraki adımındır. Erkin ortaya çıkma süreci ve rolü, henüz deneysel olarak çok az analiz edilen iki konudur. Ayrıca, müşteri-danışman etkileşimleri, yalnızca farklı yorumlayıcı topluluklardan değil, aynı zamanda farklı ulusal yapı ve ilişkilerden oluşan daha geniş bir çevrede yerleşik olduğundan, müşteriler ve danışmanlar arasındaki ilişkinin ve benimsedikleri etkileşim türünün ülkeden ülkeye diğerlerinden farklı olduğu varsayılabilir. Danışmanlık şirketlerinin rolüyle ilgili bazı mevcut tarihsel açıklamalar bu argümanı desteklemektedir.

Örneğin Kipping, 1980'lerde Almanya'daki danışmanların, Almanya'daki örgütsel değişim süreçlerine orta düzey yöneticilerin ve işçilerin katılımı nedeniyle ağırlıklı olarak değişim kolaylaştırıcıları veya eğitmenleri olarak hareket ettiğine dikkat çekmiştir. Buna karşılık Fransa'da danışmanlar, esas olarak şirketin yöneticilerine doğrudan danışman olarak faaliyet göstermiş, bilgi toplamış ve "popüler olmayan" önlemler için gerekçe sağlamıştır. O halde, Almanya'daki danışmanların daha etkileşim-yoğun bir danışmanlık modeli kullandıkları, Fransa'daki danışmanların ise muhtemelen uzman modelini takip ettikleri önerilebilir. Bu sebepten ötürü, ulusal farklılıkların benimsenen danışmanlık modelini ne ölçüde etkilediğini belirlemek için ek ampirik araştırmalara ihtiyaç olacaktır.

Lim (2008) tez çalışmasının amacı, girişimci firmaların sürdürülebilir büyümesine ilişkin bir teori geliştirmek ve böylece bu konuda gelecekteki araştırmalar için sağlam temeller oluşturmaktır. Bu çalışmada geliştirilen teori, ilgili fenomeni açıklayan teorik bir çerçeve oluşturmak için, sistematik olarak ilişki ifadeleriyle birbirine bağlanan kapsamlı, ancak cimri bir dizi yapı içermiştir. Önerilen teori birkaç önemli teorik katkı sağlamıştır: İlk olarak, önerilen teori bütünseldir ve veri temelli olduğu kadar teoriye dayalıdır. Sonuç olarak model, gelecekteki deneysel testler için bir dizi yanlışlanabilir araştırma hipotezi geliştirmek için bir temel sağlamıştır. Model aynı zamanda çoklu büyüme boyutları arasında devam eden sayısız geri besleme/ileri besleme ilişkisini de hesaba katmıştır.

İkinci olarak, önerilen teori mevcut büyüme modellerini barındırmıştır ve onlardan daha fazla açıklayıcı güce sahiptir. Önerilen teori, aynı zamanda büyük büyüme krizlerinin ve baskın büyüme problemlerinin nedenlerini de açıklamaktadır.

İlginç bir şekilde, literatürde tartışılan büyüme krizleri ve sorunlar, önerilen büyüme modeli tarafından, sadece birkaç istisna dışında, örgütsel kaynakların eksikliği olarak açıklanmıştır. Bu, örgütsel kaynakların büyüme sürecindeki önemli destekleyici rolünü doğrulamaktadır. Kısacası, bu çerçeve, mevcut büyüme aşama modellerinden daha ince taneli bir süreç modeli sağlamayı vaat etmektedir.

Üçüncü olarak, önerilen teori, hızlı büyüme ve yavaş büyüme firmaları da dâhil olmak üzere çoğu girişimci büyüme durumuna uygulanabilmektedir. Bu önemlidir; çünkü her girişimci, sonsuz, üstel büyüme hırsı ile bir işe başlamaz. Önerilen teori hem organik büyümeyi hem de edinime dayalı büyümeyi açıklayabilmektedir.

Buna ek olarak, önerilen teori, firmanın mevcut büyüklüğüne veya gelişim sürecinin belirli aşamasına atıfta bulunmaz. Erdemli büyüme sarmalını, kısır büyüme tersine dönüşünü açıklamaktadır. Bu nedenle, önerilen teori, örneğin girişimci girişimlerin hayatta kalması teorisine genelleştirilebilir. Herhangi bir hızda büyüme belirli bir süre boyunca sürdürülebiliyorsa, firma hayatta kalacaktır. Teori ayrıca, girişimcilik sınırlarının ötesine de genelleştirilebilir ve herhangi bir firmanın sürdürülebilir erken büyümesine ilişkin bir teori olarak hizmet edebilmektedir.

Son olarak, önerilen teori önemli bir tahmin gücüne sahiptir. Önerilen model ile bir firmanın önceki gelişim yolunu ve mevcut kaynak piramidini değerlendirerek büyümenin sürdürülebilirliği tahmin edilebilmektedir. Kaynak piramidi dengesiz olduğunda, hangi eylemin yapılması gerektiğine karar verilebilir. Bu nedenle, önerilen teori girişimciler için değerli normatif çıkarımlar sağlamıştır. Bazen girişimcilik, şu anda kontrol altında olan kaynaklara bakılmaksızın girişimcinin bir fırsatı takip ettiği süreç olarak tanımlanmaktadır.

Önerilen teori bağlamında bu yanıltıcı olabilir: girişimciler kaynak piramidinin tüm unsurlarını sürekli olarak izlemeli ve bu kaynakları firma büyümesini destekleyecek şekilde koordine etmelidir. Özetle, önerilen teori, organizasyon teorileri için değerlendirme kriterlerini karşılamaktadır: yanlılanabilirlik ve fayda. Önerilen teori, yapılar arasındaki ilişkiler hakkında bazı basit, yeni ve güçlü birleştirici fikirler sağlamaktadır. Bağımsız olarak test edilebilir, dolayısıyla bilimsel bilginin büyümesine önemli katkılar için temel oluştururlar.

Sewchurran ve Barron (2008) çalışması, bilgi teknolojisi (BT) projelerinin başarılı bir şekilde sunulmasında proje sponsoru ve proje yöneticisinin oynadığı rolü

incelemektedir. Literatürden ve mülakatlar yoluyla elde edilen proje yöneticilerinin ve proje sponsorlarının bakış açılarını karşılaştırarak müşteri-danışman ilişkisinin ortak konularını açıklamaktadır. Araştırma ayrıca, BT projelerinin başarılı bir şekilde sunulmasını etkileyen sorunların varlığının altında yatan nedenleri araştırmaktadır. Bu çalışma, kritik başarı faktörlerini tanımlamanın ötesine geçmekte ve tutumları, eylemleri ve bakış açılarını şekillendiren etkiler hakkında bilgi edinmek için sistematik bir araştırma yöntemi kullanmaktadır.

Araştırma ortamı, Güney Afrikalı bir iş danışmanlığı şirkettir. Bulgular, müşteri-danışman ilişkisi üzerindeki temel etkinin, birbirlerinin çevrelerini anlama ve takdir etme eksikliği olduğu; yani, proje sponsorlarının operasyonel bir ortama, buna karşılık ise proje yöneticilerinin bir proje ortamına dayandığı sonucuna varmaktadır.

Bu anlayış ve takdir eksikliği nedeniyle, iletişim engelleri mevcuttur. Bu engellerin üstesinden gelebilmek adına hem proje yöneticileri hem de proje sponsorları, birbirlerinin ilgili ortamlarını anlamak ve takdir etmek için sürekli bir diyalektik ilişkiye girmelidir. Birbirlerinin ortamlarını takdir etmek, proje yöneticilerinin ve proje sponsorlarının her ortamdaki talepleri ve ortamın proje teslimi üzerindeki etkisini daha iyi anlamalarını sağlayacaktır. Diyalektik bir ilişki yönetimi sürecini uygulamaya koyabilecek uygun bir yönetim süreci kurulmuş ve proje sponsorları ile BT projelerine katılan proje yöneticileri arasındaki katılım sürecini iyileştirmek için bir seçenek olarak sunulmuştur.

Yumuşak sistemler yöntemi, araştırmacıya sorgulama sürecini yürütmek için yapılandırılmış ancak esnek bir çerçeve sağlayarak sorgulama sürecini kolaylaştırmıştır. Araştırmacının, proje yöneticileri ve proje sponsorları tarafından sahip olunan bakış açılarını ve bu bakış açılarını şekillendiren etkileri anlama konusunda gerekli içgörüyü kazanmasını sağlamıştır. Yumuşak sistemler yöntemi teknikleri, araştırmacının danışmanlık ortamını etkileyen teknik, kültürel ve politik konuları çıkarmasına ve proje yöneticilerinin ve proje sponsorlarının davranışlarını etkileyen temel etkilerin takdirini kazanmasına izin vermiştir.

Bu araştırmanın temel amacı, yumuşak sistemler yöntemi sorgulaması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Soruşturma sürecine dayanarak, endişe durumuna neden olan temel sorunun, proje sponsorlarının ve proje yöneticilerinin ortaya çıktığı farklı ortamların takdir edilmemesi olduğu ortaya çıkmıştır- yani proje sponsorlarının

geçmişleri operasyonel bir iş ortamında kök salmıştır. Bu nedenle, proje yöneticilerinin ve proje sponsorlarının başarılı müşteri-danışman ilişkilerine girebilmesi, farklı ortamların takdir edilmesini sağlayana kadar mümkün değildir.

Proje sponsorlarının ve proje yöneticilerinin birbirlerinin ilgili ortamlarını takdir etmeleri için, birbirlerinin dünyaları hakkında ortak bir anlayış kazanmak amacıyla bakış açılarını paylaştıkları bir öğrenme sürecine girmeleri gereklidir. Bu, ortak bir amaç doğrultusunda iş birliği içinde çalışmak amacıyla proje sponsorlarının ve proje yöneticilerinin ihtiyaçları arasında kabul edilebilir bir dengeye ulaşmak için çatışan görüşlerin paylaşıldığı diyalektik bir ilişkiyi teşvik etmektedir.

Sturdy, Clark, Handley ve Fincham (2009) kitabının yazılmasındaki birincil amaç, yönetim danışmanlığının eylem halindeyken ihmal edildiği ampirik araştırmaları ele almaya başlamak ve bilgi aktarımı söz konusu olduğunda yönetim danışmanlığının harici uzman kişilerin organizasyon içindeki kişilere yeni bilgiler getirdiği bir süreç olarak en iyi şu şekilde anlaşılabilceğine dair büyük ölçüde kabul gören ve kalıcı varsayımı keşfetmektir.

Danışmanlık proje çalışmaları, müşteri-danışman ilişkileri ve bu bağlamlardaki bilgi akışının koşulları ve süreçleri üzerinde durulmuştur. Bu fenomenleri keşfederken, ilk olarak, çokluklarının, karmaşıklıklarının ve dinamizminin farklı boyutlarına işaret eden, ancak yine de geleneksel bilgi aktarımı görüşüne büyük ölçüde abone olan çeşitli danışmanlık ilişkileri çalışmalarına atıfta bulunulmuştur. Bunu bilgi akışının daha iyi anlaşılmasına doğru geliştirmek için, sınırlar veya yapılandırma süreçleri ve organizasyonlar arası öğrenmeye ilişkin daha geniş çalışmalardan yararlanılmıştır.

Bu da danışmanlık projeleri bağlamında sınır ve bilgi dinamiklerini analiz etmek için geniş bir çerçeve oluşturulmasını sağlamıştır. Burada, çoklu, eşzamanlı ve değişken içeriden-dışarıdan konumlar veya süreklilik kavramının yanı sıra, ilişkilerin eylem yoluyla müzakere edilmesi ve birlikte inşasının olasılığı ortaya koyulmuştur.

Başka bir deyişle, içeriden-dışarıdan ilişkilerinin ne kim ve ne zaman olduğuna ilişkin olarak belirlenmesi ihtiyacının önemini gündeme getirilmiştir. Bu sosyal ve sembolik sınırların, bilgi akışını ve onun potansiyelini- engeller ve köprüler olarak sınırları- anlamak için önemli etkileri olduğu gösterilmiştir. Gerçekten de hem bilgi hem de onun sınır koşulları, süreçsel, müzakere edilmiş ve çoğu zaman belirsiz olarak

anlaşılmasıdır. En azından müşteri-danışman ilişkileri bağlamında, bilginin bir nesne gibi uzman danışmandan müşteri öğrenene aktarılmasından daha yaygın olarak paylaşıldığı ve/veya birlikte üretildiği gösterilmiştir.

Bu konular, her biri sınırlar ve bilgi etrafında kendi ampirik ve analitik odağı olan, ancak birlikte, dışarıdan yeni bilgi getirenler, yönetim olarak danışmanlar imajından oldukça uzak bir danışmanlık resmini göstermeye hizmet eden dört ampirik bölüm aracılığıyla ayrıntılı olarak araştırılmıştır.

Çalışmada, danışmanlık projelerinde bilgi akışı ve politika ile ilgili yukarıdaki temel argümanlara ek olarak, danışmanlığın diğer boyutlarına da ışık tutulmuştur. Gerçekten de çalışmanın derinlemesine doğası, bir dizi proje türü ve koşulunun seçilmesini engellemişse de vaka çalışmalarının karakteri oldukça çeşitlidir. Bu da çalışmanın boylamsal yaklaşımı ile birleştiğinde hem projeler arasındaki hem de projeler içindeki bazı farklılıkların ortaya konmasını mümkün kılmıştır. Yine de bazı ortak kalıplar ve dinamikler saptanmıştır. Bu tür iddialar, çeşitli sınır temelleri, aktörler ve dinamikleri çalışmanın analitik çerçevelemesinin yanı sıra mizah ve meydan okuma gibi uygulamaları keşfetmek sayesinde mümkün olmuştur.

Bu, farklı biçimlerde, düzeylerde ve bağlamlarda müzakere edilerek ve eylem içinde değiş-tokuş edilerek ve danışmanlık bilgisinin somut ve dışsal ya da tamamen belirsiz ve tartışmalı olarak iki kutuplu görüşlerine uymayan bir biçim varsayılarak ortaya çıkmıştır. Daha ziyade, örgütsel ‘dışarı’ ile ilgili bu müzakere edilmiş ve duygusal açıdan önemli bilgi, danışmanlık projesinin eşik alanı içinde ortaklaşa üretildi ve bazen diğer bilgi biçimlerinin akışı için bir köprü görevi görmüştür.

Sonraki iki bölüm, danışmanlıkta bilgi, akış ve sınır ilişkilerine daha az, bunları sürdüren ve dönüştüren etkileşimli uygulamalara daha fazla odaklanmıştır. İlk olarak, birçok kişi tarafından müşterilere yeni bilgilerin aktarılmasında danışmanlığın temel bir özelliği olarak görülen şey incelenmiştir. Bu kavram, öğrenme teorilerinden, sınır çerçevesinden ve eylemdeki meydan okuma biçimlerinden yararlanılarak önemli ölçüde geliştirilmiştir. Zorlukların mutlaka çatışmacı, danışman liderliğindeki, başarılı, tek seferlik müdahaleler veya mutlaka yeni bilgi aktarmaya odaklanmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun yerine, farklı, genellikle belirsiz biçimler almış ve zaman içinde farklı tepkiler ve sonuçlarla ortaya çıkmışlardır. Ayrıca bazen konunun bilginin

“tehlikede” olmaktan ziyade, hedefler ve çıkarlar çatışması olduğu daha geniş, daha sözleşmeli, danışmanlık projeleri siyasetini yansıtmışlardır.

Çalışmada araştırılan ikinci etkileşimli uygulama veya süreç, özellikle danışmanlık ve proje toplantıları bağlamında daha az gelenekseldir. Burada, mizahi bölümlerin mikro süreçlerine ilişkin analizimiz aracılığıyla, dahili grupların ve harici grupların kültürel ve politik sınırlarının o anda nasıl ortaya çıkıp değişebileceği görülmüştür. Gerilimler yükseldikçe, yayıldıkça, gizlendikçe ya da genellikle amaçlı ve becerikli mizah ve kakhaha yönetimi yoluyla ertelendikçe, inip çıkmışlardır.

Her ikisi de birçok kişi tarafından farklı taraflar arasındaki yakınlık ve uyum seviyesinin bir barometresi olarak görülmüştür, ancak hava her an ve tahmin edilemez şekillerde değişebilmiştir. Bu, herhangi bir yakınlığın zaman içinde kademeli olarak geliştiği ve nispeten sağlam olduğu görülen danışmanlık literatüründen çok farklı bir müşteri-danışman ilişkileri görüşü sunmuştur. Buna karşılık, başlangıçta daha geniş yapısal pozisyonlar tarafından yalnızca kısmen bilgilendirilen ittifakları sunmanın yanı sıra, onların nasıl daha kırılğan, kısa ömürlü, müzakere edilmiş veya yönetilebileceği görülmüştür. Başka bir deyişle, müşteriler ve danışmanlar arasında devam eden ilişkiler aktif birer başarıdır.

Perez (2009) çalışması, Milford, Delaware'deki Perdue İşleme Fabrikası'nda çalışanların (yöneticilerin) çoğunluğu tarafından örnek olarak tanımlanan çalışanların (yöneticilerin) özelliklerini, davranışlarını, inançlarını ve genel özelliklerini saptamayı amaçlamıştır. Çalışma, bu bireylerin yaşadıkları bir dizi temayı belirlemiş, iş ile ilgili sorunlarına ve kişisel yaşamlarına yaklaşımlarına rehberlik etmiştir. Bu çalışma, güçlü insan becerilerine sahip olmanın önemine, özellikle çalışma ortamında başarılı olmak için başkalarına karşı saygılı olmanın önemine güçlü bir inanç da dâhil olmak üzere belirli özellikleri tanımlamıştır.

Motivasyon becerilerinin de çok önemli olduğu, özellikle de yöneticilerin, herhangi bir yöneticinin başarılı olması için zorunlu olarak yaptıkları işin farklı yönleriyle çalışanları meşgul etme yeteneğinin önemi vurgulanmıştır. Seçilen yöneticiler, sadece profesyonel değil, aynı zamanda kişisel bir bakış açısıyla da başkalarına destek verme ve yardım etmenin kendi sorumlulukları olduğuna inanmıştır.

Bu yöneticiler yüksek düzeyde alçakgönüllülük gösterirken, aynı zamanda işlerini yapma yeteneklerine yüksek düzeyde güvenmişler ve zorlukların üstesinden gelmeleri için azim göstermişlerdir. Çapraz eğitim ve belirli iş bilgisi bakış açılarından iş hakkında geniş bir bilgiye sahip olmaya son derece değer verilmiştir. Bu yöneticiler, etkili koçluk ve eğitim yoluyla ekip üyelerinin geri kalanı için gelişme ve büyüme sağlamaktan sorumlu olduklarına güçlü bir şekilde inanmıştır.

Güçlü bir şekilde destekledikleri bir diğer önemli kavram ise başarılı olabilmeleri için güçlü bir ekip geliştirme ihtiyacıdır. Ekip üyelerinin, kuruluşlarına değer katmak için daha uygun oldukları veya yüksek beklentilerini karşılayamadıkları takdirde kuruluşlarından uzaklaştırılacağı bir konuma getirilmeleri ve yerleştirilmesi gerekmektedir. Son olarak, seçilen yöneticiler yorumlarıyla hayatlarını yönlendiren aile, güven, dürüstlük ve başkalarına karşı yüksek düzeyde saygı gibi değerlere sahip olduklarını yansıtmıştır.

Luo ve Liberatore (2009) çalışmasında, müşteri ve danışman hedefleri arasındaki ilişki ve bu hedeflere ulaşılmasını etkilemede koordinasyonun rolü incelenmiştir. Çalışmada, 199 danışman-destekli proje kullanılarak bir araştırma modeli geliştirilmiş ve test edilmiştir. Sonuçlar, danışman hedeflerine ulaşmanın müşteri hedeflerine ulaşılmasına bağlı olduğunu ve koordinasyonun hem müşteri hem de danışman hedefleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bilişim sistemleri proje yönetiminde proje performansının iyileştirilmesi önemli bir hedefdir. Danışman-destekli bilişim sistemleri projelerinde, danışmanlık kuruluşlarının bilgi edinimi ve gelecekteki iş büyümesi gibi ek hedefleri olabilmektedir.

Çalışmada, danışmanın bakış açısıyla danışman-destekli projelerde müşteri ve danışman hedefleri arasındaki ilişki ve koordinasyonun rolü incelenmiştir. Müşterinin öncelikli hedefi olan proje performansının, danışmanın bilgi edinme ve iş geliştirme hedefleri üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Araştırmanın danışmanın bakış açısına odaklanmasından dolayı, bu bulgu müşteri kuruluşlar için güven vericidir: danışmanlar, hedeflerinin müşterinin hedefleriyle bağlantılı olduğunu algılasa, kendi hedeflerine odaklanma olasılıkları daha düşüktür. Sonuç olarak, müşteri kuruluşlar, acente ilişkisini yönetmek ve proje performansını iyileştirmek için bu bağlantıyı kullanabileceklerdir.

Çalışma, başarılı proje performansının etkisinin danışmanların yeni bilgileri daha doğrudan ve hızlı bir şekilde elde etmesine, danışmanların yeni müşterilerle iş ilişkileri geliştirmesine, başarı öyküleri aracılığıyla danışmanlık kuruluşu için bir sicil oluşturmaya ve böylece elde etmede yardımcı olmasına olanak sağlayabileceğini göstermiştir.

Yeni müşteriler, danışmanlara hizmetlerini genişletmek için gerekli uzmanlığı sağlamak, gereksinimleri ve teknik belirsizliği azaltmak, proje ekibinin daha kapsamlı seçenekleri değerlendirmesine ve en iyi çözümü belirlemesine, güven inşa etmesine, hedef çatışmalarını çözmesine ve tüm süreç boyunca daha iyi ilişkileri yönetmesine olanak tanır.

Çalışma, müşteri ve danışman hedefleri arasında pozitif bağlantılar kurarak vekâlet teorisine katkıda bulunmuştur. Genel olarak müşteri ve danışmanlık kuruluşlarının farklı ve çelişen hedefleri olacağını varsayılmış, bu nedenle de vekâlet teorisi merceği sonuca dayalı sözleşmelere ve izleme mekanizmalarına odaklanma eğiliminde olmuştur. Olumlu bağlantılar, sözleşmelerin ve izleme mekanizmalarının daha az önemli olduğunu göstermese de birbiriyle çelişen hedefleri görmek için alternatif bir yol sağlar. Sonuçlar ayrıca hem müşteri hem de danışman hedeflerine ulaşmak için koordinasyonun önemini göstermiştir.

Müşteri yöneticileri, danışmanların proje performansından farklı hedefleri olabileceğini anlamalıdır. Danışmanlar, teknik belirsizliği bir riskten ziyade ilginç bir zorluk olarak gördükleri için, projenin teknik belirsizliğini artırabilecek en son teknolojiyi tavsiye etmektedirler.

Çalışmada üç sınırlamaya dikkat çekilmiştir: İlk olarak, danışman hedefleri olarak yalnızca bilgi edinme ve iş geliştirmeye odaklanılmıştır.

İkinci olarak, müşteri ve danışmanın hedefleri arasındaki ilişkileri, danışman ve müşteriden gelen eşleştirilmiş yanıtlardan ziyade yalnızca danışmanın bakış açısından incelenmiştir.

Üçüncü olarak, büyük bir örneklem büyüklüğü ve çeşitli danışman-destekli projeler elde edilmesine imkân vermesine rağmen, çevrimiçi anket metodolojisi müşteriler ve danışmanlar arasındaki ilişkilerin derinliğini ve gelişen doğasının keşfedilmesine izin vermemiştir. Ayrıca, çalışmanın proje performansı gibi bazı

yapıları daha ayrıntılı bir düzeyde ölçme yeteneğini de sınırlamıştır. Danışman-destekli bilişim sistemleri projelerindeki müşteri ve danışman hedefleri arasındaki ilişkileri ve hedeflerine ulaşmada koordinasyonun rolünü incelemek amacıyla bir model geliştirilmiştir.

Danışman-destekli 199 projeden elde edilen verileri kullanılarak, müşterinin birincil hedefi olan proje performansının, danışmanların bilgi edinme ve iş geliştirme hedefleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu çalışmada gösterilmiştir. Koordinasyonun proje performansı ve iş geliştirme üzerinde olumlu etkilerinin olduğu da görülmüştür.

Ayrıca danışmanlar, teknik belirsizliğin bilgi edinimi üzerinde olumlu bir etkisi olabileceğini algılamıştır. Çalışma, danışman-destekli bilişim sistemleri projelerinde müşteri ve danışman hedeflerini birbirine bağlayarak bilişim sistemleri proje yönetiminin teori ve pratiğine katkıda bulunmuş ve bu tür projelerin yönetilmesinin etkinliğini artırmanın yollarını önermiştir.

Chelliah ve Davis (2010) çalışmasının amacı, bulguları, uygulayıcılar topluluğunun yanı sıra harici danışmanları işe alma ve yönetme sorumluluğuna sahip yöneticilerle paylaşmaktır. Bu çalışmanın söz konusu yöneticilere ve uygulayıcılara en büyük katkısı, danışmanlık görevlerinin psikodinamiğini etkileyen değişkenler ve danışmanların bakış açısından bu değişkenlerin önemi hakkında değerli bir fikir vermesidir.

Bu araştırma sayesinde, psikolojik beklentilerin müşteri-danışman ilişkilerinin başarısını etkilediği ilk kez tespit edilmiştir. Dahası, uygulayıcı literatüründe psikolojik beklentilere verilen önemin aslında vurgulanmaya değer olduğu kanıtlanmıştır.

Danışmanlık hizmetlerinin yapılandırılmış, sistematik bir şekilde değerlendirilmesiyle ilgili zorluklar ve örgütsel değişimin doğası gereği politik karakteri, satın alma profesyonellerinin bu kararlar üzerinde etki yaratma kapsamını kısıtlamaktadır. Bununla birlikte, bu tür hareketler, danışmanlar ve onların üst yönetim müşterileri arasındaki stratejik ilişkilerin temelinde daha sistematik seçim kriterlerine doğru ve belirleyici bir rol oynayabilecek kişisel kimya ve beğeniyle ilgili öznel düşüncelerden uzaklaşmayı kolaylaştırabilir.

Müşteri-danışman ilişkilerinin psikodinamiği alanında araştırma bulguları yoluyla pek bir şey olmadığı için, bu keşifsel çalışma aracılığıyla bu araştırma konusu hakkında mevcut arka plan bilgilerinin elde edilmesi umulmuştur. Araştırmacılar ipuçlarını, fikirleri ve önsezileri takip ettikçe keşfedici bir çalışma oldukça esnek olma eğilimindedir ve yaratıcı bir şekilde araştırma yapmak için gereken serbestliği kazanır. Keşfedici araştırmanın çıktısı niteldir ve sonraki nicel araştırmalar için bir temel olarak hizmet edebilir. Keşfedici araştırmanın nitel çıktısı, genellikle ilgilenilen fenomenle ilgili bazı kalıpları ortaya çıkarır.

Nitel veriler, niyetleri ve anlamları taşıyan ve sonuçlara yol açan eylemlerin yanı sıra davranışları da ortaya çıkarabilir. Bu da sonraki nicel testler için teoriler geliştirmek için bir temel oluşturur. Keşif araştırması bu nedenle genellikle bir pilot çalışma olarak çerçevelenir ve genellikle sonraki ve daha ayrıntılı bir çalışmanın öncesinde yapılır. Keşfedici araştırma için veri toplama yöntemleri literatür taraması, pilot çalışmalar, uzman anketleri, vaka çalışmaları, odak grupları ve kişisel görüşmelerdir.

Avustralya’da görev yapan 20 yönetim danışmanı ile Eylül 2007 ve Şubat 2008’de yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, mülakatlardan elde edilen nitel veriler NVIVO yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Eğitim geçmişi, danışmanlık deneyimi ve katıldıkları sektörler açısından her danışmanın profili 1’den 20’ye kadar sayılarla gösterilmiştir.

Araştırma öncelikle müşterinin psikolojik beklentilerinin mevcut olup olmadığını ve eğer varsa bu nedenle, psikolojik beklentilerin aldığı biçimler, müşteri ile yapılan yazılı sözleşme ile ilgili olarak psikolojik beklentilerin önemi, farklı istemci sınıfları arasında psikolojik beklentilerdeki farklılıkların nedenleri, danışmanlar için müşterilerin psikolojik beklentilerini karşılamanın veya karşılamamanın sonuçları ve “fazladan yol kat etmek” ile psikolojik beklentilerin ilişkisi araştırılmıştır.

Simon, Schoeman ve Sohal (2010) çalışmasının amacı, kurumsal yazılım ortamında danışmanlık başarısına yol açan faktörleri araştırmak ve böylece sekiz ana odak alanı altında gruplandırılmış öncelikli en iyi uygulamaları içeren rafine bir danışmanlık hizmetleri olgunluk modeli geliştirmektir. Araştırma çalışması, Kademe 1 kurumsal kaynak planlama satıcıları arasında görüşmeler, odak grup oturumları ve bir web anketi kullanılarak yürütülmüştür. Anketin bulgularına dayalı olarak,

danışmanlık hizmetleri olgunluk modeli bir dizi deneyimli kurumsal kaynak planlama sektörü uygulayıcısı tarafından geliştirilmiş, rafine edilmiş ve nihai olarak onaylanmıştır.

Danışmanlık hizmetleri olgunluk modelinin ana temeli, bir kurumsal yazılım şirketinin, belirli kilit alanlara odaklanarak ve kilit alanların her birinde öncelikli en iyi uygulamaları benimseyerek danışmanlık hizmetleri operasyonlarının olgunluk düzeyini iyileştirebilmesidir. Bu kilit alanlar liderlik, değerler, danışmanlık becerileri, danışmanlık başarı faktörleri, uyarlanabilirlik, proje yönetimi uygulamaları, kârlılık ve müşteri odaklılığı içermektedir. En iyi uygulamalar uygulandıkça ve sürekli iyileştirildikçe kuruluşun olgunluk seviyesi artmaktadır.

Çalışmanın ortaya koyduğu sonuca göre, kurumsal kaynak planlama yazılım ortamında faaliyet gösteren şirketler için çok düşük bir maliyetle benimsenebilecek en iyi uygulama danışmanlık hizmetleri için bir plandır. Uygulandığında, danışmanlık hizmetleri olgunluk modeli bir şirketin danışmanlık hizmetleri işinin performansını iyileştirmesine kolayca yardımcı olmaktadır.

İş performansı, ilgili en iyi uygulamaları da dâhil olmak üzere ana odak alanları seçilerek ve ardından bunları iyileştirme için hedeflenerek artırılmıştır. Daha fazla en iyi uygulama uygulanıp iyileştirildikçe, danışmanlık uygulamasının olgunluk düzeyi artmıştır.

Bu model, herhangi bir danışmanlık hizmeti şirketi tarafından kolaylıkla benimsenebilir ve gerekli odaklanma ile bir danışmanlık uygulamasının çoğu boyutunda çarpıcı bir iyileşmeye yol açmalıdır. Bu araştırma, bilişim teknolojileri pazarında dinamik ve oldukça rekabetçi bir alanı ele almıştır. Veri elde etmede çeşitli nedenlerden dolayı zorluklar yaşanmıştır.

İlk olarak, bilişim teknolojileri endüstrisinde anketlerin veya anketlerin tamamlanması için pazar araştırmacıları tarafından bir ücret ödenmesi artık yaygın hale gelmiştir.

İkincisi, birçok kişi anketleri tamamlamaya karşıdır, çünkü bunlar her yerde bulunur ve insanlar onları doldurmaya zorlanırlar.

Üçüncüsü, bazı katılımcılar, sorulan soruların ticari açıdan hassas olduğunu düşünmüş olabilirler ve sonuç olarak web-tabanlı anketi tamamlamayı

reddetmişlerdir. Bu nitelikteki sorunların ortaya çıkması beklenmiştir ve tartışılabilir maddeler hariç tutulmuştur. Ayrıca, web anketine verilen yanıtın düşük olmasına rağmen, bu araştırmada geçerlik ve güvenilirlik koşullarının sağlandığı gösterilmiştir.

Styhre, Olilla, Wikmalm ve Roth (2010) çalışması, danışmanların, birçok yönden birbirini tamamlayan, ama aynı zamanda birbirini güçlendiren iki kimlik olan uzmanlar ve konuşan ortaklar arasında geçiş yaptığını göstermeyi amaçlamıştır. Kimlikler, bilgi-yoğun çalışmanın düzenlenmesi ve kontrolünün merkezinde yer alır. Bilgi-yoğun firmalar, teknokratik veya bürokratik kontrol temelinde yönetilmek yerine, organizasyonlarda günlük davranışlara rehberlik eden kimlikleri ve rolleri yasalaştıran ve içselleştiren bilgi çalışanlarını istihdam etmektedir.

Ancak kimlik kavramı ilişkiseldir ve gündelik pratiklerdeki yerel koşullara ve etkileşimlere bağlıdır, farklı kimlikler birbirini tamamlayıcı hatta çelişkili olabilmektedir. Bu araştırma, İsveçli bir yönetim danışmanlığı firması olan Johnson Consulting'in bir vaka çalışmasıdır. Danışmanlar için zorluk, iki kimlik – uzman ve konuşan ortak – ve bunlara eşlik eden uygulamalar arasındaki sınır çizgisini müşterinin yararına zahmetsizce aşabilmektir. Nitelikli danışmanlar bu pozisyonlar arasında ileri geri hareket etme konusunda eğitilirken, daha az deneyimli danışmanlar uzman olarak pozisyonlarını kaybetmeyi ürkütücü bulabilmektedir.

Çalışma, yönetim danışmanlığı firmaları gibi bilgi-yoğun firmaların müşterilerle karşılaştıklarında günlük işlerde harekete geçirilen çeşitli kimlikleri dile getirmeleri ve detaylandırmaları gerektiği sonucuna varmıştır.

Çalışma, bilgi-yoğun firmalardaki kimlikler üzerine mevcut literatürü ve bilgi-yoğun çalışmanın her zaman kimlikler ve kendi imajları düzeyinde işlediğini göstermek için yönetim danışmanlarının ampirik bir çalışmasını kullanmıştır. Bilgi-yoğun firmaları anlamak bu nedenle iş arkadaşlarının kendi rollerini nasıl algıladıklarını anlamayı gerektirmektedir.

Bu çalışma, bilgi-yoğun çalışmalarda kimlik oluşumuna ilişkin literatüre katkıda bulunmaktadır. Orta ölçekli bir İskandinav danışmanlık firması olan Johnson Consulting ile ilgili bir çalışmayı bildiren çalışma, bilgi çalışanı olarak danışmanların uzman olmak, ilgi duydukları bir konuda güvenilir ve bilgili sözcüler ve konuşma ortakları arasında geçiş yapmaları gereken alanlarda faaliyet gösterdiğini öne sürmektedir. Uzman kimliği çoğu durumda danışman için en rahat pozisyon olsa da

bazı durumlarda müşteriye daha etkili bir şekilde yardımcı olmak için bu kimliği terk etmek ve konuşan ortak kimliğini almak gerekmektedir.

Ampirik malzeme, kimlikler arasındaki bu geçişin, danışmanın bir durumu geleneksel teknikler ve modeller temelinde ele almaktan aciz olduğu hissine sahip olduğu durumlarda gerçekleştirildiğini öne sürmektedir. Ayrıca danışman, kendilerini yalnızca uzman ve eğitimciler olarak değil, aynı zamanda daha genel olarak kurumsal danışman olarak hizmet edebilecek kapasiteye haiz görmenin ve konuşan-ortak kimliğinin detaylandırılmasının önemli olduğunu düşünmektedir. Çalışma, bilgi-yoğun çalışmayı incelerken ve anlarken kimliğin merkezi bir teorik yapı olduğunu ve kimliğin ilişkisel, koşullu ve yerel olarak, yani günlük uygulama alanında ve danışanlarla etkileşimde olduğunu öne sürmektedir.

Von Nordenflycht (2010) çalışması, profesyonel hizmet firmaları hakkındaki literatürün, merkezi teriminin belirsizliği tarafından kavramsal ve ampirik olarak engellendiği öncülünden yola çıkmıştır. Neyin bir profesyonel hizmet firması olup olmadığını belirleyememesi, farklı endüstriler arasında çok az karşılaştırma ve hukuk ve muhasebe firmalarına dar bir odaklanma ile profesyonel hizmet firmaları üzerine sınırlı sayıda ampirik araştırmaya katkıda bulunmuştur.

Bu sınırlama aynı zamanda literatürü, profesyonel hizmet firmalarının bilgi yoğunluğunun etkilerine ilişkin sunduğu organizasyonel ve yönetsel “dersleri” doğrulamaktan ve hatta belirtmekten aciz bırakır veya belki de daha kötüsü, en iyi uygulama kisvesindeki verimsizlik gibi uygunsuz dersler önermez. Bu gerçekten de, sadece hukuk ve muhasebe firmalarının yani Klasik profesyonel hizmet firmaların bir literatürü mü yoksa gerçekten bilgi yoğun firmaların daha geniş bir dünyasına mı uygulanıyor sorusu öne çıkmaktadır.

Bu soru, çalışmada profesyonel hizmet firmasının ayırt ediciliği hakkında açık bir teori geliştirilerek ele alınmıştır. Teorik çerçeve, ayırt edici bilgi yoğunluğunun, düşük sermaye yoğunluğunun ve profesyonelleşmiş bir işgücünün üç kaynağını tanımlar ve bunların yönetsel sonuçlarını varsaymaktadır. Çerçeve aynı zamanda bu tanımlayıcı özellikleri bir dizi ayırt edici örgütsel özellik ile ilişkilendirir.

Daha sonra bu çerçeve çalışması, bir firmanın karşılaştığı özelliklerin sayısına bağlı olarak dört kategorinin değişen derecelerde profesyonel hizmet yoğunluğunu temsil ettiği, bilgi-yoğun firmaların bir sınıflandırmasını geliştirmek üzere

kullanılmıştır. Her kategori için, diğer kategorilere göre ayırt edici örgütsel özellikleri varsayılmıştır. Sonuç olarak, bu analiz, bu kategorilerin benzer ayırt edici veya organizasyonel özellikleri paylaştığını, ancak bu özelliklerin tezahür etme yoğunluğu bakımından farklılık gösterdiğini göstermiştir.

Bununla birlikte, söz konusu çerçeve ayrıca, bu özellikleri şekillendiren zorluklar ve fırsatlar dizisindeki farklılıkları hesaba katmadan, belirli bir kategorinin ötesinde belirli organizasyonel özellikleri genelleştirmenin zorluklarını da ortaya koymaktadır. Bu analiz, hem profesyonel hizmet firmaları üzerine mevcut araştırmaların yorumlanmasına, hem de gelecekteki profesyonel hizmet firmaları araştırmalarının tasarımına katkıda bulunmuştur. Mevcut araştırmayı yorumlama açısından, çerçeve öncelikle profesyonel hizmet firmaları araştırmasının sınır koşullarını veya kapsamını çok daha açık bir şekilde ifade etmektedir.

Çerçeve, özellikle, Klasik profesyonel hizmet firmalarına odaklanan araştırmacıların, bulgularının güçlü profesyonelleşme veya düşük sermaye tarafından yönlendirilmediğine dair ikna edici bir durum ortaya koymadıkça, bulgularının bilgi-yoğun firmalara geniş çapta uygulanabilirliğini iddia etme konusunda çok daha dikkatli olmaları gerektiğini önermektedir.

Ben-Gal ve Tzafir (2011) çalışmasının amacı, danışman-müşteri ilişkilerinde kişilerarası ve organizasyonel faktörler arasındaki bağlantıyı ve bunların bir organizasyonel değişim sürecinin etkinliğine katkısını incelemektir.

Yazarlar hem niteliksel hem de niceliksel olarak ferasetli bilgiler elde etmek için iki çalışma tasarlamıştır. Birinci çalışma, müşteri ve danışman çiftleri ile yapılan yarı yapılandırılmış bire bir görüşmelerden oluşmaktadır. İkinci çalışma ise, nicel bir çalışma olarak tasarlanmıştır ve birinci çalışmanın doğrudan bir genişlemesidir. 2002 ile 2007 yılları arasında yürütülen örneklem, organizasyonel bir değişim sürecinden geçmiş ve harici danışmanların katıldığı organizasyonların içindeki bölümlerden oluşmaktadır.

Yazarlar, yüksek düzeyde değişim taahhüdünün, bir bütün olarak örgütsel değişimin başarılı bir şekilde uygulanması üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, danışman-müşteri ilişkisinde yüksek düzeyde ikili güven, değişim sürecine daha yüksek düzeyde danışman bağlılığı ile sonuçlanmıştır. Son

olarak, danışmanın değişime bağlılığı, güven ile kurumsal değişimin başarılı bir şekilde uygulanması arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.

Çalışma, örgütsel değişim süreçlerinin takibinde bireysel ve örgütsel düzeyler arasındaki bağlantıyı araştırmış ve bu bağlantıyı netleştirmeye çalışmıştır. Çalışma, müşteri organizasyonlarındaki bir departman örneğinde bir saha araştırması olarak tasarlanmıştır.

Örnekleme, 2002 ve 2007 yılları arasında harici danışmanların katıldığı bir tür örgütsel değişim sürecinden geçen ve / veya bu süreçten geçen kuruluşlar içindeki departmanlardan oluşmaktadır. Ölçüm uzunluğunun amacı, veriler üzerindeki kısa vadeli etkileri ortadan kaldırmak ve hem danışmanlık süreci hem de ancak önemli bir zaman diliminden sonra ortaya çıkabilecek organizasyonel değişim etkileri üzerindeki uzun vadeli etkileri yakalamaktır.

Çalışmada kullanılan örneklem, İsrail danışmanlık endüstrisinden alınmıştır. 46 çift danışman ve müşteriyle görüşülmüş; her görüşme yaklaşık iki saat sürmüştür. Danışmanların ortalama yaşının, müşteri yöneticilerin yaş ortalamasından biraz daha yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırmada görüşülen kişilerin yaklaşık %75'inin kadın olduğu saptanmıştır.

Bazı önemli deneyime sahip danışmanlar ve yöneticilerle görüşme yapılmaya odaklanılmıştır. Görüşülen danışmanların çoğu en az yedi yıllık danışmanlık deneyimine sahiptir. Yöneticilerle ilgili olarak, en az sekiz yıllık kurumsal deneyime sahip üst düzey yöneticilerle görüşme yapmaya özen gösterilmiştir.

Araştırma yapılarını müşteri anketleri ve danışman anketlerini değerlendirmek için iki anket kullanılmıştır. Bu çalışma, danışmanlar ve müşteriler arasındaki kişilerarası ikili ilişkinin doğasını ve bunların değişim sürecinin etkinliği üzerindeki etkisini keşfetmeye çalışmaktadır. Ayrıca, danışmanlar ve müşteri ilişkilerinde kişilerarası ve kurumsal mekanizmalar arasındaki bağlantıyı ve bunların bir kurumsal değişim sürecinin etkinliğine katkılarını incelemektedir.

Başlangıçta hem danışmanlar hem de müşteriler adına kurumsal değişim sürecine yüksek düzeyde bağlılığın, bir kurumsal değişim sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması üzerinde olumlu bir etkisi olduğu varsayılmıştır. Müşteri ve danışman bağlılığı arasındaki etkileşim çok önemlidir, çünkü karşılıklı olduğu kadar her iki

tarafında da bağılılığın oluşması, herhangi bir olumlu danışmanlık görevinde ortak bir olgudur ve “yayıma etkisinden” etkilenir.

Müşteri ve danışman taahhüdünü ayrı ayrı analiz eden sonuçlar, danışmanlar adına yüksek düzeyde değişim taahhüdünün kurumsal değişimin başarılı bir şekilde uygulanması üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak derinlemesine bir analiz, müşterinin değişim sürecine bağılılık düzeyinin aynı etkiye sahip olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Simon, Kumar, Schoeman, Moffat ve Power (2011) çalışmasının amacı, beş farklı Avustralya endüstrisinde başarı ile ilgili stratejik yetenekleri belirlemektir. Yönetim danışmanlığı, reklamcılık ve bilgi teknolojileri sektörlerinde, hukuk mesleğinde ve listede ilk 500 şirkette başarı ile ilgili yetenekleri belirlemek için üretken çok aşamalı araştırma yaklaşımı kullanılarak beş çalışma yürütülmüştür.

Tüm çalışmalar arasında hizmet kalitesi, özellikle müşteri hizmetleri; yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik eden iyi liderlik ve vizyon; iyi teknik becerilere sahip mükemmel personelin seçilmesi ve elde tutulması; güvenilirlik, doğruluk ve dürüstlük; mükemmel farklılaştırılmış ürün(ler) veya hizmet(ler); uyarlanabilirlik ve esneklik bağlamında ortak yönler mevcuttur. Genel olarak bu yetenekler önemli ölçüde organizasyonel başarı ölçüleriyle ilişkilidir.

Çalışma, diğer Avustralya ve uluslararası endüstrileri kapsayacak şekilde genişletilebilir bir niteliktedir. Tüm bu yeteneklerde yetkin olmak için kaynakları geliştiren ve uygulayan kuruluşlar, sert ve yumuşak performans göstergelerinin bir karışımı ile ölçülen artan başarı elde etmelidir.

Çalışmanın farklı oluşu, başarının itici güçleri ve aslında göstergeleri, farklı sektörlerde bulunan yöneticilerin kendileri tarafından önerilmiştir. Görüşleri önemli kabul ediliyor, çünkü Avustralya ekonomisi küresel finans ekonomisinden nispeten zarar görmeden çıktı ve bir resesyondan kaçınmıştır. Sonuçlar açıktır, bir kuruluşun başarılı olması için, bu çalışmada tartışılan beş husus genelinde stratejik yeteneklerdeki ortak konuların farkında olması gereklidir.

Bu ortak noktalardan, çalışmanın beş ana bulgusu vurgulanmıştır: müşteri/müşteri hizmeti ve müşteriye dinleme ve anlama ihtiyacı dahil hizmet kalitesi; yeniliği ve yaratıcılığı teşvik eden iyi liderlik ve vizyon; iyi teknik becerilere,

güvenilirliğe, dürüstlüğe ve dürüstlüğe sahip iyi personelin seçilmesi ve elde tutulması; mükemmel farklılaştırılmış ürün(ler) veya hizmet(ler); ve uyarlanabilirlik ve esneklik.

Kipping ve Clark (2012) çalışması, modern organizasyonların hızla önemli bir parçası haline gelen yönetim danışmanlarını ve yönetim danışmanlığını tanıtmıştır. Yönetim danışmanlığı konusundaki araştırmaların disiplinler arası bir çaba olduğunu ve son yarım yılda sosyal bilimlere kuşatan bazı önemli konuların belirlenmesine yardımcı olabileceğini belirtmiştir. Daha sonra, yönetim danışmanlığı tanımının belirsizliğine ve yönetim danışmanlarının önemine değinmiştir. Ardından, yönetim danışmanlığı endüstrisine ilişkin araştırma yayınlarına kronolojik bir genel bakış sunmuştur. Makalenin geri kalanı, yönetim danışmanlığı konusundaki çalışmalarını özetlemiştir.

Maditinos, Chatzoudes ve Tsairidis (2012) çalışması, insan girdilerinin (üst yönetim, kullanıcılar, dış danışmanlar) kurumsal kaynak planlama danışmanlık sürecinde iletişim etkinliği, çatışma çözümü ve bilgi aktarımı ile nasıl bağlantılı olduğunu ve bu faktörlerin etkilerini araştıran kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma, insan girdilerinin (üst yönetim, kullanıcılar, dış danışmanlar) kurumsal kaynak planlama danışmanlık sürecinde iletişim etkinliği, çatışma çözümü ve bilgi aktarımı ile nasıl bağlantılı olduğunu ve bu faktörlerin etkilerini araştıran kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

Önerilen kavramsal çerçevenin incelenmesi, yeni geliştirilmiş bir anket kullanılarak yapılmıştır. Anket, bir kurumsal kaynak planlama sistemi uygulayan 361 Yunan şirketten oluşan bir gruba dağıtılmıştır. Bilgi teknolojisi (BT) yöneticileri, anketin kilit katılımcıları olarak seçilmiştir. Dört aylık araştırma döneminin tamamlanmasından sonra (Eylül-Aralık 2008), 108 kullanılabilir anketler elde edilen ampirik veriler, yapısal eşitlik modelleme tekniği kullanılarak analiz edilmiştir.

Ampirik çalışmanın ana bulguları aşağıdaki kategorilerde özetlenebilir: Kurumsal kaynak planlama uygulama sürecinde harici danışmanlar tarafından sağlanan yardım esastır; bilgi transferi, kurumsal kaynak planlama sisteminin başarısı için son derece önemli bir faktördür; kurumsal kaynak planlama sistemlerinin teknik yönleriyle ilgili bilgi aktarımı, iletişimin etkili bir şekilde ele alınmasından ve

organizasyon üyeleri arasındaki çatışmaların çözümünden daha önemlidir; üst yönetim desteğinin rolü, kullanıcılar tarafından sağlanandan daha az önemli görünmektedir.

Bu çalışma, kurumsal kaynak planlama sistemini başarılı bir şekilde uygulamak ve dolayısıyla potansiyel faydalarından yararlanmak için benimseyen şirketlerin vurgulaması gereken alanlara işaret etmektedir. Çalışma, kurumsal kaynak planlama sisteminin etkin uygulanmasıyla ilgili hayati konuları inceleyen ve böylece karar vericiler ve akademisyenler için değerli sonuçlar sağlayan gelişmiş bir kavramsal çerçeve önermektedir.

Bu çalışma, kurumsal kaynak planlama danışmanlık sürecini ilgi odağına yerleştiren yeni geliştirilmiş bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Önerilen “kurumsal kaynak planlama uygulama süreci modeli” üç boyuttan oluşur: insan girdileri; kurumsal kaynak planlama danışmanlık süreci ve sonuç. İnsan girdisi boyutu, iç ve dış destekle ilgili değişkenleri içerir; kurumsal kaynak planlama danışmanlık süreci boyutu, kurumsal kaynak planlama danışmanlık sürecini etkilemesi muhtemel değişkenleri içerir; Sonuç, gerçek kullanıcıları tarafından algılandığı şekliyle uygulanan kurumsal kaynak planlamanın etkinliğidir.

Çalışmanın amacı, bu üç boyuta ait yedi araştırma değişkeni arasındaki nedensel ilişkileri incelemektir: üst yönetim desteği (insan girdisi. dâhili destek); kullanıcı desteği (insan girdisi. dâhili destek); danışman desteği (insan girdisi. harici destek); iletişim etkinliği (kurumsal kaynak planlama danışmanlık süreci); çatışma çözümü (kurumsal kaynak planlama danışmanlık süreci); bilgi transferi (kurumsal kaynak planlama danışmanlık süreci); ve kurumsal kaynak planlama sisteminin etkin uygulanması.

Banai ve Tulimieri (2013) çalışmasının amacı, literatürün gözden geçirilmesi, anekdot raporları ve yazarların deneyimlerine dayalı önermelerin geliştirilmesi yoluyla etkili iş danışmanının en çok arzu edilen özelliklerini tanımlamaktır. Etkili iş danışmanı, bir sektör bilgisi, iletişim ve analitik beceriler, yaratıcılık, stratejik ve taktik liderlik yetenekleri ve duygusal istikrar, zekâ, dürüstlük ve açıklık ve uzlaşmayı içeren bir dizi kişilik özelliğinin yanı sıra işlevsel bilgiye de sahip olmalıdır. Uygun olmayan beceri setleri, muhtemelen proje ilerlemesini geciktirecek ve takipçi karışıklığına, belirsizliğe ve güvensizliğe neden olacaktır.

Danışmanlık firmalarındaki insan kaynakları departmanları ve eğitim birimleri, etkili danışmanın profilini seçim ve eğitim prosedürlerinde ve danışmanları müşterilerle eşleştirmede bir araç olarak kullanabilir. Danışmanlık hizmetleri müşterileri, etkili danışmanlık hizmeti sağlayıcılarını belirlemek için etkili danışmanın profilini kullanabilmektedir. Danışmanlar, tavsiyeleri bireysel gelişim için bir kaynak olarak değerlendirebilmektedirler. Çalışma, etkili iş danışmanının özelliklerinin incelenmesi için bir araştırma gündemi belirlemiştir.

Furusten (2013) çalışmasının amacı, çağdaş toplumda uzman rolü oynayan aktörlerin yetkilendirilmesine yönelik mekanizmalar için bir model keşfetmek ve inşa etmektir. Çalışma, İsveç'te küçük/orta ölçekli ulusal danışmanlık şirketlerindeki yönetim danışmanlarıyla ve hizmetlerinin kamu kuruluşlarındaki alıcılara yapılan yaklaşık 70 mülakatın nitel analizini kullanmıştır. Ancak verilerin, yönetim danışmanları gibi uzmanların yetkilendirilmesine yönelik mekanizmaların daha genel eğilimlerini temsil etmesi beklenmektedir. Mülakatlar alandan anlatılar olarak görülmüş ve örüntü ve kategori aramak için niteliksel olarak yorumlanmıştır.

Yönetim danışmanları gibi uzmanlar arasında uygulamada profesyonellik sistemleri, geleneksel meslek teorilerinin önerdiği yolları izlememektedir. Ticarileştirmede başarının, uzmanın piyasadaki rolünde yetkilendirme anlamına geldiği bir başka profesyonellik sistemidir. Yetkilendirme mekanizması güvendir ve bunu inşa etmenin yolu, tek uzmanın ve temsil ettiği kuruluşların uzman olarak uygulamalarında çok yönlülüğü, kullanılabilirliği, uygunluğu ve farklılığı vurgulamasıdır. Çağdaş toplumda bu tür uzman çalışma biçimlerinin sayısında, yeterlilik alanlarında ve öneminde bir artış mevcuttur. Bu çalışma bunu açıklayan bir model sunmaktadır.

Yönetim danışmanları gibi belirsiz uzman formları için pazarlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar, bugün birçok kişi ve kuruluşun karşılaştığı zorluklardır. Daha fazla sayıda kişi, danışmanlık koşulları altında çalışmakta, daha fazla sayıda kuruluş çeşitli türlerde daha fazla harici uzmanı istihdam etmek yerine geçici olarak işe alma eğiliminde bulunmaktadır. Uygulamada yetkilendirmenin yeni uzmanlar arasında nasıl inşa edildiğine ve elde edildiğine ilişkin açıklamalara çok az ilgi gösterilmiştir. Bu çalışma, bunun nasıl anlaşılacağına dair bir model sunmaktadır.

Çalışma, alıcılar ve yönetim danışmanlığı hizmetleri sağlayıcıları ile yapılan görüşmelere dayanmaktadır. Toplamda, yaklaşık 55'i danışmanlarla ve 15'i alıcılarda olmak üzere yaklaşık 70 görüşme gerçekleştirilmiştir. Sağlayıcılar ve alıcılar arasındaki sayılardaki dengesizlik, danışmanların buradaki ana araştırma nesnesi olduğu gerçeğiyle ilgilidir. Danışmanlar tarafından anlatılan hikayelere referans noktaları oluşturmak için alıcılarda görüşmeler yapılmıştır. Danışmanlara, yönetim danışmanlığının özellikleri olarak ne gördükleri sorulmuştur.

Diğer sorular, sundukları hizmetleri nasıl bir araya getirdikleri gibi konulara odaklanmıştır. Alıcılara yöneltilen sorular benzer niteliktedir, ancak onların bakış açısına göre ayarlanmıştır. Soruları temel iş modellerine çok yakın olarak deneyimleyen büyük uluslararası danışmanlarla ilgili erişim sorunları nedeniyle, yapılan görüşmelerin çoğu küçük ve orta ölçekli yerel İsveç menşeli danışmanlık firmaları ile yapılmıştır.

Erişim amacıyla, görüşülen alıcılar, kamu sektöründe bilgiye erişim ilkesinin geçerli olduğu, yani kanunen resmi kayıtlara kamuya açık erişim sağlamakla yükümlü oldukları kuruluşları temsil etmektedir. Bu alıcı kategorisini kullanmanın bir başka nedeni de çalışmada odaklanılan danışman kategorisiyle etkileşime girmelerinin muhtemel olmasıdır.

Bununla birlikte, danışmanlar tarafından bunun iş başarıları üzerinde bir etkisi olabileceğine dair algılanan risk nedeniyle, sağlayıcılar ve alıcılar arasındaki fiili toplantıları incelemek mümkün değildir. Danışmanlar, esas olarak danışmanların personel üzerinde odaklandığı bu çalışan kategorisi olduğundan, ağırlıklı olarak kıdemli danışmanlarla görüşülmüştür. Bununla birlikte, uzun deneyimleri nedeniyle, alandaki düzen ve yapının inşasında yer alan danışmanların temsilcisi olduklarına inanılmıştır. Tüm görüşmeler nitel olarak yorumlanmış ve kategorilere ayrılmıştır.

Bu çalışmanın bir sonucu, yönetim danışmanları gibi uzmanlar arasında uygulamada profesyonellik sisteminin gelişmekte olan bir girişimcilik mesleğinin yollarını izlemediğidir. Bu, mesleklerin otomatik olarak kendi rotasını çizdiği anlamına gelmemektedir. Burada görülen, daha ziyade Grey'in (1998) pratikte profesyonellik olarak tanımladığı şeyle ilgili olan ve ticarileştirmenin bu profesyonel sistemin örgütlenmesindeki temel mekanizma olduğu başka bir profesyonellik biçimidir.

Bu, pazardaki kabulün, bir kişinin rolde hareket etmesi için en önemli yetkilendirme şekli olduğu anlamına gelmektedir. Yine de bunu başarmanın yolu güven kazanmaktır ve bunun gerçekleşmesi için danışmanların, pazarın kurumsallaşmış çok yönlülük, kullanılabilirlik, uygunluk ve farklılaşma gibi geçiş ritlerini takip etmeleri beklenir.

Bu, belirli bir eğitim, belgelenmiş deneyim ve uzmanlık dışında bu profesyoneller için geçiş ritleri olduğu anlamına gelmektedir. Yine de bu nitelikler burada geçerli olmasa da yönetim danışmanlığı hizmetleri, en az bir sistemi temsil eden yeni ortaya çıkan bir uzman çalışma biçimidir. Buradaki argüman, çağdaş toplumda bu türden çok sayıda ve artan sayıda yeni profesyonel uzman bulunduğundan ve hizmetlerini çok fazla ödeme yapan artan sayıda kamu ve özel kuruluşa sunduğundan, bu gerçeği dikkate almanın önemli olduğudur.

Bu nedenle, çağdaş toplumda sayı, yetkinlik alanları ve bu uzman çalışma biçimlerinin önemi nedeniyle, bugün birçok kuruluş tarafından işe alınan uzmanlar arasında pratikte profesyonelleşmenin önerilenden farklı yollar izlediği gerçeğine dikkat edilmelidir.

Bunu anlamak, yalnızca profesyonel hizmet organizasyonlarına ilişkin literatürün açıkladığı gibi, bugün bir hizmet toplumunda yaşananları değil, aynı zamanda bunları dolduran profesyonellerin uzmanlığının nasıl olduğunu anlamak isteniyorsa gereklidir. Bu, yönetim danışmanlığı, profesyonel hizmet organizasyonları ve meslekler üzerine literatürde çok fazla teorik ve ampirik ilgi görmemiş çağdaş profesyonel çalışmanın bir boyutudur. Bu çalışma, yönetim danışmanlarının profesyonelliğinin nelerden oluştuğu hakkında ampirik temelli sonuçlar sunmaktadır, ancak bu tür yeni profesyonellerin kuruluşlar ve toplumun evrimi için oynadıkları rol, diğer çalışmalar için keşfedilmesi gereken bir zorluk olmaya devam etmektedir.

Puutio, Kykyri ve Wahlström (2013) çalışmasının amacı, bir sözleşme toplantısındaki bir istişare süreci için gündem müzakere edildiğinde kullanılan söylemsel uygulamaları keşfetmektir. Çalışma, anlam oluşturma uygulamalarında duyarlılığın rolünü, yani duyarlılık göstergelerinin konu geliştirme ile nasıl iç içe geçtiğini göstermektedir.

Çalışma, bir danışman ve iki müşteri yöneticisi arasındaki bir toplantıda doğal olarak meydana gelen konuşmanın derinlemesine bir analizini sunmaktadır. Sesle

kaydedilen veriler, Etnometodoloji ve Konuşma Analizi geleneklerinde tanıtılan ve geliştirilen yöntem kullanılarak analiz edilmiştir.

Yazarlar, tartışılan konularla ilgili çeşitli anlam potansiyellerini tanıtırken hem danışmanın hem de müşterilerin nasıl duyarlılık belirteçleri sergilediklerini ve konuların formülasyonları ve yeniden formüle edilmesi yoluyla nihayetinde anlamları nasıl ‘uzlaştıklarını’ göstermektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular, dolaylı ve karmaşık söylemsel uygulamaların, katılımcılara, daha kapsamlı bir konuya nüfuz etmeyi askıya alırken, tartışılan konuların ileriye dönük olarak tehdit edici anlam potansiyellerini sergileme imkânı vermesi bakımından işlevsel olduğunu göstermektedir. Çalışma, danışmanlık ilişkisinin ilk aşamalarındaki ayrıntıların önemine ve başlangıçta danışmanın özel rolüne ışık tutmaktadır. Çalışma, süreç danışmanlığında gerçek yaşam uygulamalarını göstermektedir.

Bu çalışmanın verileri, küresel olarak faaliyet gösteren bir Avrupalı ağaç işleme şirketinin araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) operasyonlarıyla ilgili bir danışmanlık sürecine yol açan bir sözleşme toplantısının ses kayıtlarından oluşmaktadır. Bu çalışmanın yazarlarından biri aynı zamanda söz konusu örgütsel gelişim danışmanı olduğu için, verilere oldukça kolay erişim sağlanmıştır. Şirketin Ar-Ge operasyonlarının Finlandiya’da olması ve bu danışmanlık vakasına katılan tüm katılımcıların Finli olması nedeniyle toplantı Fince yapılmıştır. Birincil analizde kullanılan Fince orijinallerinin anlamlarını ve akıcılığını korumak amacıyla kelimenin tam anlamıyla İngilizceye çevrilmiştir.

Bu vaka bölümü, duyarlılığın bir sözleşme toplantısının söyleminin önemli bir parçası olduğunu ve konu geliştirme ile nasıl bağlantılı olduğunu göstermektedir. İfade edilen konuların anlam potansiyellerini değiştirme fikri, bu bağlamda her bir muhatap tarafından hassasiyetin neden sergilendiğini anlamak için buluşsal bir araç sunmuştur.

Jonckheere (2015) tez çalışmasının amacı, başarılı bir bağımsız yönetim danışmanlığı işinin yürütülmesinde yer alan kilit faktörleri belirlemektir. Bağımsız yönetim danışmanlığı sektöründe çalışanlar veya sektörde faaliyete başlamak isteyenler için bu çalışma, başarının ne anlama geldiğini tanımlamaya ve bu başarıya ulaşmada en önemli katkıları sağlayanları belirlemeye yardımcı olacak bilgiler sağlamayı amaçlamıştır.

Çalışma, bağımsız bir yönetim danışmanlığı işine sahip kişilerden çevrimiçi anket ve yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veri toplamıştır. Verilerdeki eğilimler tespit edilmiş ve başarılı bir bağımsız yönetim danışmanlığı işi yürütmenin temel faktörlerini belirlemek için mevcut araştırmalarla karşılaştırılmıştır.

Bağımsız yönetim danışmanlığı sektörü, geleneksel sektörlerden birçok yönden farklı olan zorlu bir alandır. Bağımsız yönetim danışmanları olarak başarılı olanlar, diğerlerinin yanı sıra, yapı eksikliği, genel öngörülemezlik, asgari düzeyde akran iş birliği / düzenleme ve standartların yokluğu gibi sektörü karakterize eden en göze çarpan dinamikleri yönlendirebilmektedir. Ayrıca, insan ilişkileri ve iletişimin incelikleri gibi daha az göze çarpan dinamikler, endüstrinin sunduğu zorluklara derinlik katmaktadır.

Bu tez çalışması, genel olarak danışmanlık uygulamalarını büyütme yardımcı olmak, müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi ele almak ve temas ettikleri sektörlerde daha iyi iş sonuçlarının ortaya çıkmasına katkıda bulunmak amacıyla bu zorlu dinamikleri ele almada bağımsız yönetim danışmanlarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Bunu başarmak adına çalışmanın amacı, bağımsız bir yönetim danışmanının başarıya ulaşmasının ne anlama geldiğine dair bir fikir vermesi ve oraya nasıl ulaşılabileceğine dair önemli hususlar sunmak olmuştur.

Bu çalışmaya dâhil edilen katılımcılar tamamen Pepperdine'nin MSOD programı mezunlarından oluşmuştur. Araştırma sırasında, tüm katılımcılar o anda veya geçmişte işletmelerinin tek operatörü durumundaydı. Katılımcıların bağımsız sayılabilmeleri için işletmelerinin tek çalışanı olması ve hizmet verdikleri kuruluşların dışında da çalışmış olmaları gerekliydi. Harici bir kaynak olarak, bu bağımsız yönetim danışmanları, bir ücret karşılığında sözleşmeye dayalı olarak çalışmış ve birden fazla, değişen müşteriyle ilişki kurmuş olmalıydılar. Bu nedenle, bu bireyler, tipik olarak şirket içi çalışanlarla ilişkilendirilenlerden farklı bir dizi kural, beklenti ve sınır tarafından yönetilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmadaki “bağımsız yönetim danışmanı” terimi, yalnızca kâr amaçlı veya kâr amacı gütmeyen sektörde bu tanıma uyan yönetim danışmanlarını ifade etmiştir. Coğrafi konum açısından, bu çalışmaya dâhil edilen bağımsız yönetim danışmanları ABD, Kanada, Orta Amerika ve Avrupa'da yerleşik idi.

Bu çalışmanın amacı, başarılı bir bağımsız yönetim danışmanlığı işi yürütmeye dâhil olan temel faktörleri belirlemek olmuştur. Araştırma, bağımsız yönetim danışmanı tarafından tanımlandığı gibi, başarının nasıl tanımlandığını ve başarıya götüren faktörleri incelemiştir.

Pepperdine'nin MSOD programından 32 mezun birey çevrimiçi bir anketi tamamlamıştır. Bu 32 kişiden 10 tanesi daha sonra bir takip görüşmesine katılmıştır. Hem anketin hem de görüşmelerin odak noktası, her bir katılımcının bağımsız yönetim danışmanlığı işi için başarı tanımını ve ayrıca başarılarına katkıda bulunan faktörleri veya eksikliklerini ortaya çıkarmaktır. Daha sonra verilerdeki ana temaları ve dinamikleri belirlemek için içerik analizi kullanılmıştır.

Çalışma, bağımsız yönetim danışmanlığı işi için başarıya ulaşmanın, dört dinamik içindeki temel itici güçlerin ele alınmasına bağlı olduğunu saptamıştır: Başarıyı tanımlama, katılım başarısı yoluyla güçlü ilişkiler oluşturma, genel iş ve kişisel davranışlar ve makro faktörler. Ayrıca, daha büyük, daha yerleşik firmalarla rekabet etmek, bağımsız yönetim danışmanları için birincil kaygı değildir.

Kapsam, araştırmacı ve katılımcı yanlılığı ve yöntem nedeniyle çalışmanın sınırlamaları sonuçları etkilemiştir ve endüstrinin belirli segmentleri arasındaki başarı faktörlerini incelemek için ek araştırmalara ihtiyaç vardır. Bununla birlikte, bu çalışmanın bulguları, başarının tanımında ve ona yaklaşımda bir dereceye kadar öznelliğe rağmen, sektörle ilgili mevcut literatürle uyumlu güçlü bir ortak temalar grubunun ortaya çıktığını göstermiştir. Sonuç olarak, bağımsız yönetim danışmanları, arzu ettikleri iş başarısı seviyesine ulaşmak için bilgi, anlayış ve dört dinamikle olan ilişkilerini geliştirmekten fayda sağlayacaklardır.

Lalonde ve Adler (2015) çalışmasının amacı, vekâlet teorisinin bazı öncülleri-yani asıl (lider-müşteri) ve vekil (danışman) arasındaki bilgi asimetrisinin neden olduğu davranış- ışığında yönetim danışmanlığı için genel bir çerçeve olarak Schein'in önerdiği süreç-danışma yaklaşımına değinmektir.

Ampirik araştırma çalışması, felsefi örgütsel gelişim ilkelerine ve uygulamalarına dayanan bir Kanadalı yönetim danışmanlığı firmasındaki dört kıdemli danışmanın uygulamasına dayanan 13 örgütsel müdahale vakasının derinlemesine, nitel ve fenomenolojik analizinden oluşmaktadır. Seçilen tüm vakalar, 2005 ve 2008

yılları arasında sağlık sekt6r6ndeki h6k6met reformlarının bir sonucu olarak stratejik bir değişim durumu ile karakterizedir.

Genel olarak, çalışma, liderler-m6şteriler ve danışmanlar arasındaki ilişkinin danışma s6reci boyunca bir aşamadan diğerine değiştiğini ve vek6let teorisinde belirtildiği gibi bilgi asimetrisinin temsilciye her zaman fayda sağlamadığını g6stermektedir. Danışmanların, istişare s6reci sırasında, kombinasyon halinde veya d6n6ř6ml6 olarak çeşitli roller 6stlenmeleri gerekmektedir; Schein'in perspektifinde daha verimli ve vekalet teorisinden daha 6zgecil olarak ifade edilen kolaylaştırıcı rol6, y6neticiler tarafından tercih edilen bir rol değildir.

Ayrıca, sonuçlar sağlık kuruluşlarının kendine 6zg6 6zelliklerini, yani değişimin uygulama aşamasında ortaya çıkan artan kararsızlık olgusunu, y6netim danışmanlığı uygulama ve teorilerinde dikkate alınmaya değer olduğunu vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın analizi, Schein tarafından tanımlandığı şekliyle s6reci danışmanlığının genel olarak anlaşılması ve uygulanabilirliği hakkında birtakım sorular ortaya çıkarmaktadır. Modelin her zaman liderlerin ve y6neticilerin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermediği ve birçok danışman için danışmanlık s6reci boyunca sadece bir rol modeli benimsemenin zor olduğu sonucuna varılabilir.

H6k6met reformlarının y6neticileri maliyetleri kontrol etme konusunda baskı yaptığı, çok sayıda çıkar grubu ve hedeflerin belirsizliği ile kamu kuruluşlarına m6dahaleler bağlamında da gerçekçiliği sorgulanabilir. Vek6let teorisinden, 6rg6tsel davranış alanı gibi diğer teorik apalarla birleştirildiğinde umut verici yollar sunmaktadır. Bu alışma, lider-danışman ilişkisini ve daha spesifik olarak stratejik değişim yaşadıklarında sağlık hizmeti liderlerinin talep ettiği yardım t6r6n6 ve danışmanların bu taleplere nasıl yanıt verdiklerini incelemektedir.

Bronnenmayer, Wirtz ve G6ttel (2016) alışması, algılanan y6netim danışmanlığı başarısını kavramsallaştırmayı, ana temsilci teorisine ve kaynak temelli g6r6ře dayalı ilgili başarı fakt6rlerini t6retmeyi ve belirli fakt6rlerin etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Y6netim danışmanlığı, çeşitli firmaların rekabet g6c6n6 artırmak için 6nemli hale gelmiştir. şaşırtıcı bir şekilde, başarılı bir y6netim danışmanlığı projesini neyin oluşturduğunu açıklayan çok az ampirik kanıt mevcuttur.

Yazarlar, hipotezleri ampirik olarak araştırmak için bir anket çalışması yürütmüştür. Anket aracını literatür taraması, uzman görüşmeleri, ön test ve madde sıralama testi yoluyla geliştirmişlerdir. Yazarlar, 348 yönetim danışmanından alınan verileri analiz etmek için yapısal eşitlik modellemesi uygulamıştır. Ek olarak, ilk olarak ankete katılan danışmanların yanıtları hakkında ikincil bilgi verenlere soru sorarak bir üçgenleme yaklaşımı seçmişlerdir.

Başlangıçta, yazarlar, bütçe ve programa uygunluk faktörleri, hedefe ulaşma derecesi, kârlılık ile genişleme ve genişleme faktörlerinden oluşan ikinci dereceden algılanan yönetim danışmanlığı başarısı yapısını geliştirmişlerdir. Ayrıca, yönetim danışmanlığının başarı faktörleri hakkında bir anlayış geliştirmişlerdir. Bu bağlamda, altı faktörden beşi, algılanan yönetim danışmanlığı başarısı üzerinde önemli bir etki göstermektedir.

Diğer sonuçlara göre, iş birliğinin faktör yoğunluğu, algılanan yönetim danışmanlığı başarısı için en yüksek öneme sahiptir. Ayrıca, ortak vizyon, danışman uzmanlığı ve üst yönetim desteği faktörleri, kıyaslanabilir derecede güçlü önemli etkiler göstermektedir. Yine de yazarlar güven hakkındaki hipotezi reddetmek zorundadır. Bu sonuç, danışman-müşteri ilişkisinin karmaşıklığını aktarıyor ve her iki taraf arasında güvenilir bir ilişki kurmanın zor olduğunu göstermiştir.

Çalışmanın araştırma modeli üç adımda analiz edilmiştir. Bu adımlar, bireysel faktör güvenilirliği ve geçerliliğinin değerlendirilmesini, genel modelin güvenilirlik ve geçerlilik değerlendirmesini ve faktörlerin algılanan yönetim danışmanlığı başarısı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini içermektedir. İlgili istatistikleri, parametre tahminleri için maksimum olasılık yöntemini uygulayarak SPSS 20.0 ve EQS (6.1) yazılım paketlerini kullanarak hesaplanmıştır. İlgili ölçüm modellerini değerlendirmek için, algılanan yönetim danışmanlığı başarısının önerilen altı faktörü ve dört boyutu analiz edilmiştir.

Bu çalışmada, danışmanlar tarafından algılanan yönetim danışmanlığı başarısının kavramsallaştırılmasının yanı sıra yönetim danışmanlığının başarı faktörleri araştırılmıştır. İlk olarak, bütçe ve programa uygunluk, hedefe ulaşma derecesi, kârlılığın yanı sıra genişleme ve genişleme boyutlarından oluşan ikinci dereceden algılanan yönetim danışmanlığı başarısı geliştirilmiştir. Ek olarak, asil-vekil teorisi ve kaynak temelli görüşü içeren çok teorik bir yaklaşım seçerken, yönetim

danışmanlığının başarı faktörlerine dair kapsamlı bir anlayış geliştirilmiştir. Sonuç olarak, önerilen faktörler ortak vizyon, iş birliğinin yoğunluğu, güven, danışman uzmanlığı, sağlanan kaynaklar ve üst yönetim desteğidir.

Ardından, kapsamlı bir ampirik analiz kapsamında, yukarıda bahsedilen faktörler ve bunların algılanan yönetim danışmanlığı başarısı üzerindeki bireysel etkiler değerlendirilmiştir. Altı faktörden beşinin önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu teyit edilebilse de iş birliğinin yoğunluğu, ortak vizyon ve danışman uzmanlığı, algılanan yönetim danışmanlığı başarısı üzerinde en güçlü etkiyi göstermiştir.

Yönetim danışmanlığı projelerinde olduğu gibi, farklı çıkarlara sahip farklı tarafların belirli bir sorunu çözmek için birlikte çalışması gibi, iş birliği yoğunluğunun ve ortak vizyonun tespit edilen yüksek önemi anlaşılabilir. Bu mevcut sorunun çözümünü ve dolayısıyla danışmanlık projesinin başarısını sağlamak için hem müşteri hem de danışmanlar için bu farklı çıkarları aynı hizaya getirmenin son derece alakalı olduğu daha da anlaşılır bir durumdur.

Ayrıca, bir müşteri, danışmanların uzmanlığı aracılığıyla kuruluştaki belirli bir sorunun üstesinden gelmek için danışmanları işe aldığından, danışman uzmanlığının önemi de mantıklıdır. Müşterinin bu ihtiyacı, sorunun müşterinin kendi kaynakları kullanılarak çözülemeyeceği ve ilgili dâhili geliştirmenin genellikle bir yönetim danışmanlığı firmasıyla çalışmaktan daha pahalı olacağı gerçeğinden kaynaklandığından, müşteri için danışmanın uzmanlığı çok önemlidir ve bu nedenle danışmanlığa başvurusunun başlıca nedenleridir.

Lalonde ve Gilbert (2016) çalışmasının amacı, danışma ritüelleri sırasında iş birliği retorığının nasıl ifade edildiğini ve inşa edildiğini ve bu retorığın danışmanın hem izlenim yönetimini hem de kendini ifade etmesini içeren dramaturjik farkındalığına nasıl entegre edildiğini incelemektir. Bu çalışma, kurumsal değişim yönetiminde yöneticilere eşlik etmek için rutin olarak danışman kullanan bir sektör olan sağlık sektöründe çalışan yöneticiler ve danışmanlarla söylemsel bir yaklaşım ve yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanmıştır. Retorik, danışma sürecinin ritüelleştirilmiş dört aşamasını da oluşturan dört anlatı çizgisi etrafında inşa edilmiştir.

“Geçiş ritlerine saygı gösterin ve çerçeveleri bozmaktan kaçının” mantrası, yönetmenlerle kurulan etkileşimin sırasını ihlal etmemek için süreç boyunca

danışmanın dramaturjik farkındalığının ayrılmaz bir parçasıdır. Ayrıca, organizasyonun diğer üyeleriyle iş birliğine dayalı ilişkilerin geliştirilmesi, büyük ölçüde, danışmanın etkileşim ayınlarında dört belirsizlik alanıyla yüzleşmek için kullanmak zorunda kalacağı oldukça geniş bir eylem kaynakları repertuarına dayanmaktadır; yani, beklenti, yorumlama, delegasyon ve bağlılık. Ayrıca, bu iş birliği kesin olarak kazanılmış olmaktan uzaktır ve durumun tanımı üzerinde kontrolü sürdürmek için yol boyunca yansıtılmalıdır. Bu çalışma, bir danışmanın dramaturjik farkındalığında stratejik aktör ve yansıtıcı uygulayıcı arasındaki karşılıklı ilişkileri genişletmiştir. Pratik çıkarımlar, müşteriler olarak yöneticiler için yansıtıcı sözleşme (Schön, 1983), uygulayıcılar olarak danışmanlar için Coghland (2008) tarafından öne sürülen transandantal özgünlük ilkeleri kullanılarak vurgulanmıştır. Bu çalışmanın altında yatan kavram dramaturjik farkındalıktır.

Bu kavram, Crozier ve Friedberg'in stratejik aktör teorisi ve Schön'ün yansıtıcı uygulayıcı teorisi ile bağlantılıdır. Bu araştırmanın amacı, sağlık sektöründe çalışan yönetici ve danışmanların deneyim ve söylemlerini kullanarak danışma sürecinde dramaturjik bir farkındalığın gelişimini vurgulamaktır. Dramaturji metaforuna buluşsal bir araç olarak atıfta bulunarak, çerçeveleri kırmamak ve ortakların ritüellerine saygı göstermek için danışanın kendisi ile inşa edilen ve "mantra" üzerine odaklanan, bir bütün olarak örgütün üyeleriyle birlikte dört belirsizlik, öngörü, yorumlama, vekalet ve bağlılık alanına odaklanan geçiş ve ritüeller- danışmanların durumun tanımı üzerinde kontrol elde etmek için ustalaşmaya çalışacakları iş birliğine ilişkin retorik ve ritüelleri vurgulamak mümkündür. Bu retorikler ve ritüeller, danışmanların kimliğinin düzenlenmesine katkıda bulunmuştur.

Panda (2017) çalışması, Hindistan'daki yönetim danışmanlığı firmalarının organizasyonlar arası iş birliğinde iş birliği ve rekabetin birlikte evrimini ve bir arada varlığını anlamayı amaçlamaktadır. Merkezi fenomeni anlamak için çalışmada anlatı sorgulama yöntemi uygulanmıştır. Araştırma çalışmasının amacı, insan temelli olguları, özellikle yaşam deneyimlerini, gerilimleri, hisleri, düşünce süreçlerini, duyguları ve kişisel bulmacaları sorgulamak olduğu için anlatı sorgulama yöntemi uygun bulunmuştur. Metinsel ve olağanüstü anlatı araştırması yapmak için çeşitli konsorsiyumlardan 32 yönetim danışmanlığı firmasından seçilen 47 katılımcının

anlatımları derlenmiştir ve haritalama yöntemi kullanılarak nedensel ilişkiler tasarlanmıştır.

Çalışma, yönetim danışmanlığı firmalarının konsorsiyumlarında iş birliği ve rekabetin birlikte geliştiğini ve birlikte var olduğunu saptamıştır. İş birliğinin, giriş düzeyindeki rekabetten daha yüksek düzeyde olduğu ve rekabetin konsorsiyum yaşam döngüsünün operasyonel düzeyinde iş birliğinden daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Giriş düzeyinde iş birliğinin örgütsel yönünün, iş birliğinin insani yönüne göre daha yüksek, operasyonel düzeyde ise iş birliğinin insani yönü örgütsel yönüne göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Daha yüksek bir rekabet seviyesi, konsorsiyumu eşik seviyesinin ötesine ittiği ve daha az değer yaratımı yarattığı fark edilmiştir.

Daha yüksek rekabet konsorsiyumu yaralanma sınırının ötesine iterek konsorsiyumun çökmesine neden olacaktır. Bu çalışma, yaşam döngüsü perspektifinden iş birliğinin insani ve örgütsel yönüne büyük önem vermiş, ancak bulgular ve tartışmalar daha ziyade giriş seviyesi ve operasyonel seviyeye odaklanmıştır. Aslında çalışma, konsorsiyumun sona erme aşamasındaki iş birliği durumunu ele almamıştır. Bu çalışma, yönetim danışmanlığı endüstrisinde organizasyonlar arası iş birliğinde iş birliği ve rekabeti tek bir yapı olarak inceleyen az sayıdaki çalışmadan biridir.

32 firma içinden seçilen 47 katılımcının katıldığı anlatı araştırması, Hindistan'daki yönetim danışmanlığı firmalarının konsorsiyumunda iş birliği ve rekabetin ve birlikte var olduğunu ortaya koymuştur. Rekabet ve iş birliğinin iki boyutu vardır, biri organizasyonel yönü, diğeri ise insani yönüdür. İş birliğinin insani yönü psikolojik faktörler tarafından yönetilirken, organizasyonel taraf iş birliği sözleşmeye dayalı ve ticari faktörler tarafından yönetilmektedir.

Konsorsiyumun giriş seviyesindeki iş birliğinin gelişimi, işbirlikçi güç ile rekabet gücü arasındaki etkileşimi içermektedir. İş birliği ve rekabet arasındaki denge, işbirlikçi konsorsiyumun evriminin nedenselliğidir. Konsorsiyumun giriş seviyesinden operasyonel seviyeye ilerlemesi, iş birliğinin insani yönünü ve iş birliğinin örgütsel yönünü ortaya çıkarmıştır. İşbirlikçi güçler, iş birliğinin insani yönü ile operasyonel düzeyde iş birliğinin örgütsel yönü arasındaki dengeyi korumuştur.

Konsorsiyum tarafından yaratılan değer, operasyonel düzeyde iş birliği ve rekabet arasındaki denge ile öngörölmüştür.

Konsorsiyumu oluşturmak için yönetim danışmanlığı firmaları arasındaki iş birliği hem rekabetin hem de iş birliğinin evriminin tezahürüdür. Firmalar, işlerini büyütmek için önce kendi aralarında rekabet ederler. Bu rekabet fiziksel değil, kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsatların ve tehditlerin algısal bir hesaplamasıdır. İşi veya bir faaliyeti tek bir varlık olarak gerçekleştiremeyeceklerini anladıklarında, iç yeteneklerini ve dış gerekliliklerini göz önünde bulundurarak proje ihtiyaçlarını karşılamak için birbirleriyle iş birliği yapmayı planlarlar. Daha sonra, olası çevre muamelelerini etkisiz hale getirmek veya çevresel fırsatlardan yararlanmak amacıyla işbirlikçi organizasyonun gücünü artırmak için kaynaklarını ve yeteneklerini bir araya getirirler.

İş birliğinin giriş seviyesi olgusu, işbirlikçi güç ile rekabet gücü arasındaki denge ile açıklanmıştır. İşbirlikçi güç ile rekabet gücü arasındaki herhangi bir dengesizlik, işbirlikçi güçler tarafından düzeltilmiştir. Konsorsiyum yaşam döngüsü, iş birliği ve rekabetin insani ve örgütsel tarafı tarafından yönetilmiştir. Giriş seviyesi iş birliğine, yönetim danışmanlığı firmalarının sözleşmeye dayalı ve ticari amaçları hâkimdir. İş birliği ve rekabetin örgütsel yönü, iş birliği ve rekabetin insani yönünden daha yüksektir.

Böyle bir sonucun nedenselliği, bilişsel veya psikolojik düşünce sürecinden ziyade uyumdan kaynaklanmaktadır. Zamanla, konsorsiyum olgunluk aşamasına doğru ilerlediğinde, bilişsel ve psikolojik güçler örgütsel uygunluklar üzerinde baskın hale gelmiştir. Bu, konsorsiyumun giriş seviyesinde insanların firmalarına kendilerinden daha fazla önem verdiğini, operasyonel seviyede ise bunun tersinin olduğunu göstermiştir.

Saad (2017) çalışması, kamu sektöründe danışmanlık üzerine yapılan bilimsel çalışmaların ışığında, dünyada en yaygın olarak kullanılan genel hizmet sözleşmelerinden ikisinin temerrüt tutumlarını karşılaştırmaktadır. Benzerliklere rağmen, iki küresel kuruluş olan Dünya Bankası ve Avrupa Birliği tarafından, donör fonları alan hükümetler ile piyasa arasındaki risk dağılımındaki farklılıklara atfedilebilecek büyük farklılıklar bulunmaktadır.

İncelenen sözleşme şartlarının danışman üzerinde baskı oluşturduğu ve Dünya Bankası danışmanlık hizmet sözleşmesinde olmayan çeşitli sınırlamalar uyguladığı Europeaid hizmet sözleşmelerinde piyasaya yönelik eğilimin daha az olduğu gözlemlenebilir. Bununla birlikte, AB Körfez İş birliği Konseyi'nde danışman da müşterinin ihlali nedeniyle tazminat talep etme yoluna başvurabilir ve bu nedenle denkleme daha fazla denge getirir. Bu tür önlemlerin varlığı, ihlal veya fırsatçı davranışı ortadan kaldırırsa da bunları sınırlamada rol oynarlar.

Öte yandan, Dünya Bankası Körfez İş birliği Konseyi her iki tarafa da daha fazla esneklik ve takdir hakkı sunarken hem fırsatçılığın hem de güven inşasının önünü açıyor. Fırsatçılık, şartların daha gevşek olduğu yerlerde daha uygulanabilir ve “çubukların” daha az kullanımı, güven inşası için daha elverişlidir. Her iki sözleşme de teslim edilebilir düşük veya tartışmalı kalite ile uğraşırken çok benzer. AB Körfez İş birliği Konseyi, kayıp veya hasara neden olan kusurlu hizmetler durumunda ayrıntılı sorumluluk hükümleri içerir; yine de müşteri tarafından kabul edilmeyen ve yine de herhangi bir doğrudan kayıp veya hasara neden olmayan reddedilen hizmetler söz konusu olduğunda hem AB hem de Dünya Bankası daha genel kalır. İstatistiksel olarak, bu ikinci hizmet grubu, önceki hizmetlerden çok daha fazladır ve daha fazla dikkat gerektirir.

Donör yardımının önemli bir kısmı, kalkınma girişimlerinde gelişmekte olan ülkeleri desteklemek için teknik yardıma ayrılmıştır. Bu yardımın çoğunluğu, Dünya Bankası ve Avrupa Birliği dâhil olmak üzere küresel çapta faaliyet gösteren uluslararası bağışçılardan geliyor. Birkaç uyumlaştırma girişimine rağmen, satın alma yönetmelikleri ve standart sözleşmelerinde hala büyük farklılıklar bulunmaktadır.

Danışmanlık hizmetlerine ilişkin kapsamlı bir literatür incelemesine ve standart sözleşme biçimlerinin derinlemesine bir analizine dayanarak, her iki biçim arasındaki farklılığın yalnızca açık değil, aynı zamanda esas olarak pazar yönelimi paradigma farklılıkları nedeniyle paradigmatik olduğu bulunmuştur. Bulgular ve tavsiyeler, genel olarak çeşitli danışmanlık hizmetleri türlerinin araştırılmasına ve uygulanmasına yardımcı olacaktır.

Curuksu (2018) kitabının amacı, yakın gelecekte değer önerisinin özü olması beklenen unsurlar da dâhil olmak üzere, yönetim danışmanlığı endüstrisinin tüm önemli yönlerini gözden geçirmektir. Yönetim danışmanlığı ve veri bilimine

“bilimsel” bir giriş yapmayı ve danışmanlık faaliyetlerinde bilgi teknolojilerinin ortaya çıkan rolünü tartışmayı amaçlanmıştır. Bu gerçeklerin, modellerin, araçların (yani hem temel hem de daha gelişmiş) ve önerilerin, gerçeklik hakkında düşünmeye basit bir yardım, somut konular üzerinde tartışılması ve yaratıcılığı kolaylaştıran bir omurga olarak düşünülmesi önerilmiştir.

Geleneksel danışmanlık faaliyetleri, bilgisayar-destekli metodolojiler tarafından halihazırda genişletilmiştir ve öncelikli olarak yargıya-dayalı olandan daha süreç-bazlı bir değer önerisine geçmiştir. Neredeyse tüm endüstrilerde “bilgi ekonomisi”ndeki son yıkıcı değişiklikler göz önüne alındığında, bu eğilimin devam edeceğine ve yönetim danışmanlığında hesaplamalı veri analizinin oynadığı rolün daha da artacağına inanmanın doğru olacağı belirtilmiştir.

Bilgisayar-tabanlı analitik (büyük veri) sadece 4-5 yıl öncesinde geliştiği için, yönetim danışmanlığının temel “nitel” kavramlarını veri biliminin temel “matematiksel” kavramlarıyla kapsayıp bir araya getirmek hiçbir zaman sadece bir kitapta denenmemiştir. Bu kitabın amacı bu şekilde açıktır, fakat sonuçları eksiktir. Yönetim bilimleri ile veri bilimleri arasındaki köprü hızla geliyor olsa da henüz bitmemiştir, daha da geliştirilmelidir. Henüz bu çaba için standart veya en iyi uygulama yoktur ve veri bilimi ile yönetim danışmanlığı arasında bazı bağlantılar hala eksiktir. Ancak yine de bu kitabın amacı, körü körüne uygulanacak basit bir araç takımı değil, yönetim danışmanlığı ve ilgili veri bilimi kavramlarına eksiksiz bir genel bakıştır. Bu nedenle, bir sonraki adım, profesyonel danışmanların ve veri bilimcilerinin ayrı ayrı da olsa hâlihazırda yaptıkları şeydir: yönetim danışmanlığı veya veri bilimi veya belirli bir konu arasında seçim yapmak ve bu konuyu ayrı ayrı incelemek.

Cerruti, Tavoletti ve Grieco (2019) çalışması, danışmanların yönetim inovasyonunun yanı sıra yönetim modalarını yönlendirmedeki ikircikli rollerine bakan bilimsel hakemli dergilerin kapsamlı bir sistematik incelemesini sağlayarak bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Sektör, yönetim inovasyonu için stratejik bir sektör olduğundan, yönetim danışmanlığı veya ana araştırma alanı olarak yönetim danışmanlığına sahip olma konusunda akademik araştırma çok büyüktür, ancak sistematik ve güncel bir literatür taraması eksiktir. Bu çalışma, en son durumun

değerlendirildiği ve gelecekteki araştırma yollarının vurgulandığı mevcut literatürün sistematizasyonunu sağlamıştır.

Bu çalışmanın amacı, bu konuyla ilgili yönetim araştırmaları üzerine yapılan çalışmalarda ortaya çıkan bir boşluğu doldurarak, yönetim danışmanlığı hakkında sistematik bir literatür taraması geliştirmektir. Bu amaca ulaşmak için yazarlar, 1947’den 2017’nin sonuna kadar yayınlanmış akademik hakemli dergiler ve makaleler arayarak EBSCO veri tabanında bir tarama yapılmıştır. Bu veri tabanının seçilmesi, en alakalı tüm özetleri içermesi gerçeğiyle doğrulanmaktadır. EBSCO’da ilgili bir özet tanımlandıktan sonra tam metinlere ulaşmak için Scopus, ABI/INFORM, Google Scholar ve Web of Science veri tabanları kullanılmıştır.

Costa, António ve Santos (2019) araştırma çalışması, kapsanan unsurların mevcudiyetine ve erişilebilirliğine göre yapılan olasılıksal olmayan elverişli bir örneklemeden yürütülmüştür, bu durumda Portekiz KOBİ’lerinin yönetim danışmanları ve üst düzey yöneticileri tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda KOBİ’lere 300 anketi, 350’ye yönetim danışmanlarına (50 bağımsız danışman dâhil) e-posta ile gönderilmiştir. KOBİ yöneticilerinin 37 anketi ve 29 yönetim danışmanının anketi, %10,15’lik bir yanıt oranı ile toplam 66 anket olarak geri dönmüştür.

Tarihsel bir retrospektif olarak, literatür yönetim danışmanlığı sektörünü iş bağlamında olağanüstü bir endüstri ve benzersiz bir fenomen olarak adlandırsa da aslında Bu alandaki çalışmalar, stratejik araştırma ve sosyal karmaşıklık araştırma alanı ve kaynakların temel görüş analizinin nedensel belirsizliği alanındaki en gelişmiş eylem ve etkileşimleri getirmemektedir. Uygulama olarak strateji araştırmalarının dokuz alanında H ve G tipi alanlardaki çalışmayı ve Portekiz’deki KOBİ’lerin yönetim danışmanları ve yöneticileri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ve anketler şeklindeki ampirik bir analizden yola çıkarak, bu çalışma yönetim danışmanları için daha yüksek kurumsal performans seviyelerine verimli bir şekilde yol açabilecek bir dizi eylem ve stratejik kılavuz sunmaktadır.

Mattila, Tukiainen ve Kajalo (2019) çalışması, müşteri davranışının heterojenliği ve yönetim danışmanlığı araştırmasında kilit bir konu olarak “müşteri” anlayışına ilişkin araştırmaları iletmektedir. İlk olarak, müşterilerin yönetim danışmanlığı hizmetlerini alma ve kullanma nedenleri özetlenerek bu konu ele

alınmaktadır. İkinci olarak, bu makalenin amacı, bu nedenlerin dört temel müşteri grubunda nasıl farklılık gösterdiğini incelemektir.

Çalışmada gerçekleştirilen bir anket uygulamasına verilen 1.127 adet yanıtı dayanarak, müşterilerin yönetim danışmanlığını edinme ve kullanma nedenleri dört farklı müşteri grubunda incelenmiştir. Danışmanlık alma ve kullanma nedenlerini ayırt etmek için öz değeri birden büyük olan temel bileşenler analizi ve Varimax yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmanın analizi, yönetim danışmanlığını edinmenin ve kullanmanın temel nedenleri olarak bir arada var olan iki faktörü tanımlamıştır: “Etki” ve “Önem”. Bu tipoloji, yönetim danışmanlığı hizmetleri alma nedenlerinin müşterinin hiyerarşik düzeyine bağlı olduğunu göstermek için kullanılmıştır. İncelenen dört müşteri grubunda “Etki” ile ilgili nedenler sürekli olarak vurgulanırken, “Önem” ile ilgili nedenler daha fazla farklılık göstermiş ve kurumsal hiyerarşide daha yüksek düzeyde vurgulanmıştır.

Çalışma, yönetim danışmanlığı literatüründe öznel motivasyonların geleneksel olarak marjinal ve ikincil konumunu yeniden gözden geçirme ihtiyacını tartışmıştır. Çalışma, yönetim danışmanlığını kullanmak için müşteri güdülerinin bütünsel ve kapsamlı bir çerçevesini geliştirerek daha önce rekabet eden paradigmlar arasında köprüler kurmuştur. Uygulayıcılar için sonuçlar, müşterinin satın alma kararı verme konusundaki önceki anlayışlarını tamamlar niteliktedir. Daha temel olarak, bu çalışma, danışmanların rolleri ve kullanımlarına ilişkin genel söylemi yeniden yapılandırmaya yönelik unsurlar sağlamıştır. Çalışma, müşteri heterojenliğinin ilk büyük örnek incelemesidir ve yönetim danışmanlığından yararlanma nedenlerinin ampirik olarak doğrulanmış bir tipolojisini geliştirmiştir.

Daha da önemlisi, çalışma bu nedenlerin dört temel müşteri grubu arasında nasıl değişiklik gösterdiğini belirtmektedir. Çalışma, yönetim danışmanlığını kullanmak için önceden çok sesli ve parçalı nedenler üzerine sağlam bir tipoloji önermiştir, “müşteri”nin heterojenliğine ilişkin daha nüanslı bir anlayış geliştirerek, dört temel müşteri grubunda nedenlerin nasıl değişiklik gösterdiğini belirtmiştir. Sonuçlar, yönetim seviyesi ve hiyerarşik konumun, farklı müşteri gruplarının yönetim danışmanlığını edinme ve kullanma konusundaki çeşitli nedenleri nasıl vurguladığını etkilediğini göstermektedir.

Ayrıca sonuçlar, dört müşteri grubunda (CEO'lar, üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve uzmanlar) "Etki" nedenlerinin tutarlı ve eşit şekilde vurgulandığına dair kanıt sağlamıştır. Bu nedenle, mevcut sonuçlara göre, dört müşteri grubunun her biri, yönetim danışmanlığı satın almak ve kullanmak için aşağıdaki "Etki" güdülerini eşit olarak vurgulamaktadır. Danışmanlık, karar vermede rehberlik ve yardımın yanı sıra organizasyonel gelişimde bilgi edinmek için satın alınır ve kullanılır. Bu anlamda danışmanlar, karar alternatiflerinin ve gelişim hedeflerinin dışarıdan ve tarafsız sunucuları olarak değerlidir. Yönetimde "en iyi uygulamaların" kullanılmasını sağlamak, değişim ve organizasyonel gelişime yardımcı olmak için danışmanlık da satın alınmaktadır. Genellikle son derece çalkantılı ve hızlı değişen olarak kabul edilen çağdaş iş ortamlarının taleplerine yanıt vermek için de yardıma ihtiyaç duyulabilir.

Genel olarak, bu yönler, danışmanlığın kurumsal performans üzerindeki olumlu ve doğrudan etkisini vurgulayan işlevselci yönetim danışmanlığı görüşüne uygundur. Sonuçlar, dört müşteri grubunun "Önem" nedenleri üzerindeki vurgusunun daha fazla varyans sergilediğini göstermiştir. Sonuçlar, daha yüksek hiyerarşik seviyeleri temsil eden müşteri gruplarında, "Önem" nedenlerinin organizasyon hiyerarşisinde daha düşük gruplara göre daha az vurgulandığını doğrulamaktadır. Başka bir deyişle, CEO'lar ve üst yönetimden daha fazla, orta düzey yöneticiler ve uzmanlar, yönetim danışmanlığını satın almada aşağıdaki nedenleri vurgulamaktadır: yönetim danışmanlığı, zor veya tartışmalı olarak kabul edilen konuların ve kuruluş genelinde kararların iletilmesinde faydalıdır. Danışmanlar, örgüt içi ve örgüt dışı güç mücadelelerinde araç olarak da kullanılabilir.

Buna göre danışmanlık, yarattığı imaj değeri nedeniyle ve kişinin kendi organizasyonunun diğerleriyle karşılaştırıldığında aynı veya ileride olduğunu göstermesi nedeniyle edinilebilir ve kullanılabilir. Danışmanlığın değeri, müşteri sözleşmesinde açıkça belirtilenden farklı amaçlar için kullanılabilirdiğinden, bu amaçların dolaylı olarak yerine getirilebilmesinde de yatmaktadır. Genel olarak, bu yönler, danışmanların sembolik, politik ve imaj değerini vurgulayan, eleştirel yönetim çalışmalarında ortaya konan anlayışla iyi bir şekilde örtüşmektedir.

Shaw (2019) çalışmasının amacı, başarılı bir organizasyonel değişim için gereklilikler ile yönetim danışmanlığı firmalarının başarılı işler yürütürken

karşılaştıkları zorunluluklar arasındaki etkileşimi ve bu etkileşimin yönetim danışmanlarının organizasyonel değişim projelerini etkileme yollarını nasıl etkilediğini incelemektir. Bu çalışma, bu konudaki iç görüleri belirlemek için son 30 yıldaki yönetim danışmanlığı ve organizasyonel değişimle ilgili literatürü gözden geçirmektedir.

Çalışma bulguları, yönetim danışmanlığı firmalarının karşılaştığı iş zorunluluklarının, danışmanların kurumsal değişim projelerini etkileme yollarını etkilediğini göstermektedir. Yönetim danışmanlarının, kârlı iş elde etmek için müşterileriyle stratejik ortaklıklar kurmayı ve maliyetlerini yönetmek için hizmetlerini tanımlarken yerleşik organizasyon uygulamalarını ve değişim yönetimi yöntemlerini intihal etmeyi nasıl arzuladıklarını göstermiştir. Bu özelemlerin, danışmanların kurumsal değişim projelerini üstlenirken karşılaştıkları bir dizi ikiliğe nasıl yol açtığını göstermektedir. Yönetim danışmanlığı firmalarının iş zorunluluklarının, yönetim danışmanlarının örgütsel değişim projeleri üzerindeki etkisini şekillendirmede başarılı örgütsel değişim gereksinimleriyle etkileşime girme yollarına ilişkin yalnızca sınırlı araştırma yapılmıştır. Bu çalışma, bu konunun önemini göstermekte ve bu konuda gelecekteki araştırmalar için yönler önermektedir.

Wilcoxon (2019) tarafından yapılan tez çalışmasında, Savunma Bakanlığı Genel Müfettişliği (DOD IG), Savunma Bakanlığı Mali İşlerden Sorumlu Başkanları (DOD CFO) ve ABD'deki yerleşik DOD Bileşeni Mali İşler Müdürleri arasında var olabilecek kuruluş içi ilişki hedef çatışması olgusunu 1990 tarihli Mali İşler Başkanı Yasası (CFOA) bağlamında açıklamayı amaçlamaktadır. Niteliksel vaka çalışması araştırma tasarımı, fenomeni denetçi (DOD IG) ve denetlenen (DOD CFO ve CFO) arasındaki asil-vekil ilişkisi bağlamında açıklamak için uygun yaklaşımdır. DOD kurum içi ilişkilerde hedef çatışmasının etkisinin kapsamlı bir şekilde anlaşılması için nitel bir vaka çalışması yaklaşımı kullanılmıştır.

Teorik çerçeve olarak vekâlet teorisini kullanan bu araştırma, i) DOD Bileşenleri içindeki mali hesap verebilirlik ve denetlenebilirlik elde etme hedeflerinin CFO'ların DOD'u nasıl etkilediğine ilişkin üç faktöre odaklanmıştır; ii) bölünmüş sadakat, yerleşiklik ve bilgi koruması, DOD'un denetlenebilirliğe ulaşma çabalarını etkiler; ve iii) bölünmüş sadakat, yerleşiklik ve bilgi koruması, DOD Bileşenleri işgücü yapısına göre farklılık gösterir.

Kanıtlar, 1990 tarihli CFOA'nın geçişinden 29 yıl sonra denetlenebilirliğin DOD'dan kaçmaya devam ettiğini göstermiştir. Çalışma, DOD'un mali sorumluluk ve denetlenebilirliği başaramamasının yanı sıra, DOD içindeki kuruluş içi ilişkileri keşfederek denetim eksikliklerini azaltmanın ve mali sorumluluğu ilerletmenin yollarına ilişkin teorik öneriler ve olası açıklamaları ortaya koymuştur. Kurum içi ilişki sadakati ve bilgi korumasının etkileri, ajansın mali sorumluluğuna ortak bir bağlılığın sonucudur ve denetlenebilirlik yalnızca DOD için değil, ticari kuruluşlar için de geçerlidir ve aynı zamanda bir başarı ölçüsüdür.

Bu araştırma vaka çalışmasının amacı, sırasıyla DOD IG, DOD CFO ve DOD Bileşen CFO'larından 36/9 katılımcıdan oluşan bir örneklem yardımıyla mali tabloların hesap verebilirliği ve denetlenebilirliği bağlamında bölünmüş sadakat, yerleşiklik ve bilgi koruması için elektronik bir anket ve yarı yapılandırılmış görüşme analizi yoluyla, bir açıklama olarak hedef çatışması algılarını keşfetmektir.

Savunma Bakanlığı'nın bölüm içindeki mali yönetim hesap verebilirliği ve denetlenebilirliği için rolleri ve sorumlulukları, birçok kuruluş içi asil-vekil ilişkilerinden oluşmuştur. Bu asil-vekil ilişkilerinde, asil ve vekilin arzuları çatıştığında amaç çatışması ortaya çıkmaktadır. 1990'daki CFOA'nın geçişinden neredeyse 29 yıl sonra, departmanın DOD IG'den veya bir IPA'dan değiştirilmemiş bir denetim görüşü almak için mücadele etmeye devam ettiği açıktır.

Bu araştırma çalışmasının ilk bulgusu, CFO'ların DOD Bileşenlerindeki konumunun kökleşmesinin, DOD kurum içi ilişkilerde bölünmüş sadakat için bir ortam yarattığıdır. İlk bulguya dayanarak, araştırmacı tarafından varılan sonuç, kurum içi ilişkiler içindeki bölünmüş sadakatin, bölümün finansal hesap verebilirlik ve denetlenebilirlik elde etme hedefini etkilediğidir. Ayrıca, bölünmüş sadakatin birincil amacının kişisel kazanç için değil, Bileşen CFO'larının, görev önceliklerinin yerine getirilmesi için bileşenin kaynaklarını koruma, DOD CFO yükümlülük kriterlerine uyumu sağlama arzusuyla motive olduğu sonucuna varılabilmektedir.

İkinci önemli bulgu, bölünmüş sadakat ve bilgi korumasının DOD'un denetlenebilirliği sağlama çabalarını etkilememesiydi. Bu bulgudan araştırmacı tarafından çıkarılabilecek bir sonuç, DOD Bileşenlerine gömülü CFO'ların bölünmüş sadakat için bir açıklama sağladığı ve bunun da Bileşen CFO'nun DOD IG veya IPA'dan bilgi (bilgi asimetrisi) korumasıyla sonuçlandırıldığıdır. Bileşen CFO'su

(temsilci), asıldan (DOD IG veya IPA) daha fazla bilgiye sahiptir; ancak Bileşen CFO'ları bilgileri denetçileri aldatmak amacıyla korumaz, ancak bütçe kaynaklarının potansiyel kesinti riskine maruz kalır.

Bu araştırma çalışmasının nihai bulgusu bölünmüş sadakat, yerleşiklik ve bilgi korumasının etkisinin Savunma Bakanlığı içindeki farklı örgütsel işgücü yapıları ve personel kategorilerinden etkilendiğini göstermemiştir. Bu bulgudan çıkarılan sonuç, hedef çatışmasının yerleşiklik, bölünmüş bağlılık ve bilgi koruması için bir açıklama sağladığı, ancak kurumsal personel işgücü yapısının DOD'un mali denetlenebilirliğini etkileyen katkıda bulunan bir faktör olmadığıdır.

Araştırmacı, araştırma çalışmasının sonuçlarına ve bulgularına, analitik değerlendirmeye ve bu vaka çalışmasının sonuçlarına dayalı olarak önerilerde bulunmuştur. Buna göre, DOD, tüm DOD Bileşenleri için standartlaştırılmamış kurumsal kaynak planlama sistemlerinin tasarımını, geliştirilmesini ve uygulanmasını, finansal yönetim BT sistemlerinin, operasyonların, süreçlerin ve prosedürlerin standardizasyonunu ortadan kaldırmalıdır, Standart Çalışma Prosedürlerinin (SOP'ler) uyumluluğunu ve uygulanmasını sağlamalıdır ve DOD'un güvenini ve/veya FM IT küresel değişim besleme sistemlerinin sayısını azaltmalıdır.

Söz konusu tavsiyelerden birkaçı uygulandığı durumda, DOD kurum içi ilişkilerinin büyük ölçüde geliştirileceği vurgulanmıştır. Asil-vekil ilişkilerindeki iyileştirmeler, bölünmüş sadakat ve bilgi korumasına ilişkin hedef çatışmalarının etkisini azaltacak ve DOD'un mali hesap verebilirlik ve denetlenebilirlik elde etmek için uyum çabalarını ilerletmesine olanak tanıyacaktır. Kuruluşların operasyonel misyonunun yerine getirilmesiyle ilgili olarak kuruluş içi ilişkilerin etkisini ve/veya etkisini anlamak, uyumluluk, hesap verebilirlik ve denetlenebilirlik uygulamaları için esastır. Güçlü bir uyum programı, sürdürülebilirliği sağlamak için çalışan şeylere odaklanmaktadır. Başarılı denetimler, uyum yoluyla sürdürülmektedir. Kurum içi ilişki sadakati ve bilgi korumasının sonuçları, ajansın mali sorumluluğuna ve denetlenebilirliğine yönelik ortak bir taahhüdün sonucudur ve yalnızca DOD için değil, ticari kuruluşlar için de geçerlidir.

Mauerer (2019) kitap bölümü çalışması, danışmanlık sürecinde müşteri ve danışman arasındaki kişilerarası güvenin gelişimini araştırmayı amaçlamıştır. Mayer, Davis ve Schoorman'ın bütünleşik güven modeline atıfta bulunarak, güven eğilimi,

algılanan güvenilirlik ve güven durumunun koşulları açısından danışman-müşteri ilişkisinde güven oluşturma boyutlarının kavramsal bir taslağını vermiştir. Araştırma bulguları, bağlama özel daha fazla somutlaştırma sağlamak için nitel bir pratik araştırma ile geliştirilmiştir.

Pratik araştırmadan elde edilen çıkarımlar, kavramsal bulgularla büyük ölçüde uyumlu olsa da sosyal bir mekanizma olarak güvenin pratik görüşmeler sırasında kavranmasının zor olduğu, toplam güven yelpazesini yakalamak için kavramsal bir temelin neden vazgeçilmez olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma, yetenekler, dürüstlük ve yardımseverlik gibi güvenilir faktörlerin danışman ve müşteri arasında kişilerarası güven oluşturmak için uygun olduğunu, ancak yetenekle ilgili güvenilirlik eksikliğinin başkaları tarafından telafi edilemeyeceğini göstermektedir. Müşteriyle aynı amaç yöneliminin sinyalini vermenin ve müşterinin çıkarları için destekleyici bir rol göstermenin, danışman tarafından güven oluşturmak için kilit faktörler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, danışmanın şeffaf bir çalışma yaklaşımının, müşterinin belirsizliğini azaltmak ve güven inşasını teşvik etmek için hayati önem taşıdığı da vurgulanmıştır.

Bu araştırma çalışması, danışmanlık sürecinde danışman-müşteri ilişkisine duyulan kişilerarası güveni araştırmış ve bazı araştırma sorusuna tahsis etmiştir: Danışmanlık sürecinde danışman ve müşteri arasındaki kişilerarası güven gelişimini etkileyen faktörler nelerdir? Burada kişilerarası güven pozisyonu bağımlı değişken olarak kabul edilmektedir. Bu amaçla, güven eğilimi, algılanan güvenilirlik ve güven durumunun koşulları gibi güven oluşturuç faktörlerde kişilerarası güven ilişkilerinin incelenmesini kavramsal olarak parçalara ayırmıştır.

Algılanan güvenilirliğin araştırılması, kişisel özelliklerin belirleyici faktörlerinde ve davranışla ilgili faktörlerde daha fazla bölümlere ayrılmıştır. Bulguların somut sosyal çevreyi dikkate almasını sağlamak için danışmanlık sürecinin özel bağlamında bir yerleştirme esastır.

Danışmanın rolü, danışman-müşteri ilişkisindeki konumunu ve güç düzeyini tanımlamaktadır ve bu nedenle, bir güven durumunun oluşabileceği potansiyel sosyal bağlamı betimlemektedir. Bu tematik araştırma odağının hedef odaklı ve anlamlı bir araştırması, aynı zamanda, araştırmanın kapsamı olarak kabul edilmeyen yönlerin

sınırlandırılmasını da gerektirmektedir. Bu araştırma çalışması, danışman ve müşteri arasındaki güvenin kişilerarası boyutuna odaklanmaktadır.

Müşteri kuruluşa veya danışman kuruluşa yönelik, itibarları veya kuruluşla olan deneyime dayalı güven tarafından oluşturulabilecek kurumsal veya sistemik güvenin oluşumunu ve dinamiklerini ele almamaktadır. Ancak örgütsel güven, kişilerarası güven ilişkisi için türetilmiş bir karaktere sahip olduğu ölçüde bu araştırma çalışmasına entegre edilmiştir. Ayrıca, bu araştırma çalışması, fiili danışmanlık projesi sırasında güven gelişimine odaklanmaktadır. Danışman kuruluş ile müşteri kuruluş arasındaki bu sürecin ötesinde bir ilişkiye atıfta bulunmaz.

Bunun bir sonucu olarak, müşterinin danışman seçim sürecine güvenin etkisi bu çalışmanın bir parçası değildir. Ayrıca, bu araştırma, danışmanlık sonucunu üretmek için danışman ve müşteri arasında minimum düzeyde etkileşim gerektiren danışmanlık projelerine odaklanmaktadır. Bu çalışmanın açıklamaları ve bulguları, danışmanların esas olarak bağımsız hareket ettiği danışmanlık projeleri için daha az anlamlıdır; bu da danışmanın bir değerlendirici veya bağımsız anketör olarak görev alması durumunda söz konusu olabilmştir.

Bu araştırma çalışması, uzman görüşmelerinden elde edilen pratik bulguları içermenin yanı sıra, kişilerarası güven gelişimine yönelik faktörleri de araştırmıştır. Görüşülen kişinin genel deneyimine dayalı olarak danışman ve müşteri arasında güven oluşturmaya yönelik genel açıklamaları belirlemek için açık bir keşif yaklaşımı izlemiştir. Bu çalışmanın pratik araştırma bulgularının bir sınırlaması, nispeten düşük sayıda görüşme ortağının yanı sıra, esas olarak uzman odaklı danışmanlık sözleşmelerine atıfta bulunan danışmanlık projelerinin seçiminde görülmektedir. Ardışık araştırma çalışmaları, koçluk rollerinin pratik araştırmasını veya kurumsal gelişime odaklanan danışmanlık projelerini de içermelidir.

Cho, Kim ve Seo (2020), araştırmalarında danışmanlık şirketinin yetkinliği, danışmanlık performansı ve danışmanlık müşteri firmalarının performansı arasındaki yapısal ilişki incelenmiştir. Danışmanlık deneyimi olan şirketlerin 195 çalışanı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibidir. İlk olarak, danışmanlık yetkinliğinin alt boyutları olan itibar, iş yapma kabiliyeti ve uzmanlık, danışmanlık başarıları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve ayrıca kullanım üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. İkinci olarak,

danışmanlık performansının danışmanlık müşteri firmalarının iş performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Demek ki yönetim danışmanlık sonuçlarından yararlanma konusundaki istekliliği ve danışmanlık performansındaki kazanımlar, şirketin yönetim performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Sonuç olarak; danışmanlık firmaları, müşteri firmalar tarafından hangi yönetim danışmanlığına ihtiyaç duyulduğunu doğru bir şekilde tanıyarak müşteri odaklı danışmanlık yapmalıdır. Bu çalışmanın akademik önemi, araştırmanın sadece danışmanlık şirketinin yetkinliği ile danışmanlık performansı arasındaki ilişkiyi değil, aynı zamanda müşteri firmaların iş performansı ilişkisine kadar yapısal ampirik analiz yoluyla yapılmış olmasıdır. Ek olarak, bu çalışmanın pratik anlamı, müşterilerin iş performansını yönlendirmek için danışmanlığın sonuçlarını aktif olarak kullanabilecekleridir.

Kim ve Sen (2021) tarafından yapılan çalışma, danışmanların yetkinliği, yönetim danışmanlığındaki kilit faktörler, KOBİ yönetim danışmanlığı hizmetlerinin kalitesi ve son olarak KOBİ'nin yönetim performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma 230 yerli KOBİ çalışanına anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi yapılan çalışma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Birincisi, küçük ve orta ölçekli işletmeler için yönetim danışmanlığı yapılırken danışman yeterliliklerinden bilgi ve tutum iki faktörün KOBİ danışmanlık hizmet kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu araştırma sonuçlarına dayanarak, danışmanların nitelikleri arasında uzmanlaşmış bilgi ve müşteri. Danışmanın tutum ve tutumunun kalitesinin ve kalitesinin yönetilmesi ve teşvik edilmesi gerektiği düşünülmektedir.
- İkinci olarak, KOBİ'lere yönelik danışmanlık hizmetlerinin kalitesi arasında, kanaat ve empatinin nihai olarak KOBİ yönetim performansını iyileştirdiği bulunmuştur. Özellikle, güvenin etkisi dikkate değerdir. Güvenin KOBİ'lerin yönetim performansı üzerinde yüksek bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Shin, You ve Park (2022), tarafından yapılan çalışmanın amacı, danışmanlık projesine katılan ortakların iş birliği güdüsünün sahip olduğu nedensel ilişki ve ilişki bağlılığının iş birliği performansı üzerindeki aracılık etkisine açıklık

getirmektir. Veriler çevrimiçi bir anket kullanılarak toplanmıştır. Anket, 5 genel özellik ve 25 ölçme değişkeni olmak üzere toplam 30 sorudan ve 5'li Likert tipi ölçekten oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda ölçülen değişkenler arasındaki korelasyonun pozitif (+) olduğu ve korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Hipotez testi sonuçları aşağıdaki gibidir:

- İlk olarak, proje ortaklarına danışanların iş birliği güduları olan özerklik, yeterlilik ve alaka düzeyinin hem ilişki bağlılığı hem de iş birliği performansı üzerinde pozitif (+) bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.
- İkinci olarak, alaka düzeyi, iş birliği performansı üzerinde en yüksek etkiye sahip olacak şekilde analiz edildi (ilişki bağlılığının aracı etkisinin analizi yapılmıştır. Ampirik analiz sonucunda ölçülen değişkenler arasındaki korelasyonun pozitif (+) olduğu ve korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.
- Son olarak, ilişki bağlılığının, danışmanlık projesine katılan ortakların iş birliği güdüsü ile iş birliği performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği bulunmuştur. Bu nedenle, iş birliği performansını artırmak için danışmanlık projesine katılan ortakların iş birliği güdüsü önemlidir ve ilişki bağlılığının aracılık etkisi test edilir, bu nedenle ilişki bağlılığını güçlendirmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

Lallier Beaudoin, Brassard, ve Roy (2022) tarafından yapılan çalışmada; müşteri-danışman çalışma ittifakı, danışmanın bağlanma yönelimi ve danışmanın etkinliği arasındaki ilişkileri danışmanın bakış açısından incelemek amaçlanmıştır. Kanada'daki 193 dahili ve harici danışmana uygulanan anketlere, hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda çalışan ittifakın profesyonel anlaşma boyutunun, danışmanlar tarafından hem süreç hem de sonuçlar açısından algılanan danışmanlık etkinliğinin en güçlü yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI BAŞARI ALGISI ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın ana amacı, kaynak tabanlı görünüm ve asil-vekil teorilerinin yönetim danışmanlığı başarısına etkisini araştırmaktır. Bu ana amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranmaktadır.

1. Asil-Vekil teorisi (ortak vizyon, iş birliği yoğunluğu, güven) yönetim danışmanlığı başarısını (bütçe ve zaman uyumu, hedeflere ulaşma derecesi, karlılık, büyüme ve genişleme) hangi düzeyde etkiler?
2. Kaynak tabanlı görünüm teorisi (danışman tecrübesi, kaynak sağlama, üst yönetim desteği) yönetim danışmanlığı başarısını (bütçe ve zaman uyumu, hedeflere ulaşma derecesi, karlılık, büyüme ve genişleme) hangi düzeyde etkiler?
3. Asil-Vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarısına etkisinde kaynaklı tabanlı görünüm teorisinin aracılık etkisi var mıdır?

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Yönetim danışmanlığı büyüyen ve gelişen bir sektördür. Yönetim danışmanlığı şirketlerle sözleşme temelli olarak, uzun vadeli iş birliğini içermektedir. Bu iş birliğinin sürdürülebilirliği yönetim danışmanlarının başarısına bağlıdır. Yönetim danışmanlığı başarısında; bütçe ve zaman uyumu, hedeflere ulaşma derecesi, karlılık, büyüme ve genişleme faktörleri dikkate alınmaktadır. Fakat literatürde yönetim danışmanlığı başarısının ölçülmesiyle ilgili yeterince çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu araştırmada yönetim danışmanlığı başarısı ölçeği İngilizce'den Türkçe'ye uyarlanarak, literatüre katkıda bulunulmuştur. Literatür incelendiğinde, yönetim danışmanlarının pek çoğunun yürüttüğü projelerde arzulanan amaçlara ulaşamadığı bu nedenle başarısız oldukları görülmektedir. Bu bağlamda yönetim danışmanlığı başarısını etkileyen faktörlerin incelenmesi önem arz etmektedir.

Araştırmada yönetim danışmanlığını etkileyen faktörler olarak, asil-vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisi ele alınmıştır.

Asil-Vekil teorisine göre yönetim danışmanları işletme sahiplerine vekillik yapmaktadırlar. Aynı işletme sahibinin felsefesi ile hareket etmesi gerekmektedir. Asil vekil teorisinin faktörleri ortak vizyon, iş birliği yoğunluğu ve güvendir. Yönetim danışmanlarının başarısı için işletme sahipleri ile ortak bir vizyonunun paylaşılması, karşılıklı güven duygusunun oluşturulması ve yoğun bir iş birliğinin kurulması gerektiği düşünülmektedir. Ek olarak kaynak tabanlı görünüm teorisinin danışman tecrübesi, kaynak sağlama ve üst yönetim desteği faktörleri de yönetim danışmanlığı başarısına olumlu etkisi olacaktır. Bu kapsamda danışmanlık hizmeti subjektif bir özellik gösterdiği için, danışmanlık hizmetinden beklenen sonuçların Asil-Vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisi faktörlerine göre incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışma Asil-Vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisi bağlamında yönetim danışmanlığı başarısını etkileyen faktörlerin ortaya koyarak literatüre ve uygulayıcılara katkı sunması beklenmektedir. Yönetim danışmanlığı başarısını etkileyen faktörler bilindiğinde, danışmanlık hizmeti başarısızlığının neden olduğu ekonomik ve psikolojik sorunların azaltılması sağlanabilir. Araştırma sonuçları özellikle Türkiye’de danışmanlık mesleğinin meşruiyet kazanması, kurumsallaşmasına ve gelişmesine ivme kazandıracaktır.

4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye Yönetim Danışmanları Derneği, Ege Yönetim Danışmanları Derneği, Akdeniz Yönetim Danışmanları Derneği üyeleri oluşturmaktadır. Bu nedenle derneklerle ile iletişime geçilmiş, derneğe üye olan 494 yönetim danışmanına dernekler tarafından çevrimiçi anket formu gönderilmiştir. Sekaran ve Bougie (2016: 264) evren büyüklüğünün 440 kişi olduğunda, örneklem büyüklüğünün 205 kişi alınmasının yeterli olduğunu belirtmiştir. Araştırmada en az 205 katılımcıya ulaşmak hedeflenmiştir. İlk gönderimden sonra 102 danışmandan geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş yapmayan danışmanlara hatırlatma maili atılmıştır. Ayrıca geri dönüş yapan danışmanlara diğer danışman arkadaşlarıyla anket formunun paylaşılması istenmiştir. Dolayısıyla araştırmada kolayda örnekleme yönteminin yanı sıra kartopu örnekleme yöntemi kullanılmış olup, 6 aylık süre sonunda 232 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüşler üzerinden yapılan incelemede 15

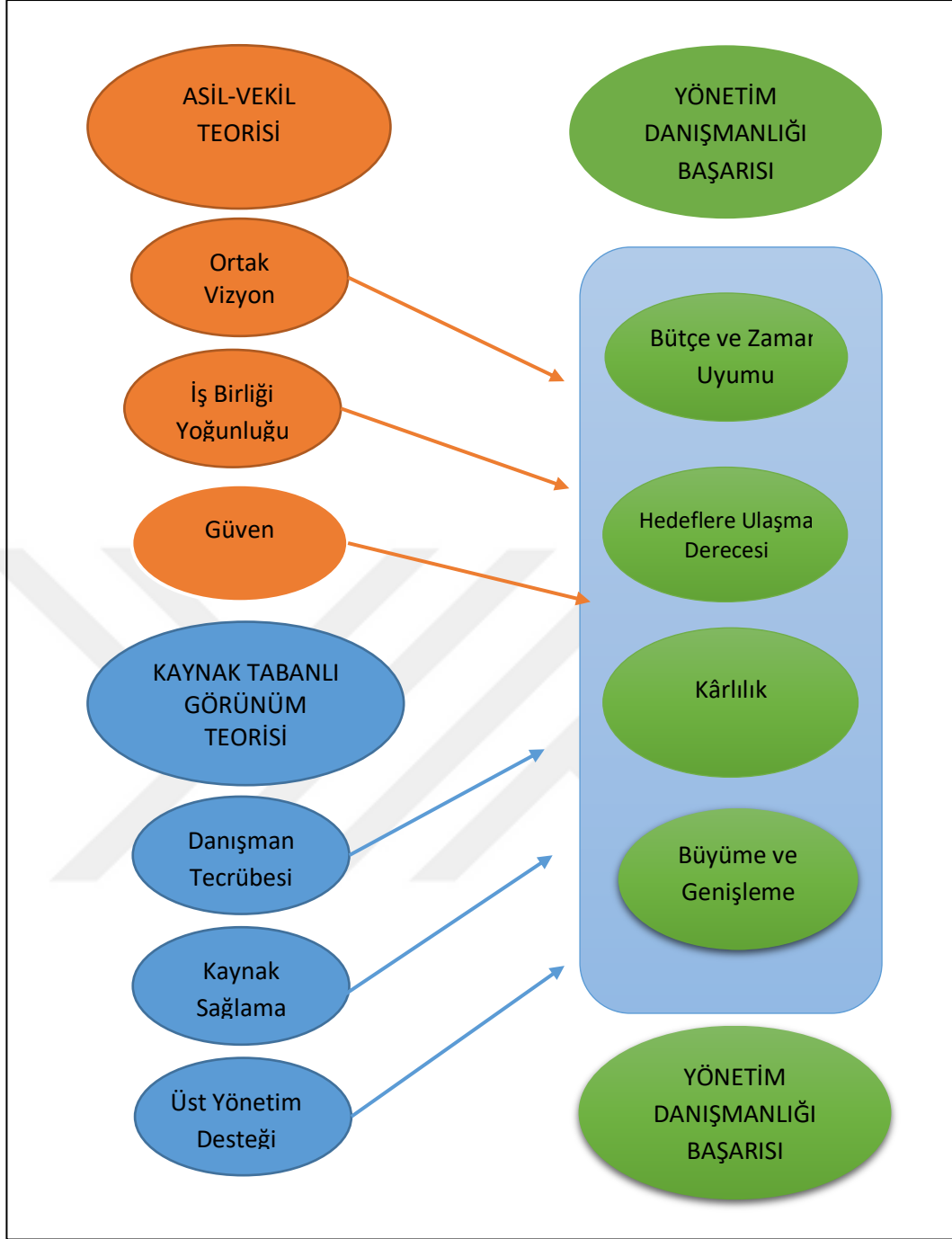
anketin formunda yer alan ifadelerin tamamının aynı düzeyde görüş bildirildiği tespit edilmiş olup, analizden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 217 katılımcıdan elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma verileri Türkiye Yönetim Danışmanları Derneğine üye olan 217 katılımcıdan elde edilmiştir. Ancak dernek üyesi olmayan yönetim danışmanları da bulunmaktadır. Derneğe üye olmayan yönetim danışmanlarının sayısı ile ilgili bir veriye ulaşılamamıştır. Bu nedenle araştırma sonuçları yönetim danışmanlığına üye olan meslek uzmanları ile sınırlandırılmıştır. Araştırma kesitsel tipte bir nicel araştırma olup, araştırma verileri 10.04.2019-31.10.2019 tarihleri arasında toplanması araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırmada yönetim danışmanlığı başarısı bütçe ve zaman uyumu, hedeflere ulaşma derecesi, karlılık, büyüme ve genişleme faktörleri ile sınırlandırılmıştır. Katılımcıların anketi doldururken ankette yer alan maddeleri anladıkları ve görüşlerini samimi ve gerçekçi şekilde cevapladıkları varsayılmıştır. Araştırma yapılan yönetim danışmanları derneğine üye olan danışmanların yönetim danışmanlarını temsil ettiği varsayılmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı, asil-vekil ve kaynak tabanlı görünüm teorilerinin yönetim danışmanlığı başarısına etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın ilk modelinde asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından bütçe ve zaman uyumu başarısına olan etkisi araştırılmıştır.

H₁: Yönetim danışmanı uzmanlarda ortak vizyon algısı artarken bütçe ve zaman uyumu artmaktadır.

H₂: Yönetim danışmanı uzmanlarda iş birliği yoğunluğu artarken bütçe ve zaman uyumu artmaktadır.

H₃: Yönetim danışmanı uzmanlarda güven artarken bütçe ve zaman uyumu artmaktadır.

Araştırmanın ikinci modelinde asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından hedeflere ulaşma derecesi başarısına olan etkisi araştırılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır.

H₄: Yönetim danışmanı uzmanlarda ortak vizyon algısı artarken hedeflere ulaşma derecesi de artmaktadır.

H₅: Yönetim danışmanı uzmanlarda iş birliği yoğunluğu artarken hedeflere ulaşma derecesi de artmaktadır.

H₆: Yönetim danışmanı uzmanlarda güven artarken hedeflere ulaşma derecesi de artmaktadır.

Araştırmanın üçüncü modelinde asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından karlılık başarısına olan etkisi araştırılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır.

H₇: Yönetim danışmanı uzmanlarda ortak vizyon algısı artarken karlılık algısı da artmaktadır.

H₈: Yönetim danışmanı uzmanlarda iş birliği yoğunluğu artarken karlılık algısı da artmaktadır.

H₉: Yönetim danışmanı uzmanlarda güven artarken karlılık algısı da artmaktadır.

Araştırmanın dördüncü modelinde asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından büyüme ve genişleme başarısına olan etkisi araştırılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır.

H₁₀: Yönetim danışmanı uzmanlarda ortak vizyon algısı artarken büyüme ve genişleme algısı da artmaktadır.

H₁₁: Yönetim danışmanı uzmanlarda iş birliği yoğunluğu artarken büyüme ve genişleme algısı da artmaktadır.

H₁₂: Yönetim danışmanı uzmanlarda güven artarken büyüme ve genişleme algısı da artmaktadır.

Araştırmanın beşinci modelinde kaynak tabanlı görünüm teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından bütçe ve zaman uyumu başarısına olan etkisi araştırılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır.

H₁₃: Yönetim danışmanı uzmanlarda danışman uzmanlığı algısı artarken bütçe ve zaman uyumu artmaktadır.

H₁₄: Yönetim danışmanı uzmanlarda kaynak sağlama artarken bütçe ve zaman uyumu artmaktadır.

H₁₅: Yönetim danışmanı uzmanlarda üst yönetim desteği artarken bütçe ve zaman uyumu artmaktadır.

Araştırmanın altıncı modelinde kaynak tabanlı görünüm teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından hedeflere ulaşma derecesi başarısına olan etkisi araştırılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır.

H₁₆: Yönetim danışmanı uzmanlarda danışman uzmanlığı algısı artarken hedeflere ulaşma derecesi algısı da artmaktadır.

H₁₇: Yönetim danışmanı uzmanlarda kaynak sağlama artarken hedeflere ulaşma derecesi algısı da artmaktadır.

H₁₈: Yönetim danışmanı uzmanlarda üst yönetim desteği artarken hedeflere ulaşma derecesi algısı da artmaktadır.

Araştırmanın yedinci modelinde kaynak tabanlı görünüm teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından karlılık başarısına olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya yönelik yapısal eşitlik modelinde aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır.

H₁₉: Yönetim danışmanı uzmanlarda danışman uzmanlığı algısı artarken karlılık algısı da artmaktadır.

H₂₀: Yönetim danışmanı uzmanlarda kaynak sağlama artarken karlılık algısı da artmaktadır.

H₂₁: Yönetim danışmanı uzmanlarda üst yönetim desteği artarken karlılık algısı da artmaktadır.

Araştırmanın sekizinci modelinde kaynak tabanlı görünüm teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından büyüme ve genişleme başarısına olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya yönelik yapısal eşitlik modelinde aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır.

H₂₂: Yönetim danışmanı uzmanlarda danışman uzmanlığı algısı artarken büyüme ve genişleme algısı da artmaktadır.

H₂₃: Yönetim danışmanı uzmanlarda kaynak sağlama artarken büyüme ve genişleme algısı da artmaktadır.

H₂₄: Yönetim danışmanı uzmanlarda üst yönetim desteği artarken büyüme ve genişleme algısı da artmaktadır.

İlk sınamada (dokuzuncu model) asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı proje başarısına etkisi incelenmiş ve sınanan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₂₅: Yönetim danışmanı uzmanlarda ortak vizyon algısı artarken yönetim danışmanlığı başarısı da artmaktadır.

H₂₆: Yönetim danışmanı uzmanlarda iş birliği yoğunluğu artarken yönetim danışmanlığı başarısı da artmaktadır.

H₂₇: Yönetim danışmanı uzmanlarda güven artarken yönetim danışmanlığı başarısı da artmaktadır.

Araştırmada sınanan onuncu modelde kaynak tabanlı görünüm teorisinin, yönetim danışmanlığı proje başarısına etkisi incelenmiş ve sınanan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₂₈: Yönetim danışmanı uzmanlarda danışman uzmanlığı algısı artarken yönetim danışmanlığı başarısı da artmaktadır.

H₂₉: Yönetim danışmanı uzmanlarda kaynak sağlama artarken yönetim danışmanlığı başarısı da artmaktadır.

H₃₀: Yönetim danışmanı uzmanlarda üst yönetim desteği artarken yönetim danışmanlığı başarısı da artmaktadır.

Aracılık Etkisine Yönelik Kaynak tabanlı görünüm teorisinde üç ayrı hipotez sınanacaktır. Bu hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

H_{A1}: Yönetim danışmanı uzmanlarının danışman uzmanlığı, asil vekil teorisi ile yönetim danışmanlığı başarısı arasındaki ilişkide aracı rol üstlenir.

H_{A2}: Yönetim danışmanı uzmanlarının kaynak sağlama algısı, asil vekil teorisi ile yönetim danışmanlığı başarısı arasındaki ilişkide aracı rol üstlenir.

H_{A3}: Yönetim danışmanı uzmanlarının üst yönetim desteği algısı, asil vekil teorisi ile yönetim danışmanlığı başarısı arasındaki ilişkide aracı rol üstlenir.

4.1.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden açıklayıcı araştırma yöntemi (sonuç çıkarıcı) tercih edilmiştir. Araştırmada örgütlere yönetim danışmanlığı yapan uzmanların, asil vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisinin, örgütün proje başarısına olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya başlamadan önce İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulu'na başvurulmuş ve 15.03.2019 tarihinde 2019-6 sayılı "Etik Kurul İzni" alınmıştır (EK-A).

Araştırmanın verileri anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada Matias Bronnenmayer, Bernd W. Wirtz, Vincent Göttel, (2016) tarafından geliştirilen ve 43 ifadeden oluşan "Yönetim danışmanlığında algılanan başarı ölçeği" kullanılmıştır. Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde uzmanların çeşitli kategorik özelliklerini yoklayan ifadelerden oluşmaktadır. İkinci bölümde ise örgütün proje başarısını etkilediği varsayılan asil vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Anket formunun son bölümünde örgütlere yönelik proje başarısını sorgulayan ifadeler yer almaktadır. Araştırmada 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Asil vekil teorisi üç faktör/boyuttan oluşmaktadır. Bu faktörler ortak vizyon, iş birliği yoğunluğu ve güven boyutlarıdır. Kaynak tabanlı görünüm teorisini de üç faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler, danışman tecrübesi, kaynak sağlama ve üst yönetim desteği boyutlarıdır. Proje başarısı dört faktörde ele alınmıştır. Bu faktörler bütçe ve zaman uyumu, hedeflere ulaşma derecesi, karlılık ve son olarak büyüme ve genişleme boyutlarından oluşmaktadır. Anket formunda yer alan tüm ölçekler Likert ölçeği tipinde hazırlanmış olup beş noktalı yanıtlardan oluşmaktadır. Ölçeklere verilen yanıtlar beşe yaklaşırken ölçeğe yönelik olumluluğu göstermektedir.

Araştırmada 217 yönetim danışmanından/uzmanından gelen verileri analiz etmek için diğer bir ifadeyle asil vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisinin, örgütün proje başarısına olan etkisi yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Yapısal eşitlik modelinde varyans temelli SmartPLS hazır yazılımından yararlanılmıştır.

En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Yöntemi: “SmartPLS hazır yazılımı veri analiz araçlarından birisidir. Analiz mantığı PLS-SEM’e dayanmaktadır. PLS-SEM, varyans temelli yapısal eşitlik modellemesi olarak adlandırılır. PLS-SEM analiz yöntemleri, tahmin yöntemi olarak regresyon gibi en küçük kareler yöntemini kullanmaktadır. Bağımlı değişkenin R2 değerini maksimize eden ilişki katsayılarının tahminine dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bağımlı değişken latent değişkenin açıklanan varyansını maksimize ederken, hata terimlerin varyansını minimize etmek amaçlı yazılmış bir yöntemdir” (Hair vd, 2014 174-177).

“Yöntem kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesinde olduğu gibi, model karmaşıklıklaştıkça, tahmin edilen parametre sayısı arttıkça daha büyük örnekleme gereksinim duymamaktadır. Ayrıca yöntem yapısal eşitlik modellemesinde herhangi bir dağılım varsayımına gerek duymamakta, veri setinden bootstrap tekniğine dayanarak örneklemler oluşturmaktadır. Her bir örneklemlerden elde edilen parametrelerle ilgilenen parametrik olmayan bir yöntemdir” (Civelek 2018 109-115).

“Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modelinin yakınsaklık geçerliliğinin (Convergent validity) sağlanabilmesi için temelde üç kriterin sağlanması gerekmektedir. İlki, gizil (latent) değişkenlere ait her bir gözlenen değişkenin standart faktör yükününün 0,70’ten büyük 0.90’dan daha az olması gerekmektedir” (Chin, 1998 295-336). İkincisi, “her bir yapı için Yapı Güvenilirliği (Composite Reliability- CR) ve Cronbach Alpha (CA), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliğinin sağlanması ve değerlerin 0,70’ten büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2017 111-122). Son olarak, her yapı için Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted- AVE) değerinin 0,50’den yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Ayrıca CR>AVE olmalıdır” (Gürbüz 2019 77-82, Özen vd. 2021 1-16). Yapısal eşitlik modeli çalışmasında gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntının gözlenmemesi gerekmektedir. SmartPLS yazılımı doğrusal çoklu bağıntı VIF değeri ile ölçülmekte ve VIF değerinin 5’ten büyük olmaması istenmektedir.

PLS-SEM’de modelin tahmin etme gücü R2, f2, Q2 ile hesaplanabilmektedir. “Endojen (içsel) değişkenler için Q2 değerinin sıfırdan büyük olması araştırma modelinin, endojen değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Q2 değeri 0,02 ile 0,14 aralığında ise değişkenler arasında küçük, 0,15-0,34 arasında ise orta ve Q2> 0,35 ise büyük tahmin edicilik olduğunu ve modelin orijinal gözlenen değişkenleri iyi bir şekilde tahmin ettiğini göstermektedir. R2 değeri egzogen (dışsal)

değişkenlerin endojen (içsel) değişken üzerine açıklama oranını vermektedir. Bir başka etki büyüklüğü f^2 'dir. f^2 , egzogen (dışsal) değişkenlerin endojen değişkendeki açıklama oranını vermektedir. Etki büyüklüğü 0,02 ve üzerinde yer alırsa düşük etkiyi, 0,15 ve üzeri değer alırsa orta etkiyi, 0,35 ve üzeri değerler alır ise yüksek etkiyi göstermektedir” (Hair vd.2017, Grima vd 2021).

Araştırmada aracılık etkisinin analizinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen bağımsız, bağımlı ve aracı değişken arasındaki üç aşamalı sistematiğten yararlanılmıştır. Bu aşamalar;

1-Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmalıdır.

2-Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmalıdır.

3-Son aşamada bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analize dâhil edildiğinde, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisi devam ederken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerse veya etki tamamen ortadan kalkarsa, aracılık etkisi vardır.

4.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırma 217 uzman üzerinde yürütülmüştür. Uzmanların %32,3'i kadın, %67,7'i ise erkek uzmanlardan oluşmaktadır. Yönetim uzmanların, yönetim uzmanı olarak ortalama çalışma süresi $10,29 \pm 6,383$ yıl olarak hesaplanmıştır. Yönetim uzmanlarının %29,0'ı yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 1-5 yıl arasında dağıldığı belirlenirken, 6-10 yıl arasında yönetim danışmanı olarak çalışma süresine sahip olan uzmanların oranı ise %30 olarak hesaplanmıştır. 11-15 yıl arası yönetim danışmanı olarak çalışan uzmanların oranı ise %21,7 olarak hesaplanmıştır. Yönetim danışmanı olarak işgören uzmanların son beş yılda yürüttüğü/görev aldığı proje sayısı ortalama $2,76 \pm 1,606$ olarak hesaplanırken tek proje görevi alan uzman sayısı oranı %24,4 olarak belirlenmiştir. İki projede görev alan uzmanların oranı ise %28,6 üç projede görev alan uzmanların oranı ise %21,7 olarak görülmektedir. Dört projede görev alan uzmanların oranı %9,2 olarak hesaplanırken beş ve daha fazla projede görev alan uzmanların oranı ise %16,1 olarak dağılmaktadır. Danışmanlık şirketinin kuruluş yıllarına bakıldığında %29 danışmanlık şirketinin kuruluş yılının

1999 yılı ve daha öncesi olduğu tespit edilmiştir. Danışmanlık şirketinin %38,2'sinin kuruluş yılının 2000-2009 yılları arası olduğu belirlenirken, %32,7'sinin ise 2010 yıl ve daha sonra kurulduğu görülmektedir. Danışmanlık uzmanlarının danışmanlık şirketinde çalışma süresi ortalama $2,14 \pm 1,055$ olarak belirlenmiştir. Danışmanlık uzmanlarının %33,6'sının danışmanlık şirketinde çalışma süresinin 1-5 yıl arası olduğu belirlenirken, %34,1'inin ise danışmanlık şirketinde çalışma süresinin 6-10 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. Uzmanların %16,6'sının danışmanlık şirketinde çalışma süresinin 11-15 yıl arasında olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Danışmanlık uzmanların özellikleri ve dağılımı

Değişken	Özellik	N	Yüzde	Değişken	Özellik	n	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	70	32,3	Çalışma Yılı ¹	1-5 yıl	63	29,0
	Erkek	147	67,7		6-10 yıl	65	30,0
Proje Sayısı ²	1	53	24,4	Kuruluş Yılı ³	11-15 yıl	47	21,7
	2	62	28,6		16 +	42	19,4
	3	47	21,7		- 1999	63	29,0
	4	20	9,2		2000-2009	83	38,2
	5	8	3,7		2010 +	71	32,7
	6	27	12,4		Çalışma Süresi ⁴	1-5 yıl	73
				6-10 yıl	74	34,1	
				11-15 yıl	36	16,6	
				16 +	34	15,7	

1: Yönetim danışmanı olarak çalışma süresine. 2: Yönetim Danışmanı olarak son beş yılda yürüttüğünüz/görev aldığınız proje sayısı. 3: Danışmanlık şirketinizin kuruluş yılı. 4: Danışmanlık şirketinde çalışma süreniz (Yıl).

Araştırmada örgütlere yönetim danışmanlığı yapan uzmanların, asil vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisinin, örgütün proje başarısına olan etkisi yapısal eşitlik modeli ile araştırılmıştır. Asil vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisi ayrı ayrı ele alınarak örgütün proje başarısına yönelik her bir boyuta ayrı ayrı ilişkilendirilmiş ve sınanmıştır. Araştırmanın ilk modelinde asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından bütçe ve zaman uyumu başarısına olan etkisi araştırılmıştır.

İlk modele yönelik modelde, yakınsak geçerlilik için standart faktör yüklerinin (Factor Loading) 0,70'ten ve çoklu bağıntıya sahip olan VIF değeri 5'ten büyük olan ifadelerin analizden çıkartılması gerekmektedir. Araştırmada bütçe ve zaman uyumu boyutunda iki değişkenin VIF değeri 5'ten daha büyük bulunmuş ve bu değişkenlerden en büyük VIF değerine sahip olan BZU3 gözlenen değişkeni analizden çıkartılmıştır.

Tekrar edilen analiz sonucunda VIF değeri 5'ten büyük başka bir değişken bulunmamıştır. Araştırmada faktör yükü eşik değer olan 0,70'ten daha düşük IY2 gözlenen değişkeni belirlenmiş ve bu değişkenin aynı zamanda HTMT değerini 0,90'dan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. IY2 gözlenen değişkeni modelin sınanmasında analizden çıkartılmıştır. Birleşme geçerliliği kriteri olan ortalama açıklanan varyans değeri AVE eşik değer olan 0,50'den daha yüksek bulunduğundan bir diğer kriter sağlanmıştır.

Bütçe ve zaman uyumu latent değişkenin açıklandığı ilk model için iç tutarlılık güvenilirlikleri de incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha (CA), Henseler'in rho_A ve Composite Reliability (CR) katsayısına bakılmıştır. Bu değerler her bir yapıda (boyutta) yüklenen öğelerin güvenilirliğini tartışmaktadır. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'tir. İlk modelin sınanmasında içsel tutarlılık değerleri diğer bir ifadeyle güvenilirlik istatistiği 0,70 eşik değerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığına karar verilmiştir.

Bütçe ve zaman uyumu latent değişkenin açıklandığı araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden (Discriminant criminant validity) Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına (Heterotrait-Monotrait Ratio) bakılmıştır. Fornell-Larcker ölçütüne göre ölçüm modelinin ayrışma geçerliliğinin sağlanması için AVE değerlerinin karekökleri 0,70'ten büyük olmalı ve aynı zamanda araştırmada yer alan diğer yapılar (latent değişkenler) arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması gerekmektedir. Araştırmada AVE değerlerinin kareköklerinin 0,70 eşik değerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Model için Fornell-Larcker kriteri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,90'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve ilk model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü SRMR ile incelenmiş ve 0,068 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre model iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir.

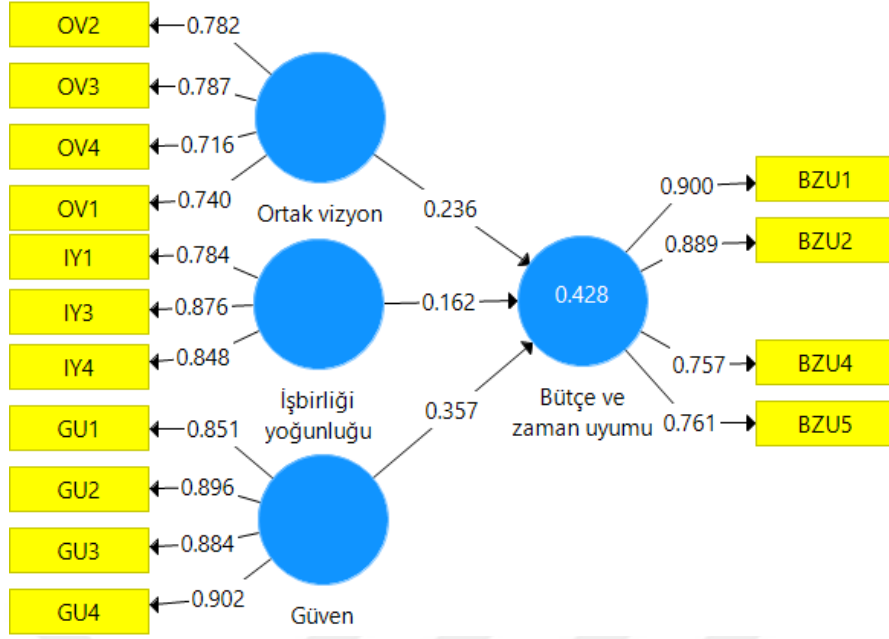
Asıl vekil teorisi latent değişkeni bütçe zaman uyumu içsel/değişkenindeki değişimin %42,8'ini açıkladığı belirlenmiştir. Etki büyüklüğü f^2 değerine göre, dışsal değişken güven ve ortak vizyon bütçe ve zaman uyumu değişkeninde düşük etki büyüklüğün sahip olduğu belirlenmiştir. Modelin endojen değişken bütçe ve zaman

uyumu değişkenini tahmin etmedeki tahmin gücü değeri Q^2 değeri 0,287 hesaplanmış ve orta derecede tahmin gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 2. Asil vekil teorisi değişkenlerinin bütçe ve zaman uyumu proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		BZU	G	OV	IY	
Fornell-Larcker Kriteri	Bütçe ve zaman uyumu (BZU)	0,830	----	----	----	
	Güven (G)	0,592	0,884	----	----	
	Ortak vizyon (OV)	0,525	0,506	0,757	----	
	İş birliği yoğunluğu (IY)	0,575	0,712	0,672	0,837	
	AVE	0,688	0,781	0,573	0,700	
	Cronbach’s Alpha (CA)	0,847	0,906	0,751	0,784	
		rho A	0,859	0,910	0,754	0,785
		Composite Rreliability (CR)	0,898	0,934	0,843	0,875
HTMT	Bütçe ve zaman uyumu (BZU)	----	----	----	----	
	Güven (G)	0,671	----	----	----	
	Ortak vizyon (OV)	0,656	0,615	----	----	
	İş birliği yoğunluğu (IY)	0,702	0,844	0,877	----	
	f Kare		0,110	0,053	0,017	
	Q Kare	0,287				
	SRMR	0,068				
	En büyük VIF	3,676				
	R Kare	0,428				

Danışmanlık uzmanlarının asil vekil teorisi algısının bütçe ve zaman uyumu proje başarısına olan etkisi sınanmış ve yol analizi Grafik 1’de verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Grafik 1. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Bütçe ve Zaman Uyumu Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Grafik 1'e göre;

- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların ortak vizyon algılaması ile bütçe ve zaman uyumu proje başarısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı aynı yönde $\beta=0,236$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,917$ $p=0,000$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların ortak vizyon algılaması artarken bütçe ve zaman uyumu proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_1 desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların iş birliği yoğunluğu ile bütçe ve zaman uyumu proje başarısı arasında aynı yönde $\beta=0,162$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,792$ $p=0,073$). Dolayısıyla H_2 desteklenmemiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların güven algılaması ile bütçe ve zaman uyumu proje başarısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı aynı yönde $\beta=0,357$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=5,357$ $p=0,000$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların güven algılaması artarken bütçe ve zaman uyumu proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_3 desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Asil vekil teorisi değişkenlerinin bütçe ve zaman uyumu proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları

Hipotezlerin Yönü	B	Std. Sapma	t	p	Hipotez
Güven → Bütçe ve zaman uyumu	0,357	0,067	5,357	0,000	Desteklendi
Ortak vizyon → Bütçe ve zaman uyumu	0,236	0,081	2,917	0,000	Desteklendi
İş birliği yoğunluğu → Bütçe ve zaman uyumu	0,162	0,090	1,792	0,073	Desteklenmedi

Araştırmanın ikinci modelinde asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından hedeflere ulaşma derecesi başarısına olan etkisi araştırılmıştır.

Sınanan ikinci modele yönelik modelde, yakınsak geçerlilik için IY2 gözlenen değişkenin standart faktör yükünün 0,526 olması ve birden fazla faktörde binişik olması ve aynı zamanda HTMT değerini eşik değer 0,90'dan daha yüksek çıkmasına neden olduğu belirlendiğinden analizden çıkartılmıştır. Araştırmada gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağındı olmadığı belirlenmiş ve en yüksek VIF değeri 4,231 hesaplanmıştır. Birleşme geçerliliği kriteri olan ortalama açıklanan varyans değeri AVE eşik değer olan 0,50'den daha yüksek bulunduğundan bir diğer kriter sağlanmıştır.

Hedeflere ulaşma derecesi latent değişkenin açıklandığı ikinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri de incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha (CA), Henseler'in rho_A ve Composite Rreliability (CR) katsayısına bakılmıştır. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'ten daha büyük bulunmuştur. Dolayısıyla model için içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığına karar verilmiştir.

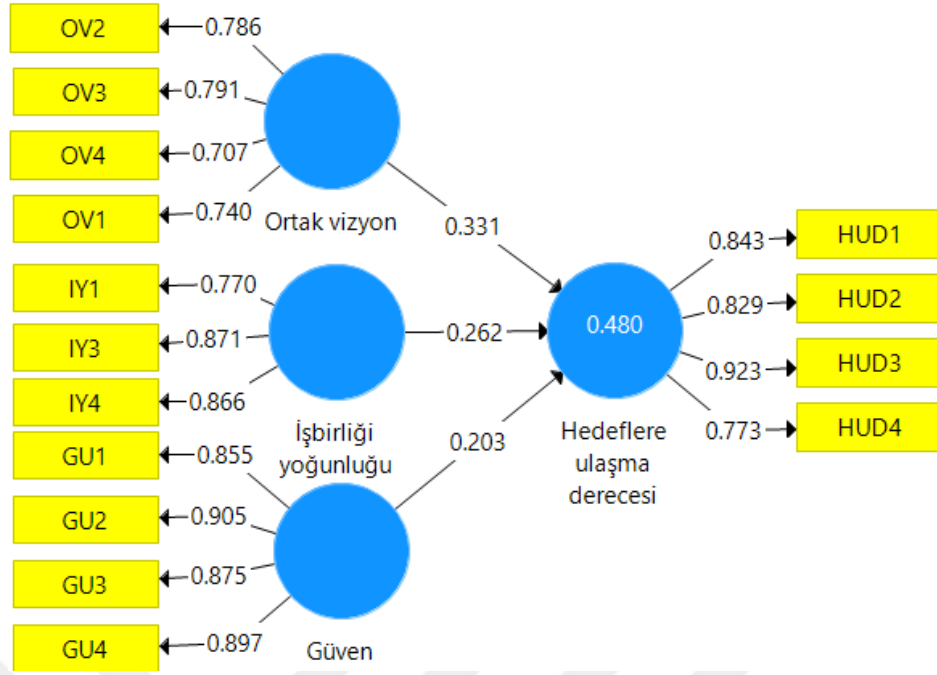
Hedeflere ulaşma derecesi latent değişkenin açıklandığı araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada AVE değerlerinin kareköklerinin 0,70 eşik değerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Model için Fornell-Larcker kriteri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,90'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve ikinci model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü SRMR ile incelenmiş ve 0,072 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre model iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Asil vekil teorisi latent değişkeni hedeflere ulaşma derecesi değişkenindeki değişimin %42,0'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ekzojen değişkenlerin hedeflere ulaşma derecesi değişkeninin açıklanmasında etki büyüklüğü f^2 değerine göre incelenmiş ve dışsal değişkenlerin üçünün de hedeflere ulaşma derecesi üzerine düşük etki büyüklüğün sahip olduğu belirlenmiştir. Modelin endojen değişkenlerin hedeflere ulaşma derecesi değişkenini tahmin etmedeki tahmin gücü değeri Q^2 değeri 0,332 hesaplanmış ve modelin orta derecede tahmin gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Asil vekil teorisi değişkenlerinin hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		G	HUD	OV	IY	
Fornell-Larcker Kriteri	Güven (G)	0,883	-----	-----	-----	
	Hedeflere ulaşma derecesi (HUD)	0,557	0,844	-----	-----	
	Ortak vizyon (OV)	0,506	0,610	0,757	-----	
	İş birliği yoğunluğu (IY)	0,712	0,630	0,675	0,837	
	AVE	0,780	0,712	0,573	0,701	
	Cronbach's Alpha (CA)	0,906	0,864	0,751	0,784	
	rho A	0,819	0,867	0,757	0,786	
	Composite Rreliability (CR)	0,934	0,908	0,843	0,875	
	HTMT	Güven (G)	-----	-----	-----	-----
		Hedeflere ulaşma derecesi (HUD)	0,621	-----	-----	-----
Ortak vizyon (OV)		0,615	0,751	-----	-----	
İş birliği yoğunluğu (IY)		0,844	0,765	0,877	-----	
f Kare		0,039		0,114	0,048	
Q Kare		0,332				
SRMR		0,072				
En büyük VIF		4,231				
	R Kare	0,480				

Danışmanlık uzmanlarının asil vekil teorisi algısının hedeflere ulaşma derecesi proje başarısına olan etkisi sınanmış ve yol analizi Grafik 2'de verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Grafik 2. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Hedeflere Ulaşma Derecesi Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Grafik 2'e göre;

- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların ortak vizyon algılaması ile hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı aynı yönde $\beta=0,331$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=4,660$ $p=0,000$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların ortak vizyon algılaması artarken hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_4 desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların iş birliği yoğunluğu ile hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı aynı yönde $\beta=0,262$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,748$ $p=0,006$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların iş birliği yoğunluğu algılaması artarken hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_5 desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların güven algılaması ile hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı aynı yönde $\beta=0,203$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,298$ $p=0,022$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların güven algılaması artarken hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_6 desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Asil vekil teorisi değişkenlerinin hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları

Hipotezlerin Yönü	β	Std. Sapma	t	p	Hipotez
Güven → Hedeflere ulaşma derecesi	0,203	0,088	2,298	0,022	Desteklendi
Ortak vizyon → Hedeflere ulaşma derecesi	0,331	0,071	4,660	0,000	Desteklendi
İş birliği yoğunluğu → Hedeflere ulaşma derecesi	0,262	0,095	2,748	0,006	Desteklendi

Araştırmanın üçüncü modelinde asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından karlılık başarısına olan etkisi araştırılmıştır.

Sınanan üçüncü modele yönelik modelde, yakınsak geçerlilik için IY2 gözlenen değişkenin standart faktör yükünün 0,558 olması ve birden fazla faktörde binişik olması ve aynı zamanda HTMT değerini eşik değer 0,90'dan daha yüksek çıkmasına neden olduğu belirlendiğinden analizden çıkartılmıştır. Araştırmada gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağındı olmadığı belirlenmiş ve en yüksek VIF değeri 4,231 hesaplanmıştır. Birleşme geçerliliği kriteri olan ortalama açıklanan varyans değeri AVE eşik değer olan 0,50'den daha yüksek bulunduğundan birleşme geçerliliği kriteri sağlanmıştır.

Karlılık latent değişkenin açıklandığı üçüncü model için iç tutarlılık güvenilirlikleri de incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha (CA), Henseler'in rho_A ve Composite Rreliability (CR) katsayısına bakılmıştır. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'ten daha büyük bulunmuştur. Dolayısıyla model için içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

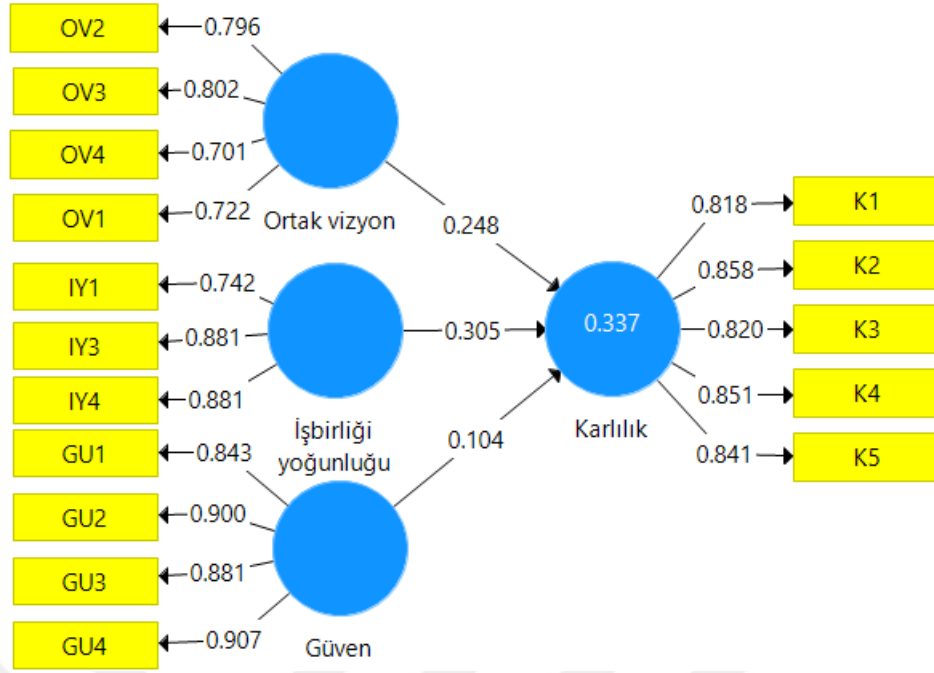
Karlılık derecesi latent değişkenin açıklandığı araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada AVE değerlerinin kareköklerinin 0,70 eşik değerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Model için Fornell-Larcker kriteri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,90'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve üçüncü model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü SRMR ile incelenmiş ve 0,073 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre model iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Asil vekil teorisi latent değişkeni karlılık değişkenindeki değişimin %33,8'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ekzojen değişkenlerin karlılık değişkeninin açıklanmasında etki büyüklüğü f^2 değerine göre incelenmiş ve dışsal değişkenlerin ortak vizyon ve iş birliği yoğunluğu karlılık değişkeni üzerine düşük etki büyüklüğün sahip olduğu belirlenmiştir. Modelin, endojen değişkenlerin karlılık değişkenini tahmin etmedeki tahmin gücü değeri Q^2 değeri 0,226 hesaplanmış ve modelin orta derecede tahmin gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'de verilmiştir.

Tablo 6. Asil vekil teorisi değişkenlerinin karlılık proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		Güven	Karlılık	OV	IY
Fornell-Larcker Kriteri	Güven	0,883	----	----	----
	Karlılık	0,446	0,838	----	----
	Ortak vizyon (OV)	0,501	0,504	0,757	----
	İş birliği yoğunluğu (IY)	0,716	0,545	0,668	0,837
	AVE	0,780	0,702	0,573	0,701
Cronbach's Alpha (CA)		0,906	0,894	0,751	0,784
rho A		0,922	0,898	0,765	0,801
Composite Rreliability (CR)		0,934	0,922	0,842	0,875
HTMT	Güven (G)	----	----	----	----
	Hedeflere ulaşma derecesi (HUD)	0,479	----	----	----
	Ortak vizyon (OV)	0,615	0,603	----	----
	İş birliği yoğunluğu (IY)	0,844	0,644	0,877	----
	f Kare	0,008		0,051	0,051
Q Kare		0,226			
SRMR		0,073			
En büyük VIF		3,161			
R Kare		0,338			

Danışmanlık uzmanlarının asil vekil teorisi algısının karlılık proje başarısına olan etkisi sınanmış ve yol analizi Grafik 3'te verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Grafik 3. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Karlılık Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Grafik 3'e göre;

- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların ortak vizyon algılaması ile karlılık proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,248$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,963$ $p=0,003$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların ortak vizyon algılaması artarken karlılık proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_7 desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların iş birliği yoğunluğu ile karlılık proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,305$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,688$ $p=0,007$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların iş birliği yoğunluğu algılaması artarken karlılık proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_8 desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların güven algılaması ile karlılık proje başarısı arasında aynı yönde $\beta=0,104$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,023$ $p=0,306$). Dolayısıyla H_9 desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 7'te verilmiştir.

Tablo 7. Asil vekil teorisi değişkenlerinin karlılık proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları

Hipotezlerin Yönü	β	Std. Sapma	t	p	Hipotez
Güven \rightarrow Karlılık	0,104	0,101	1,023	0,306	Desteklenmedi
Ortak vizyon \rightarrow Karlılık	0,248	0,084	2,963	0,003	Desteklendi
İş birliği yoğunluğu \rightarrow Karlılık	0,305	0,114	2,688	0,007	Desteklendi

Araştırmanın dördüncü modelinde asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından büyüme ve genişleme başarısına olan etkisi araştırılmıştır.

Sınanan dördüncü modele yönelik modelde, yakınsak geçerlilik için IY2 gözlenen değişkenin standart faktör yükünün 0,613 olması ve birden fazla faktörde binişik olması ve aynı zamanda HTMT değerini eşik değer 0,90'dan daha yüksek çıkmasına neden olduğu belirlendiğinden analizden çıkartılmıştır. Araştırmada gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağındı olmadığı belirlenmiş ve en yüksek VIF değeri 3,161 hesaplanmıştır. Ortak vizyon boyutunda OV4 ifadesinin yükü 0,657<0,70 elde edilmiştir. Ancak Birleşme geçerliliği kriteri olan ortalama açıklanan varyans değeri AVE eşik değer olan 0,50'den daha yüksek bulunduğundan birleşme geçerliliği kriteri sağlandığı kabul edilmiştir. Bu nedenle OV4 ifadesi analizden çıkartılmamıştır.

Büyüme ve genişleme latent değişkenin açıklandığı dördüncü model için iç tutarlılık güvenilirlikleri de incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha (CA), Henseler'in rho_A ve Composite Rreliability (CR) katsayısına bakılmıştır. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'ten daha büyük bulunmuştur. Dolayısıyla model için içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığı belirlenmiştir.

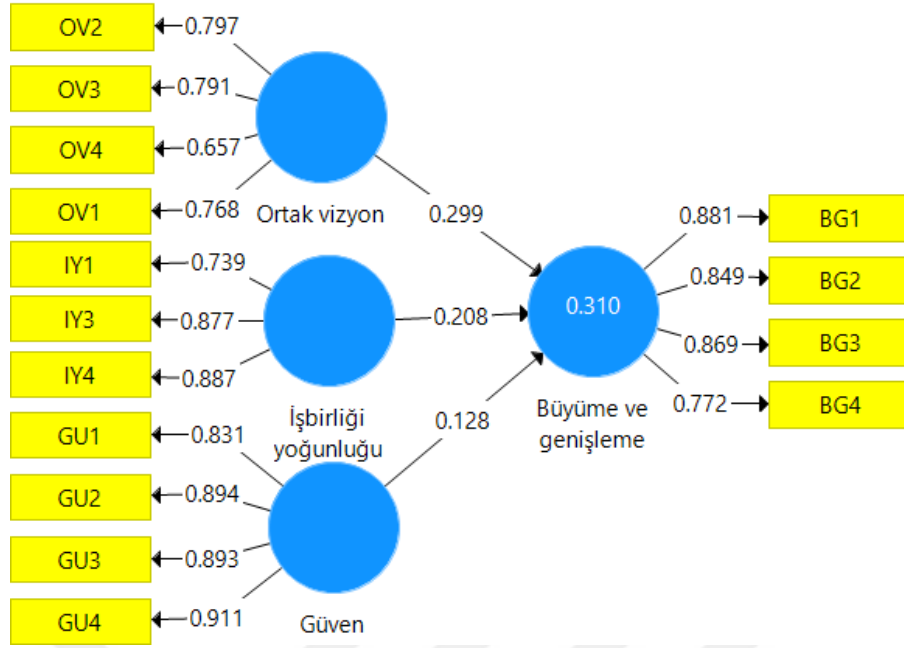
Büyüme ve genişleme derecesi latent değişkenin açıklandığı araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada AVE değerlerinin kareköklerinin 0,70 eşik değerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Model için Fornell-Larcker kriteri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,90'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve dördüncü model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü SRMR ile incelenmiş ve 0,070 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre model iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Asil vekil teorisi latent değişkeni büyüme ve genişleme değişkenindeki değişimin %31,0'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ekzojen değişkenlerin büyüme ve genişleme değişkeninin açıklanmasında etki büyüklüğü f^2 değerine göre incelenmiş ve dışsal değişkenlerin ortak vizyon ve iş birliği yoğunluğu büyüme ve genişleme değişkeni üzerine düşük etki büyüklüğün sahip olduğu belirlenmiştir. Modelin, endojen değişkenlerin büyüme ve genişleme değişkenini tahmin etmedeki tahmin gücü değeri Q^2 değeri 0,213 hesaplanmış ve modelin orta derecede tahmin gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Asil vekil teorisi değişkenlerinin büyüme ve genişleme proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

	BG	Güven	OV	IY	
Fornell-Larcker Kriteri	Büyüme ve genişleme (BG)	0,844	-----	-----	-----
	Güven	0,427	0,883	-----	-----
	Ortak vizyon (OV)	0,504	0,500	0,755	-----
	İş birliği yoğunluğu (IY)	0,501	0,715	0,674	0,837
	AVE	0,712	0,780	0,571	0,701
Cronbach's Alpha (CA)		0,864	0,906	0,751	0,784
rho A		0,866	0,924	0,771	0,808
Composite Rreliability (CR)		0,908	0,934	0,841	0,875
HTMT	Büyüme ve genişleme (BG)	-----	-----	-----	-----
	Güven	0,476	-----	-----	-----
	Ortak vizyon (OV)	0,606	0,615	-----	-----
	İş birliği yoğunluğu (IY)	0,604	0,844	0,877	-----
	f Kare		0,012	0,071	0,022
	Q Kare	0,213			
	SRMR	0,070			
En büyük VIF		3,161			
R Kare		0,310			

Danışmanlık uzmanlarının asil vekil teorisi algısının büyüme ve genişleme proje başarısına olan etkisi sınanmış ve yol analizi Grafik 4'te verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Grafik 4. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Büyüme ve Genişleme Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Grafik 4'e göre;

- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların ortak vizyon algılaması ile büyüme ve gelişme proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,299$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=3,279$ $p=0,001$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların ortak vizyon algılaması artarken büyüme ve gelişme proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{10} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların iş birliği yoğunluğu ile büyüme ve gelişme proje başarısı arasında aynı yönde $\beta=0,208$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,790$ $p=0,074$). Dolayısıyla H_{11} desteklenmemiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların güven algısı ile büyüme ve gelişme proje başarısı arasında aynı yönde $\beta=0,128$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,320$ $p=0,187$). Dolayısıyla H_{12} desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 9'te verilmiştir.

Tablo 9. Asil vekil teorisi değişkenlerinin büyüme ve genişleme proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları

Hipotezlerin Yönü	β	Std. Sapma	t	p	Hipotez
Güven → Büyüme ve genişleme	0,128	0,097	1,320	0,187	Desteklenmedi
Ortak vizyon → Büyüme ve genişleme	0,299	0,091	3,279	0,001	Desteklendi
İş birliği yoğunluğu → Büyüme ve genişleme	0,208	0,116	1,790	0,074	Desteklenmedi

Araştırmanın beşinci modelinde kaynak tabanlı görünüm teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından bütçe ve zaman uyumu başarısına olan etkisi araştırılmıştır.

Sınanan beşinci modelde, yakınsak geçerlilik için standart faktör yüklerinin eşik değer 0,70'ten daha büyük olduğu belirlenmiştir. Araştırmada bütçe ve zaman uyumu boyutunda iki değişkenin VIF değeri 5'ten daha büyük bulunmuş ve bu değişkenlerden en büyük VIF değerine sahip olan BZU3 gözlenen değişkeni analizden çıkartılmıştır. Tekrar edilen analiz sonucunda VIF değeri 5'ten büyük başka bir değişken bulunmamıştır. En yüksek VIF değeri 3,750 hesaplanmış ve gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Birleşme geçerliliği kriteri olan ortalama açıklanan varyans değeri AVE eşik değer olan 0,50'den daha yüksek bulunduğundan Ölçeklerde birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Bütçe ve zaman uyumu latent değişkenin açıklandığı beşinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri de incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha (CA), Henseler'in rho_A ve Composite Rreliability (CR) katsayısına bakılmıştır. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'ten daha büyük bulunmuştur. Dolayısıyla model için içsel tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

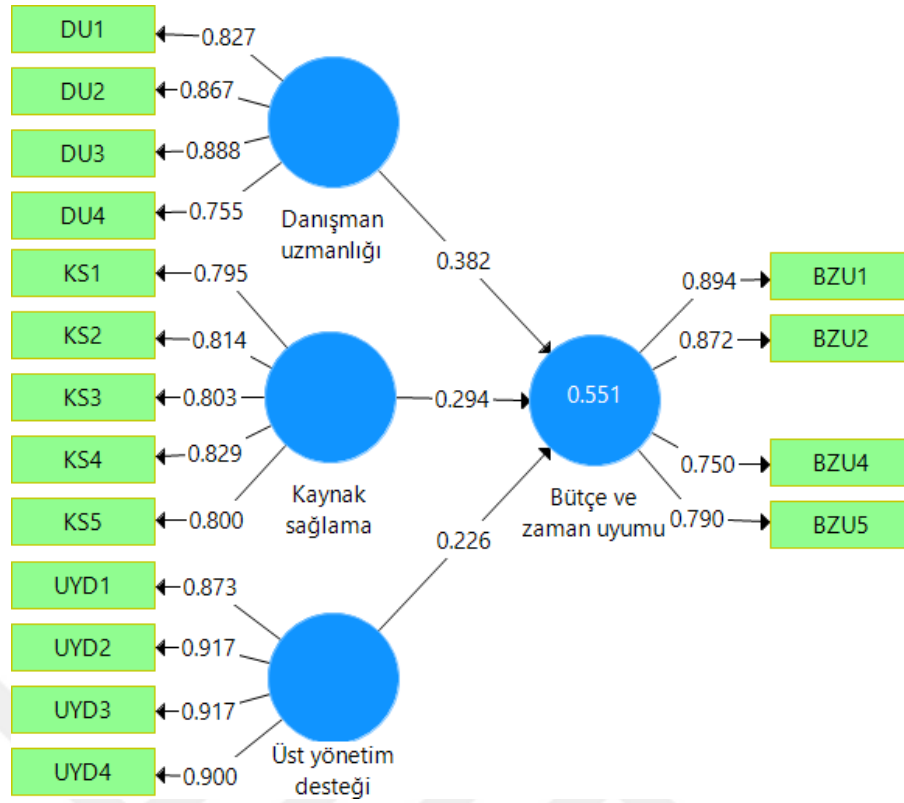
Bütçe ve zaman uyumu latent değişkenin açıklandığı araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada AVE değerlerinin kareköklerinin 0,70 eşik değerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Model için Fornell-Larcker kriteri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,90'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve beşinci model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyumu için SRMR değeri 0,087 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin zayıf uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Kaynak tabanlı görünüm teorisi latent değişkeni bütçe ve zaman uyumu değişkenindeki değişimin %55,1'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ekzojen değişkenlerin bütçe ve zaman uyumu değişkeninin açıklanmasında etki büyüklüğü f^2 değerine göre incelenmiş ve dışsal değişkenlerden danışman uyumu orta düzeyde, kaynak sağlama ve üst yönetim desteği değişkenlerinin bütçe ve zaman uyumu değişkeni üzerine düşük etki büyüklüğün sahip olduğu belirlenmiştir. Modelin, endojen değişkenlerin bütçe ve zaman uyumu değişkenini tahmin etmedeki tahmin gücü değeri Q^2 değeri 0,363 hesaplanmış ve modelin yüksek derecede tahmin gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 10'de verilmiştir.

Tablo 10. Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin bütçe ve zaman uyumu proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		BZU	DU	KS	ÜYD
Fornell-Larcker Kriteri	Bütçe ve zaman uyumu (BZU)	0,828	----	----	----
	Danışman uzmanlığı (DU)	0,616	0,886	----	----
	Kaynak sağlama (KS)	0,597	0,400	0,808	----
	Üst yönetim desteği (ÜYD)	0,619	0,518	0,665	0,902
	AVE	0,686	0,699	0,653	0,813
Cronbach's Alpha (CA)		0,847	0,855	0,868	0,923
rho A		0,859	0,861	0,874	0,924
Composite Rreliability (CR)		0,897	0,902	0,904	0,946
HTMT	Bütçe ve zaman uyumu (BZU)	----	----	----	----
	Danışman uzmanlığı (DU)	0,719	----	----	----
	Kaynak sağlama (KS)	0,664	0,443	----	----
	Üst yönetim desteği (ÜYD)	0,686	0,576	0,727	----
	f Kare		0,236	0,106	0,055
	Q Kare	0,363			
	SRMR	0,087			
En büyük VIF		3,750			
R Kare		0,551			

Danışmanlık uzmanlarının kaynak tabanlı görünüm teorisi algısının bütçe ve zaman uyumu proje başarısına olan etkisi sınanmış ve yol analizi Grafik 5'te verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Grafik 5. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Bütçe ve Zaman Uyumu Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Grafik 5'e göre;

- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların danışman uzmanlığı algılaması ile bütçe ve zaman uyumu proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,382$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=6,094$ $p=0,000$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların danışman uzmanlığı algılaması artarken bütçe ve zaman uyumu proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{13} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların kaynak sağlama algılaması ile bütçe ve zaman uyum proje başarısı arasında aynı yönde $\beta=0,294$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=4,735$ $p=0,000$). Dolayısıyla H_{14} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların üst yönetim desteği algısı ile bütçe ve zaman uyumu proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,226$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=3,233$ $p=0,001$). Dolayısıyla H_{15} desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 11'te verilmiştir.

Tablo 11. Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin bütçe ve zaman uyumu proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları

Hipotezlerin Yönü	β	Std. Sapma	t	p	Hipotez
Danışman uzmanlığı → Bütçe ve zaman uyumu	0,382	0,063	6,094	0,000	Desteklendi
Kaynak sağlama → Bütçe ve zaman uyumu	0,294	0,062	4,735	0,000	Desteklendi
Üst yönetim desteği → Bütçe ve zaman uyumu	0,226	0,070	3,233	0,001	Desteklendi

Araştırmanın altıncı modelinde kaynak tabanlı görünüm teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından hedeflere ulaşma derecesi başarısına olan etkisi araştırılmıştır.

Sınanan altıncı modelde, yakınsak geçerlilik için standart faktör yüklerinin eşik değer 0,70'ten daha büyük olduğu belirlenmiştir. Doğrusal çoklu bağıntıyı görebilmek için VIF değeri incelenmiş ve VIF değeri 5'ten büyük gözlenen bir değişken bulunmamıştır. En yüksek VIF değeri 4,231 hesaplanmış ve gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Birleşme geçerliliği kriteri olan ortalama açıklanan varyans değeri AVE eşik değer olan 0,50'den daha yüksek olduğundan ölçeklerde birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Hedeflere ulaşma derecesi latent değişkenin açıklandığı altıncı model için iç tutarlılık güvenilirlikleri Cronbach Alpha (CA), Henseler'in rho_A ve Composite Rreliability (CR) katsayıları ile incelenmiştir. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'ten daha büyük bulunmuştur. Dolayısıyla model için içsel tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Hedeflere ulaşma derecesi latent değişkenin açıklandığı araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada AVE değerlerinin kareköklerinin 0,70 eşik değerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Model için Fornell-Larcker kriteri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,90'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve altıncı model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyumu için SRMR değeri 0,084 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin zayıf uyuma sahip olduğu söylenebilir.

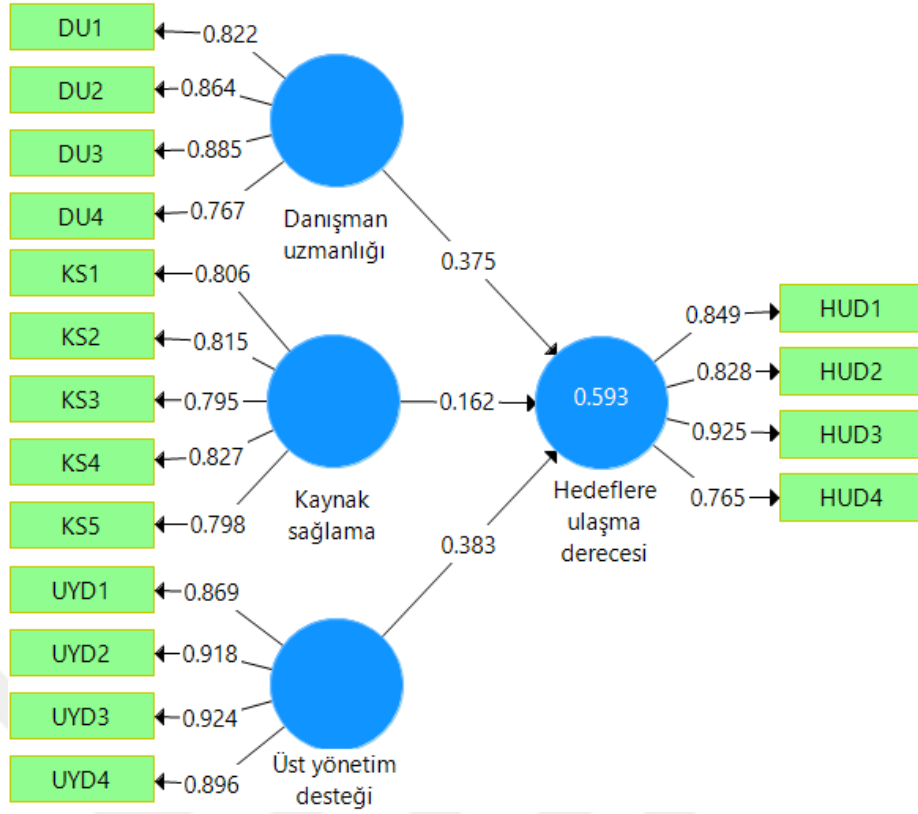
Kaynak tabanlı görünüm teorisi latent değişkeni hedeflere ulaşma derecesi değişkenindeki değişimin %59,3'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ekzojen değişkenlerin

hedeflere ulaşma derecesi değişkeninin açıklanmasında etki büyüklüğü f^2 değerine göre incelenmiş ve dışsal değişkenlerden danışman uyumu 0,253 ile orta düzeyde, kaynak sağlama 0,036 ile düşük ve üst yönetim desteği değişkeninin 0,177 ile hedeflere ulaşma derecesi değişkeni üzerine orta düzeyde etki büyüklüğün sahip olduğu belirlenmiştir. Modelin, endojen değişkenlerin hedeflere ulaşma derecesi değişkenini tahmin etmedeki tahmin gücü değerine yönelik Q^2 değeri 0,414 hesaplanmış ve modelin yüksek derecede tahmin gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Kaynak tabanlı görünüm değişkenlerinin hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DU	HUD	KS	ÜYD
Fornell-Larcker Kriteri	Danışman uzmanlığı (DU)	0,836	-----	-----	-----
	Hedeflere ulaşma derecesi (HUD)	0,637	0,844	-----	-----
	Kaynak sağlama (KS)	0,399	0,565	0,808	-----
	Üst yönetim desteği (ÜYD)	0,513	0,683	0,660	0,902
	AVE	0,699	0,712	0,653	0,813
Cronbach’s Alpha (CA)		0,855	0,864	0,868	0,923
rho A		0,856	0,870	0,876	0,926
Composite Rreliability (CR)		0,902	0,908	0,904	0,946
HTMT	Danışman uzmanlığı (DU)	-----	-----	-----	-----
	Hedeflere ulaşma derecesi (HUD)	0,733	-----	-----	-----
	Kaynak sağlama (KS)	0,443	0,631	-----	-----
	Üst yönetim desteği (ÜYD)	0,576	0,767	0,727	-----
	f Kare	0,253		0,036	0,177
Q Kare		0,414			
SRMR		0,084			
En büyük VIF		4,231			
R Kare		0,593			

Danışmanlık uzmanlarının kaynak tabanlı görünümün teorisi algısının hedeflere ulaşma derecesi proje başarısına olan etkisi sınanmış ve yol analizi Grafik 6’de verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Grafik 6. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Hedeflere Ulaşma Derecesi Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Grafik 6' e göre;

- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların danışman uzmanlığı algılaması ile hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,375$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=6,346$ $p=0,000$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların danışman uzmanlığı algılaması artarken hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{16} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların kaynak sağlama algılaması ile hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı arasında istatistiksel açıdan önemli aynı yönde $\beta=0,162$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,856$ $p=0,004$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların kaynak sağlama algılaması artarken hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{17} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların üst yönetim desteği algısı ile hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,383$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=4,915$ $p=0,000$). Yönetim

danışmanlığı yapan uzmanların üst yönetim desteği algılaması artarken hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H₁₈ desteklenmemiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin hedeflere ulaşma derecesi proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları

Hipotezlerin Yönü	β	Std.			Hipotez
		Sapma	t	p	
Danışman uzmanlığı → Hedeflere ulaşma derecesi	0,375	0,059	6,346	0,000	Desteklendi
Kaynak sağlama → Hedeflere ulaşma derecesi	0,162	0,057	2,856	0,004	Desteklendi
Üst yönetim desteği → Hedeflere ulaşma derecesi	0,383	0,078	4,915	0,000	Desteklendi

Araştırmanın yedinci modelinde kaynak tabanlı görünüm teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından karlılık başarısına olan etkisi araştırılmıştır.

Sınanan yedinci modelde, yakınsak geçerlilik için standart faktör yüklerinin eşik değer 0,70'ten daha büyük olduğu belirlenmiştir. Doğrusal çoklu bağıntıyı görebilmek için VIF değeri incelenmiş ve VIF değeri 5'ten büyük gözlenen bir değişken bulunmamıştır. En yüksek VIF değeri 3,750 hesaplanmış ve gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Birleşme geçerliliği kriteri olan ortalama açıklanan varyans değeri AVE eşik değer olan 0,50'den daha yüksek olduğundan ölçeklerde birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Karlılık latent değişkenin açıklandığı yedince model için iç tutarlılık güvenilirlikleri Cronbach Alpha (CA), Henseler'in rho_A ve Composite Rreliability (CR) istatistikleri ile incelenmiştir. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'ten daha büyük olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla model için içsel tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

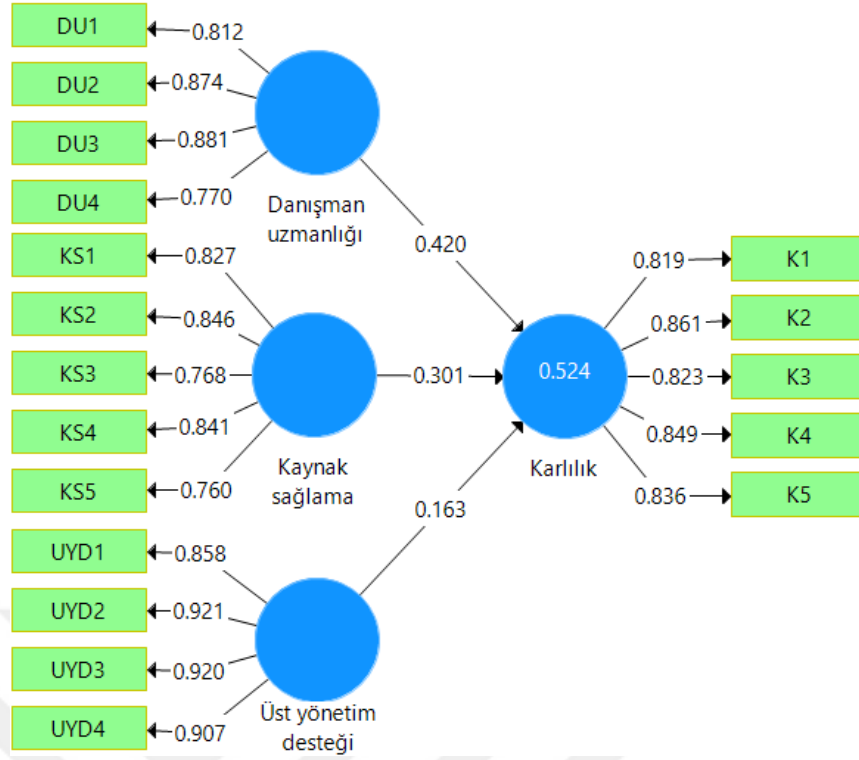
Karlılık latent değişkenin açıklandığı araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada AVE değerlerinin kareköklerinin 0,70 eşik değerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Model için Fornell-Larcker kriteri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,90'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve yedinci model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyumu için SRMR değeri 0,087 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin zayıf uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Kaynak tabanlı görünüm teorisi latent değişkeni karlılık değişkenindeki değişimin %52,4'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ekzojen değişkenlerin karlılık değişkeninin açıklanmasında etki büyüklüğü f^2 değerine göre incelenmiş ve dışsal değişkenlerden danışman uyumu 0,270 ile orta düzeyde, kaynak sağlama 0,111 ile düşük ve üst yönetim desteği değişkeninin 0,028 ile karlılık değişkeni üzerine düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir. Modelin, endojen değişkenlerin karlılık değişkenini tahmin etmedeki tahmin gücü değerine yönelik Q^2 değeri 0,355 hesaplanmış ve modelin yüksek derecede tahmin gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Kaynak tabanlı görünüm değişkenlerinin kârlılık proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DU	Karlılık	KS	ÜYD
Fornell-Larcker Kriteri	Danışman uzmanlığı (DU)	0,835	----	----	----
	Karlılık	0,619	0,838	----	----
	Kaynak sağlama (KS)	0,380	0,566	0,809	----
	Üst yönetim desteği (ÜYD)	0,515	0,574	0,645	0,902
	AVE	0,698	0,702	0,655	0,813
Cronbach's Alpha (CA)		0,855	0,894	0,868	0,923
rho A		0,864	0,899	0,878	0,930
Composite Rreliability (CR)		0,902	0,922	0,904	0,946
HTMT	Danışman uzmanlığı (DU)	----	----	----	----
	Karlılık	0,697	----	----	----
	Kaynak sağlama (KS)	0,443	0,622	----	----
	Üst yönetim desteği (ÜYD)	0,576	0,622	0,727	----
	f Kare	0,270		0,111	0,028
	Q Kare	0,355			
	SRMR	0,087			
	En büyük VIF	3,750			
R Kare	0,524				

Danışmanlık uzmanlarının kaynak tabanlı görünüm teorisi algısının kârlılık proje başarısına olan etkisi sınanmış ve yol analizi Grafik 7'de verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Grafik 7. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Kârlılık Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Grafik 7'e göre;

- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların danışman uzmanlığı algılaması ile kârlılık proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,420$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=6,942$ $p=0,000$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların danışman uzmanlığı algılaması artarken kârlılık proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{19} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların kaynak sağlama algılaması ile kârlılık proje başarısı arasında istatistiksel açıdan önemli aynı yönde $\beta=0,301$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=5,109$ $p=0,000$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların kaynak sağlama algılaması artarken kârlılık proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{20} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların üst yönetim desteği algısı ile kârlılık proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,163$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,282$ $p=0,023$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların üst yönetim desteği algılaması artarken kârlılık proje başarısı da

artmaktadır. Dolayısıyla H₂₁ desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 15’te verilmiştir

Tablo 15. Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin karlılık proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları

Hipotezlerin Yönü	β	Std. Sapma	t	p	Hipotez
Danışman uzmanlığı → Karlılık	0,420	0,060	6,942	0,000	Desteklendi
Kaynak sağlama → Karlılık	0,301	0,059	5,109	0,000	Desteklendi
Üst yönetim desteği → Karlılık	0,163	0,072	2,282	0,023	Desteklendi

Araştırmanın sekizinci modelinde kaynak tabanlı görünüm teorisinin yönetim danışmanlığı başarılarından büyüme ve genişleme başarısına olan etkisi araştırılmıştır.

Sınanan sekizinci modelde, yakınsak geçerlilik için standart faktör yüklerinin eşik değer 0,70’ten daha büyük olduğu belirlenmiştir. Gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıyı görebilmek için VIF değeri incelenmiş ve VIF değeri 5’ten büyük gözlenen bir değişken bulunmamıştır. En yüksek VIF değeri 3,750 hesaplanmış ve gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Birleşme geçerliliği kriteri olan ortalama açıklanan varyans değeri AVE eşik değer olan 0,50’den daha yüksek bulunduğundan ölçeklerde birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Büyüme ve genişleme latent değişkenin açıklandığı sekizinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri Cronbach Alpha (CA), Henseler’in rho_A ve Composite Rreliability (CR) istatistikleri ile incelenmiştir. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70’ten daha büyük olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla model için içsel tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Büyüme ve genişleme latent değişkenin açıklandığı araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada AVE değerlerinin kareköklerinin 0,70 eşik değerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Model için Fornell-Larcker kriteri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,90’den daha düşük olduğu belirlenmiş ve sekizinci model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyumu için SRMR değeri 0,085 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin zayıf uyuma sahip olduğu söylenebilir.

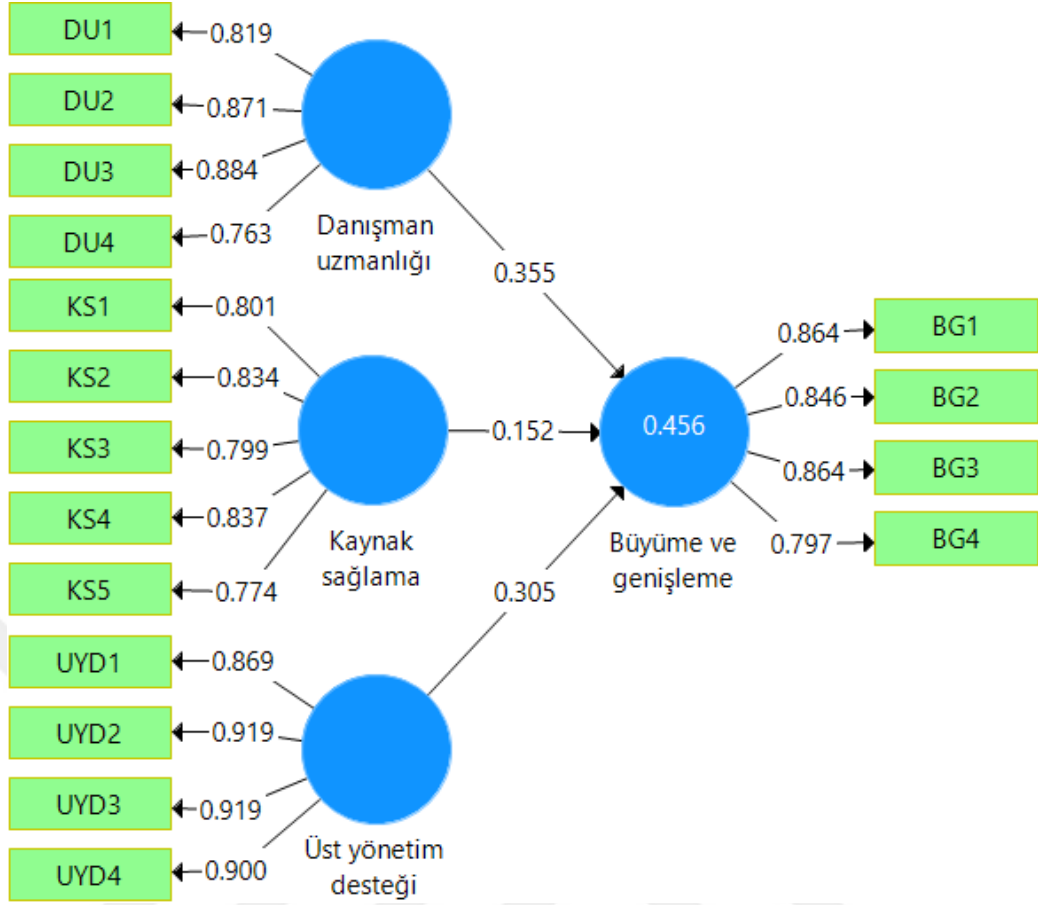
Kaynak tabanlı görünüm teorisi latent değişkeni büyüme ve genişleme değişkenindeki değişimin %45,6’ini açıkladığı belirlenmiştir. Ekzojen değişkenlerin

büyüme ve genişleme değişkeninin açıklanmasında etki büyüklüğü f^2 değerine göre incelenmiş ve dışsal değişkenlerden danışman uyumu 0,169 ile orta düzeyde, kaynak sağlama 0,024 ile düşük ve üst yönetim desteği değişkeninin 0,084 ile büyüme ve genişleme değişkeni üzerine düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir. Modelin, endojen değişkenlerin büyüme ve genişleme değişkenini tahmin etmedeki tahmin gücü değerine yönelik Q^2 değeri 0,311 hesaplanmış ve modelin orta derecede tahmin gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 16’de verilmiştir.

Tablo 16. Asil vekil teorisi değişkenlerinin büyüme ve genişleme proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		BG	DU	KS	ÜYD
Fornell-Larcker Kriteri	Büyüme ve genişleme (BG)	0,843	-----	-----	-----
	Danışman uzmanlığı (DU)	0,571	0,836	-----	-----
	Kaynak sağlama (KS)	0,489	0,387	0,809	-----
	Üst yönetim desteği (ÜYD)	0,587	0,516	0,654	0,902
	AVE	0,711	0,698	0,655	0,813
Cronbach’s Alpha (CA)		0,864	0,855	0,868	0,923
rho A		0,866	0,862	0,873	0,924
Composite Rreliability (CR)		0,908	0,902	0,905	0,946
HTMT	Büyüme ve genişleme (BG)	-----	-----	-----	-----
	Danışman uzmanlığı (DU)	0,659	-----	-----	-----
	Kaynak sağlama (KS)	0,549	0,443	-----	-----
	Üst yönetim desteği (ÜYD)	0,650	0,576	0,727	-----
	f Kare		0,169	0,024	0,084
Q Kare		0,311			
SRMR		0,085			
En büyük VIF		3,750			
R Kare		0,456			

Danışmanlık uzmanlarının kaynak tabanlı görünüm teorisi algısının büyüme ve genişleme proje başarısına olan etkisi sınanmış ve yol analizi Grafik 8’de verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Grafik 8. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Büyüme ve Genişleme Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Grafik 8'e göre;

- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların danışman uzmanlığı algılaması ile büyüme ve genişleme proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,355$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=5,378$ $p=0,000$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların danışman uzmanlığı algılaması artarken büyüme ve genişleme proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{22} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların kaynak sağlama algılaması ile büyüme ve genişleme proje başarısı arasında istatistiksel açıdan önemli aynı yönde $\beta=0,152$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,406$ $p=0,016$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların kaynak sağlama algılaması artarken büyüme ve genişleme proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{23} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların üst yönetim desteği algısı ile büyüme ve genişleme proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,305$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=3,894$ $p=0,000$). Yönetim

danışmanlığı yapan uzmanların üst yönetim desteği algılaması artarken büyüme ve genişleme proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H₂₄ desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir

Tablo 17. Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin büyüme ve genişleme proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları

Hipotezlerin Yönü	β	Std.		P	Hipotez
		Sapma	t		
Danışman uzmanlığı → Büyüme ve genişleme	0,355	0,066	5,378	0,000	Desteklendi
Kaynak sağlama → Büyüme ve genişleme	0,152	0,063	2,406	0,016	Desteklendi
Üst yönetim desteği → Büyüme ve genişleme	0,305	0,078	3,894	0,000	Desteklendi

Araştırmada örgütlere yönetim danışmanlığı yapan uzmanların, asil vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisinin, örgütün proje başarısına olan etkisi her bir boyut için ayrı ayrı incelenmiştir. Böylelikle her iki teorinin yönetim danışmanlığı başarısına olan etkisi her bir boyut için görülmüştür. Araştırmanın gelinen noktasında yönetim danışmanlığı başarısı boyutları birlikte ele alınarak her iki teori ile olan ilişkileri de incelenmiştir. Teorilerin her bir boyutu ayrı ayrı ele alınarak bir bütün halinde yönetim danışmanlığı başarısına olası etkileri incelenmiştir.

Sınanan dokuzuncu modelde, yakınsak geçerlilik için standart faktör yüklerinin eşik değer 0,70’ten küçük 0,60 ile 0,70 arasında faktör yüküne sahip gözlenen değişkenler olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde doğrusal çoklu bağıntıya sahip gözlenen değişkenlerin olduğu belirlenmiştir. VIF değeri 5’ten büyük olan değişkenler arasından en yüksek VIF değerine sahip olan BZU3 ve HUD3 gözlenen değişkenleri analizden çıkartılmış ve en yüksek VIF değeri 3,986 hesaplanmıştır. Dolayısıyla gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntı ortadan kaldırılmıştır. IY2 gözlenen değişkeni binişik bir değişken olduğu belirlenmiş ve aynı zamanda HTMT değerini 0,90’dan daha büyük değer almasına neden olduğu belirlenmiş ve analizden çıkartılmıştır. Analizde Faktör yükleri 0,60 ile 0,70 arasında olan gözlenen değişkenlerin AVE değerini yükseltmediği belirlenmiştir. Birleşme geçerliliği kriteri olan ortalama açıklanan varyans değeri AVE eşik değer olan 0,50’den daha yüksek bulunduğundan 0,60-0,70 arasında faktör yüküne sahip olan gözlenen değişkenler analizden çıkartılmamıştır. AVE değeri kritik değerden daha yüksek bulunduğundan ölçeklerde birleşme geçerliliği sağlandığına karar verilmiştir.

Yönetim danışmanlığı başarısının açıklandığı dokuzuncu model için iç tutarlılık güvenilirlikleri Cronbach Alpha (CA), Henseler'in rho_A ve Composite Rreliability (CR) istatistikleri ile incelenmiştir. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'ten daha büyük olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla model için içsel tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

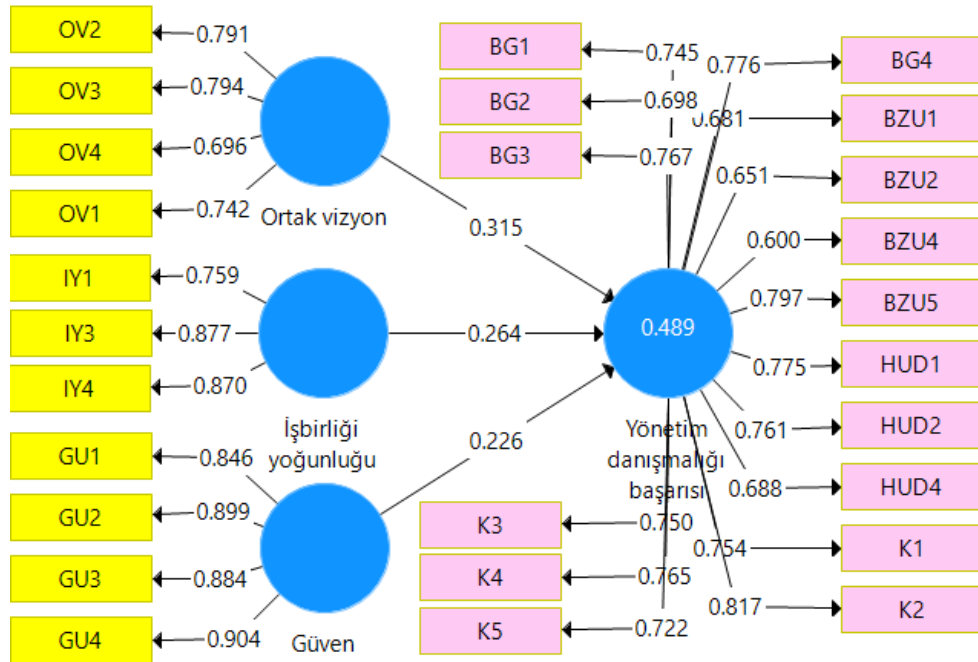
Yönetim danışmanlığı başarısının açıklandığı araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada AVE değerlerinin kareköklerinin 0,70 eşik değerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Model için Fornell-Larcker kriteri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,90'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve dokuzuncu model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyumu için SRMR değeri 0,083 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin zayıf uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Asil vekil teorisi latent değişkeni yönetim danışmanlığı başarısı değişkenindeki değişimin %48,9'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ekzojen (dışsal) asil vekil teorisi değişkenlerin yönetim danışmanlığı başarısı değişkeninin açıklanmasında etki büyüklüğü f^2 değerine göre incelenmiştir. Dışsal değişkenlerden ortak vizyon 0,106 ile düşük düzeyde, iş birliği yoğunluğu ve güven değişkenleri 0,049 ile düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir. Modelin, endojen değişkenlerin yönetim danışmanlığı değişkenini tahmin etmedeki tahmin gücü değerine yönelik Q^2 değeri 0,252 hesaplanmış ve modelin orta derecede tahmin gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. Asil vekil teorisi değişkenlerinin yönetim danışmanlığı proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		Güven	Ortak vizyon	YBD	İBY
Fornell-Larcker Kriteri	Güven (G)	0,883	----	----	----
	Ortak Vizyon (OV)	0,504	0,757	----	----
	Yönetim danışmanlığı başarısı (YBD)	0,573	0,606	0,736	----
	İş birliği yoğunluğu (İBY)	0,714	0,673	0,637	0,837
	AVE	0,780	0,573	0,542	0,701
Cronbach's Alpha (CA)		0,906	0,751	0,943	0,784
rho A		0,915	0,760	0,945	0,790
Composite Rreliability (CR)		0,934	0,842	0,950	0,875
HTMT	Güven (G)	----	----	----	----
	Ortak Vizyon (OV)	0,615	----	----	----
	Yönetim danışmanlığı başarısı (YBD)	0,603	0,705	----	----
	İş birliği yoğunluğu (İBY)	0,844	0,877	0,733	----
	f Kare	0,049	0,106		0,049
Q Kare		0,252			
SRMR		0,083			
En büyük VIF		3,986			
R Kare		0,489			

Danışmanlık uzmanlarının asil vekil teorisi algısının yönetim danışmanlığı proje başarısına olan etkisi sınanmış ve yol analizi Grafik 9'de verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Grafik 9. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Yönetim Danışmanlığı Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Grafik 9'a göre;

- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların ortak vizyon algılaması ile yönetim danışmanlığı proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,315$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=4,055$ $p=0,000$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların ortak vizyon algılaması artarken yönetim danışmanlığı proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{25} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların iş birliği yoğunluğu ile yönetim danışmanlığı proje başarısı arasında istatistiksel açıdan önemli aynı yönde $\beta=0,264$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,635$ $p=0,008$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların iş birliği yoğunluğu algılaması artarken yönetim danışmanlığı proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{26} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların güven algısı ile yönetim danışmanlığı proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,226$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,594$ $p=0,010$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların güven algılaması artarken yönetim danışmanlığı proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{27} desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 19'de verilmiştir

Tablo 19. Asil vekil teorisi değişkenlerinin yönetim danışmanlığı proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları

Hipotezlerin Yönü	B	Std. Sapma	t	p	Hipotez
Güven → Yönetim danışmanlığı başarısı	0,226	0,087	2,594	0,010	Desteklendi
Ortak vizyon → Yönetim danışmanlığı başarısı	0,315	0,078	4,055	0,000	Desteklendi
İş birliği yoğunluğu → Yönetim danışmanlığı başarısı	0,264	0,100	2,635	0,008	Desteklendi

Araştırmada sınanan onuncu modelde kaynak tabanlı görünüm teorisinin, yönetim danışmanlığı proje başarısına etkisi incelenmiştir.

Sınanan onuncu modelde, yakınsak geçerlilik için standart faktör yüklerinin eşik değer 0,70'ten küçük 0,60 ile 0,70 arasında faktör yüküne sahip gözlenen değişkenler olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde doğrusal çoklu bağıntıya sahip gözlenen değişkenlerin olduğu belirlenmiştir. VIF değeri 5'ten büyük olan değişkenler arasından en yüksek VIF değerine sahip olan BZU3 ve HUD3 gözlenen değişkenleri analizden çıkartılmış ve en yüksek VIF değeri 3,725 hesaplanmıştır. Dolayısıyla

gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntı ortadan kaldırılmıştır. BZU4 değişkenin faktör yükü 0,60'tan daha küçük ve analizden çıkarıldığında AVE değerini yükselttiği ve aynı zamanda gözlenen değişkenin binişik bir değişken olduğu belirlenmiş ayrıca HTMT değerini 0,90'dan daha büyük değer almasına neden olduğu belirlenmiştir. BZU4 analizden çıkartılmıştır. Analizde Faktör yükleri 0,60 ile 0,70 arasında olan gözlenen değişkenlerin AVE değerini yükseltmediği belirlenmiştir. Birleşme geçerliliği kriteri olan ortalama açıklanan varyans değeri AVE eşik değeri olan 0,50'den daha yüksek bulunduğundan 0,60-0,70 arasında faktör yüküne sahip olan gözlenen değişkenler analizden çıkartılmamıştır. AVE değerinin kritik değerden daha yüksek bulunduğundan ölçeklerde birleşme geçerliliği sağlandığına karar verilmiştir.

Yönetim danışmanlığı başarısının açıklandığı onuncu model için iç tutarlılık güvenilirlikleri Cronbach Alpha (CA), Henseler'in rho_A ve Composite Reliability (CR) istatistikleri ile incelenmiştir. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'ten daha büyük olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla model için içsel tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Yönetim danışmanlığı başarısının açıklandığı araştırma modeli için ayırışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada AVE değerlerinin kareköklerinin 0,70 eşik değerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Model için Fornell-Larcker kriteri sağlanmıştır. Diğer bir ayırışma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değeri olan 0,90'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve onuncu model için bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyumu için SRMR değeri 0,085 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre modelin zayıf uyuma sahip olduğu söylenebilir.

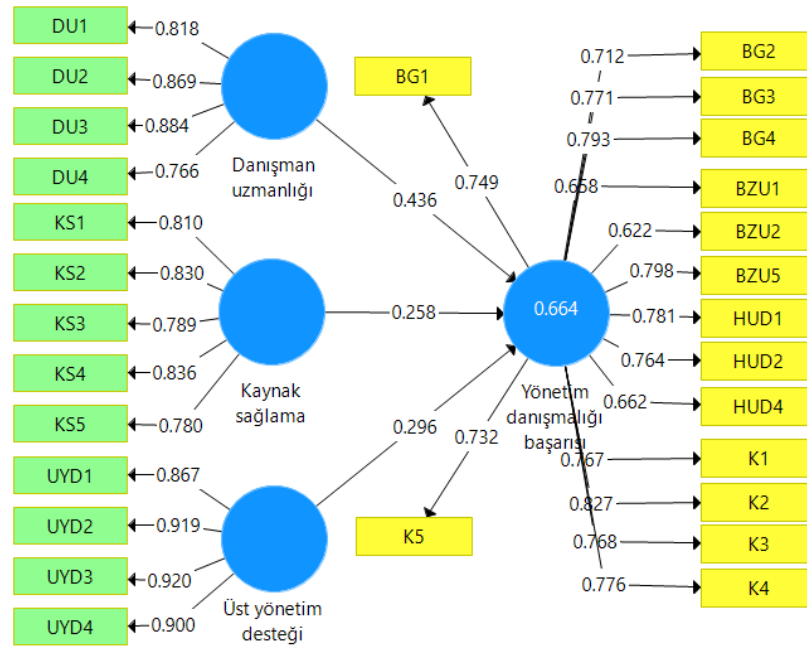
Kaynak tabanlı görünüm teorisi latent değişkeni yönetim danışmanlığı başarısı değişkenindeki değişimin %66,4'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ekzojen (dışsal) kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerin yönetim danışmanlığı başarısı değişkenin açıklanmasında etki büyüklüğü f^2 değerine göre incelenmiştir. Dışsal değişkenlerden danışman uzmanlığı 0,413 ile yüksek düzeyde, kaynak sağlama 0,112 ve üst yönetim desteği değişkeni 0,128 ile düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir. Modelin, endojen değişkenlerin yönetim danışmanlığı değişkenini tahmin etmedeki tahmin gücü değerine yönelik Q^2 değeri 0,358 hesaplanmış ve

modelin büyük derecede tahmin gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin yönetim danışmanlığı proje başarısı değişkenine etkisine yönelik kritik değerler

		DU	KS	YDB	ÜYD
Fornell-Larcker Kriteri	Danışman uzmanlığı (DU)	0,836	----	----	----
	Kaynak sağlama (KS)	0,390	0,809	----	----
	Yönetim danışmanlığı başarısı (YDB)	0,689	0,621	0,747	----
	Üst yönetim desteği (ÜYD)	0,515	0,655	0,689	0,902
	AVE	0,698	0,655	0,559	0,813
	Cronbach’s Alpha (CA)	0,855	0,868	0,943	0,923
	rho A	0,860	0,871	0,945	0,924
	Composite Rreliability (CR)	0,902	0,905	0,950	0,946
HTMT	Danışman uzmanlığı (DU)	----	----	----	----
	Kaynak sağlama (KS)	0,443	----	----	----
	Yönetim danışmanlığı başarısı (YDB)	0,758	0,670	----	----
	Üst yönetim desteği (ÜYD)	0,576	0,727	0,733	----
	f Kare	0,413	0,112		0,128
	Q Kare	0,358			
	SRMR	0,085			
	En büyük VIF	3,725			
	R Kare	0,664			

Danışmanlık uzmanlarının kaynak tabanlı görünüm teorisi algısının yönetim danışmanlığı proje başarısına olan etkisi sınanmış ve yol analizi Grafik 10’de verilmiştir. Modelde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar diğer bir ifadeyle faktör yükleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Grafik 10. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Yönetim Danışmanlığı Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik Yol Grafiği

Grafik 10'a göre;

- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların danışman uzmanlığı algılaması ile yönetim danışmanlığı proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,436$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=7,677$ $p=0,000$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların danışman uzmanlığı algılaması artarken yönetim danışmanlığı proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{28} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların kaynak sağlama ile yönetim danışmanlığı proje başarısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı aynı yönde $\beta=0,258$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=4,694$ $p=0,000$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların kaynak sağlama algılaması artarken yönetim danışmanlığı proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{29} desteklenmiştir.
- Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların üst yönetim desteği algısı ile yönetim danışmanlığı proje başarısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,296$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=4,439$ $p=0,000$). Yönetim danışmanlığı yapan uzmanların üst yönetim desteği algılaması artarken yönetim danışmanlığı proje başarısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{30} desteklenmiştir. Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçlar Tablo 21'de verilmiştir

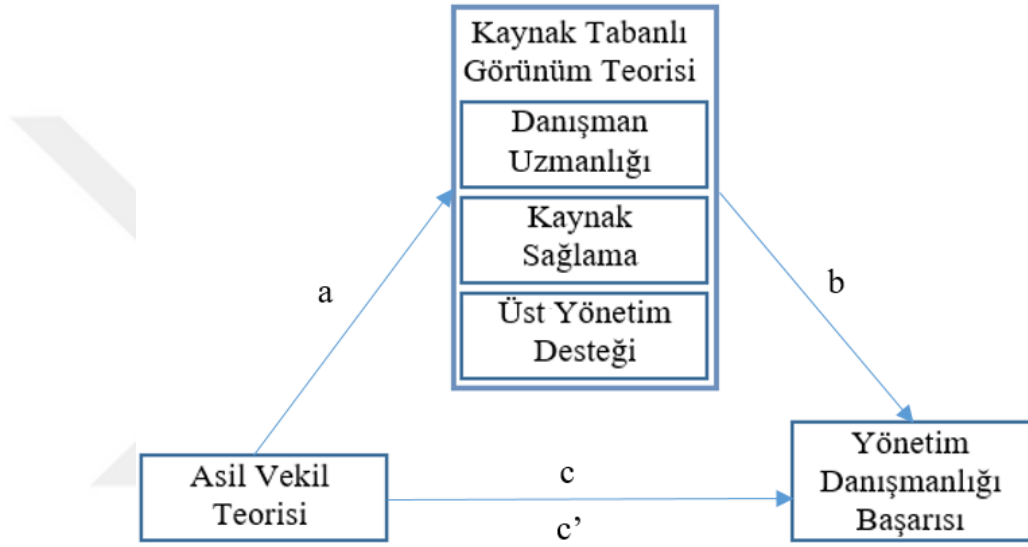
Tablo 21. Kaynak tabanlı görünüm teorisi değişkenlerinin yönetim danışmanlığı proje başarısı değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve hipotez sonuçları

Hipotezlerin Yönü	β	Std.		P	Hipotez
		Sapma	t		
Danışman uzmanlığı → Yönetim danışmanlığı başarısı	0,436	0,057	7,677	0,000	Desteklendi
Kaynak sağlama → Yönetim danışmanlığı başarısı	0,258	0,055	4,694	0,000	Desteklendi
Üst yönetim desteği → Büyüme ve genişleme	0,296	0,067	4,439	0,000	Desteklendi

Araştırmada yönetim danışmanlığı uzmanlarının, kaynak tabanlı görünüm teorisi algılamasının asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarısına olan etkisinde aracı rol üstlenip üstlenmediği de araştırılmıştır. Araştırmada sınanan model Grafik 11'de verilmiştir. Modelde;

- Bağımsız değişken (X) asil vekil teorisinin bağımlı değişken (Y) yönetim danışmanlığı başarısı üzerindeki toplam etkisi c yolu,

- Bağımsız değişken (X) asil vekil teorisinin aracı değişken kaynak tabanlı görünüm teorisi üzerindeki etkisini a yolu,
- Aracı değişken kaynak tabanlı görünüm teorisi (Danışman uzmanlığı, kaynak sağlama ve üst yönetim desteği) bağımlı değişken (Y) yönetim danışmanlığı başarısı üzerindeki etkisi b yolu,
- Bağımsız değişken asil vekil teorisi ile aracı değişken kaynak tabanlı görünüm teorisi regresyon analizine dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi c' göstermektedir.



Grafik 11. Aracılık Etkisine Yönelik Araştırma Modeli

Aracılık etkisine yönelik Grafik 11'in sınındığı modelde asil vekil teorisi boyutunda yer alan gözlenen değişkenler toplanmış ve değişken sayısına bölünmüştür. Benzer şekilde yönetim danışmanlığı başarısının ölçüldüğü boyutta yer alan çoklu bağıntıya sahip olan BZU3 ve HUD 3 gözlenen değişkenleri analiz dışında tutularak toplanmış ve değişken sayısına bölünmüştür. Böylelikle her bir uzmana yönelik ortalama skor değerleri elde edilmiştir. Ayrıca ortalama skor değerlerinden oluşan beş değişken arasında çoklu bağıntı olup olmadığı tekrar incelenmiş ve en yüksek VIF değeri 2,930 hesaplanmıştır. Dolayısıyla aracı etkinin araştırılacağı değişkenler arasında çoklu bağıntı bulunmamıştır. Aracılık etkisinin araştırılacağı kaynak tabanlı görünüm teorisinin her bir boyutu modelde ayrı ayrı sınınanacağından her bir boyutta yer alan gözlenen değişkenler kendi boyutlarında toplanmış ve ortalaması hesaplanmıştır.

Hipotezlerin sınanmasında SPSS hazır yazılımından yararlanılmıştır. Yöntem olarak Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen PROCESS makro yazılımı SPSS hazır yazılımına yüklenilmiş ve aracılık modülü kullanılmıştır. PROCESS makro yazılımının 3.3 versiyonundan yararlanılmıştır.

Araştırmada aracılık araştırmasında ilk sınanan modelde danışman uzmanlığının (DU) aracılık etkisi araştırılmıştır. Modelde öncelikle AVT (a yolu) ile DU arasındaki yol incelenmiş ve yola yönelik regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=125,2575$ $p=0,0000$). Modele göre AVT, DU değişkenindeki değişimin %36,81'ini açıklamaktadır. Uzmanların Asil vekil teorisi algılaması ile danışman uzmanlığı arasında aynı yönde $\beta=0,6685$ birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($11,1919$ $p=0,000$). Dolayısıyla Uzmanlarda asil vekil teorisinde gerçekleşen bir birimlik artış danışman uzmanlığını 0,6685 birim artırmaktadır. Dolayısıyla a yolu anlamlı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Asil vekil teorisi-danışman uzmanlığı yol istatistikleri

	β	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,5038	0,2389	6,2941	0,0000	1,0329	1,9747
AVT	0,6685	0,0597	11,1919	0,0000	0,5508	0,7863
R	0,6067	R Kare	0,3681			
Standartlaştırılmış (AVT)	0,6067					

Asil vekil teorisi ve danışman uzmanlığı değişkenlerinin yönetim danışmanlığı başarısına (YDB) olan etkisi incelenmiştir. Model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=149,3691$ $p=0,0000$). Asil vekil teorisi ve danışman uzmanlığı değişkenleri yönetim danışmanlığı başarısı değişkenindeki değişimlerin %58,26'sını açıkladığı belirlenmiştir. Modele göre asil vekil teorisi ile yönetim danışmanlığı başarısı arasında (c' yolu) aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,4215$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($7,5417$ $p=0,0000$). Dolayısıyla uzmanlarda asil vekil teorisi artarken yönetim danışmanlığı başarısı da artmaktadır. Benzer şekilde danışman uzmanlığı ile yönetim danışmanlığı başarısı (b yolu) arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,3949$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=7,7865$ $0,0000$). Uzmanlarda, danışman uzmanlığı artarken danışman başarısı da artmaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23. Asil vekil teorisi ve danışman uzmanlığının yönetim danışmanlığı başarısı üzerine etkisi

	β	Std. Hata	t	P	LLCI	ULCI
Sabit	0,6102	0,1934	3,1554	0,0018	0,2290	0,9913
AVT	0,4215	0,0559	7,5417	0,0000	0,3113	0,5316
DU	0,3949	0,0507	7,7865	0,0000	0,2950	0,4949
R	0,7633	R Kare	0,5826			
Standartlaştırılmış (AVT)	0,4190					
Standartlaştırılmış (DU)	0,4326					

Asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarısı üzerine (c yolu) toplam etkisi araştırıldığı model istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=186,4087$ $p=0,0000$). Modele göre asil vekil teorisi başarı değişkenindeki değişimin %46,44'ünü açıklamaktadır. Toplam etkiye yönelik asil vekil teorisinde gerçekleşen bir birimlik artış yönetim danışmanlığı başarısında $\beta=0,6855$ birimlik bir artış sağlamakta olduğu belirlenmiştir ($t=13,6532$; $p=0,000$).

Yönetim danışmanlığı başarısı üzerine asil vekil teorisinin (c' yolu) direk etkisi incelenmiş ve aynı yönde istatistiksel açıdan anlamı $\beta=0,4215$ birimlik bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($t=7,5417$; $p=0,0000$).

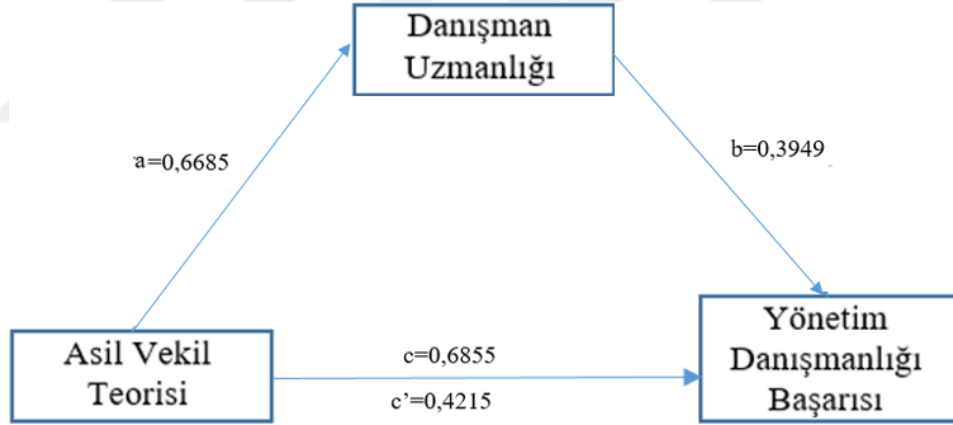
Yönetim danışmanlığı başarısı üzerine asil vekil teorisinin danışman uzmanlığı üzerinden dolaylı etkisi incelenmiş ve aynı yönde istatistiksel açıdan anlamı $\beta=0,2640$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde asil vekil teorisinin danışman uzmanlığı üzerinden kısmi standartlaştırılmış dolaylı etkisi istatistiksel açıdan anlamı $\beta=0,4741$ birimlik bir etki belirlemiştir. Tüm sonuçlara göre asil vekil teorisi ile uzman başarısı arasındaki ilişkide danışman uzmanlığının aracı rolü vardır. Asil vekil teorisinin danışman uzmanlığı üzerinden yönetim danışmanlığına tam dolaylı standardize etki büyüklüğü 0,2625 hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Toplam, direk ve dolaylı etkiler

	Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
AVT'nin YDB' üzerine toplam etkisi (c)	0,6855	0,0502	13,6532	0,000	0,5865	0,7845
AVT'nin YDB'sı üzerine direk etkisi (c')	0,4215	0,0559	7,5417	0,000	0,3113	0,5316
	Bootstrap					
	Etki	SE	LLCI	ULCI		
AVT'nin DU üzerinden YDB'na dolaylı etkisi	0,2640	0,0511	0,1760	0,3702		
AVT'nin DU üzerinden YDB'na kısmi standardize dolaylı etkisi	0,4741	0,0841	0,3283	0,6466		
AVT'nin DU üzerinden YDB'na tam standardize dolaylı etkisi	0,2625	0,0462	0,1805	0,3586		

Danışman uzmanlığının aracılık etkisine yönelik sınanan modelin analiz sonuçları Grafik 12'de verilmiştir. Grafik 12'de $c = c' + (a * b)$ eşitliğinden;

$c = 0,4215 + (0,6685 * 0,3949) = 0,6855$ elde edilebilir. Bu eşitlikten hareketle asil vekil teorisinin, danışman uzmanlığı üzerinden dolaylı etkisinin 0,2640 birim olduğu söylenebilir.

**Grafik 12.** Danışman Uzmanlığı Aracılık Etkisi Modeli

Aracı etki belirlendikten sonra aracı etkinin anlamlılığı test edilmelidir. Araştırmada aracı etki Sobel testi yerine VAF (Variance Accounted For) katsayısına göre incelenmiştir. VAF katsayısının 0,80'den daha büyük olması tam aracı etkiyi gösterirken katsayısının $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ arasında olması kısmi aracı etkiyi göstermektedir. VAF değerinin 20'den daha az olması ise aracı etkinin olmadığını göstermektedir. Araştırmada;

$$VAF = \frac{\text{Dolaylı etki}}{\text{Dolaylı etki} + \text{Toplam etki}} = \frac{0,2640}{0,2640 + 0,6855} = 0,278$$

Elde edilmiştir. VAF istatistiğine göre asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarısına olan etkisinde danışman uzmanlığı değişkeninin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Bulgulara göre H_{A1} desteklenmiştir.

Araştırmada sınanan ikinci aracılık etkisi, kaynak tabanlı görünüm teorisi boyutlarından kaynak sağlama boyutuna yönelik sınanmıştır. Modelde öncelikle asil vekil teorisi (AVT) (a yolu) ile kaynak sağlama (KS) arasındaki yol incelenmiş ve yola yönelik regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=149,0956$ $p=0,0000$). Modele göre AVT, KS değişkenindeki değişimin %40,95'ini açıklamaktadır. Uzmanların Asil vekil teorisi algılaması ile kaynak sağlama arasında aynı yönde $\beta=0,8636$ birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($t=12,2105$ $p=0,000$). Dolayısıyla Uzmanlarda asil vekil teorisinde gerçekleşen bir birimlik artış kaynak sağlama değişkeninde 0,8636 birim artış sağlamaktadır. Dolayısıyla a yolu anlamlı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. Asil vekil teorisi-kaynak sağlama üzerine etkisi

	β	Std. Hata	T	p	LLCI	ULCI
Sabit	-0,1604	0,2829	-0,5669	0,5714	-0,718	0,3972
AVT	0,8636	0,0707	12,2105	0,0000	0,7242	1,0030
R	0,6399	R Kare	0,4095			
Standartlaştırılmış (AVT)	0,6399					

Asil vekil teorisi ve kaynak sağlama değişkenlerinin yönetim danışmanlığı başarısına olan etkileri incelenmiştir. Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=112,3199$ $p=0,0000$). Asil vekil teorisi ve kaynak sağlama değişkenleri yönetim danışmanlığı başarısı değişkenindeki değişimlerin %51,21'ini açıkladığı belirlenmiştir. Modele göre asil vekil teorisi ile yönetim danışmanlığı başarısı arasında (c' yolu) aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,5025$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=8,0391$ $p=0,0000$). Dolayısıyla uzmanlarda asil vekil teorisi artarken yönetim danışmanlığı başarısı da artmaktadır. Benzer şekilde kaynak sağlama ile yönetim danışmanlığı başarısı (b yolu) arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,2119$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=4,5762$ $p=0,0000$). Uzmanlarda, kaynak sağlama algısı artarken yönetim danışmanlığı başarısı da artmaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 26'de verilmiştir.

Tablo 26. Asil vekil teorisi ve kaynak sağlamanın başarı üzerine etkisi

	β	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,2380	0,1923	6,4397	0,0000	0,8591	1,6170
AVT	0,5025	0,0625	8,0391	0,0000	0,3793	0,6257
KS	0,2119	0,0463	4,5762	0,0000	0,1206	0,3032
R	0,7156	R Kare	0,5121			
Standartlaştırılmış (AVT)	0,4995					
Standartlaştırılmış (KS)	0,2843					

Kaynak sağlama değişkeninin aracı etkisinin araştırıldığı modelde, asil vekil teorisinin yönetim danışmalığı başarısı üzerine ($c=0,6855$ yolu) toplam etkisi regresyon teorisi açısından aynı sonuçları vermektedir. Araştırmada da aynı sonuçlar elde edilmiştir.

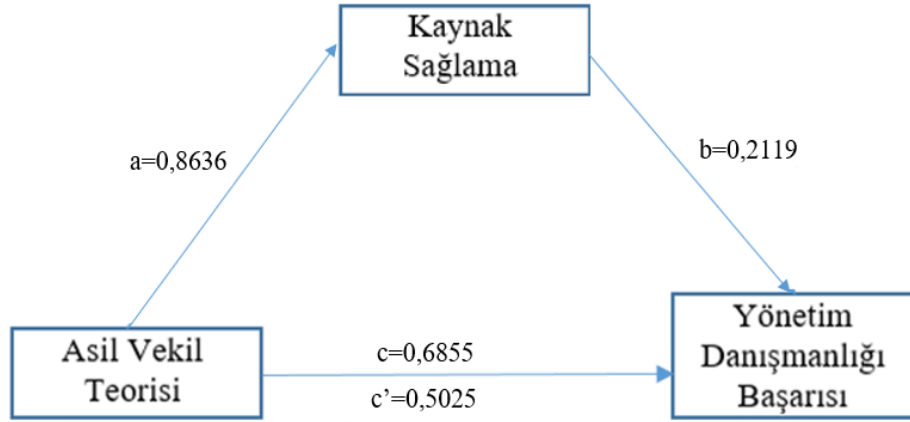
Yönetim danışmalığı başarısı üzerine asil vekil teorisinin (c' yolu) direk etkisi incelenmiş ve aynı yönde istatistiksel açıdan anlamı $\beta=0,5025$ birimlik bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($t=8,0391$ $p=0,0000$). Asil vekil teorisinin kaynak sağlama değişkeni üzerinden yönetim danışmanı başarısı üzerine etkisi $\beta=0,1830$ olarak hesaplanmış ve bu etki anlamlı bulunmuştur. Asil vekil teorisinin kaynak sağlama değişkeni üzerinden yönetim danışmanı başarısı üzerine kısmi standartlaştırılmış dolaylı etkisi $\beta=0,3287$ olarak hesaplanmış ve bu etki anlamlı bulunmuştur. Benzer şekilde asil vekil teorisinin kaynak sağlama değişkeni üzerinden yönetim danışmanı başarısı üzerine tam standartlaştırılmış dolaylı etkisi $\beta=0,1820$ olarak hesaplanmış ve bu etki anlamlı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Kaynak sağlama değişkeninin aracılığına yönelik toplam, direk ve dolaylı etkiler

	Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
AVT'nin YDB üzerine toplam etki (c) büyüklüğü	0,6855	0,0502	13,6532	0,000	0,5865	0,7845
AVT'nin YDB üzerine direk etki (c') büyüklüğü	0,5025	0,0625	8,0391	0,000	0,3793	0,6257
	Bootstrap					
	Etki	SE	LLCI	ULCI		
AVT'nin KS üzerinden YDB'na dolaylı etki büyüklüğü	0,1830	0,0414	0,1108	0,2736		
AVT'nin KS üzerine YDB'na kısmi standardize dolaylı etki büyüklüğü	0,3287	0,0734	0,2013	0,4891		
AVT'nin KS üzerinden tam standardize dolaylı etki büyüklüğü	0,1820	0,0386	0,1129	0,2652		

Danışman uzmanlığının aracılık etkisine yönelik sınanan modelin analiz sonuçları Grafik 13’te verilmiştir. Grafik 13’te $c = c' + (a * b)$ eşitliğinden;

$c = 0,5025 + (0,8636 * 0,2119) = 0,6855$ elde edilebilir. Bu eşitlikten hareketle asil vekil teorisinin, danışman uzmanlığı üzerinden dolaylı etkisinin 0,1830 birim olduğu söylenebilir.



Grafik 13. Kaynak Sağlama Aracılık Etkisi Modeli

Kaynak sağlama değişkeninin aracılık etkisinin araştırıldığı modelde aracılık etkisinin anlamlılığı VAF istatistiği ile araştırılmıştır. VAF İstatistiği;

$$VAF = \frac{\text{Dolaylı etki}}{\text{Dolaylı etki} + \text{Toplam etki}} = \frac{0,1830}{0,1830 + 0,6855} = 0,211 \text{ elde edilmiştir. VAF}$$

istatistiğine göre asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarısına olan etkisinde kaynak sağlama değişkeninin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Bulgulara göre H_{A2} desteklenmiştir.

Araştırmada sınanan son aracılık etkisi, kaynak tabanlı görünüm teorisi boyutlarından üst yönetim desteği boyutuna yönelik sınanmıştır. Modelde öncelikle asil vekil teorisi (AVT) (a yolu) ile üst yönetim desteği (ÜYD) arasındaki yol incelenmiş ve yola yönelik regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=245,644$ $p=0,0000$). Modele göre AVT, ÜYD değişkenindeki değişimin %53,33'ini açıklamaktadır. Uzmanların Asil vekil teorisi algılaması ile üst yönetim desteği arasında aynı yönde $\beta=0,9919$ birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($t=15,6730$ $p=0,000$). Dolayısıyla Uzmanlarda asil vekil teorisinde gerçekleşen bir birimlik artış üst yönetim desteği değişkeninde 0,9919 birim artış sağlamaktadır. Dolayısıyla a yolu anlamlı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28. Asil vekil teorisi-üst yönetim desteğine olan etkisi

	β	Std. Hata	t	P	LLCI	ULCI
Sabit	-0,1447	0,2531	-0,5718	0,5681	-0,644	0,3542
AVT	0,9919	0,0633	15,6730	0,0000	0,8671	1,1166
R	0,7302	R Kare	0,5333			
Standartlaştırılmış (AVT)	0,7302					

Asil vekil teorisi ve üst yönetim desteği değişkenlerinin yönetim danışmanı başarısına olan etkileri incelenmiştir. Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=125,3215$ $p=0,0000$). Asil vekil teorisi ve üst yönetim desteği değişkenleri yönetim danışmanı başarısı değişkenindeki değişimlerin %53,94'ini açıkladığı belirlenmiştir. Modele göre asil vekil teorisi ile yönetim danışmanı başarısı arasında (c' yolu) aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,3909$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=5,7233$ $p=0,0000$). Dolayısıyla uzmanlarda asil vekil teorisi artarken yönetim danışmanı başarısı da artmaktadır. Benzer şekilde üst yönetim desteği ile yönetim danışmanı başarısı (b yolu) arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,2970$ birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=5,9050$ $p=0,0000$). Uzmanlarda, üst yönetim desteği algısı artarken yönetim danışmanı başarısı da artmaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 29'de verilmiştir.

Tablo 29. Asil vekil teorisi ve üst yönetim desteğinin yönetim danışmanı başarısı üzerine etkisi

	β	Std. Hata	t	P	LLCI	ULCI
Sabit	1,2470	0,1868	6,6758	0,0000	0,8788	1,6152
AVT	0,3909	0,0683	5,7233	0,0000	0,2563	0,5256
ÜYD	0,2970	0,0503	5,9050	0,0000	0,1978	0,3961
R	0,7345	R Kare	0,5394			
Standartlaştırılmış (AVT)	0,3886					
Standartlaştırılmış (KS)	0,4010					

Üst yönetim desteği değişkeninin aracı etkisinin araştırıldığı modelde, asil vekil teorisinin yönetim danışmalığı başarısı üzerine ($c=0,6855$ yolu) toplam etkisi regresyon teorisi açısından aynı sonuçları vermektedir. Araştırmada da aynı sonuçlar elde edilmiştir.

Yönetim danışmalığı başarısı üzerine asil vekil teorisinin (c' yolu) direk etkisi incelenmiş ve aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,3909$ birimlik bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($t=5,7233$ $p=0,0000$). Asil vekil teorisinin üst yönetim desteği değişkeni üzerinden yönetim danışmanı başarısı üzerine etkisi $\beta=0,2946$ olarak hesaplanmış ve bu etki anlamlı bulunmuştur. Asil vekil teorisinin üst yönetim desteği

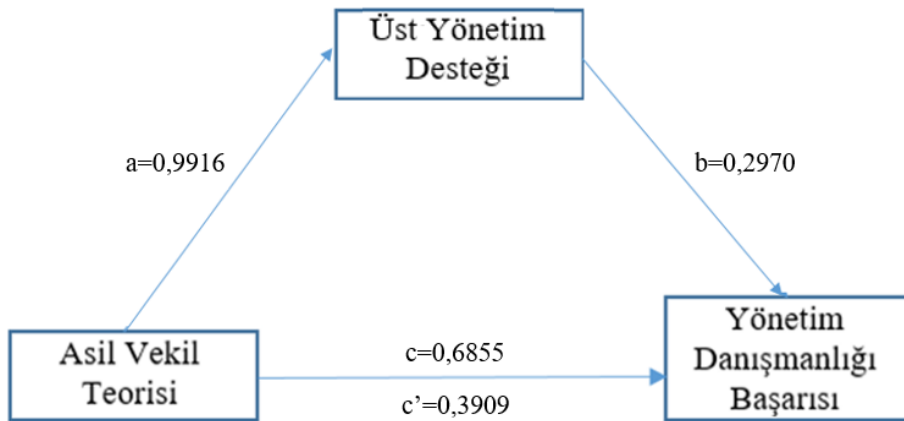
değişkeni üzerinden yönetim danışmanı başarısı üzerine kısmi standartlaştırılmış dolaylı etkisi $\beta=0,5290$ olarak hesaplanmış ve bu etki anlamlı bulunmuştur. Benzer şekilde asil vekil teorisinin üst yönetim desteği değişkeni üzerinden yönetim danışmanı başarısı üzerine tam standartlaştırılmış dolaylı etkisi $\beta=0,2928$ olarak hesaplanmış ve bu etki anlamlı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 30’de verilmiştir.

Tablo 30. Üst yönetim desteği değişkeninin aracılığına yönelik toplam, direk ve dolaylı etkiler

	Etki	Std. Hata	t	P	LLCI	ULCI
AVT'nin YDB üzerine toplam etki (c) büyüklüğü	0,6855	0,0502	13,6532	0,000	0,5865	0,7845
AVT'nin YDB üzerine direk etki (c') büyüklüğü	0,3909	0,0683	5,7233	0,000	0,2563	0,5256
	Bootstrap					
	Etki	SE	LLCI	ULCI		
AVT'nin ÜYD üzerinden YDB'na dolaylı etki büyüklüğü	0,2946	0,0637	0,1702	0,421	2	
AVT'nin ÜYD üzerine YDB'na kısmi standardize dolaylı etki büyüklüğü	0,5290	0,1083	0,3104	0,740	2	
AVT'nin ÜYD üzerinden YDB'na tam standardize dolaylı etki büyüklüğü	0,2928	0,0601	0,1716	0,4086		

Üst yönetim desteği değişkeninin aracılık etkisine yönelik sınıranan modelin analiz sonuçları Grafik 14’te verilmiştir. Grafik 14’te $c = c' + (a * b)$ eşitliğinden;

$c = 0,3909 + (0,9916 * 0,2970) = 0,6855$ elde edilebilir. Bu eşitlikten hareketle asil vekil teorisinin, danışman uzmanlığı üzerinden dolaylı etkisinin 0,2946 birim olduğu söylenebilir.



Grafik 14. Üst Yönetim Desteği Aracılık Etkisi Modeli

Üst yönetim desteği değişkeninin aracılık etkisinin araştırıldığı modelde aracılık etkisinin anlamlılığı VAF istatistiği ile araştırılmıştır. VAF İstatistiği;

$$VAF = \frac{\text{Dolaylı etki}}{\text{Dolaylı etki} + \text{Toplam etki}} = \frac{0,2946}{0,2946 + 0,6855} = 0,301 \text{ elde edilmiştir. VAF}$$

istatistiğine göre asil vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarısına olan etkisinde üst yönetim desteği değişkeninin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Bulgulara göre H_{A3} desteklenmiştir.

Araştırmada danışmanlık uzmanlarının araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtların çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Farklılıkları görebilmek için öncelikle her değişkene yönelik ölçeklere verilen yanıtlar birer puan gibi düşünülmüş ve her ölçek kendi içerisinde toplanmıştır. Uzmanlara yönelik her bir toplam puanlar ilgili ölçekteki madde sayısına bölünmüştür. Böylelikle ortalama skor değerlerinin 1 ile 5 arasında yer alması sağlanmıştır. Ortalama skor değerinin 5'e yaklaşması değişkene yönelik olumlu durumu göstermektedir. Ortalama skor değerlerin hesabında doğrusal çoklu bağıntıya sahip olan BZU3 ve HUD3 gözlenen değişkenleri analiz dışında tutulmuştur. Ortalama skor değerlerinin öncelikle normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Normallik testi sonucunda kaynak sağlama değişkeni hariç diğer değişkenler normal dağılıma göre sola çarpık olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde karlılık değişkeni normal dağılıma göre daha sivri iken diğer değişkenler basık olduğu belirlenmiştir. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov normallik testi ile incelenmiş ve tüm değişkenlerin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Araştırma değişkenlerinde normallik varsayımı sağlanmadığından, danışmanlık uzmanlarının özelliklerine göre farklılıklar parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerle araştırılacaktır. Normallik testi sonuçları Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31. Araştırma değişkenleri normallik testi sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		
					Statistic	df	Sig.
Ortak Vizyon	4,2016	,58032	-,637	,279	,125	217	,000
İş birliği yoğunluğu	3,8629	,56717	-,118	-,141	,125	217	,000
Güven	3,7730	,70015	-,305	-,117	,157	217	,000
Danışman uzmanlığı	4,1521	,60994	-,746	1,234	,148	217	,000
Kaynak sağlama	3,2608	,74708	,298	-,698	,118	217	,000
Üst yönetim desteği	3,7846	,75190	-,225	-,278	,138	217	,000
Bütçe ve zaman uyumu	3,8813	,65927	-,500	,453	,157	217	,000
Hedeflere ulaşma derecesi	3,9140	,59644	-,311	,084	,184	217	,000
Karlılık	3,9124	,65763	-,411	,117	,110	217	,000
Büyüme ve gelişme	3,9712	,60670	-,676	1,260	,201	217	,000

Cinsiyete göre danışmanlık uzmanlarının değişkenlere verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan farklılık olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Mann-Whitney U testine göre;

- Kadın danışmanlık uzmanlarının kaynak sağlama algısı erkek danışmanlık uzmanlarının kaynak sağlama algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($Z=1,990$ $p=0,047$).
- Kadın danışmanlık uzmanlarının üst yönetim desteği algısı erkek danışmanlık uzmanlarının üst yönetim desteği algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($Z=2,111$ $p=0,035$).
- Kadın danışmanlık uzmanlarının bütçe ve zaman uyumu algısı erkek danışmanlık uzmanlarının bütçe ve zaman uyumu algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($Z=1,96$ $p=0,050$). Diğer değişkenlerde anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Cinsiyete göre farklılık testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Deviation	Z	P
Ortak Vizyon	Kadın	70	4,2071	,57573	0,046	0,964
	Erkek	147	4,1990	,58443		
İş birliği yoğunluğu	Kadın	70	3,9321	,71084	1,072	0,284
	Erkek	147	3,8299	,48345		
Güven	Kadın	70	3,9000	,74988	1,810	0,070
	Erkek	147	3,7126	,66939		
Danışman uzmanlığı	Kadın	70	4,2214	,60275	1,209	0,227
	Erkek	147	4,1190	,61261		
Kaynak sağlama	Kadın	70	3,4229	,78282	1,990	0,047
	Erkek	147	3,1837	,71940		
Üst yönetim desteği	Kadın	70	3,9071	,78502	2,111	0,035
	Erkek	147	3,7262	,73112		
Bütçe ve zaman uyumu	Kadın	70	4,0143	,65370	1,960	0,050
	Erkek	147	3,8180	,65464		
Hedeflere ulaşma derecesi	Kadın	70	3,9571	,59769	0,874	0,382
	Erkek	147	3,8934	,59678		
Karlılık	Kadın	70	4,0057	,66023	1,705	0,088
	Erkek	147	3,8680	,65396		
Büyüme ve gelişme	Kadın	70	3,9964	,65177	0,071	0,943
	Erkek	147	3,9592	,58597		

Yönetim Danışmanı olarak çalışma süresine göre danışmanlık uzmanlarının ortak vizyon algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur ($\chi^2=9,197$ $p=0,027$). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu

belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 16 + yıl olan danışman uzmanlarının ortak vizyon algılaması yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 1-5 yıl olan danışman uzmanlarının ortak vizyon algılamasından daha yüksek bulunmuştur (Std. Test istatistiği=2,696 p=0,007).
- Yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 16 + yıl olan danışman uzmanlarının ortak vizyon algılaması yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan danışman uzmanlarının ortak vizyon algılamasından daha yüksek bulunmuştur (Std. Test istatistiği=2,732 p=0,006).

Yönetim Danışmanı olarak çalışma süresine göre danışmanlık uzmanlarının güven algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur ($\chi^2=8,007$ p=0,046). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 16 + yıl olan danışman uzmanlarının güven algılaması yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 1-5 yıl olan danışman uzmanlarının güven algılamasından daha yüksek bulunmuştur (Std. Test istatistiği=2,504 p=0,012).
- Yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 16 + yıl olan danışman uzmanlarının güven algılaması yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 11-15 yıl olan danışman uzmanlarının güven algılamasından daha yüksek bulunmuştur (Std. Test istatistiği=2,481 p=0,013).

Yönetim Danışmanı olarak çalışma süresine göre danışmanlık uzmanlarının kaynak sağlama algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur ($\chi^2=13,761$ p=0,003). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 16 + yıl olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılaması yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 1-5 yıl olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılamasından daha yüksek bulunmuştur (Std. Test istatistiği=3,541 p=0,002).
- Yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 16 + yıl olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılaması yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılamasından daha yüksek bulunmuştur (Std. Test istatistiği=2,789 p=0,032).
- Yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 16 + yıl olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılaması yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 11-15 yıl olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılamasından daha yüksek bulunmuştur (Std. Test istatistiği=2,804 p=0,030).

Yönetim Danışmanı olarak çalışma süresine göre danışmanlık uzmanlarının bütçe ve zaman uyumu algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur ($\chi^2=16,503$ p=0,001). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 16 + yıl olan danışman uzmanlarının bütçe ve zaman uyumu algılaması yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 1-5 yıl olan danışman uzmanlarının bütçe ve zaman uyumu algılamasından daha yüksek bulunmuştur (Std. Test istatistiği=3,281 p=0,001).
- Yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 16 + yıl olan danışman uzmanlarının bütçe ve zaman uyumu algılaması yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan danışman uzmanlarının bütçe ve zaman uyumu algılamasından daha yüksek bulunmuştur (Std. Test istatistiği=3,656 p=0,000).
- Yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 16 + yıl olan danışman uzmanlarının bütçe ve zaman uyumu algılaması yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 11-15 yıl olan danışman uzmanlarını bütçe ve zaman uyumu algılamasından daha yüksek bulunmuştur (Std. Test istatistiği=3,337 p=0,001).

Yönetim Danışmanı olarak çalışma süresine göre danışmanlık uzmanlarının hedeflere ulaşma derecesi algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur ($\chi^2=11,403$ $p=0,01$). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 16 + yıl olan danışman uzmanlarının hedeflere ulaşma derecesi yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan danışman uzmanlarının hedeflere ulaşma derecesinden daha yüksek bulunmuştur (Std. Test istatistiği=3,137 $p=0,010$).
- Yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 16 + yıl olan danışman uzmanlarının hedeflere ulaşma derecesi yönetim danışmanı olarak çalışma süresi 11-15 yıl olan danışman uzmanlarını hedeflere ulaşma derecesi algılamasından daha yüksek bulunmuştur (Std. Test istatistiği=2,807 $p=0,030$). Elde edilen sonuçlar Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33. Uzmanların yönetim danışmanı olarak çalışma süresine göre farklılık testi

	Çalışma süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	P
OV	1-5 yıl	63	4,1746	,51712	9,197	,027
	6-10 yıl	65	4,0846	,68362		
	11-15 yıl	47	4,1915	,58795		
	16 +	42	4,4345	,41709		
IBY	1-5 yıl	63	3,8294	,51749	6,988	,072
	6-10 yıl	65	3,7962	,60093		
	11-15 yıl	47	3,8245	,60098		
	16 +	42	4,0595	,52035		
GU	1-5 yıl	63	3,6746	,69508	8,007	,046
	6-10 yıl	65	3,7692	,70060		
	11-15 yıl	47	3,6809	,79349		
	16 +	42	4,0298	,53591		
DU	1-5 yıl	63	4,2222	,49210	6,893	,075
	6-10 yıl	65	3,9615	,66325		
	11-15 yıl	47	4,1649	,68421		
	16 +	42	4,3274	,53388		
KS	1-5 yıl	63	3,1111	,68323	13,761	,003
	6-10 yıl	65	3,2092	,73521		
	11-15 yıl	47	3,2043	,78739		
	16 +	42	3,6286	,71714		
UYD	1-5 yıl	63	3,7421	,64597	3,731	,292
	6-10 yıl	65	3,7231	,68767		
	11-15 yıl	47	3,7234	,95870		
	16 +	42	4,0119	,71558		
BZU	1-5 yıl	63	3,8651	,54961	16,503	,001
	6-10 yıl	65	3,7308	,68080		
	11-15 yıl	47	3,7979	,75656		
	16 +	42	4,2321	,54491		
HUD	1-5 yıl	63	3,9048	,50951	11,403	,010
	6-10 yıl	65	3,8051	,55868		
	11-15 yıl	47	3,8369	,68409		
	16 +	42	4,1825	,60800		
KAR	1-5 yıl	63	3,9016	,45843	6,106	,107
	6-10 yıl	65	3,7569	,79882		
	11-15 yıl	47	3,9532	,62999		
	16 +	42	4,1238	,65809		
BG	1-5 yıl	63	4,0794	,38580	7,528	,057
	6-10 yıl	65	3,7962	,72334		
	11-15 yıl	47	4,0000	,53416		
	16 +	42	4,0476	,70977		

Danışmanlık uzmanlarının gerçekleştirdikleri proje sayısına göre ortak vizyon algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ($\chi^2=8,025$ p=0,045). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının ortak vizyon algılaması proje sayısı 4+ olan danışman uzmanlarının ortak vizyon algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=2,425 p=0,015).

Danışmanlık uzmanlarının gerçekleştirdikleri proje sayısına göre iş birliği yoğunluğu algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ($\chi^2=18,668$ p=0,000). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının iş birliği yoğunluğu algılaması proje sayısı 4+ olan danışman uzmanlarının iş birliği yoğunluğu algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=4,302 p=0,000).

Danışmanlık uzmanlarının gerçekleştirdikleri proje sayısına göre güven algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ($\chi^2=20,123$ p=0,000). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının güven algılaması proje sayısı 4+ olan danışman uzmanlarının güven algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=4,379 p=0,000).
- Proje sayısı 2 olan danışman uzmanlarının güven algılaması proje sayısı 4 + olan danışman uzmanlarının güven algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=2,914 p=0,021).
- Proje sayısı 1 olan danışman uzmanlarının güven algılaması proje sayısı 4 + olan danışman uzmanlarının güven algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=2,724 p=0,039).

Danışmanlık uzmanlarının gerçekleştirdikleri proje sayısına göre kaynak sağlama algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ($\chi^2=32,063$ p=0,000). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için

Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılaması proje sayısı 4+ olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=5,561 p=0,000).
- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılaması proje sayısı 1 olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=3,844 p=0,001).
- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılaması proje sayısı 2 olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=3,178 p=0,009).
- Proje sayısı 2 olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılaması proje sayısı 4 olan danışman uzmanlarının kaynak sağlama algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=2,646 p=0,049).

Danışmanlık uzmanlarının gerçekleştirdikleri proje sayısına göre üst yönetim desteği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ($\chi^2=14,695$ p=0,002). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının üst yönetim desteği algılaması proje sayısı 4+ olan danışman uzmanlarının üst yönetim desteği algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=3,802 p=0,001).

Danışmanlık uzmanlarının gerçekleştirdikleri proje sayısına göre bütçe ve zaman uyumu algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ($\chi^2=13,495$ p=0,004). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının bütçe ve zaman uyumu algılaması proje sayısı 1 olan danışman uzmanlarının bütçe ve zaman uyumu algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=3,495 p=0,003).
- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının bütçe ve zaman uyumu algılaması proje sayısı 4 olan danışman uzmanlarının bütçe ve zaman uyumu algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=2,777 p=0,033).

Danışmanlık uzmanlarının gerçekleştirdikleri proje sayısına göre hedeflere ulaşma derecesi algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ($\chi^2=13,579$ p=0,004). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının hedeflere ulaşma derecesi algılaması proje sayısı 4 olan danışman uzmanlarının hedeflere ulaşma derecesi algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=3,677 p=0,001).

Danışmanlık uzmanlarının gerçekleştirdikleri proje sayısına göre karlılık algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ($\chi^2=22,879$ p=0,000). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının karlılık algılaması proje sayısı 4 olan danışman uzmanlarının karlılık algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=4,264 p=0,000).
- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının karlılık algılaması proje sayısı 1 olan danışman uzmanlarının karlılık algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=3,605 p=0,002).

- Proje sayısı 2 olan danışman uzmanlarının karlılık algılaması proje sayısı 4 olan danışman uzmanlarının karlılık algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=2,850 p=0,026).

Danışmanlık uzmanlarının gerçekleştirdikleri proje sayısına göre büyüme ve genişleme algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmış ve anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ($\chi^2=31,089$ p=0,000). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının büyüme ve genişleme algılaması proje sayısı 4 olan danışman uzmanlarının büyüme ve genişleme algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=5,495 p=0,000).
- Proje sayısı 3 olan danışman uzmanlarının büyüme ve genişleme algılaması proje sayısı 1 olan danışman uzmanlarının büyüme ve genişleme algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=3,278 p=0,006).
- Proje sayısı 2 olan danışman uzmanlarının büyüme ve genişleme algılaması proje sayısı 4 olan danışman uzmanlarının büyüme ve genişleme algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=3,285 p=0,006). Elde edilen sonuçlar Tablo 34’te verilmiştir.

Tablo 34. Proje sayısına göre farklılık testi

	Proje sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	P
Ortak vizyon	1	53	4,1792	,48133	8,025	,045
	2	62	4,1734	,58075		
	3	47	4,4043	,45610		
	4 +	55	4,0818	,71695		
IY	1	53	3,8491	,42838	18,668	,000
	2	62	3,8548	,57891		
	3	47	4,1330	,55865		
	4 +	55	3,6545	,59801		
Güven	1	53	3,7972	,68651	20,123	,000
	2	62	3,8226	,68111		
	3	47	4,0479	,61820		
	4 +	55	3,4591	,69848		
DU	1	53	4,2123	,56415	6,798	,079
	2	62	4,0847	,58489		
	3	47	4,3245	,49704		
	4 +	55	4,0227	,73010		
KS	1	53	3,1698	,72578	32,063	,000
	2	62	3,2710	,64792		
	3	47	3,7404	,71738		
	4 +	55	2,9273	,70065		
UYD	1	53	3,7311	,72531	14,695	,002
	2	62	3,8347	,69534		
	3	47	4,0532	,88762		
	4 +	55	3,5500	,64262		
BZU	1	53	3,7877	,44234	13,495	,004
	2	62	3,8347	,66521		
	3	47	4,1277	,73328		
	4 +	55	3,8136	,72364		
HUD	1	53	3,9119	,48106	13,579	,004
	2	62	3,8978	,57763		
	3	47	4,0993	,67715		
	4 +	55	3,7758	,61882		
Karlılık	1	53	3,7396	,71639	22,879	,000
	2	62	4,0032	,61082		
	3	47	4,2085	,49159		
	4 +	55	3,7236	,67604		
BG	1	53	3,8915	,69943	31,089	,000
	2	62	4,0000	,54697		
	3	47	4,2926	,44023		
	4 +	55	3,7409	,58918		

Danışmanlık uzmanlarının danışmanlık şirketinde çalışma süresine göre araştırma değişkenleri algulamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis H testine göre tüm değişkenlerde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmemiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35. Danışmanlık şirketinde çalışma süresine göre farklılık testi

	Danışmanlık şirketinde çalışma süresiniz (Yıl)	N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	P
Ortak vizyon	1-5 yıl	73	4,1986	,53515	2,751	,432
	6-10 yıl	74	4,1453	,61933		
	11-15 yıl	36	4,1806	,65632		
	16 +	34	4,3529	,49282		
IY	1-5 yıl	73	3,8938	,55889	2,787	,426
	6-10 yıl	74	3,8345	,53199		
	11-15 yıl	36	3,7639	,64627		
	16 +	34	3,9632	,57450		
Güven	1-5 yıl	73	3,6986	,66661	2,403	,493
	6-10 yıl	74	3,8649	,72526		
	11-15 yıl	36	3,7014	,85319		
	16 +	34	3,8088	,51514		
DU	1-5 yıl	73	4,2329	,49709	,783	,854
	6-10 yıl	74	4,1047	,61795		
	11-15 yıl	36	4,0486	,76955		
	16 +	34	4,1912	,62480		
KS	1-5 yıl	73	3,1205	,69741	6,780	,079
	6-10 yıl	74	3,4108	,70138		
	11-15 yıl	36	3,1556	,81432		
	16 +	34	3,3471	,82874		
UYD	1-5 yıl	73	3,7979	,63555	,492	,921
	6-10 yıl	74	3,7838	,83924		
	11-15 yıl	36	3,7639	,78364		
	16 +	34	3,7794	,78036		
BZU	1-5 yıl	73	3,8664	,55759	2,630	,452
	6-10 yıl	74	3,8311	,69008		
	11-15 yıl	36	3,8333	,84937		
	16 +	34	4,0735	,54886		
HUD	1-5 yıl	73	3,9041	,50455	3,198	,362
	6-10 yıl	74	3,8784	,63528		
	11-15 yıl	36	3,8333	,62488		
	16 +	34	4,0980	,64890		
Karlılık	1-5 yıl	73	3,9589	,49324	2,470	,481
	6-10 yıl	74	3,9000	,81979		
	11-15 yıl	36	3,7889	,54499		
	16 +	34	3,9706	,68778		
BG	1-5 yıl	73	4,0753	,40114	4,879	,181
	6-10 yıl	74	3,9155	,75657		
	11-15 yıl	36	3,8194	,59645		
	16 +	34	4,0294	,59596		

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada kaynak tabanlı görünüm ve asil-vekil teorilerinin yönetim danışmanlığı başarısına etkisi incelenmiştir. Bu etkiyi ortaya çıkarmak için kaynak tabanlı görünüm teorisi faktörlerinin (danışman tecrübesi, kaynak sağlama, üst yönetim desteği) ve asil-vekil teorisi faktörlerinin (ortak vizyon, iş birliği yoğunluğu, güven) yönetim danışmanlığı başarısı faktörleri (bütçe ve zaman uyumu, hedeflere ulaşma derecesi, karlılık, büyüme ve genişleme) üzerinde etkisi araştırılmıştır. Ayrıca asil-vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarısına etkisinde kaynak tabanlı görünüm teorisinin aracılık etkisi de ele alınmıştır. Çalışmada anket tekniği kullanılarak 217 yönetim danışmanından veriler elde edilmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda asil-vekil teorisi faktörlerinden ortak vizyon ve güven faktörlerinin yönetim danışmanlığı başarısı faktörlerinden bütçe ve zaman uyumu faktörü üzerinde olumlu yönde orta düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yönetim danışmanları ve müşteri arasında karşılıklı vizyon paylaşımı ve karşılıklı güvenin sağlanması ile projenin belirlenen zamanda ve bütçe sınırları dahilinde tamamlanması gerçekleşmektedir. Asil-Vekil teorisinin ortak vizyon, iş birliği yoğunluğu ve güven faktörlerinin yönetim danışmanlığı başarısı faktörlerinden hedeflere ulaşma derecesi faktörü üzerinde olumlu yönde orta düzeyde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca ortak vizyon ve iş birliği yoğunluğu faktörlerinin karlılık üzerinde de orta düzeyde olumlu bir etkisi ortaya çıkmıştır. Proje sonrasında firmanın büyüme ve genişlemesinde de yönetim danışmanı ve firmanın ortak vizyon sahibi olması önemli olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak tabanlı görünüm faktörlerinden danışman uzmanlığı, kaynak sağlama ve üst yönetim desteği faktörlerinin yönetim danışmanlığı başarısı faktörlerinden bütçe ve zaman uyumu, hedeflere ulaşma derecesi, karlılık, büyüme ve genişleme faktörleri üzerinde orta düzeyde olumlu yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; projede görev alan danışmanın uzmanlık seviyesi, firmanın projede gerekli kaynakları sağlaması ve firma yönetiminin projeyi sahiplenmesi ile proje başarısı hedeflenen sonuçlara ulaşacaktır. Genel olarak yönetim danışmanlığı başarısını asil-vekil ve kaynak tabanlı görünüm teorisi faktörlerinin orta düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Asil-Vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarısında kaynak tabanlı görünüm teorisinin aracılık etkisi incelenmiştir. Asil-vekil teorisinin yönetim danışmanlığı başarısı üzerine olan etkisinde kaynaklı tabanlı görünüm teorisinin kısmi aracılık etkisi bulunmuştur. Bu bağlamda firma ile ilişkilerde ortak vizyonunun oluşturulması, karşılıklı güven ve iş birliği ortamını geliştirilirken, yönetim danışmanlarının uzmanlık düzeyinin yüksek olması, yönetimin projedeki gerekli olan kaynakları sağlaması ve yönetimin projeyi sahiplenip desteklemesi yönetim danışmanlığı başarısının artmasını sağladığı görülmüştür.

Elde edilen bulgulara göre; kadın danışmanların erkek danışmanlara göre üst yönetim desteği sağlama, kaynak sağlama, bütçe ve zaman planlamasında daha kolay sonuç aldıkları görülmektedir. Yönetim danışmanlığı süresi 16 yıl ve üzeri olan tecrübeli danışmanların, ortak vizyon oluşturma, güven sağlama, kaynak sağlama, bütçe ve zaman uyumu ve hedeflere ulaşma derecesi faktörleri bakımından, daha az tecrübeli olan danışmanlara göre daha olumlu algılandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Dünya’da ve Türkiye’de yönetim danışmanları proje, hak ediş ve performans bazlı olarak üç modelle şirketlere hizmet vermektedir. Ancak yönetim danışmanlarının vermiş oldukları birçok hizmet şirket ortakları ve yöneticileri ile ortak vizyon oluşturmamaları, karşılıklı güven ortamı kuramamaları, iş birliğinin yeterli düzeyde sağlanamaması nedenleri ile başarıya ulaşamamaktadır. Ortak vizyonun oluşturulamamasında şirket ortaklarının ve yöneticilerinin geçmiş başarıları ve başarısızları sonucunda geliştirmiş oldukları önyargılar, statükocu olması, otorite boşluğu, liderlik vasfının yeterli olmaması, iletişimsizlik, ben bilirimcilik, eleştiriye açık olmama, müşteri ve çalışan odaklı olmaması vb. nedenler etkili olmaktadır. Böyle bir durumda ortak vizyonun oluşturulabilmesi için iş birliği yoğunluğunun artırılması ve karşılıklı güven ortamının oluşturulması önerilmektedir. Yönetim danışmanları öncelikle hizmet vereceği şirketin tüm süreçleriyle ilgili açık verileri kullanarak analiz yapmalıdır. Hizmet verilecek şirket tüm yönleriyle tanınmalıdır. Ayrıca yönetim danışmanı ortak vizyon oluşturabilmek ve karşılıklı güveni sağlayabilmek için uzmanlık bilgisi, geçmiş deneyimlerini, benzer vaka örneklerini, daha önceki referanslarını sunmalıdır. Yönetim danışmanlarının en önemli görevi şirket yöneticilerini ikna etmektir. Yönetim danışmanları, hizmet verdikleri şirketlerle iş

birliklerini ve projelerini olumlu sonuçlandırmalıdır. Sonraki projelerde hizmet alan şirketin referans kontrolü yapması durumunda olumlu sonuçlanan iş birlikleri karşılıklı güvenin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Böylece projenin tamamlanmasıyla aynı veya farklı firmalarda yeni proje anlaşmaları yapmak mümkün olacaktır.

Ortak vizyon, iş birliği yoğunluğu ve güven ortamı oluşturulduktan sonra en önemli hususlar üst yönetim desteği ve kaynak sağlamaya birlikte, danışmanın uzmanlığıdır. Yönetim danışmanları sürekli kendini geliştirmeli, yönetim danışmanlığıyla ilgili eğitim programlarına katılmalı, güncel bilgileri takip etmeli ve sektör ziyaretlerinde bulunmalıdır. Ayrıca yönetim danışmanları, uzmanlığını kanıtlamış olan yönetim danışmanları firmalarındaki danışmanlar ya da serbest çalışan yönetim danışmanları ile mentor-menti ilişkisini kurmaya çalışmalıdırlar. Yönetim danışmanları danışmanlık projelerinde kendi uzmanlık alanı kapsamında yapılandırılmış araçlara ve metodolojiye sahip olmalıdır. Yönetim danışmanları, üst yönetimin danışmanlık projesine bağlı olduğunu, danışmanlar tarafından belirlenen planı kabul ettiğini, projeye olan inancını ve güvenini projeye ilgili tüm paydaşlara üst yönetim tarafından iletilmesini sağlamalıdır. Son olarak, yönetim danışmanları, proje içerisinde tanımlanmış olan gerekli maddi ve insan kaynaklarının sağlanması konusunda üst yönetimden taahhüt almalı ve bunu garantilemelidir. Yönetim danışmanları başarılarını bütçe-zaman uyumu, büyüme ve genişleme, karlılık ve hedeflere ulaşma derecesi kriterlerine göre bütüncül bir şekilde değerlendirmelidir.

Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler

Bu araştırmada asil-vekil, kaynak tabanlı görünüm ve yönetim danışmanlığı başarıları ölçekleri İngilizce 'den Türkçe 'ye uyarlanarak, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Asil-Vekil teorisi ve kaynak tabanlı görünüm teorisine yönelik uyarlanmış olan ölçekler, diğer sektörlerde de kullanılabilir. Bu araştırmada yönetim danışmanlığı başarıları yönetim danışmanlarının algısına göre incelenmiştir. Gelecekteki çalışmalarda hizmet sunulan şirketlerin algılarına göre yönetim danışmanlığı başarıları araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., ve Öztürk, U.C. (2011). Örgütsel değişim sürecindeki iki reformsal kavramın melezlenmesi: süreç danışmanlığında olumlu sorgulama yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 119-144.
- Alpkutlu, M. (2019). Geleneğin merceğinden 21'inci yüzyıl gerçeğine siyasi lider danışmanlığı. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 186-206.
- Alvesson, M. ve Johansson, A. (2002), Professionalism and politics in management consultancy work, in Clark, T. and Fincham, R. (Eds), *Critical Consulting*, Oxford, 228-246.
- Amit, R. ve Schoemaker, P.J.H. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anand, N., Gardner, H. K., ve Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406-428.
- Appelbaum, S. H., ve Steed, A. J. (2004). The client-consulting relationship: a case study of critical success factors at MQ telecommunications. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 2(2), 1-10. <https://doi.org/10.19030/jber.v2i2.2856>
- Appelbaum, S. H., ve Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68-93.
- Armstrong, D. (2018). *Organization in the mind: Psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. Routledge. 20-35.
- Atay, A., Sakallı, B., Kaya, B., Ös, E., Lüle, R., Işık, M., & Müsteşarlığı, G. (2011). İç denetimin danışmanlık fonksiyonu. *Denetim Dergisi, Beyin Fırtınası*, (5), 4-15.
- Baaij, M. (2013). *An introduction to management consultancy*. Sage Publications Ltd. 1-573.
- Badi, S., Ji, H., ve Ochieng, E. G. (2021). Information seeking and collaborative decision-making behaviour in consultancy project teams: a network theoretic viewpoint. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 5(2), 21- 48. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0438>
- Bakan, İ., ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Banai, M., ve Tulimieri, P. (2013). Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. *Journal of Management Development*. 32(8), 886-900.

- Barnes, J. E. (2003). *Top management team experience and firm performance: A comparison of the resource-based view and upper echelon theories*. Rutgers The State University of New Jersey-New Brunswick.
- Barney, J.B. (2010), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Upper Saddle River. Fourth Edition. Pearson, 1-481.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bayraktaroğlu, S., Kayabaşı, S., ve Yılmaz, S. E. (2011). Yönetim danışmanlığı ve işletmelerin yönetim danışmanlığına bakış açıları: marmara bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (38), 1-26.
- Bell, E., ve Bryman, A. (2007). The ethics of management research: an exploratory content analysis. *British Journal of Management*, 18(1), 63-77.
- Ben-Gal, H. C., ve Tzafrir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: one of the secrets to effective organizational change?. *Journal of Organizational Change Management*. 24(5), 662-679.
- Blake, R.R. ve Mouton, J.S. (1983). *Consultation: A Handbook for Individual and Organization Development*, 2nd ed., Addison-Wesley, MA.
- Boddy, D. (2008). *Management: an introduction*. Pearson Education.
- Braddock, B., ve Sawyer, D. (1985). Becoming an independent consultant: essentials to consider. *Nursing Economics*, 3(6), 332-335.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., ve Göttel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review*, 39(6), 706-738. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2014-0145>
- Butler, N. (2009). *What is management consultancy?* (Doctoral dissertation, University of Leicester). 237.
- Canback, S. (1998). The logic of management consulting. *Journal of Management Consulting*, 10(2), 3-11.
- Cerruti, C., Tavoletti, E., ve Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*. 42(8), 902-925. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>
- Ceylan, M., ve Ağaoğlu, E. (2010). Eğitim denetçilerinin danışmanlık rolü ve danışmanlık modelleri. *İlköğretim Online*, 9(2), 541-551.

- Chelliah, J., ve Davis, D. (2010). But do you like your (expensive management) consultant?. *Journal of Business Strategy*. 31(2), 34-42.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management. Modern methods for business research* (p. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cho, Y.-R., Kim, M.-M. and Seo, M.-G. (2020). Impact of competency of consulting company on business performance: focus on franchise companies. *The Korean Journal of Franchise Management*, 11(2), 7–15. <https://doi.org/10.21871/KJFM.2020.6.11.2.7>
- Christensen, P. R., ve Klyver, K. (2006). Management consultancy in small firms: how does interaction work?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 13(3), 299-313.
- Ciumara, T. (2011). Standardization versus innovation in management consultancy. *Financial Studies*, 15(4), 145-156.
- Civelek, M.E. (2018). *Yapısal eşitlik modellemesi metodolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım, I. Baskı. İstanbul
- Clark, T. (1993). The market provision of management services, information asymmetries and service quality—some market solutions: an empirical example. *British Journal of Management*, 4(4), 235–251.
- Coghland, D. (2008). Authenticity as first-person practice, *Action Research*, 6(3), 351-366.
- Cömert, N. A. (2016). Conceptual analysis towards correct usage of control and audit concepts. *Marmara Business Review*, 1(1), 1-20.
- Costa, R. J. L., Dias, Á. L., Pereira, L., Santos, J. and Miguel, I. (2020). The basis for a constructive relationship between management consultants and clients (SMEs). *Verslas: Teorija ir praktika/Business: Theory and Practice*, 21(2), 666-674.
- Costa, R. L. D., António, N. S., ve Santos, J. B. D. (2019). Management consulting practices and praxis. *International Journal of Learning and Change*, 11(1), 39-56.
- Costa, R. L. D., Pereira, L., Dias, Á., Santos, J. and Gonçalves, R. (2021). Knowledge and relationship of consultants as key in management consulting industry: the case of Portugal consulting sector. *International Journal of Services, Economics and Management*, 12(1), 1-20.
- Covin, T.J. ve Fisher, T.V. (1991). Consultant and client must work together, *Journal of Management Consulting*, 6(4), 11-20.

- Crowley, M. A. (1989). The entrepreneurial nurse consultant: a Marxist analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 14(7), 582-586.
- Curnow, B., ve Reuvid, J. (Eds.). (2005). *International Guide to Management Consultancy: The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy Worldwide*. Kogan Page Publishers.
- Curuksu, J. D. (2018). *Data Driven: An Introduction to Management Consulting in the 21st Century*. Springer.
- Czerniawska, F. (2016). *Management Consultancy: what next?*. Springer.
- Da Silva, A. M., ve Melo, R. M. (2017). A multicriteria approach for selecting consultancy and certification services related to Quality Management. *Benchmarking*, 25(1), 160-174.
- Daft, R. L. (2021). *Management*. Cengage Learning.
- David, R. J. (2012). Institutional change and the growth of strategy consulting in the United States. In *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press.
- Dawes, P. L., Dowling, G. R., ve Patterson, P. G. (1991). Information sources used to select different types of management consultancy services. *Asia Pacific Journal of Management*, 8(2), 185-199.
- De Sarbo, W.S., Di Benedetto, C.A., Jedidi, K. ve Song, M. (2006). Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology, *Management Science*, 52(6), 909-924.
- Demirel, E. (2021). *Kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında kümelene modelinin etkinliği*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Doğan, H., Uysal, G. ve İpçioğlu, İ. (2008). Kaynak bağımlılığı teorisi'nin kritik bir unsuru olarak kaynak belirsizliği ve müşteri-tedarikçi arasındaki ilişkiyel değişime etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 49-60.
- Donnelly, R. (2008). The management of consultancy knowledge: an internationally comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*. 12(3), 71-83.
- Douglas, M. (2002). Why 'soft skills' are an essential part of hard world of business. *Manager*, (34), 34.
- Drazin, R., ve Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514-539.
- Duyar, D. D. (2018). Fayol ve Gulick'ten günümüze yönetim fonksiyonlarının dönüşümü üzerine bir değerlendirme. *Journal of Political Administrative and Local Studies*, 1(2), 75-92.

- Dykes, F. B., Kopp, B., Postings, T., ve Crouch, A. (2014). *Counselling Skills and Studies*. SAGE.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: an assessment and review, *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Erdost, H. E. (2004). Tarihsel perspektifte yönetim danışmanlığı hizmeti. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(01), 141-158.
- Eroğlu, F. (1994). Geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3-4), 238-252.
- Erwin, D. G., ve Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(1), 39–56.
- Fincham, R. (2002). The agent's agent: power, knowledge, and uncertainty in management consultancy. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 67-86.
- Fincham, R., ve Clark, T. (2002). Preface: Management consultancy: Issues, perspectives, and agendas. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 3–18.
- Finer, R. (1984). The role of consultants in information management. *Library Management*, 5(2).
- Frenkel, M., ve Shenhav, Y. (2012). Management consulting in developing and emerging economies: Towards a postcolonial perspective. *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford: OUP, 509-27.
- Fullerton, J., ve West, M. (1992). *Management consultancy: dimensions of client-consultancy relationships* (No. dp0099). Centre for Economic Performance, LSE.
- Fullerton, J., ve West, M. A. (1996). Consultant and client-working together?. *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), 40-50.
- Furusten, S. (2013). Commercialized professionalism on the field of management consulting. *Journal of Organizational Change Management*. 26(2), 265–285. <https://doi.org/10.1108/09534811311328344>
- Gable, G. G. (1996). A multidimensional model of client success when engaging external consultants. *Management science*, 42(8), 1175–1198.
- Gallessich, J. (1982). *The profession and practice of consultation: A handbook for consultants, trainers of consultants, and consumers of consultation services*. Jossey-Bass.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.

- Glückler, J., ve Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, 24(2), 269-297.
- Göksu, T. (2017). Yönetimin Fonksiyonları.
- Gray, H. L. (1987). Management Consultancy and Training for Professional Business Partnerships. *Journal of European Industrial Training*. 11(1), 17–22.
- Greenwood, R., Li, S.X., Prakash, R. ve Deephouse, D.L. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanation of performance in professional service firms, *Organization Science*, 16(6), 661-673.
- Greiner, L.E. and Metzger, R.O. (1983), *Consulting to Management*, Englewood Cliffs, New York, NY.
- Grey, C. (1998). On being a professional in a ‘Big Six’ firm, *Accounting, Organization and Society*, 23 (5/6), 569–587.
- Güçlü, E. (2015). Türkiye’de bağımsız denetim gelişim süreci. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Güler, P. (2012). *Felsefi antropoloji açısından anlam sorunu ve felsefi danışmanlık* (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Güner, F., ve Serinkan, C. (2019). İç girişimciliğin yenilik ve ekip yönetimi ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 482-499. DOI: 10.20875/makusobed.290644
- Gunter, H. M., ve Mills, C. (2017). *Consultants and consultancy: The case of education*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Haberal, I. (2018). Yönetim Danışmanlığı ve İnsan Kaynakları Yönetimindeki Etkileri: Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication, Los Angeles. Sage pp.174-177
- Hartman, F. ve Ashrafi, R.A. (2002), Project management in the information systems and information technologies industries, *Project Management Journal*, 33(3), 5-11.
- Hayes, J., ve Prakasam, R. (1991). Consultation: A Strategy for Improving Organisational Effectiveness?. *Personnel Review*.

- Hislop, D. (2002). The client role in consultancy relations during the appropriation of technological innovations. *Research Policy*, 31(5), 657-671.
- Hoegl, M., Weinkauff, K. ve Gemuenden, H.G. (2004), Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam R&D projects: a longitudinal study, *Organization Science*, 15(1), 38-55.
- Holian, R. (2006). Management decision making, ethical issues and “emotional” intelligence. *Management Decision*. 44(8), 1122–1138.
- Huang, C.,L. and Chang, B., G.(2010). The effect of managers’s moral philosophy on manas journal of social studies project desicion under agency problem conditions. *Journal of Business Ethics*, 94, 595-611.
- İzdaş, H. (2018). Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 312-334.
- Jerónimo, C., Pereira, L., ve Sousa, H. (2019, June). Management consulting business models: operations through and for digital transformation. In *2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 1-6). IEEE.
- Jha, K.N. ve Iyer, K.C. (2006), Critical determinants of project coordination, *International Journal of Project Management*, 24(4), 314-322.
- Jonckheere, M. (2015). *Independent management consulting business success* (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Jones, A. (2003). *Management consultancy and banking in an era of globalization*. Springer.
- Jones, G. R., George, J. M., & Hill, C. W. (2000). *Contemporary management*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Kaarst-Brown, M. L. (1999). Five symbolic roles of the external consultant—Integrating change, power and symbolism. *Journal of Organizational Change Management*. 12(6), 540-561.
- Kakabadse, A. P. (1983). How to use consultants. *International Journal of Manpower*. 4(1), 3-20.
- Kakabadse, A. P. (1986). Consultants and the consultancy process. *Journal of Managerial Psychology*. 1(2), 28–36.
- Kakabadse, N. K., Louchart, E., ve Kakabadse, A. (2006). Consultant’s role: a qualitative inquiry from the consultant’s perspective. *Journal of Management Development*. 25(5), 416–500.

- Karaboğa, T., ve Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve yönetim alanına katkıları üzerine bir inceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 53-68. DOI: 10.21733/ibad.665130
- Karantinou, K. M., ve Hogg, M. K. (2001). Exploring relationship management in professional services: a study of management consultancy. *Journal of Marketing Management*, 17(3-4), 263-286.
- Kartal, N. (2012). Danışmanlık üzerine. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(4), 139-155.
- Kaynak, İ. (2019). Yönetim Bilimi Perspektifinden Yönetim Danışmanlığına Genel Bir Bakış. *İçtimaiyat*, 3(1), 79-88. . DOI: 10.33709/ictimaiyat.555285
- Kazancı, M. (2017). Türk Kamu Yönetiminde Katılma ve Danışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72(4), 1009-1045. doi:10.1501/SBFder_0000002476
- Keane, B. (1989). Independent Nurse Consultants: the lateral leap. *Issues in Australian Nursing*, 2, 379-392.
- Kieser, A., ve Wellstein, B. (2008). Do activities of consultants and management scientists affect decision making by managers?. In *The Oxford handbook of organizational decision making*. Oxford University Press, 495-516.
- Kim, T. Y., & You, Y. Y. (2022). The influence of consultant competency and consulting service quality on small-medium enterprise's management performance. In *Cognitive Computing for Risk Management* (pp. 137-148). Springer, Cham.
- Kipping, M. (2003). The evolution of management consultancy: its origins and global development. *The international guide to management consultancy: The evolution, practice and structure of management consultancy worldwide, 1*, Kogan Page, 21-32.
- Kipping, M., ve Clark, T. (2012). *Researching management consulting: an introduction to the handbook* (pp. 1-26). Oxford: Oxford University Press.
- Kipping, M., ve Kirkpatrick, I. (2005, July). The development of the management consultancy business: a co-evolution perspective. In *4th Critical Management Studies Conference, Cambridge*.
- Kıran, F., ve Bozkurt, Ö. Ç. (2021). Mintzberg'in Yönetici Roller Modeli Kapsamında İş İlanlarının Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), 394-418.
- Kitay, J., ve Wright, C. (2004). Take the money and run? Organisational boundaries and consultants' roles. *The Service Industries Journal*, 24(3), 1-18.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. (Genişletilmiş 18. Baskı). İstanbul: Beta
- Koontz, H. (2010). *Essentials of management*. Tata McGraw-Hill Education.

- Kubr, M. (2005). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. New Delhi: Bookwell Publications.
- Kumar, V., Simon, A., ve Kimberley, N. (2000). Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success in Australia, *Management Decision*, 38(1), 24–35.
- Kurt, M. (2008). *Yönetim danışmanlığı kuram, gelişim ve türkiye örneği*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Lallier Beaudoin, M.-C., Brassard, A., & Roy, F. (2022). Management consulting effectiveness: Contribution of the working alliance and the consultant's attachment orientation. *Consulting Psychology Journal*, 74(1), 80–98. <https://doi.org/10.1037/cpb0000221>
- Lalonde, C., ve Adler, C. (2015). Information asymmetry in process consultation. *Leadership & organization development Journal*. 36(2), 177–211.
- Lalonde, C., ve Gilbert, M. H. (2016). Dramaturgical awareness of consultants through the rhetoric and rituals of cooperation. *Journal of Organizational Change Management*. 29(4), 630–656.
- Latif, H. (2019). Yönetim Danışmanlığı: İç ve Dış Danışmanlar. *TURAN-SAM*, 11(41), 513-516.
- Lawless, M.W., Bergh, D.D. ve Wilsted, W.D. (1988), Performance variations among strategic group members: an examination of individual firm capability, *Journal of Management*, 15(4), 649-661.
- Lee, B. C. and Jung, J. T. (2018). An Empirical study on the competence of consultants affecting quality of consulting service: Focussed on the moderating effect of problem-solving ability. *International Journal of Pure and applied Mathematics*, 118, 1-15.
- Liberatore, M. ve Luo, W. (2010), Coordination in consultant-assisted is projects: an agency theory perspective, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(2), 255-269.
- Lim, S. K. (2008). Dynamic resource-based view of entrepreneurial firm growth: An integrative theory of sustainable growth. *Unpublished Doctoral Dissertation, University of Western Ontario*.
- Lovelady, L. (1984). Change Strategies and the Use of OD Consultants to Facilitate Change: Part 1: Alternative Change Strategies Reviewed. *Leadership & Organization Development Journal*. 5(4), 2–12.
- Luo, W., ve Liberatore, M. J. (2009). Achieving it consultant objectives through client project success. *Information & management*, 46(5), 259–266.

- Maditinos, D., Chatzoudes, D., ve Tsairidis, C. (2012). Factors affecting ERP system implementation effectiveness. *Journal of Enterprise information management*. 25(1), 60–78.
- Magretta, J. (2012). *What management is*. Simon and Schuster.
- Manville, G., Matthias, O., ve Campbell, J. (Eds.). (2017). *Management Consultancy Insights and Real Consultancy Projects*. Routledge.
- Mattila, J., Tukiainen, S., ve Kajalo, S. (2019). Heterogeneity in client motives for utilizing management consulting. *Baltic Journal of Management*. 14(2), 250–267.
- Mauerer, C. (2019). The development of interpersonal trust between the consultant and client in the course of the consulting process. In *Advances in Consulting Research* (pp. 273-298). Springer, Cham.
- McKinney Kellogg, D. (1984). Contrasting successful and unsuccessful OD consultation relationships. *Group & Organization Studies*, 9(2), 151–176.
- McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management decision*. 37(5), 394 – 404.
- McLachlin, R. D. (2000). Service quality in consulting: what is engagement success?. *Managing Service Quality: An International Journal*. 10(3), 141–150.
- McLarty, R. ve Robinson, T. (1998). The practice of consultancy and a professional development strategy. *Leadership & Organizational Development Journal*, 19(5), 256–263.
- McLeod, J., ve McLeod, J. (2015). Research on embedded counselling: An emerging topic of potential importance for the future of counselling psychology. *Counselling Psychology Quarterly*, 28(1), 27-43.
- Menzel, R.K. (1975). A Taxonomy of Change Agent Skills, *Journal of European Training*, 4(5), 283–95.
- Mintzberg, H. (2019). Managerial work: Analysis from observation. In *Managerial Work* (pp. 99-112). Routledge.
- Mitchell, V. W. (1994). Problems and risks in the purchasing of consultancy services. *Service Industries Journal*, 14(3), 315-339.
- Morgan, G., Sturdy, A., ve Quack, S. (2006). The globalization of management consultancy firms: constraints and limitations. *Knowledge intensive business services: Organizational forms and national institutions*, 236.
- Morris, K.F. ve Raben, C.S. (1995). “The fundamental of change management”, in Nadler, D.A., Shaw, R.B. and Walton, A.E. (Eds), *Discontinuous Change Leading Organizational Transformation*, San Francisco. 47-65.

- Morrison, R. (2005). Practical Management Consultancy. *Consulting to Management*, 16(4), 62.
- Mulligan, J., ve Barber, P. (1998). The client–consultant relationship. in P. Sadler, *Management Consultancy—a handbook of best practice*. London, Kogan Page, 66-85.
- Nevins, M. D. (1998). Teaching to learn and learning to teach: notes toward building a university in a management-consulting firm. *Career Development International*, 3(5), 185–193.
- Nikandrou, I.; Papalexandris N. ve Bourantas D.; (2000), “Gaining Employee Trust After Acquisition”, *Employee Relations*, (22) 4, 334- 355.
- Nikolova, N. (2007). *The client-consultant relationship in professional business service firms*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Nikumbh, A. R., ve Pimplikar, S. S. (2014). Role of project management consultancy in construction project. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 10(6), 14-19.
- Nitithamyong, P., ve Tan, Z. (2007). Determinants for effective performance of external project management consultants in Malaysia. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- O’Driscoll, M. P., ve Eubanks, J. L. (1993). Behavioral competencies, goal setting, and OD practitioner effectiveness. *Group & Organization Management*, 18(3), 308-327.
- O’Mahoney, J. (2016). Management consultancy. In *Encyclopedia of Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing Limited.
- O’Mahoney, J., ve Markham, C. (2013). *Management consultancy*. Oxford University Press.
- Özata, M., ve Öztürk, Y. E. (2012). *Hastanelerde dış kaynak kullanımı*. Eğitim Yayınevi.
- Panda, D. K. (2017). Coevolution and coexistence of cooperation and competition in interorganizational collaboration. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. 10(1), 18–41. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-03-2016-0009>
- Perez, R. (2009). *Qualities and Traits of Successful Managers at the Perdue Processing Plant in Milford, Delaware* (Doctoral dissertation, Wilmington University).
- Pfeffer, J. and Salancik G.R. (2003), *The external control of organisations: a resourcedependence perspective*. Stanford CA: Stanford University Pres,
- Phillips, P. A., Newman, V., ve Subramanian, K. V. (2018). *Management Consultancy Through an Academic and Practitioner Perspective*. Notion Press.

- Poppi, J. A. (2004). *Management consulting: A multidisciplinary technique*. Doctoral dissertation, Northwestern University.
- Puutio, R., Kykyri, V. L., ve Wahlström, J. (2013). Sensitivity in topic development and meaning making in a process consultation contract meeting. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. 8(2), 104–121.
- Radnor, Z., ve O’Mahoney, J. (2013). The role of management consultancy in implementing operations management in the public sector. *International Journal of Operations & Production Management*. 33(11/12), 1555–1578. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2010-0202>
- Rassam, C. (1998). Data collection and diagnosis. *Sadler, P.(red). Management consultancy: a handbook for best practice*. London: Kogan Page Limited, 105-124.
- Richter, A. ve Schmidt, S.L. (2006), Antecedents of the performance of management consultants, *Schmalenbach Business Review*, 58(4), 332-350.
- Robbins, S. P. (2012). *Management*. Pearson Education.
- Russell, W. (2003). “Consultobabble” and the client-consultant relationship. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), 134–39.
- Rüzgâr, N. (2018). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin, mintzberg taksonomisine göre üstlendikleri rollerin, insan kaynaklarının içsellik ve dışsallık statüsü algısına etkisi: bir uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1101-1117. DOI: 10.17130/ijmeh.808332
- Saad, Y. G. (2017). Deliverable accountability, change management and breach in consultancy contracts: A comparative study of World Bank versus Europeaid funded projects. *Journal of Public Procurement*. 17(4), 525–571. <https://doi.org/10.1108/JOPP-17-04-2017-B003>
- Saint-Martin, D. (2005). The politics of management consulting in public sector reform. *The Oxford handbook of public management*, Oxford University Press, 84–106.
- Sanchez, R., Heene, A. ve Thomas, H. (1996). Introduction: towards the theory and practice of competence-based competition, in Sanchez, R., Heene, A. and Thomas, H. (Eds). *Dynamics of Competence-based Competition Theory and Practice in the New Strategic Management*, Pergamon, Oxford, 1-35.
- Sarda, A., ve Dewalkar, S. (2016). Role of project management consultancy in construction. *International Journal of Technical Research and Applications*, 4(2), 317-320.
- Sayılar, Yücel (2013). Kaynak bağımlılığı kuramı. (Ed.) Deniz Taşçı Ve Erkan Erdemir *Örgüt kuramı*. (ss.48-75) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

- Schein, E.H. (2009). *Helping: How to Offer, Give and Receive Help*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers,
- Schön, D.A. (1983), *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York, NY.
- Schweizer, L., Knyphausen-Aufsess, D. Z., ve Rajes, M. (2009). Consulting success and contingent fees as important elements on the way to a theory of management consulting. *International Journal of Services, Economics and Management*, 1(4), 393-413.
- Seema, R. (2021). The counselling self-efficacy scale for teachers: action research. *Educational Action Research*, 29(5), 772–786. <https://doi.org/10.1080/09650792.2020.1729218>
- Sekaran, U., ve Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach* (Seven Edition). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Sewchurran, K., ve Barron, M. (2008). An Investigation into Successfully Managing and Sustaining the Project Sponsor—Project Manager Relationship Using Soft Systems Methodology. *Project Management Journal*, 39(1_suppl), 56–68. <https://doi.org/10.1002/pmj.20060>
- Shanker, R. (2002). *Services marketing*. Excel Books India.
- Shaw, D. (2019). Partners and plagiarisers: Dualities in consultants' influence on organisational change projects. *Journal of Organizational Change Management*. 32(1), 51–66. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0011>
- Shin, C. S., You, Y. Y. and Park, I. C. (2022). A study on the effect of the collaboration motive of partners participating in the consulting project on relationship commitment and collaboration performance. *In Cognitive Computing for Risk Management* (pp. 75-89). Springer, Cham.
- Shin, H. D. S. (2003). *The role of uncertainty in transaction cost and resource-based theories of the firm* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P., Moffat, P., ve Power, D. (2011). Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures. *Management Decision*, 49(8), 1305 – 1326.
- Simon, A., Schoeman, P., ve Sohal, A. S. (2010). Prioritised best practices in a ratified consulting services maturity model for ERP consulting. *Journal of Enterprise Information Management*. 23(1), 100–24. <https://doi.org/10.1108/17410391011008923>
- Simon, A., ve Kumar, V. (2001). Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*. 39(5), 362–372.

- Smith, A. (1776), *The Wealth of Nations. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Book Five: Of the Revenue of the Sovereign or Commonwealth, Renascence Editions, The University of Oregon.
- Solomonson, W.L. (2012). Trust and the client-consultant relationship, *Performance Improvement Quarterly*, 25(3), 53-80.
- Sturdy, A. (1997). The consultancy process—an insecure business?. *Journal of management studies*, 34(3), 389–413.
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., ve Handley, K. (2008). Management consultancy and humor in action and context. *The emotional organization, Passions and Power*, Blackwell Publishing Ltd. 134 –152.
- Sturdy, A., Clark, T., Handley, K. ve Fincham, R. (2009). *Management Consultancy: Boundaries and knowledge in action*. Oxford University Press on Demand.
- Styhre, A., Olilla, S., Wikmalm, L., ve Roth, J. (2010). Expert or speaking-partner? Shifting roles and identities in consulting work. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(2), 159-175.
- Taylor, B. W. (2011). *Introduction to management science*. Pearson.
- Thomas, R., ve Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331.
- Tunalı, N. (1999). *İşletmelerde yönetim danışmanlığı hizmetlerinin kullanımı ve Türkiye’deki uygulamasına yönelik araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Turner, J.R. (1999), *The Handbook of Project-Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*. London: McGraw-Hill.
- Turner, R. K. (2006). Sustainability auditing and assessment challenges. *Building Research & Information*, 34(3), 197-200.
- Verlander, E.G. (2012). *The Practice of Professional Consulting*, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy Of Management Review*, 35(1), 155–174.
- Warr, J. (2006). Clinical decision-making and the nurse consultant role. *Nursing Times*, 102(39), 36-37.
- Weihrich, H., ve Koontz, H. (2005). *Management: A global perspective*. Tata McGraw-Hill.
- Weisbard, M. (1974). The gap between od practice and theory and publication, *Journal of Applied Behavioural Science*, 10(4), 476-84.

- Werr, A. ve Styhre, A. (2002). Management consultants - friend or foe?, *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 43-66.
- Werr, A., Stjernberg, T., ve Docherty, P. (1997). The functions of methods of change in management consulting. *Journal of Organizational Change Management*. 10(4), 288-307.
- Werr, A., ve Perner, F. (2007). Purchasing management-consulting services—From management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(2), 98-112.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.05.003>
- Whittle, A. (2006). The paradoxical repertoires of management consultancy. *Journal of organizational change management*, 19(4), 424-436.
<https://doi.org/10.1108/09534810610676635>
- Wickham, P. A. (2004). *Management consulting: Delivering an effective project*. Pearson Education.
- Wilcoxon, C. L. (2019). *Agency Theory: An Examination of the Intra-Organizational Relationships within the Department of Defense, Office of the Inspector General, Office of the Chief Financial Officer and Embedded Chief Financial Officers in the Context of the Chief Financial Act of 1990* (Doctoral dissertation, University of Baltimore).
- Wilde, E. (1996). Marketing management consultancy. *Work Study*. 45(2), 18-21.
- Williams, C. (2019). *Management consultancy for innovation*. Routledge.
- Witzel, M. (2015). *Management consultancy*. Routledge.
- Wohlgemuth, A. C. (2006). Evaluation of consultancy engagements: the Swiss questionnaire for quality in management consultancy. *Selection and evaluation of consultants, München, Mering*, 111-119.
- Wood, P. (2003). *Consultancy and innovation: The business service revolution in Europe*. Routledge.
- Wright, C., Sturdy, A., ve Wylie, N. (2012). Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practice. *Research Policy*, 41(3), 652-662.
- Wright, S. (1992). Modelling excellence: the role of the consultant nurse. In *Clinical Supervision and Mentorship in Nursing* (203-213). Boston: Springer.
- Yaşbay, H. ve Ataman, G. (2015). Kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında yönetim kurulları ve yönetim kurulu bileşiminin örgüt performansına etkisi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi VI. Örgüt Kuramı Çalıştayı*, Bodrum.

- Yılancı, M. (1991). Yönetim danışmanlığı ve 3568 sayılı kanunun irdelenmesi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 165-175.
- Yu, B. T.W. and To, W.M. (2011). The importance of input control to work performance under the agency theory framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (14), 2874-2891. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.606125>



EKLER

Ek-A: Etik Kurul Onayı



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL BAŞKANLIĞI

ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ : 15.03.2019
TOPLANTI SAYISI : 2019-6

KARAR NO:2019-6-3 : Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Kenan SAKALLI'nın "Asil Vekil ve Kaynak Tabanlı Görünüm Teorileri Açısından Yönetim Danışmanlığının "Algılanan" Başarısının Analizi" konulu tezi hakkında yapacağı anket sorularının,etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, Etik Kurulumuzun 14.02.2019 tarih ve 2019-03 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR

Prof.Dr.Nuri KURUOĞLU
Rektör Yardımcısı

Ek-B: Anket Formu

Sayın Yönetim Danışmanı;

Araştırma, Yönetim Danışmanlığı Kapsamında Yürütülen Projelerin Başarısında Etkisi Olan Kriterlerin Etki Düzeylerinin Belirlenmesini amaçlamaktadır. Yönetim Danışmanlığı mesleğine katkı sağlayacağı düşünülen bu çalışma Gelişim Üniversitesinde devam eden bir Doktora tezi kapsamında Yönetim Danışmanları Derneği iş birliği ile yapılmaktadır. Çalışma tamamlandığında sonuçlar sizlerle paylaşılacaktır. Aşağıda bu konuları kapsayan maddeler sunulmuştur. Aşağıdaki maddelerde verilen özelliklere göre genel değerlendirmeler yapmanız ve ilgili kutucuğa “onay” koymanızdır. Anket ortalama 6 dakika sürmektedir. Toplanan veriler yalnızca araştırma için kullanılacaktır. Zaman ayırıp araştırmaya görüşlerinizle katkı bulunduğunuzdan dolayı çok teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Kenan SAKALLI

Uşak Üniversitesi

info@yeni-cag.com

0532 553 97 13

Ankete başlarken göstermiş olduğunuz ilgi, sabır ve desteğiniz için şimdiden çok teşekkür ediyoruz...

Yönetim Danışmanı olarak çalışma süreniz (Yıl):

Yönetim Danışmanı olarak son beş yılda yürüttüğünüz/görev aldığınız proje sayısı:

Bilgilendirme Notu: Lütfen bugüne kadar görev aldığınız, projelerinizin uygulama sürecindeki deneyimlerinize göre aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1-Bu bölümde proje hedefleri doğrultusunda Danışman ve Müşteri arasında ORTAK VİZYON paylaşımına yönelik sorular yer almaktadır

Proje hedefleri, müşterinin proje takımına eksiksiz anlatıldı

- () Kesinlikle Katılmıyorum
() Katılmıyorum
() Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
() Katılıyorum
() Kesinlikle Katılıyorum

Proje hedefleri, danışmanlara eksiksiz anlatıldı

- () Kesinlikle Katılmıyorum
() Katılmıyorum
() Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
() Katılıyorum
() Kesinlikle Katılıyorum

Ortak vizyonun daha iyi oluşturulabilmesi için her iki tarafın (danışman-müşteri) proje hedefleri örtüştü

- () Kesinlikle Katılmıyorum
() Katılmıyorum
() Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
() Katılıyorum
() Kesinlikle Katılıyorum

Müşteri, projedeki ulaşılabilecek hedeflerin önceliği konusunda danışmanla hemfikirdi.

- () Kesinlikle Katılmıyorum

- Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

2-Bu bölümde proje süresince Danışman ve Müşteri arasında gerçekleşen İŞBİRLİĞİ YOĞUNLUĞU'na yönelik sorular yer almaktadır
Müşteri, problemlere çözüm bulma konusunda danışmanlarla birlikte çalışıp destekledi

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Birlikte çalışmayı güçlendirmek için proje ile ilgili ve projeden etkilenen kişiler/kuruluşlar belirlendi (Paydaş analizi).

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Danışman ve müşteri arasında sıkı bir bilgi paylaşımı vardı

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Danışman ve müşteri arasında sıkı bir iş birliği vardı

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

3-Bu bölümde Danışman ve Müşteri arasındaki GÜVEN ilişkisine yönelik sorular yer almaktadır

Müşteri bizimle sözleşme imzalarken gerekli olan tüm bilgileri paylaştığı için güveniyoruz

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Müşteri her zaman sözünü tuttuğu için güveniyoruz

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Müşteri bize adil davrandığı için güveniyoruz

- Kesinlikle Katılmıyorum

- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Müşteri bize karşı dürüst olduğu için güveniyoruz

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

4-Bu bölümde projede görev alan danışmanların UZMANLIĞI'na yönelik sorular yer almaktadır

Danışmanların mükemmel özel-uzmanlaşmış sektörel ve proje deneyimleri vardı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Danışmanların çözümlere çok katkısı vardı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Danışmanların çok iyi sorun çözüm algısı vardı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Danışmanlar yeni fikirler, perspektifler ve sorunlara farklı açılardan bakabilmek için itici bir güç sağladılar

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

5-Bu bölümde müşterinin, projeye sağladığı KAYNAK'a yönelik sorular yer almaktadır

Müşteri tarafından projeye görevlendirilen kişi sayısı gereğinden fazlaydı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Müşteri tarafından projeye sağlanan bilgi gereğinden fazlaydı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum

- Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Proje ekibi, projenin başlangıcından sonuna kadar zamanında geri dönüş sağladı

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Müşterinin, danışmanlık projesi için sağladığı kaynak yeterinden fazlaydı

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Müşteri, danışmanlık projesi için uygun kaynak sağladı

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

6-Bu bölümde müşterinin, projeye sağladığı ÜST YÖNETİM DESTEĞİ'ne yönelik sorular yer almaktadır

Müşteri üst yönetimi, proje üyelerini cesaretlendiriyor ve motive ediyordu

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Müşteri üst yönetimi, danışmanlık projesinin planlamasıyla aktif bir şekilde ilgileniyordu

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Müşteri üst yönetimi, danışmanlık projesini aktif bir şekilde destekliyordu

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Müşteri üst yönetiminin, projeye çok sıkı bir destek verdiği söylenebilir

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

7-Bu bölümde Projenin Planlanan BÜTÇE ve ZAMAN UYUMU'na yönelik sorular yer almaktadır

Tüm proje süreci danışman tarafından ön görülen sürede gerçekleşti

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Danışmanlık projesi, öngörülen tüm zaman limitleri ve projede belirlenmiş teslim tarihlerinde tamamlandı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Proje zaman takvimine uyuldu

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Projedeki hedef bütçe aşılmadı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Proje için hedeflenen sonuçlara ulaşıldı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

8-Bu bölümde projenin planlanan HEDEFLERİNE ULAŞMA DERECESESİ'ne yönelik sorular yer almaktadır

Hedeflenen başarı derecesi düşünüldüğünde tanımlanan tüm hedeflere yeterli çözüm sunuldu

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Hedeflenen başarı derecesi düşünüldüğünde danışmanlık projesi büyük bir başarıydı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Projede belirlenen proje hedefleri tümüyle tamamlandı

- Kesinlikle Katılmıyorum

- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Projede belirlenen proje hedeflerinde limitler aşılmadı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

9-Bu bölümde Proje ile, firmada gerçekleşen KÂRLILIK sonuçlarına yönelik sorular yer almaktadır

Proje beklenenden daha başarılı sonuçlandı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Proje müşteri için çok yararlı oldu

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Projenin yatırım yapılan sermaye ile verimlilik ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda; proje müşteri için çok kârlıydı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Projenin satış rakamları ile verimlilik ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda proje firma için çok kârlıydı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Proje, işletme kârlılığı açısından maliyetlerin minimize edilmesinde katkı sağladı

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

10-Bu bölümde proje ile, firmada gerçekleşen BÜYÜME ve GENİŞLEME sonuçlarına yönelik sorular yer almaktadır

Proje, gelecekteki danışmanlık ilişkilerinin (büyümesi) sürekliliği açısından faydalı oldu

- Kesinlikle Katılmıyorum

- Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Proje, firmanın büyümesi ve çevresinin genişlemesi açısından çok faydalıydı

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Müşteri, proje gelişimine olumlu baktığı için proje başarı ile sonuçlandırıldı

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Projeye, firmanın büyüme ve gelişme olanakları etkin bir şekilde kullanıldı

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Cinsiyetiniz?

- Erkek Kadın

Eğitim Düzeyiniz?

- İlköğretim Lise Önlisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora Diğer:

Ortalama aylık geliriniz

- 2500 TL ve Altı 2501-5000 TL 5001-7500 TL
 7501-10000 TL 10001 TL ve Üstü Diğer:

Danışmanlık şirketinizin kurulduğu il:

Danışmanlık şirketinizin kuruluş yılı:

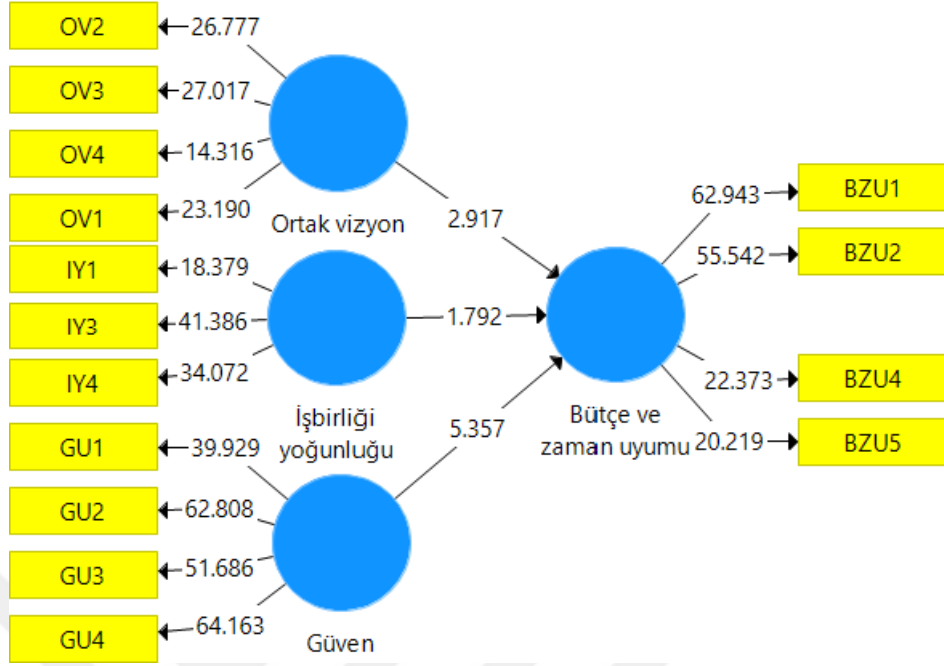
Danışmanlık şirketinde çalışma süreniz (Yıl):

Danışmanlık faaliyet konularınız (Birden fazla seçim yapabilirsiniz)

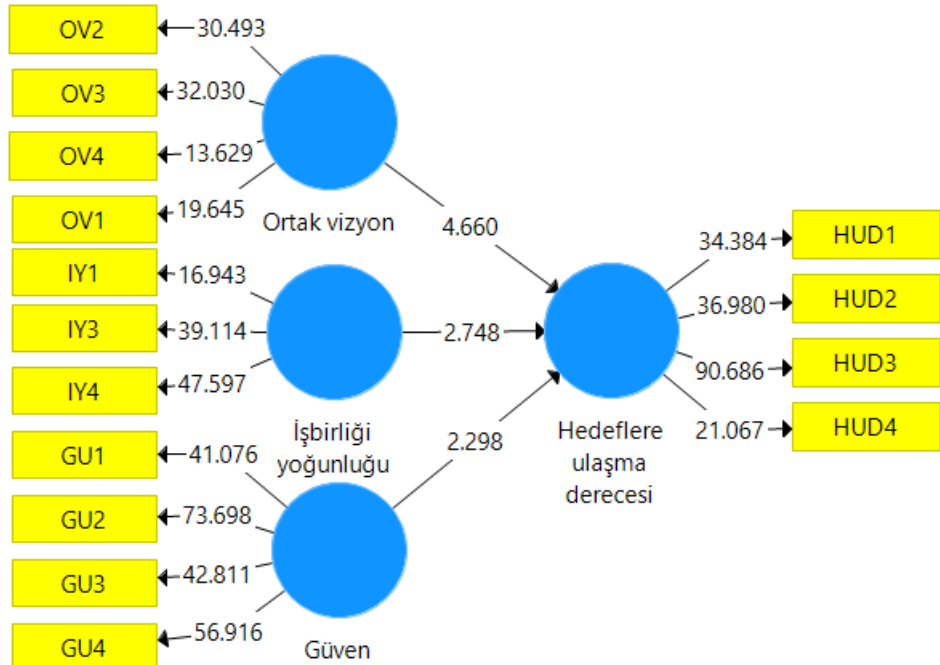
- İnsan Kaynakları Üretim Yönetimi Pazarlama
 Tedarik Yönetimi Finans Muhasebe Stratejik Yönetim
 Proje Yönetimi Dijitalleşme Değişim Yönetimi
 Yeni Yatırım - Hibe Programları Yönetim Sistemleri ve Belgelendirme

İş Yerindeki Unvanınız:

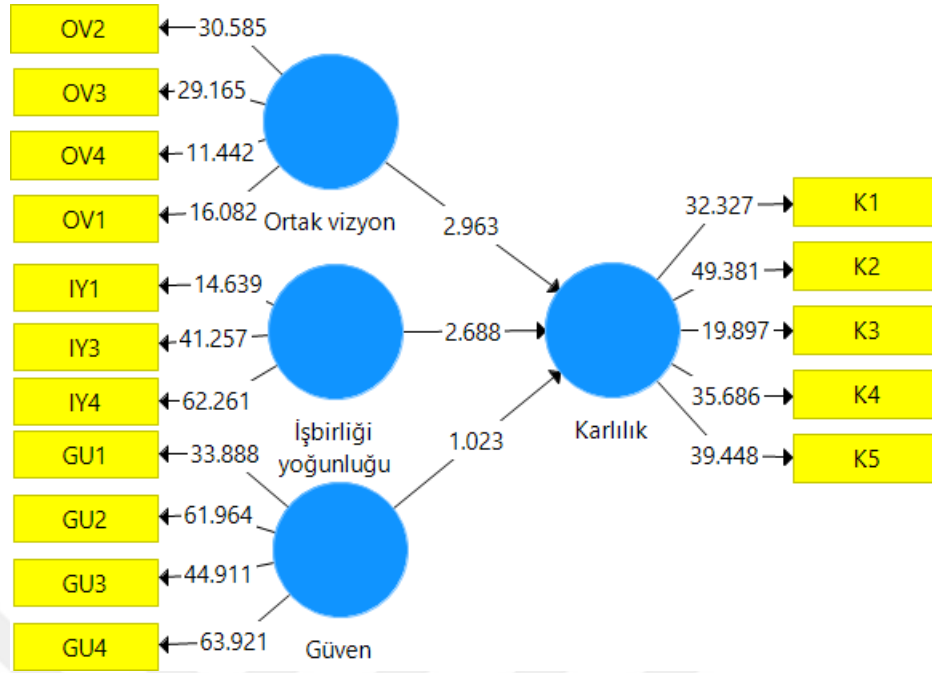
Ek-C: İstatistik Modeller



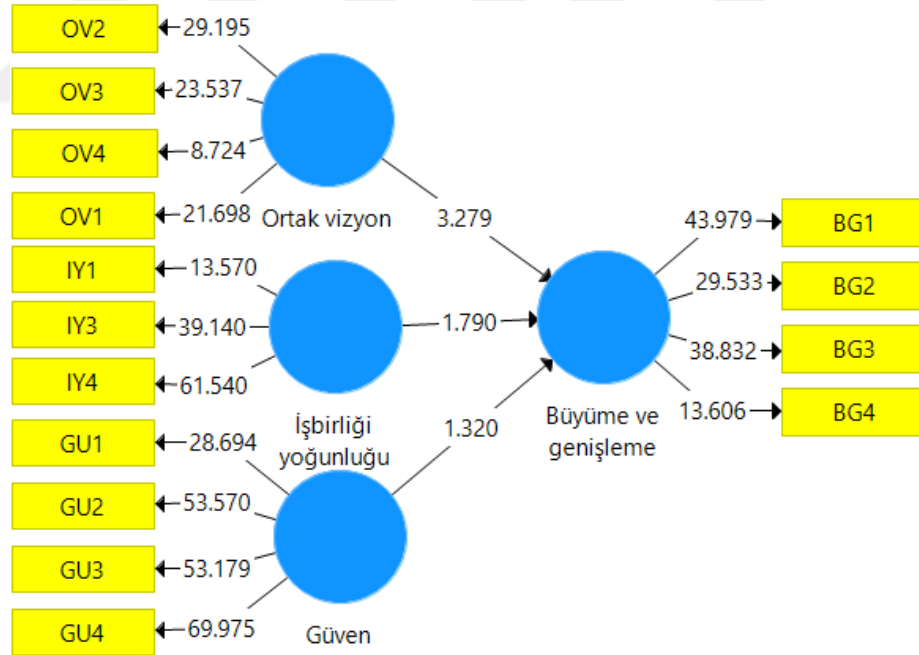
Ek-C-1. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Bütçe ve Zaman Uyumu Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik t İstatistikleri



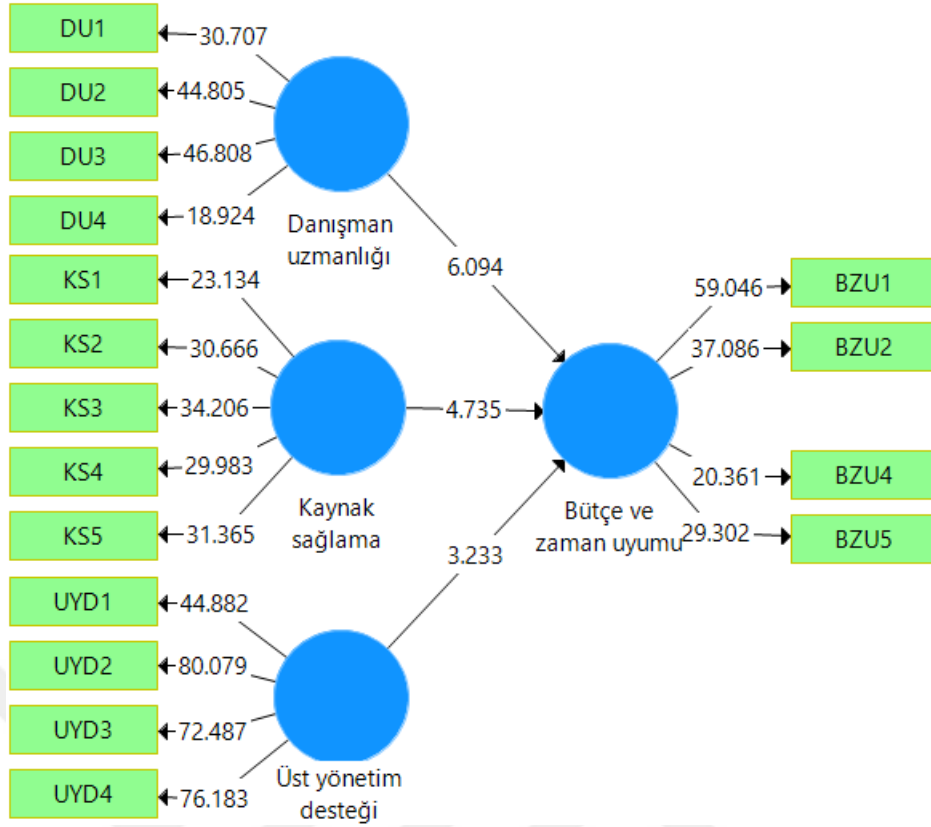
Ek-C-2. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Hedeflere Ulaşma Derecesi Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik t İstatistikleri



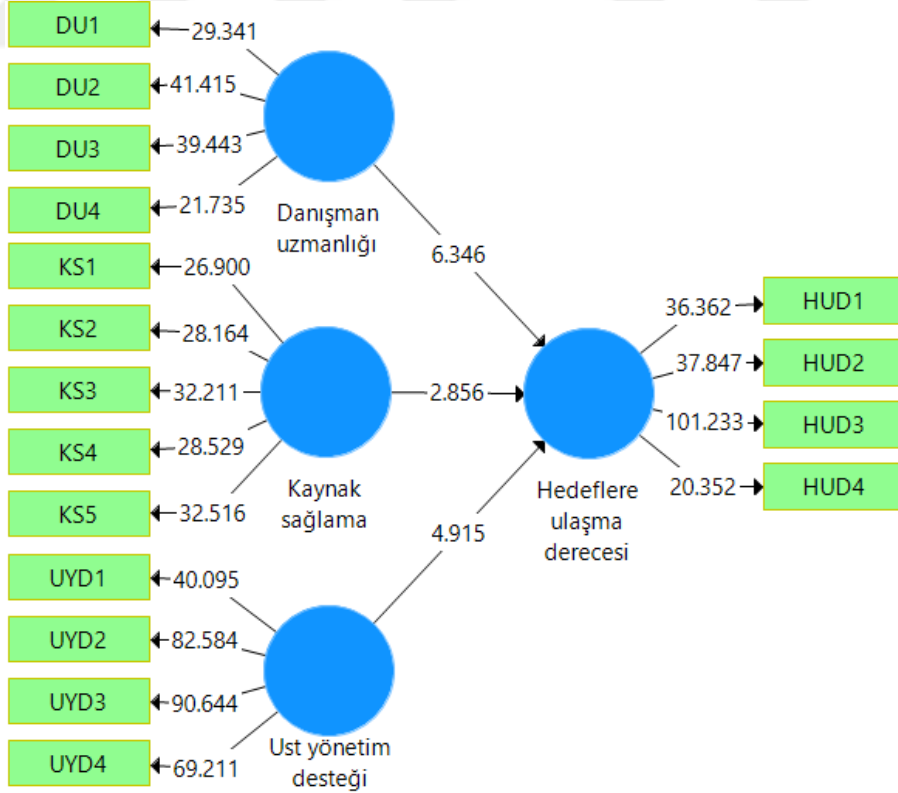
Ek-C-3. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Karlılık Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik t İstatistiği



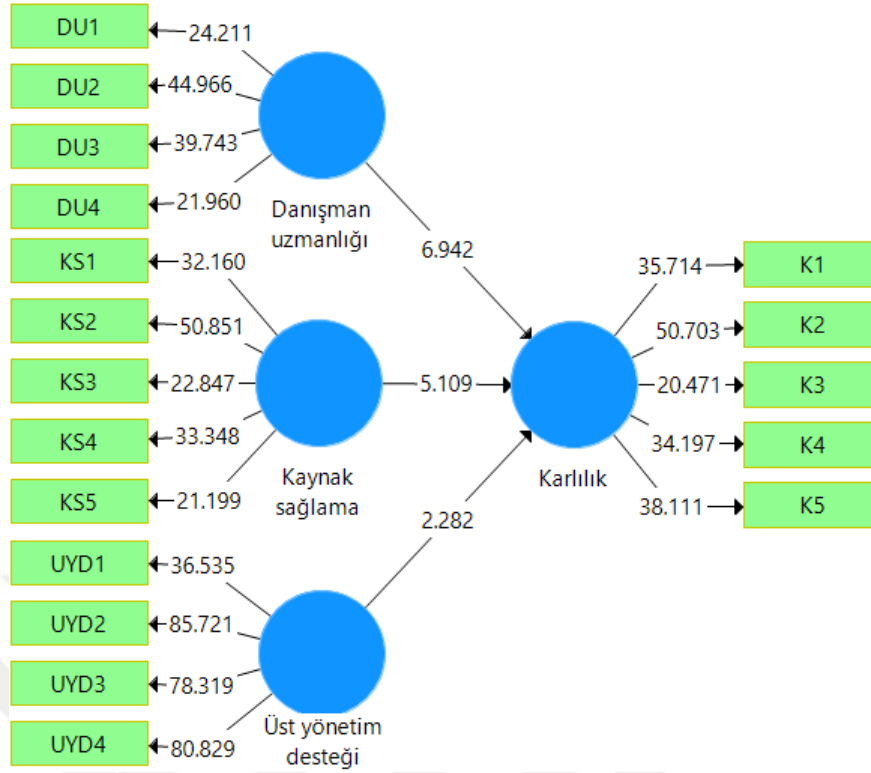
Ek-C-4. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Büyüme ve Genişleme Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik t İstatistiği



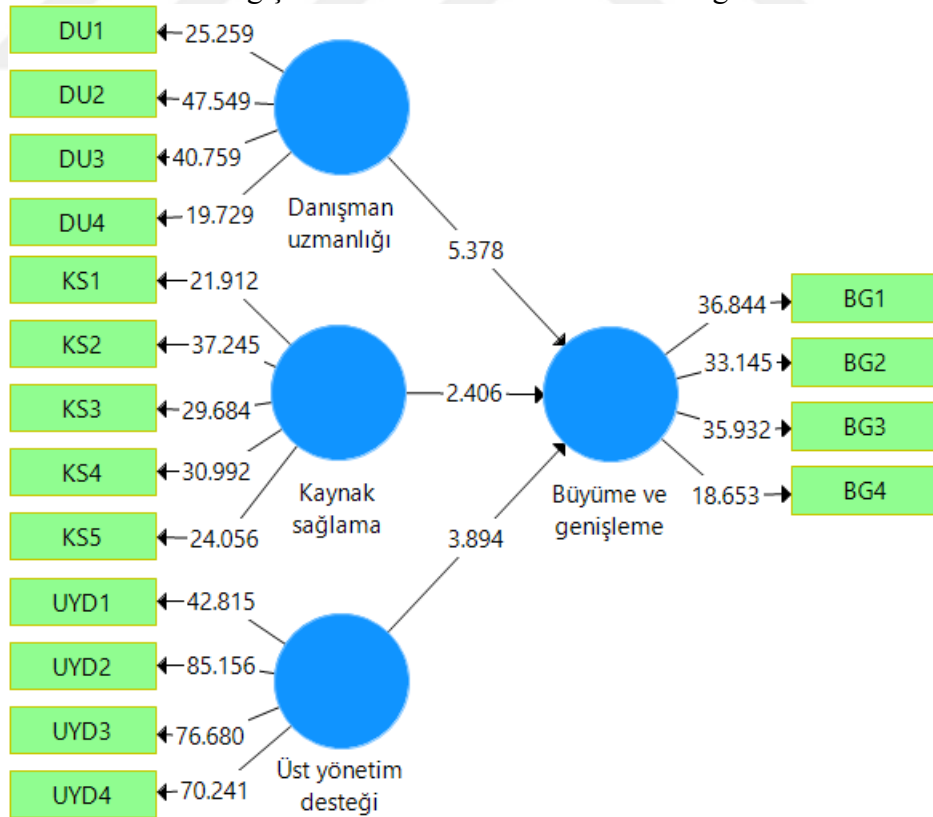
Ek-C-5. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Bütçe ve Zaman Uyumu Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik t İstatistiği



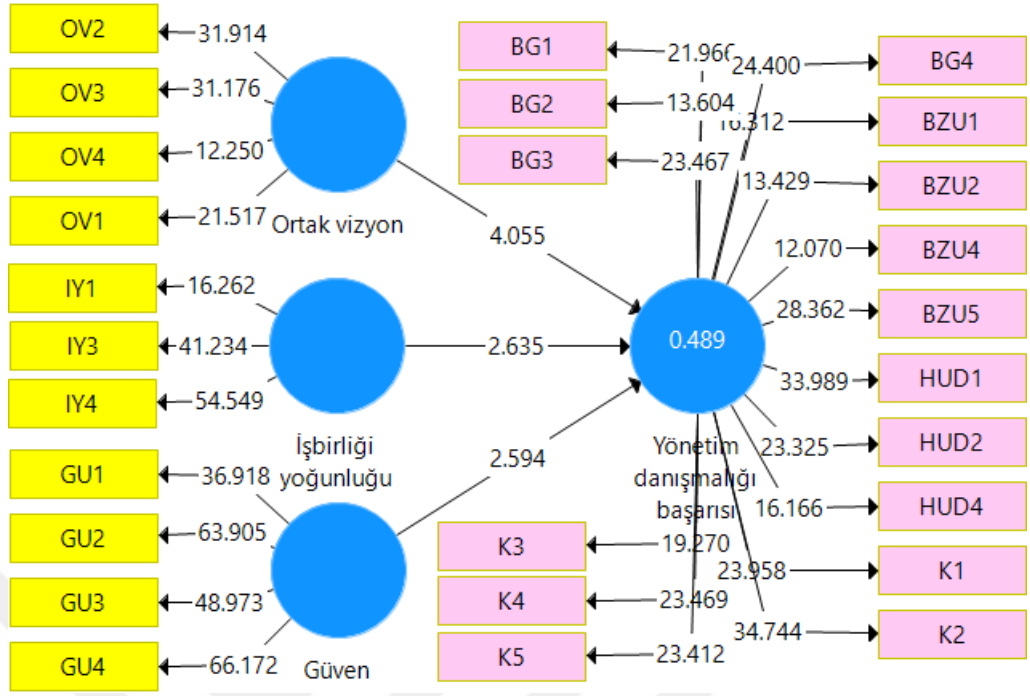
Ek-C-6. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Hedeflere Ulaşma Derecesi Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik t İstatistiği



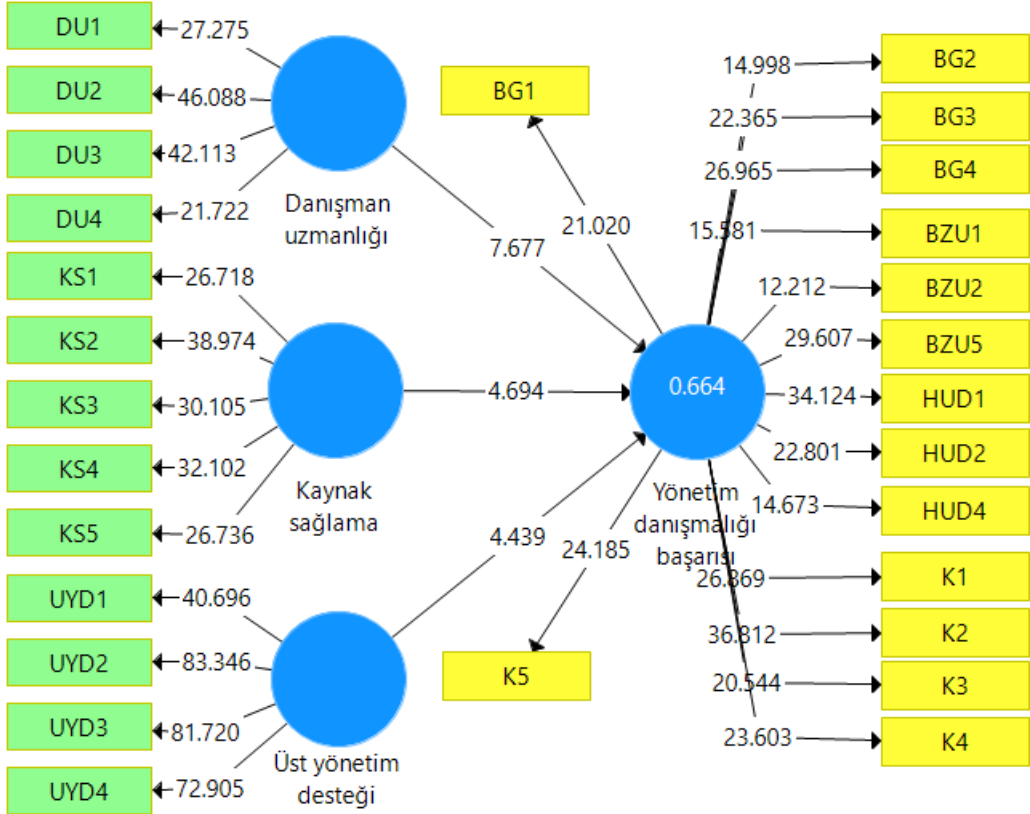
Ek-C-7. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Karlılık Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik t İstatistiği



Ek-C-8. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Büyüme ve Genişleme Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik t İstatistikleri



Ek-C-9. Asil Vekil Teorisi Değişkenlerinin Yönetim Danışmanlığı Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik t İstatistikleri



Ek-C-10. Kaynak Tabanlı Görünüm Teorisi Değişkenlerinin Yönetim Danışmanlığı Proje Başarısı Değişkenine Etkisine Yönelik t İstatistikleri

ÖZGEÇMİŞ

KENAN SAKALLI

Öğrenim Bilgisi

Yüksek Lisans

1996 – 1999 Tez adı: Kooperatiflerde Halkla İlişkiler ve Ege-Koop'ta Uygulama
(1999) Tez Danışmanı: (Prof. Dr. Rıdvan Karalar)

Lisans

1987 -1991 ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ / İŞLETME
BÖLÜMÜ/İŞLETME PR.

Akademik Görevler

2014- ÖĞRETİM GÖREVLİSİ UŞAK ÜNİVERSİTESİ / ULUBEY
MESLEK YÜKSEKOKULU / YÖNETİM VE ORGANİZASYON
BÖLÜMÜ/İŞLETME YÖNETİMİ PR.)

2013 – 2014 ÖĞRETİM GÖREVLİSİ UŞAK ÜNİVERSİTESİ / SAĞLIK
HİZMETLERİ MESLEK YÜKSEKOKULU/YÖNETİM VE ORGANİZASYON
BÖLÜMÜ/SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ PR.)

2002 – 2013 ÖĞRETİM GÖREVLİSİ AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ /
ULUBEY MESLEK YÜKSEKOKULU / İŞLETME PR.)

1994- 2006 ÖĞRETİM GÖREVLİSİ AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ /
EŞME MESLEK YÜKSEKOKULU/İŞLETME PR.)

Projelerde Yaptığı Görevler:

“Big Data ile Gelecek Elimizde” Eğitimi, Zafer Kalkınma Ajansı, Kalkınma
Bakanlığı, Yürütücü: SAKALLI KENAN, 07/02/2018 – 12/02/2018 (ULUSAL)

“Üniversitede EFQM Mükemmellik Modeli Eğitimi”, Zafer Kalkınma Ajansı,
Kalkınma Bakanlığı, Yönetici: SAKALLI KENAN, 05/12/2013-10/12/2013
(ULUSAL)

UŞAK ÇOCUK HAKLARININ KORUNMASINDA LİDERLİĞE KOŞUYOR, Avrupa Birliği, Proje Koordinatörü: SAKALLI KENAN, , 01/12/2007 - 30/10/2008 (ULUSLARARASI)

SOSYAL GÜVENLİK TOPLAM KALİTE VERİMLİLİK ARTIRMA PROJESİ, Avrupa Birliği, Yönetici: SAKALLI KENAN, 01/11/2006 - 30/09/2007 (ULUSLARARASI)

BİLİNÇLİ ANNE SAĞLIKLI BEBEK PROJESİ BASAP, Avrupa Birliği, Yönetici: SAKALLI KENAN, 01/07/2005- 30/06/2006 (ULUSLARARASI)

ÜNİVERSİTE GENÇLİĞİ ÜREME SAĞLIĞI PROJESİ ÜGÜSAP, Avrupa Birliği, Yönetici: SAKALLI KENAN, 01/07/2005- 30/05/2006 (ULUSLARARASI)

İdari Görevler

2003-2004 AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ/ULUBEY MESLEK YÜKSEKOKULU / İŞLETMECİLİK PR.

Bölüm Başkanı

2002-2003 UŞAK ÜNİVERSİTESİ/ULUBEY MESLEK YÜKSEKOKULU MYO/Yüksekokul Müdür Yardımcısı

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

ÇATIR OZAN, SAKALLI KENAN, ARMUTLU HASAN, ARMUTLU ŞÜKRAN (2020). Determination of Customer Satisfaction by Text Mining: Case of Cappadocia Hotels. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(1), 546-556. (Kontrol No: 6202639)

SAKALLI KENAN, ÇATIR OZAN (2018). 5S Tekniği Restoran İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 6(3), 473-484. (Kontrol No: 4338313)

Karaçor Musa, ÇATIR OZAN, SAKALLI KENAN (2017). Kişilik Özelliklerinin Zaman Yönetimi Becerilerine Etkisi: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma (Alandışı olduğu için puanlanmamıştır.). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(21), 118-130., Doi:

10.20875/makusobed.310755 (Kontrol No: 3618295)

KARAÇOR MUSA, ÇATIR OZAN, SAKALLI KENAN (2017). Dunning Kruger Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Önermeler Geliştirme (Derleme Makale olduğu için puanlanmamıştır). Social Science Studies Journal, 3(8), 625-629. (Kontrol No: 3626566)

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

SAKALLI KENAN, Kaya Fatma, ÇATIR OZAN, ÖNTUĞ MURAT MUSTAFA (2018). Eşme Kilimleri ve Kadınların İş Hayatına Katılmasının Sağlanması İçin Bir Model Önerisi (Alan dışı olduğu için puanlanmamıştır.). Anadolu Kadınları Teşkilatı Bâciyân-ı Rûm Anma Etkinlikleri (Özet Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:4193592)

KARAÇOR Musa, ÇATIR OZAN, SAKALLI KENAN (2017). Kişilik Özelliklerinin Zaman Yönetimi Becerilerine Etkisi: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma (Makale olarak 2017 yılında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisinde yayımlanan bildiridir. 4. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi, 532-542. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:3603290)

ÇATIR OZAN, KARAÇOR Musa, SAKALLI KENAN (2017). Seyahat Acentalarının Helal Turizm Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma. I. Uluslararası Helal Turizm Kongresi, 99-108. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:3603276)

Sertifika

Kalkınma Ajansı Teknik Destek Programı Eğitimi, İleri SPSS ve R Programı ile Big Data Analizi, Uşak Üniversitesi, Sertifika, 19.10.2018-29.10.2018 (Ulusal)

YALIN CFO Sürdürülebilir Kârlılık İçin Yalın Mali İşler ve Muhasebe, Yalın Yönetim Araçlarından Muhasebe ve Finans Sisteminin Kurulması Eğitimi, İstanbul, Sertifika, 03.11.2014-04.11.2014 (Uluslararası)

Değer Akış Haritalama, Yalın Yönetim Araçlarından Değer Akış Haritalama Eğitimi, İstanbul, Sertifika, 25.01.2014-25.01.2014 (Ulusal)

Kalkınma Ajansı Teknik Destek Programı Eğitimi, Toplam Kalite Yönetimi EFQM Mükemmellik Modeli Özdeğerlendirme, Uşak Üniversitesi, Sertifika, 09.11.2013-24.11.2013 (Ulusal)

