

عوامل موثر بر موفقیت پروژه مشاوره مدیریت

چکیده

مقدمه و هدف: این تحقیق به دنبال شناسایی و ارائه مدل موفقیت پروژه مشاوره مدیریت در ایران است. **روش‌شناسی:** پژوهش از نظر هدف اکتشافی توصیفی و از نظر جمع‌آوری داده پیمایشی و با رویکرد کمی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه مشاوران مدیریت با تجربه حداقل ۷ ساله تشکیل دادند که جامعه‌ای نامعلوم است و به روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس ۱۰۳ مشاور به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. عوامل موفقیت پروژه با توجه به پیشینه پژوهش استخراج شد و پرسشنامه‌ای ترکیبی متشکل از ۲۷ سؤال توزیع و تحلیل شد. پایایی پرسشنامه توسط ضریب کرونباخ و روایی توسط خبرگان ناظر بر پژوهش، تأیید شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد در موفقیت پروژه مشاوره مدیریت (۱) دیدگاه مشترک، (۲) همکاری، (۳) تخصص مشاور و (۴) حمایت مدیران ارشد ضروری است. مفهوم اعتماد و مدیریت پروژه اگرچه اهمیت داشتند، اما الزام اولیه پروژه مشاوره مدیریت بوده و نه عامل موثر بر موفقیت آن.

بحث و نتیجه‌گیری: صنعت مشاوره مدیریت ازجمله صنایع خدماتی رو به رشد در ایران است که به درمان سازمان مشتری پرداخته و راهبردهایی را ارائه می‌دهد. در مدل موفقیت پروژه مشاوره مدیریت، دیدگاه مشترک به این معنا که اهداف، خروجی و نتایج موردنظر سازمان مشتری و مشاوران باهم سازگاری داشته باشد (دقیق و قابل سنجش). همچنین به‌منظور کاهش تضاد اطلاعاتی، همکاری میان آن‌ها الزامی است و شدت همکاری باعث کاهش هزینه‌ها می‌گردد. مشاور باید دارای مهارت‌های نرم و سخت برای ارائه مشاوره باشد و درنهایت پشتیبانی مدیران از مشاوران مدیریت می‌تواند باید تسهیل فرایند شده و مقاومت کارکنان در برابر اجرای فرایندهای جدید اتخاذشده را کاهش دهد.

واژه‌های کلیدی:

مدل موفقیت، پروژه مشاوره مدیریت، مشاوره کسب‌وکار، سازمان مشتری، تخصص مشاور

۱. مقدمه

توسعه صنعت مشاوره مدیریت مدرن، رشد سریعی داشته و تحت تأثیر حباب بورس و بحران‌های مالی، یک حوزه تجاری موفق و مقاوم تا به امروز بوده است، بنابراین، می‌توان بیان کرد مشاوره مدیریت از اهمیت علمی و عملی زیادی برخوردار است. باوجود بزرگی صنعت مشاوره مدیریت، توجه به مشاوره مدیریت در تحقیقات دانشگاهی و علمی به‌طور عجیبی کم است. اگرچه مقالات و کتاب‌های زیادی در مورد شیوه مشاوره مدیریت وجود دارد، بسیاری از این آثار علمی، گزارش‌های عملی هستند که توسط مشاوران قدیمی نوشته شده‌اند؛ با هیچ‌گونه اعتبار علمی یا اعتبار علمی کم (اپلبائوم و استید،^۱ ۲۰۰۵). به‌طوری‌که بسیاری از نویسندگان بر فقدان پایه و اساس تجربی تأکید کرده‌اند و شکاف‌های مهمی را در زمینه مشاوره مدیریت ذکر کرده‌اند (به‌عنوان مثال گانگون،^۲ ۱۹۸۴؛ الوسون و یوهانسون،^۳ ۲۰۰۲؛ اپلبائوم و استید، ۲۰۰۵). همچنین اکثر مقالات علمی در مورد فرایند مشاوره، کارکردهای مختلف مشاوره، بازار مشاوره، نقش‌های مختلف مشاوره مدیریت و همچنین روابط آن تمرکز دارند. درمجموع، مطالعات اندکی وجود دارند که عوامل مؤثر بر موفقیت مشاوره مدیریت را به روشی علمی و منظم بیان کند (به‌عنوان مثال برون‌مایر و همکاران،^۴ ۲۰۱۶؛ ب؛ اپلبائوم و استید، ۲۰۰۵). بر این اساس، همان‌طور که چندین نویسنده دیگر (آن‌هم در کشورهایی که در زمینه صنعت مشاوره از ایران خیلی جلوتر هستند) نیز تصدیق می‌کنند، باید تحقیقات بیشتری در این زمینه انجام دهیم (به‌عنوان مثال جانگ و همکاران،^۵ ۱۹۹۷؛ سایمون و کومار،^۶ ۲۰۰۱؛ گلوکسر و آرمبروستر،^۷ ۲۰۰۳).

مقالات فارسی حوزه مشاوره مدیریت نیز مربوط به دو دهه قبل و پیش از رشد صنعت مشاوره و حضور متخصصان بازاریابی و تأسیس شرکت‌های بزرگ مشاوره‌ای در ایران و رشد فریلنسری مشاوره مدیریت (در حوزه‌های مختلف استراتژی، بازاریابی، برندسازی، مالی و منابع انسانی) است و مطالعات انجام‌شده به مبحث مشاوره مدیریت در شرکت‌های بزرگ و پروژه‌های دولتی می‌پردازد (مراجعه به پیشینه پژوهش). در این مطالعه، دیدگاه سازمان مشتری و مشاوران مدیریت به‌عنوان نقطه شروع در نظر گرفته می‌شود زیرا در هنگام تفحص در حوزه موفقیت در مشاوره مدیریت، باید بتوان احساس موفقیت دو طرف را در یک پروژه بررسی کرد. به‌طورکلی، سؤالات تحقیقاتی این مقاله شناسایی عوامل موفقیت مشاوره مدیریت در بازار رو به رشد این صنعت در ایران می‌باشد که ابعاد آن براساس پیشینه پژوهش شناسایی و فرضیه‌ها تدوین می‌گردند و سؤال تحقیق را در قالب مدلی تبیین می‌کنند. برای تکمیل هدف مذکور و پاسخ به سؤال تحقیق، این مقاله براساس تحقیقات پیشین یک چارچوب چندبُعدی متشکل از عوامل موفقیت مشاوره مدیریت را ارائه می‌دهد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. صنعت مشاوره

می‌توان ثابت کرد که دلیل اصلی استخدام یا انعقاد قرارداد با یک شرکت مشاوره مدیریت، حل یا شناسایی مشکلات با ارائه دانشی است که سازمان مشتری فاقد آن است (سایمون و کومار، ۲۰۰۱). بنابراین، قابلیت حل مشکلات، یک ضرورت در صنعت مشاوره است (زارنیواسکا،^۸ ۲۰۱۳). برای شناسایی یک مشکل، مهارت‌های تشخیصی موردنیاز است (لینچ،^۹ ۱۳۹۷). یک راه برای حل مسئله، دعوت به مشارکت کارکنان در سازمان مشتری برای شناسایی مشکل است (افجه، یزدان شناس و زرگران خوزانی، ۱۳۹۸). کارکنان می‌توانند در مورد وضعیت و مشکلاتی که تجربه می‌کنند به شرکت مشاوره مدیریت، اطلاعات مفیدی دهند (زارنیواسکا، ۲۰۱۳). بااین‌حال، ممکن است کارکنان در مورد مشکلات یا شرایط (از روی غرض‌ورزی یا به‌اشتباه) به شرکت مشاوره مدیریت اطلاعات اشتباهی دهند و

در نتیجه تحلیل سازمان مشتری توسط شرکت مشاوره را منحرف سازند (باسیل^{۱۰}، ۲۰۱۳).

روش‌های دیگری که می‌توانند به یافتن مشکل کمک کنند بهره‌گیری از روش‌های استاندارد یا مدل‌هایی متعارفی است که جستجو را ساختار می‌دهند (مک‌لاگان^{۱۱}، ۱۹۸۹). با توجه به پولفلت^{۱۲} (۱۹۹۴)، داشتن دانش صنعتی و بینش کسب‌وکار نیز می‌تواند به شناسایی مشکلات کمک کند. بسیاری از شرکت‌های مشاوره مدیریت نتوانسته‌اند مشکل دقیق سازمان مشتری را شرح دهند، چراکه صنعت مذکور را درک نکرده‌اند. علاوه بر این، صحبت کردن با همان زبان مشتری به یافته‌های بهتر و موفقیت پروژه کمک می‌کند (براری، امین صامی و زرگران خوزانی، ۱۳۹۸). تشریح و نوشتن مزایا به زبان مشتری، دانش صنعت و بینش کسب‌وکار برای ارائه پیشنهادها برای موفقیت پروژه لازم است (پولفلت، ۱۹۹۴). هنگام حل مسئله برای سازمان مشتری، هدف اصلی یا خروجی‌های پروژه باید در طول کل فرآیند در نظر گرفته شوند (اپلبائوم و استید، ۲۰۰۵). اگر مسئله یا هدف نتواند با مشاوره حل شود، باید به سازمان مشتری اعلام شود و تصمیم‌های دیگری اتخاذ شود. این موضوع همچنین توسط مک‌لاچلین^{۱۳} (۱۹۹۹) اشاره شده که یک شرکت مشاوره مدیریت باید همیشه منافع سازمان مشتری را اولویت قرار دهد.

۲-۲. پیشینه پژوهش

در ایران به‌طور کلی موضوع مشاوره مدیریت و مشاوره سازمانی خیلی مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است. مجله تدبیر در سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۲ و بعضی از کنفرانس‌هایی که در همان سال‌ها برگزار شد، با مروری بر بعضی مفاهیم اولیه مشاوره مدیریت، رشد این صنعت را در آینده پیش‌بینی کرده بوده است اما این تحقیقات مسائل ابتدایی مانند انتظارات کارفرمایان (مشتریان اکثراً دولتی) از مشاوران (خالقی بایگی و قره‌چه، ۱۳۸۹؛ صفدری و عذاری خباز، ۱۳۸۵؛ صادقی، ۱۳۸۴؛ سلطانی، ۱۳۸۴؛ کیانی، ۱۳۸۴)، نقش مشاوران در توسعه و اثربخشی (الوانی و لاجوردی، ۱۳۸۴؛ نبی‌زاده، ۱۳۸۴؛ گلچین فر، ۱۳۸۴؛ جابرانصاری، ۱۳۸۴)، نظارت بر مشاوران (مهدوی، ۱۳۸۰) پرداخته شده است و پس از آن تحقیقات در این زمینه کاهش یافت. تحقیقات خارجی نیز مسائل موفقیت پروژه را در سال‌های پیش بررسی کرده‌اند و تحقیقات جدیدی در این زمینه یافت نشد، با این حال به منظور استخراج عوامل به پیشینه پژوهش خارجی اکتفا می‌کنیم.

ماتیلا و توکیانن و کاجالو^{۱۴} (۲۰۱۹) در مقاله خود با عنوان «ناهمگونی در انگیزه‌های مشتری در استخدام مشاوران مدیریت» با توزیع پرسشنامه به ۱۱۲۷ نفر، دو عامل موجود را به‌عنوان دلایل اصلی برای استخدام مشاوره مدیریت عنوان می‌کند: «تأثیر و معنی‌داری»^{۱۵}. ایباتوآ، کوزمنکو و کلیجیوا^{۱۶} (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان «شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در مشاوره مدیریت» نتیجه گرفتند که ارائه مشاوره حرفه‌ای در حل مشکلات مدیریت به‌طور قابل‌توجهی بر کیفیت آن‌ها تأثیر می‌گذارد، مهارت‌های پرسنل مدیریت و مدیریت اطلاعات را بهبود می‌بخشد، انتشار و معرفی نوآوری‌های مدیریتی و دانش عملی و کاربردی را ارائه می‌کند. چوی، هانگ و کیم^{۱۷} (۲۰۱۸) در مطالعه خود با عنوان «بررسی تأثیر کیفیت خدمت مشاوره و مشارکت بر تخصص مشاوره و عملکرد تجاری» بیان داشتند که کیفیت خدمات و مشارکت مشتری اهمیت به‌سزایی در موفقیت مشاوره دارد. سپترویان و همکاران^{۱۸} (۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان «مدیریت کیفیت در مشاوره مدیریت (بین‌المللی)» نتیجه گرفتند که عوامل مرتبط با سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی بیشتر از جنبه‌های فنی بیشتر با موفقیت پروژه مرتبط هستند. برون‌مایر، ویرتز و گوئل^{۱۹} (۲۰۱۶ الف) در مقاله خود با عنوان «عوامل تعیین‌کننده موفقیت درک‌شده در مشاوره مدیریت» به بررسی تجربی از دیدگاه مشاوران پرداختند. بدین ترتیب پس از مطالعه ادبیات و مصاحبه با خبرگان، به تحلیل ۳۴۸ پرسشنامه تکمیل‌شده توسط مشاوران پرداختند. نتایج نشان داد که بودجه‌بندی و مدیریت زمان، درجه دستیابی

به اهداف، سودآوری و توسعه از مفاهیمی است که درک موفقیت پروژه را امکان‌پذیر می‌سازد. همچنین برون‌مایر و همان همکاران (۲۰۱۶ ب) در مقاله دیگری با عنوان «عوامل موفقیت مشاوره مدیریت» بر اساس بررسی ۲۵۵ شرکت و مدل‌سازی معادلات ساختاری، نشان دادند که هفت عامل دیدگاه مشترک، همکاری، اعتماد، مدیریت پروژه، تخصص مشاور، منابع فراهم‌شده و پشتیبانی مدیران ارشد در موفقیت پروژه مشاوره تأثیر دارند که به‌طور خاص، تخصص مشاور، شدت همکاری و دیدگاه مشترک تأثیر بیشتری بر عملکرد مشاوره مدیریت داشت. اونک^{۲۰} (۲۰۱۶) در پایان‌نامه ارشد خود با عنوان «درک بهتر از عواملی که بر موفقیت یک پروژه مشاوره مدیریت تأثیر دارد» به کار تحلیل کیفی پرداختند و پس از مطالعه مقالات متعدد دریافتند که قابلیت‌های مشاوره مدیریت شامل ۱) حل مسئله، ۲) ارتباطات، ۳) نقش، ۴) دانش، ۵) ویژگی‌های شخصیتی، ۶) مدیریت پروژه است. مامپارلر، کارمونا و لاسالا^{۲۱} (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان کیفیت خدمات مشاوره و هزینه‌های مشاوره به مسئله کیفیت خدمات و هزینه‌های خدمات مشاوره تأکید داشتند. جانکر^{۲۲} (۲۰۱۵) در مقاله خود با عنوان موفقیت کسب‌وکار مشاوره مدیریت مستقل بیان کردند که ۱) تعریف موفقیت (به معنای نحوه انتخاب سازمان مشتری)، روابط قدرتمند، کسب وکار عمومی و روش‌های شخصی (برنامه‌ریزی مالی) و اعتماد به نفس بر موفقیت کسب‌وکار مشاوره مدیریت اثرگذار است. سولومونسون^{۲۳} (۲۰۱۲) در مقاله خود با عنوان «اعتماد و رابطه مشتری-مشاور»، به دنبال بهبود مشارکت مشاوران، طراحی دوره آموزشی و مشاوران آموزشی با توضیح تأثیری است که چندین متغیر بر اعتماد به‌عنوان واسطه‌ای برای تعهد رابطه در چارچوب رابطه سازمان مشتری-مشاور داشتند. شرکت‌کنندگان ۲۲۸ دانشجوی کالج از دو دانشگاه بودند که به‌صورت تصادفی به هشت پرسشنامه مبتنی بر سناریو پاسخ می‌دادند که تأثیر سه متغیر دستکاری‌شده در سطح تخصص ادراک‌شده، ارزش‌های مشترک و اشتراک‌گذاری اطلاعات را بر اعتماد به‌عنوان میانجی برای تعهد رابطه می‌سنجید. یافته‌ها نشان داد که مشاوران می‌توانند به‌طور فعال روابط با مشتریان خویش را با تمرکز بر عوامل کلیدی که بر اعتماد و متعاقباً بر تعهد تأثیرگذار است، مدیریت کنند. بنزیک و دازن^{۲۴} (۲۰۱۲) در مقاله خود با عنوان «مفهوم و سنجش کیفیت خدمت در بازار مشاوره کسب‌وکار» به عامل کیفیت خدمات تأکید داشتند. ماس-ماچوکا و مارتینزکاستا^{۲۵} (۲۰۱۲) در مقاله خود با عنوان «بررسی عوامل حیاتی موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش» بیان کردند که ۱) عوامل فرهنگی (شامل اعتماد، شفافیت و صداقت، تخصص و همکاری و انعطاف‌پذیری و تعهد) ۲) عوامل استراتژیک (شامل حمایت مدیران عالی، ساختار سازمانی، انگیزه به اشتراک‌گذاری دانش، همسویی استراتژیک) و ۳) عوامل تکنولوژیکی (شامل سنجش، فرایند کسب‌وکار و زیرساخت فناوری) در موفقیت پروژه تأثیرگذار است. کلارک^{۲۶} (۲۰۰۹) در مقاله خود عنوان کرد «شبکه‌سازی: کلید تعاملات کاری و موفقیت پروژه مشاوره» است. لیبرانتور و لئو^{۲۷} (۲۰۰۹) در مقاله خود با عنوان «هماهنگی در پروژه‌های سیستم‌های اطلاعاتی با کمک مشاور» بیان کردند که شرکت‌های مشاوره به‌طور فزاینده‌ای توسط سازمان‌های مشتری برای مشارکت در اجرای پروژه‌های سیستم‌های سازمانی استخدام می‌شوند. چنین پروژه‌های سیستم‌های اطلاعاتی به کمک مشاور از دو جنبه مهم با پروژه‌های IS داخلی و برون‌سپاری متفاوت است. اول، تیم پروژه مشترک متشکل از اعضای از مشتری و سازمان‌های مشاور است که ممکن است اهداف متضاد و شیوه‌های کاری ناسازگار داشته باشند. دوم، همکاری نزدیک میان مشتری و سازمان‌های مشاور در طول پروژه موردنیاز است. در نتیجه، هماهنگی برای پروژه‌های با کمک مشاور پیچیده‌تر است و برای موفقیت پروژه حیاتی است. نیتی تامیانگ و تان^{۲۸} (۲۰۰۷) در مقاله خود با عنوان عوامل تعیین‌کننده برای عملکرد مؤثر مشاوران مدیریت پروژه‌های خارجی در مالزی، ۱۲ عامل را شناسایی کردند که عبارت است از: ۱) مهارت‌های ارتباطی، ۲) مدیریت مؤثر اطلاعات، ۳)

برنامه‌ریزی برای اجرای پروژه، ۴) تهیه فرایندهای استاندارد، ۵) سازمان‌دهی همکاری میان اعضای تیم، ۶) حمایت سازمان مشتری، ۷) تعهد مشاور پروژه و انعطاف‌پذیری، ۸) کفایت منابع پروژه و درک الزامات سازمان مشتری، ۹) شفافیت در تفویض اختیار تصمیم‌گیری، ۱۰) ویژگی‌های سازمان مشتری و همکاری آن، ۱۱) شایستگی و تجربه تیم مشاوره مدیریت و ۱۲) مهارت‌های حل مسئله تیم مشاوره مدیریت. ریچتر و اشمیت^{۲۹} (۲۰۰۶) در مقاله خود با عنوان «سوابق عملکردی مشاوران مدیریت»، به بررسی هر دو سطح و نوع دو بعد حیاتی سرمایه انسانی برای عملکرد مشاوران مدیریت یعنی تحصیلات و تجربه پرداختند. داده‌ها در مورد رتبه‌بندی مشتریان از عملکرد ۵۰ مشاور مدیریت ارشد در ۱۰۰ پروژه مشاوره به دست آمد. نتایج نشان داد که هم‌سطح و هم نوع تحصیلات و تجربه برای عملکرد مهم هستند. به‌طور خاص، تجربه در صنعت مشاوره به‌طور مثبت بر عملکرد مشاوران مدیریت تأثیر می‌گذارد، اما تأثیرات منحنی بر رتبه‌بندی عملکرد تجربه در مشاغلی غیر از مشاوره وجود دارد. گرینوود و همکاران^{۳۰} (۲۰۰۵) در مقاله خود با عنوان «شهرت، تنوع و توضیحات سازمانی از عملکرد در شرکت‌های خدمات حرفه‌ای»، بیان می‌کند که وظایف اصلی شرکت‌های خدمات حرفه‌ای چالش‌های استراتژیک و سازمانی غیرمتداولی را ایجاد می‌کند که حل آن‌ها بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. اپلبائوم و استید (۲۰۰۵) در مقاله خود با عنوان «عوامل حیاتی موفقیت در رابطه مشتری-مشاور» دریافته‌اند که شش متغیر به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: ۱) راه‌حل ارائه‌شده با توجه به آمادگی درونی، ۲) دارا بودن راه‌حل‌ها جدید، ۳) زمان تحویل مشخص، ۴) همکاری مشاور با تیم پروژه، ۵) حرفه‌ای بودن مشاور و ۶) درک مشاور از احساس فوریت مشتری. گلوکر و آرمبروستر^{۳۱} (۲۰۰۳) در مقاله خود با عنوان «پیوند عدم قطعیت در مشاوره مدیریت: مکانیسم‌های اعتماد و شهرت شبکه‌ای» به تحلیل بازار مشاوره مدیریت می‌پردازد و عدم اطمینان سازمانی و معاملاتی را به‌عنوان ویژگی اصلی آن شناسایی می‌کند. براساس این عدم قطعیت‌ها، استدلال کردند که رقابت در این بازار در زمینه‌های کاملاً متفاوتی نسبت به سایر بخش‌های تجاری رخ می‌دهد و پیشنهاد دادند که محرک‌های اصلی رقابت نه قیمت و نه کیفیت قابل‌اندازه‌گیری، بلکه اعتماد مبتنی بر تجربه و مکانیسمی است که آن را «شهرت شبکه‌ای» نامیدند. دیدگاه تعبیه‌شده برای توسعه مفهوم شهرت شبکه‌ای به‌عنوان یک مکانیسم میانی که مکمل دوگانگی سیستم در مقابل اعتماد شخصی و عامل رشد شرکت است. سایمون و کومار (۲۰۰۱) در مقاله خود با عنوان «دیدگاه مشتریان در مورد قابلیت‌های استراتژیکی که منجر به موفقیت مشاوره مدیریت می‌شود»، و با نظرسنجی از ۱۷۱ مدیر اجرایی در ۵۰۰ شرکت برتر استرالیایی نشان دادند که دلیل اصلی به‌کارگیری مشاوران، تخصص ناکافی درون‌سازمانی، مشاوره‌های مستقل/عینی، کمک طلبی، منابع اضافی، نیروی انسانی ناکافی درون‌سازمانی و حل سریع مشکلات است. پنج قابلیت استراتژیک از دیدگاه مشتریان نیز شامل توانای گوش دادن و درک مشتری، کیفیت خدمات، ارتباط مشتری و مشاور، صداقت و راستی و دانش فنی است. کومار، سایمون و کیمبرلی^{۳۲} (۲۰۰۰) در مقاله خود با عنوان «قابلیت‌های استراتژیکی که منجر به موفقیت مشاوره مدیریت در استرالیا می‌شود»، نشان دادند که این قابلیت‌ها در سه دسته کارکردها، مهارت‌ها و ارزش‌ها قرار می‌گیرد. سه کارکرد مهم عبارت‌اند از کیفیت خدمات، تعیین اهداف و حل مشکلات. همچنین سه مهارت/ارزش حیاتی عبارت بودند از صداقت و راستی، ارتباط مشتری و مشاور و اعتبار. مک لاپلین (۲۰۰۰) در مقاله‌ای با عنوان «کیفیت خدمات در مشاوره»، بیان می‌کند که مشاور باید انتظارات مشتریان را در بهبود عملکرد، قابلیت‌ها، فرهنگ سازمانی و افزایش جریان درآمدی برآورده سازد و اوضاع را بدتر نسازد. مک لاپلین (۱۹۹۹) در مقاله دیگری با عنوان «عوامل موفقیت مشارکت در مشاوره»، بیان کردند که مشتریان به دلایل بسیاری با مشاوران همکاری می‌کنند، اما نه همیشه با موفقیت. بر اساس بررسی ادبیات و مصاحبه با مشتری و مشاور، این مقاله شش

عامل جهانی را پیشنهاد می‌کند، که به‌عنوان گزاره‌های آزمودنی برای کمک به توضیح موفقیت در تعامل مشاوره بیان شده‌اند. این عوامل عبارت‌اند از صداقت مشاور (به‌ویژه در اولویت قرار دادن منافع مشتری)، مشارکت مشتری و آمادگی برای تغییر، توافق روشن در مورد الزامات و انتظارات، کنترل مشتری بر تعهد (تا حدی از طریق تکالیف روشن و محدود)، صلاحیت مشاور، و تناسب خوبی با تعدادی از ابعاد (ازجمله مدل‌های مشاوره، انتظارات مشتری، قابلیت‌های مشاور و نوع مشاور). جانگ و لی (۱۹۹۸) در مقاله خود با عنوان «عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه مشاوره مدیریت» بیان کردند که عوامل زیادی ممکن است بر موفقیت پروژه‌های مشاوره مدیریت تأثیر بگذارد. این عوامل از سه مجموعه اصلی متغیرها تشکیل شده‌اند: ۱) ویژگی‌های سازمان مشتری مانند پشتیبانی مدیریت ارشد (برای مشاوره، ۲) تعهد اعضای تیم مشتری و حضور مشتری/پشتیبان، ۳) شایستگی‌های مشاور، و همچنین اهمیت روش مشاوره همچون تعریف شفاف اهداف، سازگاری روش‌شناختی، استانداردسازی رویه‌ها و مشارکت مشتری. کلارک^{۳۲} (۱۹۹۳) در مقاله خود با عنوان «ارائه بازار خدمات مدیریت، اطلاعات متقارن و خدمات باکیفیت (یک راه‌حل با مثال تجربی)» بیان کردند که دو ویژگی منحصربه‌فرد و محوری خدمات همان ناملموس بودن و فناپذیری است. این‌ها مشکلات خاصی برای ارائه خدمات در بازار ایجاد می‌کند. به‌ویژه که ارزیابی کیفیت خدمات را چالش‌برانگیز می‌سازد. درحالی‌که ممکن است تولیدکننده کیفیت محصول را بداند، اما خریدار اغلب از آن غافل است. عدم تقارن بین فروشندگان و خریداران (خدمات مدیریتی) بر دو نوع است: انتخاب نامطلوب و مخاطرات اخلاقی. انتخاب نامطلوب زمانی اتفاق می‌افتد که خریدار نتواند ویژگی‌های مربوطه فروشنده یا شرایطی که تحت آن کار انجام می‌شود، را مشاهده کند. مشکل خطر اخلاقی نیز، ناتوانی خریدار در مشاهده عمل انجام‌شده توسط فروشندگان است. جنسن و میکلینگ^{۳۳} (۱۹۷۶) در مقاله خود با عنوان «نظریه شرکت: رفتار مدیریتی، هزینه‌های نمایندگی و ساختار مالکیت» به مفهوم‌سازی هزینه‌های نمایندگی و اینکه چه کسی این هزینه‌ها را متحمل می‌شود، پرداختند. همچنین نشان دادند نمی‌توان انتظار داشت که مدیران این‌گونه شرکت‌ها، به‌عنوان مدیر سرمایه‌های دیگران به‌جای خودشان، با همان هوشیاری نگران‌کننده‌ای که شرکای یک شرکت خصوصی دارند، مراقب آن باشند. شرکا، اغلب مراقب خود هستند. آن‌ها نیز مانند مباحثان یک مرد ثروتمند، مستعد این هستند که توجه به مسائل کوچک را برای افتخار ارباب خود در نظر نگیرند و به‌راحتی از داشتن آن چشم‌پوشی می‌کنند. بنابراین سهل‌انگاری و زیاده‌خواهی همواره باید کم‌وبیش در اداره امور چنین شرکتی حاکم باشد.

اگرچه در ادبیات، قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و نقش‌های متنوعی برای موفقیت یک پروژه مشاور مدیریت بیان شده است، اما به‌طور کلی می‌توان به عوامل مندرج در جدول ۱ اشاره کرد که موفقیت یک پروژه را تحت تأثیر قرار داده و نتایجی را به دست می‌دهند. شایان‌ذکر است ۶ عامل اول مورد تأیید خبرگان و اساتید ناظر بر انجام این پژوهش، قرار گرفتند و فرضیات پژوهش را تشکیل دادند. با توجه به مرور ادبیات، فرضیات تحقیق برای پاسخ به سؤالات تحقق ارائه می‌گردد. لازم به ذکر است که مدلی با جامعیت مدل کنونی به‌منظور بررسی ابعاد مختلف عوامل اثرگذار، کمتر ارائه شده است و این مدل علاوه بر شناسایی عوامل مذکور، میزان اثرگذاری را نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

جدول ۱. عوامل مؤثر در مدل موفقیت پروژه مشاوره مدیریت

ردیف	عامل	محقق و سال
۱	دیدگاه مشترک	برون‌مایر و همکاران (۲۰۱۶)، مک‌لچلین (۱۹۹۹)، کلارک (۱۹۹۳)، جنسن و میکلینگ (۱۹۷۶)
۲	همکاری/تعهد	برون‌مایر و همکاران (۲۰۱۶)، نیتی تامیانگ و تان (۲۰۰۷)، ایلپانوم و همکاران (۲۰۰۵)، جانگ و لی (۱۹۹۸)، جنسن و میکلینگ (۱۹۷۶)، ماس-ماچوسا و مارتینز-کاستا (۲۰۱۲)، چوی، هانگ و کیم (۲۰۱۸)
۳	اعتماد	برون‌مایر و همکاران (۲۰۱۶)، سولومونسون (۲۰۱۲)، گلاکر و آرمبروستر (۲۰۰۳)، سایمون و کومار (۲۰۰۱)، ماس-ماچوسا و مارتینز-کاستا (۲۰۱۲)، جانکر (۲۰۱۵)
۴	مدیریت پروژه	برون‌مایر و همکاران (۲۰۱۶)، اونک (۲۰۱۶)، لیبراتور و لئو (۲۰۰۹)، نیتی تامیانگ و تان (۲۰۰۷)، جانگ و لی (۱۹۹۸)
۵	تخصص مشاور	برون‌مایر و همکاران (۲۰۱۶)، اونک (۲۰۱۶)، نیتی تامیانگ و تان (۲۰۰۷)، ریچتر و اشمیت (۲۰۰۶)، ایلپانوم و همکاران

ردیف	عامل	محقق و سال
		(۲۰۰۵)، گرینوود و همکاران (۲۰۰۵)، سایمون و کومار (۲۰۰۱)، جانگ و لی (۱۹۹۸)، ماس-ماچوسا و مارتینز-کاستا (۲۰۱۲)، جانکر (۲۰۱۵)
۶	پشتیبانی مدیران ارشد	برون-مایر و همکاران (۲۰۱۶)، نیتی تامیانگ و تان (۲۰۰۷)، ایلپانوم و همکاران (۲۰۰۵)، جانگ و لی (۱۹۹۸)، ماس-ماچوسا و مارتینز-کاستا (۲۰۱۲)
۷	هزینه و جریان درآمدی	مک لاپین (۲۰۰۰)، مامپارلر و همکاران (۲۰۱۵)، جانکر (۲۰۱۵)
۸	کیفیت خدمات	مک لاپین (۲۰۰۰)، بنزیک و دازن (۲۰۱۲)، مامپارلر و همکاران (۲۰۱۵)، چوی، هانگ و کیم (۲۰۱۸)
۹	صداقت/شفافیت	ماس-ماچوسا و مارتینز-کاستا (۲۰۱۲)
۱۰	انعطاف پذیری	ماس-ماچوسا و مارتینز-کاستا (۲۰۱۲)
۱۱	ساختار سازمانی	ماس-ماچوسا و مارتینز-کاستا (۲۰۱۲)
۱۲	زیرساخت فناوری	ماس-ماچوسا و مارتینز-کاستا (۲۰۱۲)
۱۳	سبک رهبری	سپترویان و همکاران (۲۰۱۷)
۱۴	شبکه‌سازی/روابط	جانکر (۲۰۱۵)، سپترویان و همکاران (۲۰۱۷)، کلارک (۲۰۰۹)
۱۵	منابع دریافت شده	برون-مایر و همکاران (۲۰۱۶)

از این رو فرضیات تحقیق به شرح زیر تدوین می‌شود:

- ۱- دیدگاه مشترک (میان سازمان مشتری و شرکت مشاوره مدیریت)، بر موفقیت پروژه مشاوره مدیریت اثر دارد.
- ۲- همکاری (میان سازمان مشتری و شرکت مشاوره مدیریت)، بر موفقیت پروژه مشاوره مدیریت اثر دارد.
- ۳- اعتماد (میان سازمان مشتری و شرکت مشاوره مدیریت)، بر موفقیت پروژه مشاوره مدیریت اثر دارد.
- ۴- مدیریت پروژه بر موفقیت پروژه مشاوره مدیریت اثر دارد.
- ۵- تخصص مشاور بر موفقیت پروژه مشاوره مدیریت اثر دارد.
- ۶- پشتیبانی مدیران ارشد بر موفقیت پروژه مشاوره مدیریت اثر دارد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف کاربردی و جمع‌آوری داده‌ها به روش توصیفی و از نوع پیمایشی انجام شده است. روش جمع‌آوری اطلاعات، میدانی و با ابزار پرسشنامه است. سؤالات پرسشنامه از طریق طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالف» تا «کاملاً موافق» طراحی شده است. جامعه آماری این پژوهش تمامی مدیران شرکت‌های مشاور مدیریت هستند. به دلایل مختلف از جمله نبود یک بانک اطلاعاتی معتبر از مدیران پروژه‌های مشاوره مدیریت، احتمال عدم پاسخگویی بالای آن‌ها و همچنین انجام پژوهش در شرایط کووید ۱۹ و در نتیجه ارسال پرسشنامه از طریق ایمیل و شبکه‌های اجتماعی مانند لینکدین و همچنین اشتراک لینک پرسشنامه آنلاین، می‌توان گفت از روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس استفاده شد. در نهایت، ۲۰۲ پرسشنامه از طریق مختلف ارسال شد که در مجموع ۱۱۸ پرسشنامه دریافت شده، تعداد ۱۰ پرسشنامه به دلیل اینکه اطلاعات سوابق شغلی و حرفه‌ای خود را به درستی تکمیل نکرده بودند، حذف گردید، همچنین ۵ پرسشنامه نیز مخدوش و نامرتب بود و بنابراین ۱۰۳ پرسشنامه مبنای تجزیه و تحلیل‌های بعدی قرار گرفتند. به دلیل حجم کم نمونه (در اینجا جامعه) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش نخست تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفته و سپس به بررسی فرضیات پژوهش پرداخته شده است. برای بررسی پایایی از معیار آلفای کرونباخ استفاده شده است. معیار مناسب بودن مقدار آلفای کرونباخ، حداقل ۰/۷ است. روایی پرسشنامه با دو معیار روایی محتوا از نوع صوری و روایی سازه سنجیده شده است. برای بررسی روایی محتوا، استادان و متخصصان در صنعت مشاوره مدیریت، پرسشنامه را بررسی کرده و با تغییراتی جزئی آن را تأیید نموده‌اند. برای بررسی روایی سازه از دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا بهره گرفته شده است.

۴. یافته‌های پژوهش

در بخش یافته‌ها، نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده پژوهش در دو بخش تحلیل توصیفی و استنباطی به طور خلاصه مورد اشاره قرار می‌گیرد.

۴-۱. تحلیل توصیفی

از نرم افزار SPSS 22 به منظور تحلیل داده‌های جمعیت شناختی استفاده شد. آمار توصیفی نشان داد که ۲٪ زن و ۹۸٪ مرد در این پژوهش مشارکت داشتند و از بین تعداد کسانی که پرسشنامه را پاسخ دادند ۵۷ نفر صرفاً سابقه مشاوره کسب و کار و ۴۶ نفر هم سابقه مدیریت پیش از فعالیت حرفه‌ای در صنعت مشاوره داشتند. در این تحقیق معیار حداقل ۷ سال سابقه کاری رعایت شد و از نظر میزان تحصیلات تمامی افراد، تحصیلات تکمیلی داشتند.

۴-۲. تحلیل استنباطی

با توجه به کوچک بودن حجم نمونه برای پاسخ به فرضیات تحقیق از تکنیک‌های تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی^{۳۴} (PLS) با کمک نرم افزار SMARTPLS نسخه ۳ استفاده شده است. روش تخمین PLS ضرایب را به گونه‌ای تعیین می‌کند که مدل حاصله، بیشترین قدرت تفسیر و توضیح را دارا باشد؛ بدین معنا که مدل بتواند با بالاترین دقت و صحت، متغیر وابسته نهایی را پیش‌بینی نماید. روش حداقل مربعات جزئی که در بحث الگوسازی رگرسیونی آن را با PLS نیز معرفی می‌کنند، یکی از روش‌های آماری چند متغیره محسوب می‌شود که به وسیله آن می‌توان علیرغم برخی محدودیت‌ها مانند نامعلوم بودن توزیع متغیر پاسخ، وجود تعداد مشاهدات کم و یا وجود خودهمبستگی جدی بین متغیرهای توضیحی؛ یک یا چند متغیر پاسخ را به طور هم‌زمان در قبال چندین متغیر توضیحی الگوسازی نمود.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

سازه	شاخص	بار عاملی	سازه	شاخص	بار عاملی
دیدگاه مشترک	Q ₁	۰/۸۰۱	مدیریت پروژه	Q ₁₃	۰/۵۴۲
	Q ₂	۰/۸۱۱		Q ₁₄	۰/۶۰۷
	Q ₃	۰/۸۰۵		Q ₁₅	۰/۸۶۴
	Q ₄	۰/۶۱۴		Q ₁₇	۰/۸۲۰
همکاری	Q ₅	۰/۶۶۴	تخصص مشاور	Q ₁₈	۰/۸۱۷
	Q ₆	۰/۸۱۷		Q ₁₉	۰/۵۰۷
	Q ₇	۰/۷۷۴		Q ₂₀	۰/۶۵۷
	Q ₈	۰/۸۲۸		Q ₂₁	۰/۸۳۸
اعتماد	Q ₉	۰/۷۹۵	پشتیبانی مدیران ارشد	Q ₂₂	۰/۷۶۹
	Q ₁₀	۰/۷۹۸		Q ₂₃	۰/۶۵۰
	Q ₁₁	۰/۷۹۸		Q ₂₅	۰/۷۰۹
	Q ₁₂	۰/۷۳۹		Q ₂₆	۰/۶۸۷
			موفقیت پروژه مشاوره مدیریت	Q ₂₇	۰/۷۷۹

پیش از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق، اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا و درون‌زا ضروری می‌باشد. این کار از طریق تحلیل عاملی تأییدی دو مرتبه‌ای صورت گرفته است. به منظور تحلیل ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر متغیر از بارهای عاملی استفاده شده است. بار عاملی نشان‌دهنده این موضوع است که چه میزان از واریانس‌های شاخص‌ها توسط متغیر مکنون خود توضیح داده می‌شود. مقدار این شاخص باید از ۰/۵ بزرگ‌تر و در فاصله اطمینان ۹۵٪ معنادار باشد. معنی‌داری این شاخص توسط بوت‌استرپ^{۳۵} یا جک‌فینگ^{۳۶} به دست می‌آید. شاخصی که بار عاملی بیشتری داشته باشد، اهمیت بالاتری در اندازه‌گیری مؤلفه مربوطه دارد. تمامی شاخص‌ها همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده‌اند دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ و مقدار آماره تی بیشتر از ۱/۹۶ بوده‌اند (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ شده است) و می‌توان روایی

شاخص را تأیید کرد. برای بررسی هم خطی میان شاخص‌ها از شاخص VIF (تحميل واریانس) استفاده شده است. در صورتی که مقدار این شاخص از ۴ کمتر باشد می‌توان گفت هم خطی میان شاخص‌ها در سطح مطلوب و قابل قبولی می‌باشد. تمامی شاخص‌ها دارای مقدار VIF کمتر از ۴ شده‌اند.

جدول ۳ شاخص‌های اعتبار همگرا^{۳۷}، سازگاری درونی (آلفای کرونباخ (CA) و پایایی ترکیبی^{۳۸} (CR))، شاخص‌های کیفیت مدل ساختاری (ضریب تعیین، ضریب تعیین تعدیل شده و شاخص افزونگی) را نشان می‌دهد. آلفای کرونباخ میزان بارگیری هم‌زمان متغیرهای مکنون یا سازه را در زمان افزایش یک متغیر آشکار اندازه‌گیری می‌کند. مقدار این شاخص از ۰ تا ۱ می‌باشد. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۷ باشد (چین^{۳۹}، ۲۰۱۰). پایایی ترکیبی درواقع نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی بعلاوه واریانس خطا می‌باشد. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ می‌باشد و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۶ باشد. تمامی مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از مقدار ۰/۷ بزرگ‌تر شده‌اند و نشان از پایایی بالای پرسشنامه می‌باشد. روایی همگرا^{۴۰} به این معناست که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌های به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE^{۴۱}) مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند.

جدول ۳. شاخص روایی همگرا، پایایی و کیفیت مدل ساختاری

متغیرهای پنهان	روایی		پایایی	
	AVE	CV-Com	CR	آلفا
دیدگاه مشترک	۰/۶۵۲	۰/۷۶۵	۰/۸۲۵	۰/۷۱۸
همکاری	۰/۶۵۲	۰/۷۸۳	۰/۸۵۵	۰/۷۵۲
اعتماد	۰/۶۱۳	۰/۶۸۲	۰/۸۶۳	۰/۸۷۹
مدیریت پروژه	۰/۵۷۰	۰/۶۱۴	۰/۷۱۷	۰/۷۱۴
تخصص مشاور	۰/۵۸۲	۰/۸۹۹	۰/۷۹۹	۰/۷۱۳
پشتیبانی مدیران ارشد	۰/۶۷۱	۰/۷۰۳	۰/۷۹۸	۰/۷۵۰
موفقیت پروژه مشاوره مدیریت	۰/۷۱۵	۰/۶۹۸	۰/۷۱۸	۰/۷۹۳

جدول ۳، ضرایب همبستگی برای بررسی رابطه میان متغیرهای پنهان را به صورت دوه‌دو نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (جذر AVE) را نشان می‌دهد. جدول ۴ علاوه بر بررسی ضرایب همبستگی به روایی و اگر می‌پردازد. طبق این شاخص واریانس هر متغیر مکنون باید برای شاخص‌های مربوط به خودش بیشتر از سایر شاخص‌ها باشد. برای تشخیص این امر ابتدا جذر AVE متغیرهای مکنون محاسبه می‌شود و سپس حاصل با مقادیر همبستگی‌ای که این متغیر مکنون با سایر متغیرهای مکنون داشته، مقایسه می‌شود. باید حاصل جذر AVE از مقادیر همبستگی‌ها بیشتر باشد. این کار را باید برای تمامی متغیرهای مکنون انجام داد. نتایج بررسی شاخص فورنل و لارکر در جدول ۴ مشاهده می‌شود. لازمه تأیید روایی و اگر بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوطه با باقی متغیرها است. به عنوان مثال ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده برای متغیر تخصص مشاور (۰/۷۱۱) شده است که از مقدار همبستگی این متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. همان‌طور که در جدول مشخص است، مقدار ریشه دوم شاخص میانگین واریانس تبیین شده، برای تمامی متغیرها، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها

بیشتر می باشد.

جدول ۴. ضرایب همبستگی و شاخص اعتبار واگرا

سازه‌های اصلی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
دیدگاه مشترک	۰/۷۶۲						
همکاری	۰/۳۳۵	۰/۷۷۳					
اعتماد	۰/۲۷۳	۰/۶۹۹	۰/۷۸۲				
مدیریت پروژه	۰/۲۸۱	۰/۴۶۲	۰/۴۹۴	۰/۶۸۴			
تخصص مشاور	۰/۴۳۶	۰/۲۱۹	۰/۲۴۶	۰/۲۵۳	۰/۷۱۱		
پشتیبانی مدیران ارشد	۰/۲۵۹	۰/۶۵۱	۰/۴۹۹	۰/۳۸۲	۰/۱۹۱	۰/۷۵۵	
موفقیت پروژه مشاوره مدیریت	۰/۵۹۶	۰/۵۶۶	۰/۴۳۰	۰/۴۱۱	۰/۵۲۵	۰/۵۱۱	۰/۷۲۵

***روی قطر اصلی ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده قرار دارد.

در این مدل متغیرهای دیدگاه مشترک، همکاری، اعتماد، مدیریت پروژه، تخصص مشاور و پشتیبانی مدیران ارشد نقش مستقل و متغیر موفقیت پروژه مشاوره مدیریت نقش وابسته را ایفا می‌کنند. همچنین ضرایب این مدل به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار می‌باشد. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی^{۴۲} می‌گویند، دسته دوم روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته می‌باشند که به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر^{۴۳} گفته می‌شود و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. درواقع تمامی معادلات اندازه‌گیری و معادلات ساختاری با استفاده از آماره t ، آزمون شده است. بر طبق آن، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد.

جدول ۵. نتایج مدل معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیات تحقیق	بتا	آماره تی	وضعیت فرضیه
دیدگاه مشترک ← موفقیت پروژه مشاوره مدیریت	۰/۳۲۹	۳/۷۵۷	تأیید
همکاری ← موفقیت پروژه مشاوره مدیریت	۰/۲۷۱	۲/۲۹۴	تأیید
اعتماد ← موفقیت پروژه مشاوره مدیریت	۰/۰۵۲	۰/۵۱۸	عدم تأیید
مدیریت پروژه ← موفقیت پروژه مشاوره مدیریت	۰/۰۷۴	۰/۹۱۵	عدم تأیید
تخصص مشاور ← موفقیت پروژه مشاوره مدیریت	۰/۲۸۳	۴/۰۱۷	تأیید
پشتیبانی مدیران ارشد ← موفقیت پروژه مشاوره مدیریت	۰/۱۸۳	۲/۱۷۰	تأیید

بر اساس جدول ۵، نتایج به دست از معادلات ساختاری نشان می‌دهد تنها چهار متغیر دیدگاه مشترک، همکاری، تخصص مشاور و پشتیبانی مدیران ارشد بر موفقیت پروژه مشاوره مدیریت تأثیر معنادار در سطح اطمینان ۹۵٪ داشته‌اند ($P < 0/05$). مثبت بودن بتا نشان می‌دهد تأثیر این متغیرها بر موفقیت پروژه مشاوره مدیریت مثبت و مستقیم می‌باشند. درنتیجه، مدل موفقیت پروژه مشاوره مدیریت به شرح شکل ۱ ترسیم می‌گردد.



شکل ۱- مدل موفقیت پروژه مشاوره مدیریت

۵. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به رشد کسب‌وکارها، نیاز آن‌ها به گرفتن مشاوره در خدمات مدیریت افزایش یافته است و کسب‌وکارهای ایرانی نیز چه از نوع استارت‌آپی و چه از نوع شرکت‌های خصوصی به‌طور روزافزون از خدمات مشاوره کسب‌وکار بهره می‌برند. در سال‌های گذشته، تنها شرکت‌های دولتی و هلدینگ و بیشتر در بخش ارزیابی عملکرد، حسابداری و یا نوآوری و فناوری به خدمات مشاوره مدیریت نیاز داشتند. با این حال، تمامی مشاوره‌های مدیریت، همیشه موفقیت‌آمیز نبوده‌اند و یا لاقلاً یکی از طرفین، آن پروژه را جزو پروژه‌های موفق به حساب نیاورده و از آن راضی نیست. در این پژوهش، از متغیرهایی که در پژوهش‌های مختلف بر موفقیت یک پروژه مشاوره تأثیرگذار شناخته شده بود، برای طراحی یک مدل استفاده کرد و آن را در کسب‌وکارهای ایرانی بررسی کرد. مطابق با یافته‌های این پژوهش، داشتن دیدگاه مشترک، همکاری، تخصص مشاور و پشتیبانی مدیران ارشد بر موفقیت پروژه تأثیر داشته و موضوعات اعتماد و مدیریت پروژه، تأثیر چندانی نداشته و یا لاقلاً تأثیر آن در موفقیت و رضایت از پروژه کسب‌وکار کمتر به چشم آمده است. با توجه به اهمیت عوامل تأیید شده، می‌توان نتیجه‌گیری خاصی برای هریک از آن‌ها داشت.

دیدگاه مشترک: در این مطالعه، دیدگاه مشترک بدان معنی است که اهداف پروژه، خروجی‌ها و نتایج موردنظر سازمان مشتری و مشاوران تا چه اندازه با یکدیگر مطابقت دارند. مشاوران باید در جستجوی نتایجی باشند که به نفع سازمان مشتری باشد، توصیه می‌شود که منافع نماینده و عامل از طریق سیستم‌های تشویقی همسو شود. به‌طور دقیق‌تر، در تدوین یک دیدگاه مشترک پیش از امضای قرارداد، سازمان مشتری می‌تواند به‌طور مثال مشخص کند که دستمزد مشاوران به نتایج عملکرد آن‌ها بستگی دارد. به این ترتیب، مشتری می‌تواند حداقل تا حدی نفوذ و کنترل بیشتری را بر مشاوران اعمال کند تا آن‌ها را تنها در فعالیت‌هایی که به نفع سازمان مشتری هستند، درگیر کند. بعلاوه، به عنوان بخش عمده‌ای از کار مشاوره، سازمان مشتری و مشاوران باید اهداف پروژه خاص خود را در یک گفتمان مشترک تعریف کنند. اهداف تعریف شده باید دقیق و قابل اندازه‌گیری باشند زیرا در غیر این صورت رسیدن به دیدگاه مشترک دشوار است. علاوه بر این، بیان شفاف اهداف پروژه به تمامی سهامداران یک نقطه مهم برای دستیابی به یک دیدگاه مشترک مناسب بین سازمان مشتری و شرکت مشاوره است. در کل، یک چشم‌انداز مشترک پیش از قرارداد، هزینه‌های را کاهش می‌دهد و به موفقیت مشاوره مدیریت کمک می‌کند. تحقیقات پیشین

مانند برون‌مایر و همکاران (۲۰۱۶ ب)، مک‌لاچلین (۱۹۹۹)، کلارک (۱۹۹۳)، جنسن و میکلینگ (۱۹۷۶) نیز به دیدگاه مشترک در موفقیت پروژه مشاوره مدیریت اشاره داشتند.

همکاری: همکاری از موضوعاتی است که در اکثر تحقیقات پیشین به آن اشاره شده است از جمله برون‌مایر و همکاران (۲۰۱۶ ب)، نیتی تامیانگ و تان (۲۰۰۷)، اپلبائوم و همکاران (۲۰۰۵)، جانگ و لی (۱۹۹۸)، جنسن و میکلینگ (۱۹۷۶). برای مثال، تایید شده است که برای تحلیل وضعیت فعلی سازمان مشتری، مشاوران به گرفتن اطلاعاتی از کارمندان مختلف نیاز دارند. بنابراین، به‌خصوص پس از امضای قرارداد، یعنی زمانی که مشاور رسماً شروع به رفع مشکلات موجود سازمان مشتری و تلاش برای رسیدن به اهداف تعریف‌شده قبلی می‌کند، همکاری برای کاهش عدم‌متقارن اطلاعات موجود و رفع تضاد منافع از اهمیت زیادی برخوردار است. این هزینه‌های نمایندگی می‌تواند به‌عنوان مثال هزینه‌های نظارت بر خود عامل را هم شامل شود، یعنی هزینه‌های ناشی از ردیابی مداوم فعالیت‌های نماینده در طول دوره زمانی خاص. بااین‌حال، شدت زیاد همکاری بین سازمان مشتری و مشاور، به‌عنوان مثال از نظر ارتباط صریح و تبادل علایق بین هر دو طرف، می‌تواند به کمینه‌سازی هزینه‌های نمایندگی و موفقیت پروژه‌های مشاوره مدیریتی کمک کند.

تخصص مشاور: علاوه بر مهارت‌های یک مشاور، یعنی دانش تخصصی، دانش فنی و تجربه پروژه، در این مطالعه جنبه‌هایی مثل درک قوی و توانایی ایجاد اجماع نیز به‌عنوان تخصص مشاور، پیشنهاد می‌شود. همچنین، نکته دیگری که برای بسیاری از سازمان‌های مشتری مهم است این است که مشاوران انگیزه برای ایده‌های جدید را فراهم کنند و مسائل را از دیدگاه‌های مختلف در نظر گیرند، که به‌نوعی نشان‌دهنده تخصص مشاور است. درمجموع، به نظر می‌رسد که تخصص مشاوران برای موفقیت یک پروژه مشاوره مدیریتی سازنده باشد به همین دلیل این موضوع مورد تاکید در تحقیقات برون‌مایر و همکاران (۲۰۱۶ ب)، اونک (۲۰۱۶)، نیتی تامیانگ و تان (۲۰۰۷)، ریچتر و اشمیت (۲۰۰۶)، اپلبائوم و همکاران (۲۰۰۵)، گرینوود و همکاران (۲۰۰۵)، سایمون و کومار (۲۰۰۱)، جانگ و لی (۱۹۹۸) است.

پشتیبانی مدیران ارشد: تعهد مدیریت و پشتیبانی از تلاش مشاور برای غلبه بر رفتار مقاومتی کارکنان در یک پروژه بسیار مهم است و درنتیجه به موفقیت مشاوره مدیریتی کمک می‌کند. این مطلب در تحقیقات برون‌مایر و همکاران (۲۰۱۶ ب)، نیتی تامیانگ و تان (۲۰۰۷)، اپلبائوم و همکاران (۲۰۰۵)، جانگ و لی (۱۹۹۸) نیز بیان شده است. به بیان ساده و قابل فهم، این پشتیبانی علاوه بر پشتیبانی مالی و سرمایه‌گذاری و بودجه‌بندی به تشخیص مشاوران است و به‌نوعی پشتیبانی عاطفی است. به‌گونه‌ای که حرف و پیشنهاد مشاور را در دستور کار قرار داده و کارکنان خود را برای اجرای دستورالعمل و شیوه‌های جدید که به حل مشکل کمک می‌کند و پیشنهادی از سوی مشاوران است، بسیج سازند.

دو مفهوم اعتماد و مدیریت پروژه نیز در تحقیقات پیشین از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود، مع‌هذا در این پژوهش مورد تأیید قرار نگرفتند. می‌توان گفت که اعتماد در هر مرحله مهم است (برای مثال مرحله پیش‌پرداخت، انتخاب، ارائه اطلاعات محرمانه و ...) و جزء همیشگی تمامی پروژه‌ها بوده و هست ولی عملاً در موفقیت پروژه نمی‌تواند خیلی تأثیرگذار باشد، برای مثال می‌توان پروژه‌های زیادی را نام برد که طرفین به یکدیگر اعتماد داشتند اما این پروژه موفقیت‌آمیز نبوده است و علت آن بعضاً خارجی و حتی داخلی گزارش شده است. مجدداً مباحث مدیریت پروژه نیز جزء همیشگی و لازم هر پروژه است اما برای موفقیت، کافی نیست و بنابراین اگرچه آشنایی مشاوران به مدیریت پروژه و ابزارهای آن، اهمیت دارد و حتی سازمان مشتری نیز باید از این ابزارها در همکاری خود

استفاده کند و آموزش ببیند، اما الزاماً مدیریت صحیح پروژه نمی‌تواند عامل مؤثر و کافی برای موفقیت پروژه باشد.

منابع

- افجه، سید علی اکبر، یزدان شناس، مهدی، زرگران خوزانی، فاطمه. (۱۳۹۸). الگوی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک‌شده. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۱)، ۸۷-۱۱۸. doi: 10.22054/jmsd.2019.9662
- الوانی، سید مهدی؛ لاجوردی، اشرف (۱۳۸۴). بررسی نقش مهارت‌های مشاوران مدیریت در اثربخشی سازمان و ارائه مدل پیشنهادی، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۲۴
- جابر انصاری، سعید (۱۳۸۴). نقش مشاوره مدیریت در بقا و رشد پایدار بخش خصوصی برای توسعه ملی، همایش مشاوران مدیریت و توسعه ملی.
- خالقی بایگی، مریم؛ قره‌چه، منیژه (۱۳۸۹). صنعت مشاوره مدیریت پویا: ابزار توسعه راهبردی. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳، ۱۲۲-۱۰۷.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۴). انتظارات کارفرمایان از مشاوران مدیریت، همایش مشاوران مدیریت و توسعه ملی.
- صادقی، ابراهیم (۱۳۸۴). انتظارات دولت از مشاوران مدیریت، همایش مشاوران مدیریت و توسعه ملی.
- صفدری، علی؛ عذاری خبان، زینب (۱۳۸۵). انتظارات ارکان نظام مشاوره مدیریت از یکدیگر، مدیریت تحول اداری، شماره ۵۴، ۱۹-۱۰.
- کیانی، غلامرضا (۱۳۸۴). نقش دولت در توسعه مشاوره مدیریت کشور، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۰.
- گلچین فر، شادی (۱۳۸۴). بررسی بازار مشاوره مدیریت در جهان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۳.
- مهدوی، محمدعلی (۱۳۸۰). چگونه مدیران توسط گروه مشاوره مدیریت (تدوین مدیریت استراتژیک) را نظارت کنند؟ توسعه مدیریت، شماره ۲۷، ۴۴-۳۲.
- لینچ، ریچارد (۱۳۹۷). مدیریت/استراتژیک. ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران. تهران: نشر فوژان. چاپ اول.
- نبی‌زاده، محمدعلی (۱۳۸۴). مشاوره مدیریت- اثربخشی خدمات و چالش‌های آن. ماهنامه مشاوره مدیریت، شماره ۵.

- Afjei, S., Yazdanshenas, M., zargaran khouzani, F. (2019). Explaining the Pattern For Perceived Organizational Support Impact. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 87-118. doi: 10.22054/jmsd.2019.9662 (in Persian).
- Alvani, S M; Lajevardi, A (2005). Investigating the role of management consultants' skills in the effectiveness of the organization and presenting the proposed model, *Management and Development Quarterly*, No. 24 (in Persian).
- Alvesson M, Johansson A (2002) *Professionalism and politics in management consultancy work*. In: Clark T, Fincham R (eds) *Critical consulting*. Blackwell, Oxford: 228-246.
- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of management development*. 24(1).68-93.
- Barari, M., Aminsaremi, N., Zargaran Khouzani, F. (2019). Introducing a Brand Image Model Promotion for NAJA (The Police of The Islamic Republic of Iran). *Quarterly Journal of Brand Management*, 6(1), 187-239. doi: 10.22051/bmr.2020.28024.1840 (in Persian).
- Basil, P. Y.-L. (1997). Information consulting: developments, trends and suggestions for growth. *International journal of information management*, 17(5). 303-323.
- Benazić, D., & Došen, Đ. O. (2012). Service quality concept and measurement in the business consulting market. *Trziste/Market*, 24(1).
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016a). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review*. 39(6), 706-738.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016b). Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, 10(1), 1-34.
- Ceptureanu, E. G., Ceptureanu, S. I., Luchian, C. E., & Luchian, I. (2017). Quality management in project management consulting. A case study in an international consulting company. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 215.
- Choi, Y. K., Hong, W. H., & Kim, S. B. (2018). A Study on the Effects of Consulting Service Quality

- and Participation on the Effect of Consulting Expertise on Business Performance. *Journal of Digital Convergence*, 16(4), 117-126.
- 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.
- Clark, T. (2009). Networking: a Key To Career Communication and Management Consulting Success. *Business Communication Quarterly*, 72(3), 344–348. doi:10.1177/1080569909340629
- Czarniawska, B. (2013). The uncertainties of consulting. *International studies of management & organization*, 43(3). 11-21.
- Gagnon RJ (1984) *An integrated strategy for increasing management consulting research*. In: Academy of Management Proceedings, 148–152.
- Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization studies*, 24(2), 269-297.
- Golchinfar, S (2005). Investigating the Management Consulting Market in the World, *Tadbir Monthly*, No. 163. (in Persian).
- Greenwood, R., Li, S. X., Prakash, R., & Deephouse, D. L. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Organization Science*, 16(6), 661-673.
- Ibatova, A. Z., Kuzmenko, V. I., & Klychova, G. S. (2018). Key performance indicators of management consulting. *Management Science Letters*, 8, 475-482.
- Jaber Ansari, S (2005) The role of management consulting in the survival and sustainable growth of the private sector for national development, *Conference of Management and National Development Consultants*. (in Persian).
- Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67-72.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jonckheere, M. (2015). Independent management consulting business success (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Kiani, G (2005) The role of government in the development of management management, *Tadbir Monthly*, No. 160. (in Persian).
- Khaliqui Baigi, M; Qaracheh, M (2010). Dynamic Management Consulting Industry: A Strategic Development Tool. *Strategic Management Studies*. No. 3, 122-107. (in Persian).
- Khashei, V, Zargarani Khouzani, F (2018). *LYNCH strategic management*. Fozhanpub. (in Persian).
- Kumar, V., Simon, A., & Kimberley, N. (2000). Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia. *Management Decision*, 38(1). 24-35.
- Liberatore, M. J., & Luo, W. (2009). Coordination in consultant-assisted IS projects: an agency theory perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(2), 255-269.
- Mahdavi, M.A. (2001). How do managers be overseen by the Management Consulting Group (Strategic Management Development)? *Management development*. No. 27, 44-32. (in Persian).
- Mas-Machuca, M., & Martínez Costa, C. (2012). Exploring critical success factors of knowledge management projects in the consulting sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(11-12), 1297-1313.
- McLachlin, R. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management decision*, 37(5). 394-404.
- McLachlin, R. (2000). Service quality in consulting: what is engagement success?. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- MacLagan, P. (1989). Methodology choice and consulting ethics in management science. *Omega*, 17(5), 397-407.
- Mattila, J., Tukiainen, S., & Kajalo, S. (2019). Heterogeneity in client motives for utilizing management consulting. *Baltic Journal of Management*, 14(2), 250–267.
- Nabizadeh, M.A. (2005). Management consulting - service effectiveness and its challenges. *Management Consulting Monthly*, No. 5. (in Persian).
- Nitithamyong, P., & Tan, Z. (2007). Determinants for effective performance of external project management consultants in Malaysia. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 14(5). 463-478

- Oonk, H. W. (2016). A better understanding of which factors influence the success of a management consulting project, *Master's thesis, University of Twente*.
- Poulfelt, F. P. (1994). Management consultants: client and consultant perspectives. *Elsevier Science*, 10(4), 421-436.
- Richter, A., & Schmidt, S. L. (2006). Antecedents of the performance of management consultants. *Schmalenbach Business Review*, 58(4), 365-391.
- Sadeghi, I (2005). Government Expectations from Management Consultants, *National Conference on Management and Development Consultants*. (in Persian).
- Safdari, A; Azari Khabaz, Z (2006). Expectations of the pillars of the management consulting system from each other, *Administrative Transformation Management*, No. 54, 19-10. (in Persian).
- Simon A, Kumar V (2001) Client's views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*. 39(5):362–372.
- Solomonson, W. L. (2012). Trust and the client–consultant relationship. *performance improvement quarterly*, 25(3), 53-80.
- Soltani, I (2005). Employers' expectations of management consultants, *National Conference on Management and Development Consultants*. (in Persian).

Success Model of Management Consulting Project

Extended Abstract

Introduction

The development of management consulting industry has grown rapidly and under the influence of stock market bubbles and financial crises, has been a successful and resilient business to date, therefore, it can be said that management consulting is of great scientific and practical importance. Despite the size of the management consulting industry, attention to management consulting in academic and scientific research is strangely low. Persian articles in the field of management consulting are related to two decades, before the growth of the consulting industry and the presence of marketing specialists and the establishment of large consulting companies in Iran and the growth of freelance management consulting (in various fields of strategy, marketing, branding, finance and human resources). Studies focus on management consulting in large corporations and government projects. In this study, the perspective of the client organization and management consultants is considered as a starting point because when exploring the field of success in management consulting, it should be possible to examine the sense of success of both parties in a project. This study seeks to identify and present a model of success of the management consulting project in Iran.

Methodology

The research has been done in terms of descriptive exploratory purpose and in terms of survey data collection with a quantitative approach. The statistical population of the study consisted of all management consultants with at least 7 years of experience, which is an unknown community, therefore 103 consultants were selected as a sample by random sampling method available. The success factors of the project were extracted according to the research background and a combined questionnaire consisting of 27 questions was distributed and analyzed. The reliability of the questionnaire was confirmed by Cronbach's coefficient and the validity was confirmed by the experts supervising the research.

Discussion and Results

According to the findings of this study, having a common perspective, cooperation, consulting expertise and support of senior managers have an impact on project success and issues of trust and project management have little effect, or at least its impact on success and satisfaction of the business project is less.

Conclusion

In this study, a common vision means the extent to which the project objectives, outputs, and desired outcomes of the client organization and consultants are consistent with each other. Consultants should seek out results that benefit the client organization. It is recommended that the interests of the agent and agent be aligned through incentive systems. More specifically, in formulating a common vision before signing a contract, the client organization can specify, for example, that the consultants' salaries depend on the results of their performance. In this way, the client can at least have some more influence and control over the consultants to engage them only in activities that benefit the client organization. In addition, as a major part of consulting work, the client organization and consultants must define their specific project objectives in a common discourse. Defined goals must be precise and measurable because otherwise it is difficult to reach a common vision. In addition, clearly stating the project objectives to all stakeholders is an important point in achieving a common vision between the client organization and the consulting firm. Overall, a shared pre-contract perspective reduces costs and contributes to the success of management consulting.

Collaboration is one of the topics that has been addressed in most previous research. For example, it has been confirmed that consultants need to obtain information from various employees to analyze the current state of the client organization. Therefore, especially after the contract is signed, when the consultant formally begins to address the client's existing problems and strive to achieve the pre-defined goals, cooperation is important to reduce the asymmetry of available information and resolve conflicts of interest. These agency costs can also include, for example, the costs of self-monitoring, ie the costs of continuously tracking the agent's activities over a period of time.

In addition to the skills of a consultant, ie specialized knowledge, technical knowledge and project experience, in this study, aspects such as strong understanding and the ability to create consensus are also suggested as consulting expertise. Also, another important point for many client organizations is that consultants motivate new ideas and consider issues from different perspectives, which in a way reflects the

expertise of the consultant. Overall, the consultants' expertise seems to be constructive for the success of a management consulting project.

Management commitment and support for the consultant's efforts to overcome employee resistance behavior in a project is crucial and thus contributes to the success of management consulting. Simply put, this support, in addition to financial and investment support and budgeting, is at the discretion of the consultants and is in a way emotional support. In a way that puts the consultant's words and suggestions on the agenda and mobilizes their staff to implement new instructions and methods that help solve the problem and are suggested by the consultants.

Keywords: Success Model, Management Consulting Project, Business Consulting, Customer Organization, Consulting Expertise.

¹ Appelbaum, S. H., & Steed, A. J

² Gagnon RJ

³ Alvesson M, Johansson A

⁴ Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V.

⁵ Jang, Y., & Lee, J.

⁶ Simon A, Kumar V

⁷ Gluckler J, Armbruster T

[^] Czarniawska, B.

[^] Lych, R.

^{1^} Basil, P. Y.-L.

^{1^} MacLagan, P.

^{1^} Poulfelt, F. P.

^{1^} McLachlin, R.

¹⁴ Mattila, J., Tukiainen, S., & Kajalo, S

¹⁵ Impact and Significance

¹⁶ Ibatova, A. Z., Kuzmenko, V. I., & Klychova, G. S.

^{1^} Choi, Y. K., Hong, W. H., & Kim, S. B.

^{1^} Ceptureanu, E. G., Ceptureanu, S. I., Luchian, C. E., & Luchian, I.

^{1^} Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V.

^{2^} Oonk, H. W.

^{2^} Momparler, A., Carmona, P., & Lassala, C.

^{2^} Jonckheere, M.

^{2^} Solomonson, W. L.

^{2^} Benazić, D., & Došen, Đ. O.

^{2^} Mas-Machuca, M., & Martínez Costa, C.

^{2^} Clark, T.

^{2^} Liberatore, M. J., & Luo, W.

^{2^} Nitithamyong, P., & Tan, Z.

^{2^} Richter, A., & Schmidt, S. L.

^{2^} Greenwood, R., Li, S. X., Prakash, R., & Deephouse, D. L.

^{2^} Kumar, V., Simon, A., & Kimberley, N.

^{2^} Clark, T.

^{2^} Jensen, M. C., & Meckling, W. H.

³⁴ Partial Least Square

³⁵ Bootstrapping

³⁶ Jackknifing

³⁷ Average Variance Extracted

³⁸ Composite Reliability

³⁹ Chin

⁴⁰ Discriminant Validity

⁴¹ Average Variance Extracted

⁴² Loading Factor

⁴³ Path Coefficient