



EVALUATION OF MANAGERIAL INCOMPETENCIES AFFECTING ORGANIZATIONAL FAILURE VIA FUZZY AHP

Mehmet Selman KOBANOĞLU¹
Ercan YÜKSEKYILDIZ²

Abstract

Activities in organizations are carried out through individuals. Once things go badly, all groups that have interest with the organization will tend to find someone to blame. It should not be ignored that the organization management will be held responsible for the entire process of failure regardless of where and how the factors caused. This study aims to determine what factors that managers should pay attention when performing their managerial activities and the importance rankings of administrative errors affecting organizational failures in today's turbulent business world. Considering the relevant literature, it is accepted that the fluctuant environmental factors influencing the failures of the organization, but it is suggested that the main locus of control of the failures is within the organization. Therefore, the managerial skills of managers are considered to be the common theme behind organizational failures due to the fact that they directly affect all other functions of the organization. Within the scope of the information in the literature about organizational failure, social competences, personal characteristics and context factors as main themes and their 15 dimensions were tested. In order to determine the importance of the main themes and their dimensions, questionnaires based on pairwise comparisons were applied and Fuzzy AHP method were used. The result of the research showed that context factors are more prominent than personal characteristics and social competencies in terms of organizational failures. Finally, conclusions about theory and practice were discussed and an agenda for future research was put forward.

Article History:

Date submitted:
26 July 2021
Date accepted:
15 October 2021

Jel Codes:

D20, M10, C61

Keywords:

Organizational Failure, Managerial Incompetencies, Fuzzy AHP

Suggested Citation: Kobanoğlu, M. S. & Yüksekıldız, E. (2021). Evaluation of Managerial Incompetencies that Affecting Organizational Failure Via Fuzzy AHP. *Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(2), 290-323.

¹ Asst. Prof. Dr., Samsun University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Department of Maritime Business Management, mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-0891-6016.

² Asst. Prof. Dr., Samsun University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Department of Maritime Business Management, ercan.yuksekyildiz@samsun.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7199-8267.



ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Mehmet Selman KOBANOĞLU¹
Ercan YÜKSEKYILDIZ²

Öz

Örgütlerde faaliyetler bireyler aracılığıyla gerçekleştirilirler. Bir kez işler ters gittiğinde örgüt ile çıkar ilişkisinde bulunan tüm gruplar suçlayacak birilerini bulmaya yöneleceklerdir. Örgütün başarısızlığına neden olan etkenlerin nereden ve nasıl kaynaklandıklarına bakılmaksızın, örgüt yönetiminin örgüt ile çıkar ilişkisi bulunan paydaşlar tarafından tüm süreçten sorumlu tutulacağı gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışma, günümüz çalkantılı iş dünyasında örgütlerin başarılı bir biçimde varlıklarını sürdürebilmeleri açısından yöneticilerin yönetsel faaliyetlerini yerine getirirken hangi unsurlara dikkat etmeleri gerektiğine ve örgüt başarısızlıklarına etki eden yönetsel hataların önem sıralamalarını belirlemeyi hedeflemektedir. İlgili alanyazına bakıldığında örgüt başarısızlıklarına organizasyon dışında gelişen faktörlerin etkileri olduğu kabul edilmekle birlikte başarısızlıkların asıl kontrol odağının örgüt içinde olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, örgüt yöneticilerinin yönetsel becerileri, örgütün tüm diğer fonksiyonlarını doğrudan etkilemesi nedeniyle örgütsel başarısızlıkların arkasındaki ortak tema olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda öncelikle örgütsel başarısızlık hakkında literatürde yer alan bilgi birikimine başvurulmuş, örgütsel başarısızlıklara neden olabileceği daha önce belirlenen sosyal yeterlilikler, kişisel özellikler ve bağlam faktörleri ana temaları ve bunlara ilişkin toplamda 15 boyut test edilmiştir. Ana temalar ve boyutlarının önem derecelerinin belirlenebilmesi amacıyla ikili karşılaştırmalara dayanan anketler uygulanmış ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (BAHP) yöntemi kullanılarak örgüt literatürü doğrultusunda tespit edilen yönetsel faaliyetlerin örgüt başarısızlıkları üzerindeki etki sıralaması belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçları örgüt başarısızlıklarına neden olan ana temalardan bağlam faktörlerinin birinci sıraya yerleştiğini ve onu sırasıyla yöneticilerin kişisel özellikleri ile sosyal yeterliliklerinin izlediğini ortaya koymaktadır. Son bölümde teori ve pratiğe yönelik çıkarımlar tartışılarak gelecekteki araştırmalara yönelik bir ajanda ortaya konulmuştur.

Makale Geçmişi:

İletilen Tarih:

26 Temmuz 2021

Kabul Tarihi:

15 Ekim 2021

Jel Kodları:

D20, M10, C61

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Başarısızlık,
Yönetsel Yetersizlikler,
Bulanık AHP

Önerilen Alıntı: Kobanoğlu, M. S. & Yüksekşıldız, E. (2021). Örgütsel Başarısızlığa Etkili Olan Yönetsel Yetersizliklerin Bulanık AHP Yöntemi ile Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 290-323.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Samsun Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, mehmet.kobanoğlu@samsun.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-0891-6016.

² Dr. Öğr. Üyesi, Samsun Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, ercan.yuksekyildiz@samsun.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7199-8267.

ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

1. GİRİŞ

Örgüt literatürünün genelde başarılı organizasyonlara odaklanması ve örgütsel başarısızlıkların örgütlere dair araştırılan pek çok konu yanında çok az ele alınması, örgütsel başarısızlıklar hakkında çok az şey bilinmesine neden olmuştur (Bruno vd., 1987). Araştırmacıların başarısızlığın doğasına ilişkin negatif düşüncelerden kaçınma eğilimi, örgütsel başarısızlığın tam olarak bir tanımının hala net olarak yapılamaması, her örgüt için başarısızlık sürecinin farklılaşması nedeniyle örgütsel başarısızlıkların bilimsel çalışmalara uygun olmadığına ilişkin düşünceler, örneklemedeki zorluklar ve sorunun çok boyutlu karmaşıklığı, başarısızlığa uğramış örgütlerden sağlıklı veri alınmaması ve bu nedenle başarısızlık süreci ile ilgili sistematik bir bilgi birikiminin oluşmaması, yöneticilerin başarısızlıklarını, başarıları kadar açık ifade etmeye yanaşmamaları gibi etkenlerin konu hakkında yapılan araştırmaların çok yaygın olmamasına neden olduğu düşünülmektedir (Sharma ve Mahajan, 1980: 80; Bruno vd., 1987; Cannon ve Edmondson, 2005; Longenecker vd., 2007; Carmeli ve Sheaffer, 2008; Pasieczny ve Glinka, 2016; Serra vd., 2013).

Başarısızlığın ne anlama geldiği, örgütsel başarısızlık kavramından ne anlaşılması gerektiği, nasıl oluştuğu ve ne türlü sonuçlar ortaya çıkardığı konusunda net bir görüş birliği bulunmamasının (Crutzen ve Caillie, 2010; Balcaen ve Ooghe, 2006; Bushe, 2019) yanında, örgütsel başarısızlık alanyazınında konunun, örgüt ölümü (organization mortality), örgütsel ölüm (organizational death), örgütsel çıkış (organizational outflow, organizational exit), örgütsel gerileme (organizational decline), tasarruf (retrenchment), küçülme (downsizing), iflas (bankruptcy) gibi pek çok başlık altında incelenmesi de karışıklıklara yol açmaktadır (Carroll ve Delacroix, 1982; Mellahi ve Wilkinson, 2004; Bushe, 2019; Dias ve Martens, 2019). Örneğin, başlıklar arasında yer alan örgütsel küçülme ve tasarruf çoğu kez örgütün sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için kullanılan bir strateji olarak karşımıza çıkabilmekte (Öndeş vd., 2011), ayrıca örgütsel başarısızlık her zaman örgütün iflası ile sonuçlanmamaktadır. İflasla sonuçlansın ya da sonuçlanmasın, örgütlerin başarısız olmaları ülke ekonomisi, yatırımcılar, işgörenler, tedarikçiler, müşteriler gibi iç ve dış paydaşlar açısından istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır.

Alanyazına göre, bir organizasyonun başarı ya da başarısızlığının kolay bir açıklaması olmamasının yanında (Miles ve Snow, 1984), örgüt başarı ya da başarısızlıklarının tek bir nedene bağlanması da mümkün değildir ve bir dizi faktörün bir araya gelmesinin sonucu olarak gerçekleşmektedir (Mellahi ve Wilkinson, 2010). Konu üzerinde çalışan yazarlar genelde iki nedenin varlığından söz ederler: (1) dışsal etkenler (deterministic); ve (2) içsel etkenler (voluntaristic) (Mellahi ve Wilkinson, 2004; Carmeli ve Sheaffer, 2009; Mbat ve Eyo, 2013; Dias ve Martens, 2019; Kam, 2005). Örgütü kuşatan ekonomik koşullar, faaliyet gösterilen sektör, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler ve sosyo-kültürel etkenler dışsal faktörler olarak ele alınırken, örgüt yöneticileri, çalışanları, tasarımı, kültürü ve iklimi gibi iç çevre unsurları da içsel faktörler olarak kabul edilmektedirler. Bir taraftan örgütsel başarısızlığa örgüt dışı etkenler olarak olumsuz ekonomik konjonktür ile piyasa koşullarının neden olduğu ve örgüt yöneticilerinin stratejik seçim açısından çok fazla seçeneklerinin olmadığı çevresel bir perspektifle öne sürülmekteyken, diğer taraftan davranışsal bir perspektifle bakıldığında örgüt içi olumsuz davranışların ve yöneticilerin yetersizliklerinin başarısızlığın ana kaynağı olduğu varsayılmaktadır (Kam, 2005). Meier ve Bohte (2003)'ye göre, kökenleri ister iç ister dış etkenler olsun, özel sektör işletmelerinin küçük başarısızlıkları, potansiyel pazar kaybına, hisse değerlerinde sert düşümlere ve hatta iflas gibi büyük başarısızlıklara yol açabilmektedir.

Örgüt literatürü, örgütlerin “doğum”, “büyüme”, “olgunluk”, “gerileme” ve “ölüm” şeklinde beş aşamadan geçtiğini ve bu aşamaları sırasıyla takip etmedikleri gibi, söz konusu aşamalarda geçirdikleri sürelerin de eşit olmadığını ortaya koymaktadır (Walsh ve Cunningham, 2016). Öyle ki, Glieck (1988)’e göre tüm organizasyonlar aşama gözetmeksizin her zaman başarısızlık riski ile karşı karşıya kalmakta ve herhangi küçük bir nedenin bile büyük bir başarısızlığa dönüşme potansiyeli bulunmaktadır (Mellahi ve Wilkinson, 2010). Piyasa koşullarını yanlış yorumlamak veya misyonunu temel yetkinliklerinin ötesine taşımak (Meier ve Bohte, 2003) ya da zamanlamasına bağlı olarak yönetim tarafından alınan yetersiz bir karar örgüt için çok farklı sonuçlara neden olabilmektedir (Habersang vd., 2018).

Barnard (1938) gibi kimi bilim insanları, örgütlerin temel başarı ölçüsünün hayatta kalma yetenekleri olduğunu ifade etmelerine rağmen, çoğu araştırmacı büyümeyi bir organizasyonun normal koşulu olarak kabul etmektedirler (Serra vd., 2013). Buna rağmen, örgütsel araştırmaların büyük çoğunluğu başarılı örgütlere odaklanmıştır (Amit ve Tornhill, 2003).

Altman (2000)’a göre örgütsel başarısızlık, örgütün gelirlerinin maliyetlerini karşılayamaması, alacaklılarına karşı yükümlülüklerini yerine getirememesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Purves vd., 2016). Cameron vd. (1987), örgütsel başarısızlığın belirli bir sürede bir organizasyonun kaynaklarında önemli ve mutlak bir düşüşün meydana gelmesi ile oluştuğunu ifade etmektedirler.

Weitzel ve Jonsson (1989) ise örgütsel başarısızlığın; organizasyonların uzun vadede varlığını tehdit eden iç ve dış unsurları ön göremediklerinde, saptayamadıklarında, kaçınmadıklarında, etkisiz hale getiremediklerinde veya bunlara uyum sağlayamadıklarında ortaya çıktığını ileri sürmektedirler.

Bir diğer tanıma göre; örgütsel başarısızlık bir organizasyonun mevcut kurumsal kimliğini kaybetmesi, yürütülen faaliyetlerinin durması ve kendi kendini yönetme yeteneğinin kaybolmasına neden olan müşteri ve piyasa değeri kaybı olarak ifade edilmektedir (Hamilton, 2006; Amankwah-Amoah ve Debrah, 2010).

Yukarıda da söz edildiği gibi, örgütsel başarısızlığın tanımı hakkında literatürde net bir görüş birliği bulunmamaktadır. Örgütsel başarısızlığı konu alan çalışmalarda araştırmacılar, organizasyonun; “son üç yılda kar elde edememesi” (Lussier ve Pfeifer, 2001), “paydaşlarına zarar vererek faaliyetlerini durdurması” (Fredland ve Morris, 1976), “beklenen ve istenen sonuçlardan büyük ölçüde sapması” (Cannon ve Edmondson, 2005), “piyasa değerinde büyük miktarlarda kayıp vermesi” (Hass ve Pryor, 2005), “alacaklılarına karşı yükümlülüklerini tam olarak karşılayamaması” (Berryman, 1983), “verimlilik kaybı nedeniyle yatırım geri dönüşünün fırsat maliyetlerini karşılayamaması” (Cressy, 2006; Cochran, 1981), “girişime yeni kaynaklar temin edilememesi” (Pretorius, 2009), “iç ve dış paydaşlar tarafından kabul edilebilir bir performans sergileyememesi” (Kow, 2004) gibi durumlarda başarısız olacağını ifade etmektedirler.

Walsh ve Cunningham (2016), toplumdaki pek çok paydaşı etkilemesi ve multidisipliner bir alanın gelişmesine (finansal, yasal, örgütsel, stratejik, girişimsel, iktisadi) yol açtığından, örgüt başarısızlıklarına ilişkin literatürün eklektik olduğunu ifade etmektedirler. Hakikaten, farklı bakış açıları ve disiplinler bir taraftan araştırma kapsamını genişletirken diğer taraftan karmaşıklığa neden olmaktadır.

Alanyazına bakıldığında, örgütsel başarısızlık araştırmalarında geleneksel olarak iki temel konunun daha yaygın olarak öne çıktığı görülmektedir. Birincisi, daha fazla başarısızlığın önüne geçebilmek için örgütlerin başarısız olmalarına etki eden nedenlerin ve süreçlerin ortaya konması

ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

ile bunlara ilişkin yeni stratejilerin belirlenmesi, diğeri ise başarısızlıktan öğrenmenin önündeki engellerin tespit edilmesi ve bunların üstesinden gelenebilmesi için yeni stratejilerin saptanmasıdır (Kücher ve Feldbauer-Durstmüller, 2018).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetmel başarısızlık üzerine en tanınmış çalışma Finkelstein (2003) tarafından yapılmıştır. Yazarın amacı yalnız örgütlerin neden başarısız olduklarına odaklanmak değil, aynı zamanda başarısızlığın arkasındaki yöneticileri de incelemek olmuştur. Araştırmada başarısızlığın; değişimi göz ardı etmek, yanlış vizyonu takip etmek, örgüte çok yakından bağlı olmak, yönetici küstahlığı göstermek ve geçmişte kullanılan yöntemlere güvenmek gibi beş nedeni olduğunu tespit edilmiştir (Longenecker vd., 2007).

Örgütlerin başarısız olmalarına; belirsiz stratejiler, yönetimsel etkisizlik ve verimsizlik, aşırı genişleme politikaları, satış gücünün etkisizliği, yüksek üretim maliyetleri, finansal yönetimin zayıflığı, hatalı risk değerlendirmeleri, uyumsuz ticari politikalar, işgücünün eğitilmesi ve geliştirilmesine yönelik politikaların eksikliği, sermaye yetersizliği, sosyo-kültürel faktörler, gelirlerdeki istikrarsızlık ve kamu politikaları neden olabilmektedir (Carroll ve Delacroix, 1982; Bruno vd., 1987; Mbat ve Eyo, 2013).

Organizasyonel başarısızlığın bağlamı dış etkiler içerebilse de başarısızlığın kontrol odağı örgütün içindedir ve başarısızlıklar yetki sahibi yöneticilerin eylemlerinden ya da ihmalkâr eylemsizliklerinden kaynaklanmaktadır (Gilleseppe ve Dietz, 2009). Fredland ve Morris (1976) esasen iyi bir yöneticinin örgüt içi düzeni sağlaması beklendiğinden, genel ekonomik durum ve sektörel değişiklikler gibi dış unsurların yine yöneticiler tarafından öngörülmesi ve yeni duruma göre zamanında tepki vermesi gerektiğini, bu nedenle, tüm örgütsel başarısızlıklardan yetersiz yönetimlerin sorumlu tutulabileceğini ifade etmektedirler. Dubrowski (2007) benzer bir biçimde, örgütlerdeki kriz durumlarının çeşitli içsel ve dışsal nedenlerden etkilense bile, nedenlerin özününün kesinlikle örgüt yönetiminde olduğunu belirtmektedir.

Örgütte alınan kararlar, yöneticilerin özellikleri, mesleki deneyim ve bilgileri, becerileri ve yetenekleri tarafından yönlendirilmekte (Dias ve Martens, 2019) ve yöneticilerin performansları tüm organizasyonun performansını doğrudan etkilemektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Mullens, 2014; Köleoğlu, 2018). Benzer bir şekilde Gaskill vd. (1993) yöneticilerin örgüte uygun stratejileri belirleme ve danışman kullanma yönünden zayıf kalmaları, örgüte gerekli niteliklere sahip insan kaynağı temin edememeleri, esnek karar alma becerisinden yoksun olmaları ve beceri, deneyim ve uygulama eksiklikleri nedeniyle örgütsel başarısızlığa sebep olduklarını belirtmektedirler. ABD Küçük İşletme İdaresi, iş başarısızlıklarının yüzde 90'ından fazlasının yönetimsel olduğunu belirtmektedir (Jones vd., 2002).

Yöneticilerin uygun olmayan şekilde formüle edilen stratejileri uygulaması, kaynakları etkin ve verimli kullanabilme açısından alınan kararların isabetsizliği, operasyonel yetersizlikleri, işgörenleri yeterince motive edememeleri gibi etkenler nedeniyle örgütler likidite sorunları yaşayabilmektedirler (Mbat ve Eyo, 2013). Nitekim Purves ve Sloan (2016), örgütsel başarısızlıklarda finansal faktörlerden önce yönetim kademesinin zayıf yeterlilikleri ve kişisel özelliklerinin etkili olduğunu altını çizmektedir.

Ravaghi vd. (2015) Birleşik Krallık'ta ulusal sağlık hizmeti veren bir hastane vakfı üzerinde yaptıkları araştırmada başarısızlığın kaynağının işgören güvensizliği, iç çatışmalar ve merkezi

karar alma gibi temel yönetsel olgulara bağlı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda; otokratik yönetim tarzı, dış etkenlere ve performans hedeflerine karşı ilgisizlik, zorbalık davranışı, orta düzey yöneticilere karar verme inisiyatifinin devredilmesine yönelik isteksizlik, örgütte yetersiz bilgi akışı gibi zayıf liderlik becerilerinin örgütün başarısız olmasına katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Benzer bir araştırmada (Andrews vd., 2006), İngiliz kamu sektöründe hizmet veren örgütlerdeki performans düşüklüklerinin yönetime mi yoksa talihsizliklere mi bağlanabileceği konusu araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, İngiliz yerel makamlarının yetersiz siyasi ve idari liderliğe sahip olmaları durumunda başarısızlık oranlarının daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Bushe (2019: 23) Güney Afrika'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel başarısızlığın; (1) yönetsel etkisizlik; (2) çevresel talihsizlik ve (3) örgütsel yetersizlikler nedeniyle meydana geldiği sonucuna varmıştır. Yazar, yönetsel etkisizlikten kastedilenin yöneticilerin; planlama yeteneklerinin ve kaynak sağlama becerilerinin eksikliği, liderlik ve denetleme kapasitelerinin yetersizliği, endüstri deneyimlerinin azlığı, iş zekâsı ve öz bilinçten yoksunlukları olarak anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Ghazzawi (2018), başarısızlığın örgüt içi nedenlerine bakıldığında; liderliğin başarısızlığına, örgütsel atalet, yapısal değişikliklere yanıt veremeyen zayıf örgüt tasarımlarına, işlevsiz ya da aşırı bürokratik yapılanmalara rastlandığını vurgulamaktadır. Örgüt başarısızlıkları konusunda kurucu yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda Bruno vd. (1987) işletmelerin başarısızlığına büyük ölçüde etkisiz takımların neden olduğundan hareketle, etkili takım kurmanın ve bunları geliştirmenin yönetsel yetkinliğin kritik bir unsuru olduğunu ifade etmektedirler.

Baldwin vd. (1997) Kanada'da yürüttükleri araştırmalarında; yönetim eksiklikleri nedeniyle eski ve yeni işletmelerin neredeyse aynı oranda başarısız olduklarını ortaya koymaktadırlar. Yazarlar, yeni işletmelerin geleceği görme, denetim, iletişim, teknik bilgi ve yetersiz personel nedeniyle sorunlar yaşadığını ifade ederken, eski işletmelerin kaliteye vurgu yapmamaları, yetersiz danışmanlar kullanmaları, sorumluluk devrine yanaşmamaları, esnek ve uyarlabilir bir yapıdan uzak olmaları gibi durumların sorunların kaynağını oluşturduğunu ifade etmekte ve öneri olarak yöneticilerin eğitilmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar.

Özalp vd. (2006) başarılı işletmelerin bakış açısından örgütsel başarısızlık nedenlerine yönelik yaptıkları araştırmada; nitelikli işgücü eksikliği, planlama yetersizliği, yönetim yetersizliği, ürün ve teknoloji geliştirme yetersizliği ve değişime yetersiz uyum olmak üzere beş faktör belirlemişlerdir. Yazarlara göre organizasyonların başarısızlıkları örgüt üst yönetiminin yetersizliğine bağlanabilir (Köleoğlu, 2018).

Ooghe ve De Prijcker (2008)'in farklı endüstri ve büyüklüğe sahip 12 Belçikalı işletme üzerinde yaptıkları vaka çalışmasında, işletmelerin başarısızlığına yönetim hatalarının, yanlış işletme politikalarının ve işletmenin genel ortamlarının etkili olduğu ortaya konmuştur. Benzer bir şekilde, küçük işletmeler üzerine yaptığı çalışmasında Crutzen (2010); planlama eksikliği, iş stratejilerindeki sorunlar, geleceğe yönelik zayıf tahmin becerileri gibi yönetim yetersizlikleri ve zayıf yönetim yetkinliklerinin örgüt başarısızlıklarının açık ara en çok görülen nedenleri olduğunu ifade etmektedir.

Laitinen ve Lukason (2014) ülkeler arası örgüt başarısızlıklarının farklılıklarını ortaya koymak amacıyla yaptıkları araştırmada; örgüt başarısızlıklarının, gelişmiş ülkelerde yönetim ve

ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

kontrol becerileriyle güçlü bir şekilde bağlantılı olduğunu, daha az gelişmiş ülkelerde ise ekonomik çevrenin baskısından kaynaklandığını bulgulamışlardır.

Örgüt başarısızlıkları, yöneticilerin kendi yeteneklerine ve fikirlerinin liyakatine aşırı güvenmeleri (Korol, 2017) kendilerinden memnun olmaları sonucu iş ortamındaki değişikliklere kayıtsız kalmaları (körlük), agresif genişleme peşinde aşırı hırslı hareket ederek kibirlerine yenilmeleri, aşırı iyimser planlama yapmaları, geçmiş başarılarına fazla odaklanmak suretiyle megalomanik tutumlar sergilemeleri ve yeni yöneticilerin düşük girişimcilik seviyelerine dayandırılabilir (Eggers ve Song, 2015),

Hamilton ve Mickletwait (2006)'e göre örgütsel başarısızlığın ana nedenleri; (1) zayıf stratejik kararlar; (2) aşırı genişleme ve yanlış değerlendirilen satın almalar; (3) baskın yöneticiler; (4) açgözlülük, benlik ve güç arzusu; (5) örgütün tüm kademelerinde yürütülen iç denetimlerin başarısızlığı ve (6) verimsiz veya yetersiz yönetim kurulları gibi altı başlık altında sınıflandırılabilir. (Dubrowski, 2007).

Literatür taramasından elde edilen bilgilerden de anlaşıldığı üzere, örgüt yöneticilerinin yönetsel becerileri örgütün tüm diğer fonksiyonlarını da etkilemesi nedeniyle örgütsel başarısızlıkların arkasındaki ortak tema olarak kabul edilebilir (Knotts vd., 2003). Örgütler sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalamak için diğer örgütler tarafından taklit edilmesi güç, kendilerine özgü farklılıklar ortaya koymak durumundadırlar. Bir örgütün yöneticilerine ilişkin kişisel özellikler, sosyal yetkinlikler, bilgi ve deneyim diğer örgütler tarafından taklit edilmesi en güç kaynaklarından birisi olacaktır. Bu gerçekten hareketle, örgüt yöneticilerinin yönetim becerilerinin örgütlere önemli avantajlar sağlayacağını söylemek mümkündür.

3. ARAŞTIRMA KONUSU

Örgüt literatüründe başarısızlıklara ilişkin yöneticilere yöneltilen eleştirilere göz atıldığında; örgüte ve çevreye bakış açısının darlığı, geçmişte başarılı olan metotlara güven, takım kurmada başarısız tercihler, kapalı fikirlilik, odaklanma kaybı, kendine aşırı güven, statükocu yaklaşım, danışman seçiminde hatalı tutum, beklenmedik durumlar için yetersiz hükümler verme, yönetim becerilerinin eksikliği, ihmal, büyüme ile baş edememe, planlama eksikliği, yetersiz geri bildirim toplama, farklı risk türlerini üstlenme ve kontrol etmedeki yetersizlikler, çatışmaları çözme ve çalışanlarla iletişim kurma kapasitesinin zayıflığı, aşırı iyimserlik, uzmanlık, bilgi ve tecrübe eksikliği (Korol, 2017; Jennings ve Beaver, 1995; Margolis, 2008) gibi konular öne çıkmaktadır.

Örgütün yönetsel becerileri, örgüte dış paydaşlar gözünde meşruiyet sağlayan önemli bir kaynaktır. Örgüt bu meşruiyet sayesinde dış kaynaklara daha kolay ulaşma imkanına kavuşur (D'Aveni, 1989). Bir örgütün meşruiyeti sorgulanmaya başladığında yöneticiler, proaktif davranışlar yerine reaktif davranışlara yönelecek, eleştirel düşünme ve muhakeme yetenekleri zayıflayacak, problemleri çözmek ve köklü değişimler yapmak yerine inkâr ve statükonun savunulması yönünde irade göstereceklerdir. Bu tür davranışlar sadece bir örgütün ikilemini yoğunlaştırmaya hizmet edecektir (Hamilton, 2006).

Miles ve Snow (1984) başarılı organizasyonların pazar ortamı ile stratejik uyum sağladıklarını ve stratejilerini uygun tasarlanmış örgüt yapıları ve yönetim süreçleri ile desteklediklerini ileri sürmektedir. Yazarlara göre bir örgütün stratejisi, yapısı ve yönetim süreçleri arasındaki güçlü bir uyum örgüte başarı kazandıracaktır. Burada göz ardı edilmemesi gereken

önemli bir husus, örgütlerin amaçlara yönelik yeniden yapılanma hızlarının içsel ve dışsal unsurların değişme hızından çok daha düşük olmasıdır (Hambrik ve D'Aveni, 1988) ki, örgütün dış dünyaya ayak uydurma amacıyla değişimine yönelik adımlar yöneticiler tarafından belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Başarılı organizasyonlarda stratejiler dışsal etkenlerle uyumlu hale getirilirken, uygun tasarlanmış örgüt yapıları ve yönetim süreçleri tarafından desteklenmektedirler. Bir başka ifade ile, daha az başarılı örgütlerin stratejilerinin dışarıdan ve/veya içeriden zayıf uyum sergiledikleri söylenebilir.

Yönetim bilimi çoğu kez rasyonel seçimleri tartışa dururken gerçek dünyada yöneticilerin rasyonel olmayan kişilik ihtiyaçlarını tatmin isteği, yönetim sürecini hatırı sayılır bir şekilde etkilemektedir. Örgüt yöneticilerinin mutlaka rasyonel, mantıklı ve güvenilir kişiler olmadıklarını destekleyen önemli bir bilgi birikimi mevcut iken, yöneticilerin bilişsel ve duygusal çarpıklıklarının tanınması ve kabul edilmesi, bilinçsiz fantezilerin ve bilinç dışı davranışların örgütlerde karar verme ve yönetim uygulamalarını ne derece etkilediğini belirlemede yardımcı olacaktır (Kets de Vries, 2004).

Örgüt yöneticileri karar alırken içinde bulunulan duruma, bilgi ve deneyimlerine, seçeneklerinin ne olduğuna göre hareket etmek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü örgütsel kararlar alınırken, kanıtlanmış ve genel kabul görmüş bir “doğru” ya da “yanlış”ın var olmadığı yalnızca “en iyi karar”ın var olduğu gerçeği unutulmamalıdır (Kow, 2004). Küresel ve ulusal ekonomik durgunlukların ve finansal krizlerin her geçen gün daha da derinden etkilediği ve geleceğe ilişkin belirsizliklerin günbegün artış gösterdiği günümüz iş dünyasında örgüt yöneticilerinin örgütlerini başarılı kılmak için daha fazla bulanık mantık ihtiyacı içinde oldukları görülmektedir (Dubrowski, 2009). Bulanık mantık yönteminde nitel yönlerin araştırmaya dahil edilmesi ve uzman görüşlerinin alınması, diğer yöntemlerde karşılaşılan bazı sınırlamaların üstesinden gelinmesine izin vermektedir (Schenger vd., 2014).

Bu çalışma, örgütlerin başarısızlıklarına etki eden yönetsel hataların önem sıralamalarını belirlemeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda öncelikle örgütsel başarısızlık hakkında literatürde yer alan bilgi birikimine başvurulmuş, örgütsel başarısızlıklara neden olabileceği daha önce belirlenen üç ana tema ve bunlara ilişkin toplamda 15 boyut test edilmiştir. Çalışmada sözel ifadelerin sayısallaştırılarak farklı düşüncelerin ortak bir paydada birleştirilmesini sağlayan ve karar verme sürecindeki belirsizliklerin en aza indirilmesine imkan tanıyan Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (BAHP) yöntemi kullanılmıştır.

4. UYGULAMA

4.1. Metod

4.1.1. Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi

Saaty (1980) tarafından geliştirilen Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) bilimsel araştırmalarda oldukça yaygın olarak kullanılan çok kriterli karar verme yöntemlerinden bir tanesi olmanın yanında, belirsizlik ve kararsızlık durumlarını ele almada yetersiz kalmasından dolayı eleştirilmektedir (Deng, 1999). Ayrıca AHP yöntemi, uzman kişinin bilgilerini ele alsa da beşeri düşünme tarzını yansıtamamaktadır (Kahraman vd., 2003). Söz konusu eksikliklerin üstesinden gelinebilmesi, sözel ifadelerin sayısallaştırılarak farklı düşüncelerin ortak bir paydada

ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

birleştirilmesi ve karar verme sürecindeki belirsizliklerin en aza indirilmesi amacıyla BAHP önerilmektedir.

Bu bölümde BAHP yönteminin algoritmasını açıklanmadan önce, bulanık küme ve bulanık sayı kavramlarına kısaca değinilecektir. Bulanık küme kavramı, ilk kez Zadeh (1965) tarafından ortaya atılmıştır. Bulanık küme, devamlı üyelik derecesine sahip nesnelere kümesi şeklinde tanımlanabilir. Bulanık küme, her nesneyi 0 ile 1 arasında değişen üyelik derecesine sahip üyelik fonksiyonu ile nitelendirmektedir. Bulanık sayılar ise dışbükey, normalleştirilmiş, sınırlı-süreklili üyelik fonksiyonu olan ve gerçel sayılarda tanımlanmış bir bulanık küme olarak ifade edilmektedir (Baykal ve Beyan, 2004). Üçgen bulanık sayılar, üç tane gerçel sayılarla tanımlanmış bulanık sayıların özel bir çeşidi olup (l, m, u) şeklinde ifade edilmekte ve üyelik fonksiyonu şu şekilde tanımlanmaktadır:

$$\mu(x/\tilde{M}) = \begin{cases} 0, & x < l \\ (x-l)/(m-l), & l \leq x \leq m \\ (u-x)/(u-m), & m \leq x \leq u \\ 0, & x > u \end{cases} \quad (1)$$

İki pozitif bulanık sayı $A = (l_1, u_1, m_1)$ ve $B = (l_2, m_2, u_2)$ olarak tanımlanırsa, bu iki üçgen bulanık sayı için toplama, çarpma, bölme ve ters alma işlemleri aşağıda gösterildiği gibi formüle edilmektedir (Lima Junior vd., 2014):

$$A(+)B = (l_1+l_2, m_1+m_2, u_1+u_2), l_1 \geq 0, l_2 \geq 0 \quad (2)$$

$$A(-)B = (l_1-l_2, m_1-m_2, u_1-u_2), l_1 \geq 0, l_2 \geq 0 \quad (3)$$

$$A(x)B \cong (l_1x, m_1xm_2, u_1xu_2), l_1 \geq 0, l_2 \geq 0 \quad (4)$$

$$A(/)B \cong (l_1/l_2, m_1/m_2, u_1/u_2), l_1 \geq 0, l_2 \geq 0 \quad (5)$$

$$A^{-1} = (1/u_1, 1/m_1, 1/l_1) \geq 0 \quad (6)$$

Literatürde yazarlar tarafından ortaya konulmuş birçok BAHP yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerde bulanık küme teorisi ve hiyerarşik yapı analizi birlikte kullanılarak çok kriterli karar verme problemlerine sistematik bir yaklaşım getirilmiştir (Ertuğrul, 2007). Yapılan bu çalışmada ise Chang (1996) tarafından geliştirilen genişletilmiş BAHP yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin en avantajlı yanı hesap gereksiniminin az olması ve klasik AHP'nin adımlarını izleyerek ilave işlem gerektirmemesidir. Dezavantajı ise sadece bulanık üçgen sayıları kullanmasıdır (Göksu ve Güngör, 2008). Bu yöntem göre;

$X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$ nesnelere kümesi ve $U = \{u_1, u_2, \dots, u_m\}$ amaçlar kümesi olmak üzere, her bir nesne bir amacı gerçekleştirmek için alınır. Böylece her bir nesne için m tane genişletilmiş analiz değeri elde edilerek şu şekilde gösterilir.

$$M_{g_i}^1, M_{g_i}^2, \dots, M_{g_i}^m, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (7)$$

Burada verilen tüm $M_{g_i}^j$ ($j = 1, 2, \dots, m$) değerleri üçgen bulanık sayılardır. Chang (1996)'in genişletilmiş analiz yönteminin uygulama adımları aşağıda gösterilmiştir.

1. Adım: i . nesne için bulanık sentetik derece değeri;

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \otimes \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1} \quad (8)$$

olarak tanımlanır. Burada (l_i, m_i, u_i) üçgensel bir bulanık sayı olmak üzere,

$$\sum_{j=1}^m M_{g_i}^j = \left(\sum_{j=1}^m l_i, \sum_{j=1}^m m_i, \sum_{j=1}^m u_i \right) \quad (9)$$

$$\left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1} = \left(\frac{1}{\sum_{j=1}^m u_i}, \frac{1}{\sum_{j=1}^m m_i}, \frac{1}{\sum_{j=1}^m l_i} \right) \quad (10)$$

eşitlikleri bulunmaktadır.

2. Adım: Bu aşamada elde edilen bulanık sayıların sıralanması yapılır.

Bulanık sayılar reel sayılarda olduğu gibi doğal bir sıra oluşturmadıklarından, bulanık sayıları sıralamak için farklı yöntemler kullanılmaktadır (Kaptanoğlu ve Özok, 2006). Bu yöntemlerden bazıları Chang yöntemi, Kwong-Bai yöntemi, kareli ortalama yöntemi, Liou ve Wang yöntemidir.

4.1.1.1. Bulanık Sentez Değerlerin Chang Yöntemi ile Sıralanması:

Bu yöntemde BAHP ile elde edilen sentetik derece değerlerinin karşılaştırılması yapılmakta ve ağırlık değerleri elde edilmektedir (Chang, 1996).

$M_1=(l_1, m_1, u_1)$ ve $M_2=(l_2, m_2, u_2)$ iki bulanık sayı olarak tanımlanırsa, $A_2 \geq A_1$ ifadesinin olasılık derecesi aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.

$$V(M_2 \geq M_1) = \sup_{y \geq x} [\min \mu_{M_1}(x), \mu_{M_2}(x)] \quad (11)$$

Olasılık derecelerinin karşılaştırılmasında,

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) \quad (12)$$

$$\mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{eğer } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{eğer } l_1 \geq u_2 \\ \frac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{diğer durumlarda} \end{cases} \quad (13)$$

denklemlerinden faydalanılır.

Eşitlikteki d değeri, üçgensel bulanık sayıların kesişim noktasının ordinatıdır. Yani M_1 ve M_2 bulanık sayılarını karşılaştırabilmek için hem $V(M_1 \geq M_2)$ hem de $V(M_2 \geq M_1)$ değerlerinin bilinmesi gerekir.

Konveks bir bulanık sayının k adet konveks bulanık sayıdan M_i ($i=1, 2, \dots, k$) büyük olmasının olabilirlik derecesi;

$$V(M \geq M_1, M_2, \dots, M_k) = \min V(M \geq M_i) \quad i = 1, 2, \dots, k \quad (14)$$

ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

biçimindedir. Bu durumda, $k=1, 2, \dots, n$ ve $k \neq i$ olmak koşuluyla;

$$d'(A_i) = \min V(S_i \geq S_k) \quad (15)$$

varsayımı yapılır. Daha sonra ağırlık vektörü aşağıdaki şekilde elde edilmiş olup A_i ($i=1, 2, \dots, n$) n elemandan oluşmaktadır.

$$W' = (d'(A_1), d'(A_2), \dots, d'(A_n))^T \quad (16)$$

Ağırlık vektörünün normalizasyonu ile ağırlık vektörleri;

$$W = (d(A_1), d(A_2), \dots, d(A_n))^T \quad (17)$$

eşitliği ile bulunmaktadır. Burada W ağırlık vektörü değeri bulanık bir sayı değildir.

Ancak elde edilen değerlerin önem derecelerini belirlemek amacıyla kullanılmaları sakıncalı olabilmektedir. Bu durumda bazı göreceli önem dereceleri için “0” ağırlığının verilmesi söz konusu olmaktadır. Wang, Luo ve Hua (2008) yaptıkları çalışmada genişletilmiş analiz tekniğine ilişkin dört sakınca ileri sürmektedirler:

1. Genişletilmiş analiz, bazı gerekli karar kriterleri ve alt kriterlerine sıfır ağırlığı atayarak karar sürecinde değerlendirilmemelerine yol açmaktadır.
2. Görelî önem derecelerine sıfır ağırlığı atanabildiği için bulanık karşılaştırma matrislerindeki bazı veriler göz ardı edilebilmektedir.
3. Genişletilmiş analiz ile bulunan ağırlıklar karar kriterlerinin veya alternatiflerin görelî önemlerini ifade etmekte yetersiz kalmaktadır.
4. Karar süreci değerlendirilirken en kötü alternatifin en iyisiymiş gibi seçilerek bulanık AHP problemlerinde yanlış kararlar verilmesi söz konusu olabilmektedir.

4.1.1.2. Bulanık Sentez Değerlerin Kwong-Bai Yöntemi ile Sıralanması:

$M = (l, m, u)$ üçgensel bulanık sayı olmak üzere, Kwong ve Bai (2003) bulanık sayıları reel sayılara dönüştürmek amacıyla;

$$M = \frac{l + 4m + u}{6} \quad (18)$$

eşitliğini kullanmışlardır. Elde edilen reel sayılar büyüklük sıralamasına göre sıralanarak kıyaslanmaktadır. En yüksek değer en iyi çözüm olarak kabul edilmektedir.

4.1.1.3. Bulanık Sentez Değerlerin Kareli Ortalama Yöntemi ile Sıralanması:

Bulanık sayıların sınırlarından biri sıfır ya da negatif olduğunda kareli ortalama yöntemi sıralamaya olanak sağlamaktadır. Bu yöntemde $M = (l, m, u)$ üçgensel bulanık sayısı,

$$M = \sqrt{\frac{l^2 + m^2 + u^2}{3}} \quad (19)$$

eşitliği kullanılarak reel sayılara dönüştürülmektedir (Göksu ve Güngör, 2008).

4.1.1.4. Bulanık Sentez Değerlerin Liou ve Wang Yöntemi ile Sıralanması:

Liou ve Wang (1992), üçgensel bulanık sayıları sıralamak için toplam entegral değer yöntemini temel almaktadır. Önerilen yöntem göre, $M = (l, m, u)$ üçgensel bulanık sayı için toplam entegral değer aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

$$I_T^\alpha(M) = \frac{1}{2}\alpha(m + u) + \frac{1}{2}(1 - \alpha)(l + m) = \frac{1}{2}[\alpha \cdot u + m + (1 - \alpha) \cdot l] \quad (20)$$

Eşitlikteki $\alpha \in [0,1]$ kapalı aralığında değer alan iyimserlik indeksidir. İndeks büyüdükçe iyimser bir karar vericiyi, küçüldükçe karamsar bir karar vericiyi temsil eder (Liou ve Wang, 1992).

Bulanık sayıların reel sayılara dönüştürülme işlemine durulaştırma adı verilmektedir. Durulaştırma işlemi sonucunda kriterlerin toplam ağırlık vektöründe yer alan en büyük ağırlık değeri o kriterin sıralamada en üst düzeyde olduğunu belirtmektedir. Chang (1996) tarafından geliştirilen yöntemde, toplam ağırlık vektöründe bulunan bazı kriterlerin ağırlıkları sıfır olarak hesaplandığından bazen bulanık sayıların sıralama işlemi yapmak mümkün olmamaktadır. Yine aynı durumda tutarlılığın hesaplanması da imkânsız hale gelmektedir. Bu nedenle bu çalışmada kriterlerin sentez değerleri Chang'ın mertebeye analiz yöntemine göre hesaplanmış, sıralama işlemi için ise Kwong-Bai yöntemi kullanılmıştır.

4.1.2. Bulanık AHP'de Tutarlılık

BAHP ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında tutarlılık oranı ile ilgili çok fazla bir bilginin varlığı görülmemektedir. Genişletilmiş analiz yönteminin sonucunda oluşan toplam ağırlık vektöründe bazı kriterlerin ağırlıklarının sıfır çıkması tutarlılık indeksi hesaplanırken tanımsızlık oluşmasına neden olduğundan BAHP'de tutarlılık hesabı yapılamamaktadır (Topçu, 2014). Ancak Kwong ve Bai (2003) tutarlılığın hesaplanabilmesi için bulanık sayıların durulaştırma işlemi sonucunda reel sayılara dönüştürülmesiyle klasik AHP'de olduğu gibi hesaplanabileceğini söylemiştir. Bu nedenle çalışmada Kwong ve Bai tarafından önerilen yöntem kullanılarak tutarlılık hesabı yapılmıştır.

Tutarlılık oranının hesaplanması şu şekilde özetlenebilir.

a_{ij} : İkili karşılaştırma matrisinin (i, j) değeri,

w_j : Göreli önem vektörünün j. elemanı,

λ_{maks} : Matrisin en büyük özdeğeri,

n: Matrisin boyutu,

CI: Tutarlılık Göstergesi,

CR: Tutarlılık Oranı,

RI: Rassallık Göstergesi olmak üzere;

$$\lambda_{maks} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left[\left(\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot w_j \right) / w_i \right] \quad (21)$$

şeklinde hesaplanır.

**ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN
BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

$$CI = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{(n - 1)} \quad (22)$$

Rassal gösterge değerleri Tablo 1'den n (matris boyutu)'ye göre elde edilir.

Tablo 1: Rassal Gösterge Değerleri

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,5 8	0,9	1,1 2	1,2 4	1,3 2	1,4 1	1,4 5	1,4 9

Sonrasında ise tutarlılık oranı aşağıdaki şekilde hesap edilmektedir.

$$CR = CI / RI \quad (23)$$

Tutarlılık oranı 0,10 değerinden küçük olmalıdır. Bulunan tutarlılık oranı değeri 0,10'dan büyük olması halinde ikili karşılaştırma matrisi tekrar incelenmeli ve yapılacak düzeltmenin ardından adımlar tekrar edilerek tutarlılık oranı hesaplanmalıdır (Saaty, 1980).

a. Veri Seti ve Uygulama

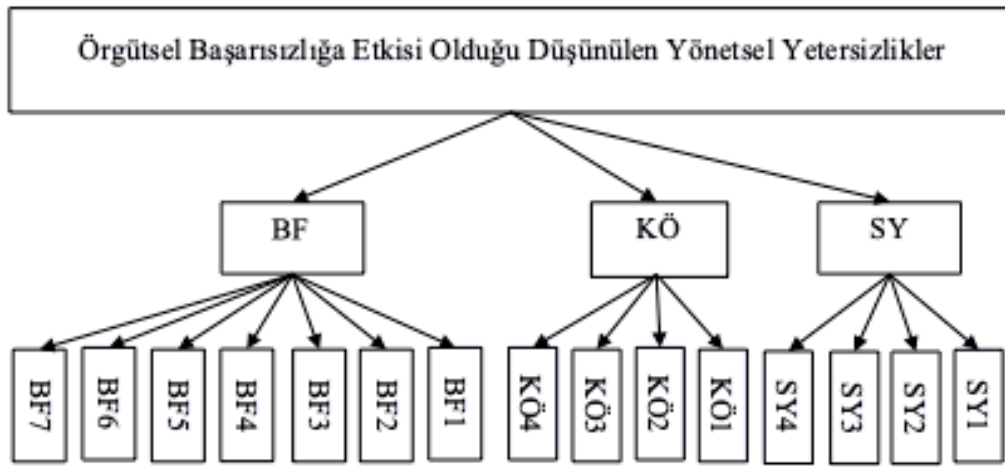
Bu çalışmada Longenecker vd. (2007)'nin ABD'de 100'den fazla farklı örgütte yönetici konumunda görev yapan 1040 kişi ile yürütülen araştırmada örgüt yöneticilerinin listelediği ve örgütsel başarısızlığa neden olduğu düşünülen 15 faktör ele alınmaktadır. Araştırma, odak gruplarda yer alan yöneticilerden en az %30'u tarafından üzerinde uzlaşma sağlanan faktörlerle sınırlandırılmıştır. Bu faktörler sosyal yetkinliklere, kişisel özelliklere ve bağlamsal faktörlere ilişkin eksiklikler şeklinde üç ana tema ve bu temalara ait 15 boyut ekseninde incelenecektir. Tablo 2'de üç ana tema ve bu temalara ait boyutlar sıralanmakta ve kodlanmaktadır.

Tablo 2: Temalar ve Boyutları

Kısaltma	Tema	Kısaltma	Boyutlar
SY	Sosyal Yetkinlikler	SY1	Etkin İletişim becerisi ve uygulamaları
		SY2	Zayıf iş ilişkileri kurma
		SY3	Delegasyon ve personel güçlendirme
		SY4	Takım kurma işbirliği yaratma
KÖ	Kişisel Özellikler	KÖ1	Ego ve Davranış problemleri
		KÖ2	Dürüstlük, güvenilirlik ve adalet
		KÖ3	Değişime açıklık / eski alışkanlıkların terk edilmesi
		KÖ4	İşgören motivasyonu
BF		BF1	Doğru konumlandırılmayan kişi-iş uyumu

Bağlam Faktörleri	BF2	İşgören seçimi ve eğitimi konusundaki eksiklikler
	BF3	Kaynakların yanlış kullanımı ya da eksikliği
	BF4	Performans başarımları önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik eksiklikler
	BF5	Önceden belirlenmiş net hedeflere ve açık performans beklentilerine yönelik eksiklikler
	BF6	Performans değerlendirme ve geri bildirim temininde yetersizlik
	BF7	Zayıf planlama ve reaktif davranışlar

Ana temalar ve boyutları belirlendikten sonra, problemin hiyerarşik yapısı Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Problemin Hiyerarşik Yapısı

Ana temalar ve bunlara ait boyutların önem derecelerini belirleyebilmek amacıyla 2’si işletme sahibi, 3’ü üst düzey yönetici ve 2’si akademisyen olmak üzere toplamda 7 karar vericiye ikili karşılaştırmalara dayanan anketler uygulanmıştır. İkili karşılaştırmalar yapılırken kullanılan ölçek çeşitleri uygulanan yöntemle göre değişik olabilmektedir. Bulanık AHP yöntemi için literatürde sıklıkla rastlanılan ve kriterlerinin değerlendirilmesinde kullanılan dilsel değerler ve üçgensel bulanık sayı karşılıkları (Chan vd., 2008; Başlıgil, 2005; Kahraman vd., 2004) Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: İkili Karşılaştırmada Kullanılan Dilsel İfadeler ve Üçgensel Bulanık Sayı Karşılıkları

Dilsel İfade	Bulanık Ölçek	Karşılık Ölçek
Eşit Derecede Önemli	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)
Biraz Daha Önemli	(2/3, 1, 3/2)	(2/3, 1, 3/2)

**ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN
BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Daha Fazla Önemli	(3/2, 2, 5/2)	(2/5, 1/2, 2/3)
Çok Önemli	(5/2, 3, 7/2)	(2/7, 1/3, 2/5)
Son Derece Önemli	(7/2, 4, 9/2)	(2/9, 1/4, 2/7)

Her bir ana tema ve boyutlarının ikili karşılaştırması için uzmanlar tarafından belirtilen dilsel ifadelerin birleştirilmesinde sonuçların üçgen bulanık sayı değerlerine daha yakın olması ve karşıtlarında alınmasını sağlamak amacıyla geometrik ortalama yöntemi kullanılmıştır. Uzmanlar görüşlerini belirtirken yaşanabilecek olası uzlaşmazlıkları ortadan kaldırmak için literatürde yaygın olarak tercih edilen teknik geometrik ortalamanın alınmasıdır (Saaty, 1980). Örneğin $M(a, b, c)$ üçgensel bulanık sayısı için geometrik ortalama aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

$$G.O.(M) = \sqrt{\frac{a^2 + b^2 + c^2}{3}} \quad (24)$$

Böylece uzmanların görüşleri birleştirilerek tek bir bulanık sayı haline getirilmekte ve Chang (1996)'in genişletilmiş analiz yöntemi ile belirlenen kriterlerin ağırlıklarının hesap edilebilmesi için gerekli olan bulanık ikili karşılaştırma matrisi oluşturulmaktadır.

i. Genişletilmiş Analiz Yöntemi ile Problemin Çözümü

Ana temalara ait uzman görüşlerinin geometrik ortalama yöntemiyle birleştirilmesi sonucu oluşan ikili karşılaştırma matrisi Tablo 4'te verilmiştir. Elde edilen bulanık matris kullanılarak, ana temalar için Chang (1996)'in genişletilmiş analiz yönteminin adımları aşağıdaki gibi uygulanır.

Tablo 4: Temalar İçin Birleştirilmiş Bulanık İkili Karşılaştırma Matrisi

	SY			KÖ			BF		
SY	1	1	1	0,708	0,787	0,891	0,495	0,599	0,734
KÖ	1,123	1,270	1,413	1	1	1	0,583	0,701	0,849
BF	1,363	1,669	2,021	1,178	1,426	1,716	1	1	1
	$\lambda_{maks} =$		3,04	Tutarlılık İndeksi =		0,02	Tutarlılık Oranı =		0,038

Adım 1: Tablo 4'e göre elde edilen ana temaların bulanık sentetik derece değerleri:

$$S_{SY} = (2,203; 2,386; 2,625) \times \left(\frac{1}{10,62}; \frac{1}{9,45}; \frac{1}{8,45} \right) = (0,207; 0,252; 0,311)$$

$$S_{KÖ} = (2,706; 2,971; 3,262) \times \left(\frac{1}{10,62}; \frac{1}{9,45}; \frac{1}{8,45} \right) = (0,255; 0,314; 0,386)$$

$$S_{BF} = (3,541; 4,095; 4,737) \times \left(\frac{1}{10,62}; \frac{1}{9,45}; \frac{1}{8,45} \right) = (0,334; 0,433; 0,561)$$

olarak hesaplanmıştır.

Adım 2. Bulanık Sentez Değerlerin Sıralanması:

Chang (1996) yöntemine göre;

Bulanık yapay değerlerin Chang (1996) yöntemine göre sıralanmasında Eşitlik 11 – 17 kullanılarak olasılık derecelerinin karşılaştırılması yapılmakta ve ağırlık değerleri bulunmaktadır.

Tablo 5: Temalar İçin Sentetik Derece Değerlerinin Karşılaştırılması

$V(S_i \geq S_k)$	S_{SY}	$S_{KÖ}$	S_{BF}
S_{SY}	-	0,475	0
$S_{KÖ}$	1	-	0,307
S_{BF}	1	1	-

$d'(A_i) = \min V(S_i \geq S_k)$ Olarak ifade edilmekte, formül uygulandığında ana temalar için ağırlık vektörü $d'(A_i) = (0; 0,307; 1)$ olarak bulunmaktadır. Normalize edilmiş ağırlık vektörü $W = (0; 0,235; 0,765)$ olarak elde edilmiştir.

Kwong-Bai (2003) yöntemine göre;

Elde edilen ana temaların bulanık sentetik derece değerleri Eşitlik 18 kullanılarak reel sayılara dönüştürülmüş ve sıralaması yapılmıştır.

$$SY = \frac{0,207 + (4 \times 0,252) + 0,311}{6} = 0,254$$

$$KÖ = \frac{0,255 + (4 \times 0,314) + 0,286}{6} = 0,316$$

$$BF = \frac{0,334 + (4 \times 0,433) + 0,561}{6} = 0,438$$

Elde edilen ağırlıklar normalize edildiğinde $W = (0,252; 0,314; 0,434)$ olarak bulunmuştur.

Kareli Ortalama yöntemine göre;

Eşitlik 19 kullanılarak her bir ana temanın bulanık sentetik derece değerleri reel sayılara dönüştürülmüştür.

$$SY = \sqrt{\frac{0,207^2 + 0,252^2 + 0,311^2}{3}} = 0,260$$

$$KÖ = \sqrt{\frac{0,255^2 + 0,314^2 + 0,286^2}{3}} = 0,323$$

**ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN
BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

$$BF = \sqrt{\frac{0,334^2 + 0,433^2 + 0,561^2}{3}} = 0,452$$

Kareli ortalama yöntemine göre bulunan ağırlıklar normalize edildiğinde W= (0,251; 0,312; 0,437) olarak bulunmuştur.

Liou ve Wang (1992) yöntemine göre:

Yapılan çalışmada α iyimserlik indeksi 0,5 olarak alınmıştır. Eşitlik 20 kullanılarak bulanık sentetik derece değerleri reel sayılara dönüştürülür.

$$SY = \frac{1}{2} [0,5 \cdot 0,311 + 0,252 + (1 - 0,5) \cdot 0,207] = 0,256$$

$$KÖ = \frac{1}{2} [0,5 \cdot 0,286 + 0,314 + (1 - 0,5) \cdot 0,255] = 0,317$$

$$BF = \frac{1}{2} [0,5 \cdot 0,561 + 0,433 + (1 - 0,5) \cdot 0,334] = 0,440$$

Elde edilen değerler normalize edildiğinde W= (0,252; 0,314; 0,434) olarak bulunmuştur. Ana temalar için tüm yöntemlere göre hesap edilen normalize edilmiş ağırlıklar Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Temalar İçin Normalize Edilmiş Ağırlıklar

Genişletilmiş analiz yöntemi (Chang)		Kareli Ortalama Yöntemi		Kwong-Bai Yöntemi		Liou ve Wang Yöntemi ($\alpha = 0,5$)	
SY	0	SY	0,252	SY	0,251	SY	0,252
KÖ	0,235	KÖ	0,314	KÖ	0,312	KÖ	0,314
BF	0,765	BF	0,434	BF	0,437	BF	0,434

Ana temalar için kullanılan hesap algoritması aynı şekilde alt boyutlara da uygulanmıştır. Alt boyutlara ait birleştirilmiş bulanık ikili karşılaştırma matrisleri ve normalize edilmiş ağırlıkları Tablo 7-12 arasında verilmiştir.

Tablo 7: Sosyal Yetkinlikler Temasına İlişkin Alt Boyutların Birleştirilmiş Bulanık İkili Karşılaştırma Matrisi

	SY1			SY2			SY3			SY4				
SY1	1	1	1	1,481	1,669	1,861	0,930	1,170	1,466	0,789	0,906	1,049		
SY2	0,537	0,599	0,675	1	1	1	0,650	0,807	1,000	0,565	0,662	0,802		
SY3	0,682	0,855	1,076	1,000	1,240	1,539	1	1	1	0,613	0,701	0,820		
SY4	0,953	1,104	1,267	1,247	1,511	1,771	1,220	1,426	1,630	1	1	1		
	$\hat{\Lambda}_{maks} =$	4,067			Tutarlılık İndeksi =			0,022			Tutarlılık Oranı =			0,025

Tablo 8: Sosyal Yetkinlikler Temasına İlişkin Alt boyutların Normalize Edilmiş Ağırlıkları

Genişletilmiş analiz yöntemi (Chang)		Kareli Ortalama Yöntemi		Kwong-Bai Yöntemi		Liou ve Wang Yöntemi ($\alpha = 0,5$)	
SY1	0,368	SY1	0,285	SY1	0,285	SY1	0,285
SY2	0,013	SY2	0,184	SY2	0,185	SY2	0,185
SY3	0,201	SY3	0,230	SY3	0,229	SY3	0,229
SY4	0,418	SY4	0,301	SY4	0,302	SY4	0,301

Tablo 9: Kişisel Özellikler Temasına İlişkin Alt Boyutların Birleştirilmiş Bulanık İkili Karşılaştırma Matrisi

	KÖ1			KÖ2			KÖ3			KÖ4		
KÖ1	1	1	1	0,326	0,397	0,495	0,656	0,807	0,990	0,544	0,610	0,692
KÖ2	2,019	2,521	3,063	1	1	1	1,238	1,511	1,813	1,390	1,669	1,950
KÖ3	1,010	1,240	1,524	0,552	0,662	0,808	1	1	1	0,484	0,566	0,675
KÖ4	1,445	1,641	1,838	0,513	0,599	0,719	1,481	1,768	2,066	1	1	1
	$\lambda_{maks} =$	4,104		Tutarlılık İndeksi=			0,035		Tutarlılık Oranı=			0,039

Tablo 10: Kişisel Özellikler Temasına İlişkin Alt Boyutların Normalize Edilmiş Ağırlıkları

Genişletilmiş analiz yöntemi (Chang)		Kareli Ortalama Yöntemi		Kwong-Bai Yöntemi		Liou ve Wang Yöntemi ($\alpha = 0,5$)	
KÖ1	0	KÖ1	0,156	KÖ1	0,156	KÖ1	0,156
KÖ2	0,678	KÖ2	0,374	KÖ2	0,373	KÖ2	0,373
KÖ3	0	KÖ3	0,194	KÖ3	0,193	KÖ3	0,194
KÖ4	0,322	KÖ4	0,276	KÖ4	0,278	KÖ4	0,277

Tablo 11: Bağlam Faktörleri Temasına İlişkin Alt Boyutların Birleştirilmiş Bulanık İkili Karşılaştırma Matrisi

	BF1			BF2			BF3			BF4			BF5			BF6			BF7		
BF1	1	1	1	1,151	1,369	1,614	1,060	1,219	1,399	1,481	1,768	2,066	1,299	1,669	2,087	1,280	1,575	1,877	1,481	1,601	1,711
BF2	0,619	0,731	0,869	1	1	1	0,797	0,944	1,112	1,076	1,369	1,728	0,930	1,170	1,466	1,175	1,601	2,157	1,140	1,426	1,745
BF3	0,715	0,820	0,944	0,899	1,060	1,255	1	1	1	1,356	1,669	1,999	0,944	1,170	1,445	1,123	1,369	1,655	0,953	1,104	1,267
BF4	0,484	0,566	0,675	0,579	0,731	0,930	0,500	0,599	0,737	1	1	1	0,939	1,104	1,287	1,299	1,601	1,950	0,886	1,000	1,129

**ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN
BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

BF5	0,479	0,599	0,770	0,682	0,855	1,076	0,692	0,855	1,060	0,777	0,906	1,065	1	1	1	1,226	1,511	1,831	1,060	1,170	1,287
BF6	0,533	0,635	0,781	0,464	0,624	0,851	0,604	0,731	0,891	0,513	0,624	0,770	0,546	0,662	0,816	1	1	1	0,644	0,701	0,781
BF7	0,585	0,624	0,675	0,573	0,701	0,877	0,789	0,906	1,049	0,886	1,000	1,129	0,777	0,855	0,944	1,280	1,426	1,554	1	1	1
	$\lambda_{maks} =$		7,191	Tutarlılık İndeksi =		0,032	Tutarlılık Oranı =		0,024												

Tablo 12: Bağlam Faktörleri Temasına İlişkin Alt Boyutların Normalize Edilmiş Ağırlıkları

Genişletilmiş Analiz Yöntemi (Chang)		Kareli Ortalama Yöntemi		Kwong-Bai Yöntemi		Liou ve Wang Yöntemi ($\alpha = 0,5$)	
BF1	0,313	BF 1	0,196	BF 1	0,197	BF 1	0,197
BF 2	0,214	BF 2	0,163	BF 2	0,160	BF 2	0,160
BF 3	0,202	BF 3	0,158	BF 3	0,159	BF 3	0,159
BF 4	0,092	BF 4	0,128	BF 4	0,128	BF 4	0,128
BF 5	0,116	BF 5	0,134	BF 5	0,134	BF 5	0,134
BF 6	0,000	BF 6	0,097	BF 6	0,097	BF 6	0,097
BF 7	0,063	BF 7	0,124	BF 7	0,125	BF 7	0,125

Bulanık sayıların sıralanması için kullanılan yöntemlerde kareli ortalama ve Liou ve Wang yöntemlerinin birbirleri ile aynı Kwong-Bai yöntemiyle ise çok yakın sonuçlar verdiği görülmektedir. Son aşamada ise temalar ve boyutlar için belirlenen ağırlıklar kullanılarak boyutlara ilişkin global ağırlıklar hesaplanmıştır. Global ağırlıklar boyutların ait olduğu temanın ağırlığı ile boyutun kendi ağırlığının çarpılması ile elde edilmektedir. Tüm tema ve boyutlar için BAHP yöntemiyle hesaplanmış ağırlıklar ve global ağırlıklar Tablo 13'te görülmektedir.

Tablo 13: Tüm Temalar ve Bunlara İlişkin Alt Boyutlar İçin Bulunan BAHP ve Global Ağırlıklar

Tema	Ağırlık				Boyut	BAHP Bulunan Ağırlıklar				Global Ağırlıklar							
	Chan g	Liou ve Wang	Kareli Ortalama	Kwon g-Bai		Chan g	Liou ve Wang	Kareli Ortalama	Kwon g-Bai	Chan g	Sıra	Liou ve Wang	Sıra	Kareli Ortalama	Sıra	Kwon g-Bai	Sıra
SY	0	0,252	0,251	0,252	SY1	0,368	0,285	0,285	0,285	0	-	0,072	5	0,072	5	0,072	5
					SY2	0,013	0,185	0,184	0,185	0	-	0,047	14	0,046	14	0,047	14
					SY3	0,201	0,229	0,230	0,229	0	-	0,058	10	0,058	10	0,058	10
					SY4	0,418	0,301	0,301	0,302	0	-	0,076	4	0,076	4	0,076	4
KÖ	0,235	0,314	0,312	0,314	KÖ1	0	0,156	0,156	0,156	0	-	0,049	13	0,049	13	0,049	13
					KÖ2	0,678	0,373	0,374	0,373	0,159	3	0,117	1	0,117	1	0,117	1
					KÖ3	0	0,194	0,194	0,193	0	-	0,061	8	0,061	8	0,061	8
					KÖ4	0,322	0,277	0,276	0,278	0,076	6	0,087	2	0,086	2	0,087	2
BF	0,765	0,434	0,437	0,437	BF1	0,313	0,197	0,196	0,197	0,239	1	0,085	3	0,086	3	0,086	3
					BF2	0,214	0,160	0,163	0,160	0,164	2	0,069	6	0,071	6	0,070	6
					BF3	0,202	0,159	0,158	0,159	0,155	4	0,069	7	0,069	7	0,070	7
					BF4	0,092	0,128	0,128	0,128	0,070	7	0,056	11	0,056	11	0,056	11
					BF5	0,116	0,134	0,134	0,134	0,089	5	0,058	9	0,059	9	0,059	9
					BF6	0	0,097	0,097	0,097	0	-	0,042	15	0,042	15	0,042	15
					BF7	0,063	0,125	0,124	0,125	0,048	8	0,054	12	0,054	12	0,055	12

Elde edilen bulgulara göre ana temaların ağırlıkları göz önüne alındığında Chang (1996)'in sıralama yöntemi ile yapılan işlemlerde sosyal yetkinlikler temasının ağırlığı sıfır olarak hesaplanmıştır. Bu nedenle sosyal yetkinliklere ait tüm boyutların da global ağırlığı sıfıra eşit olacağından, sıralamada etkili olamamaktadır. Tablo 6'ya bakıldığında bağlam faktörlerine ait değerler (0,765) kişisel özellikler değerinden (0,235) daha fazla olması nedeniyle ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Kişisel özelliklere ait boyutlar incelendiğinde ise KÖ1 ve KÖ3 boyutlarının ağırlıklarının sıfır olması sıralamaya giremeyeceklerini göstermektedir. Kalan boyutlardan KÖ2 ilk sırada yer alırken KÖ4 ikinci sırada yer almaktadır. Global ağırlıklar göz önüne alındığında ise KÖ2 boyutunun üçüncü sırada ve KÖ4 boyutunun ise altıncı sırada olduğu görülmektedir. Bağlamsal faktörler temasına ait boyutlara bakılacak olursa BF6 boyutunun ağırlığının sıfır olması nedeniyle sıralamaya girmeyeceği kalan boyutların ise bulunan ağırlıklara göre BF1>BF2>BF3>BF5>BF4>BF7 şeklinde sıralandığı görülmektedir. Global ağırlıklara bakıldığında ise BF1 ve BF2'nin ilk sıralarda yer aldığı BF3, BF5, BF4 ve BF7'nin sırasıyla dördüncü, beşinci, yedinci ve sekizinci sıralarda olduğu anlaşılmaktadır.

Kareli ortalama, Kwong-Bai, Liou ve Wang yöntemlerine göre yapılan sıralamalarda ise ana tema ve alt boyutlara ait değerlerin her üç hesaplamaya göre elde edilen sonuçların birbirlerine çok yakın hatta aynı oldukları görülmektedir. Yapılan hesaplamalar sonucunda ana temalar açısından sıralamaya bakıldığında bağlam faktörleri temasının (0,43) ilk sırada yer aldığı, kişisel özellikler (0,31) ile sosyal yetkinliklerin (0,25) onu takip ettiği görülmektedir. Boyutların kendi aralarında yapılan sıralamaları sonucunda ise; sosyal yetkinlikler teması altında sıralamanın SY4>SY1>SY3>SY2 şeklinde oluştuğu görülmektedir. Kişisel özellikler temasına ait boyutlar ise KÖ2>KÖ4>KÖ3>KÖ1 şeklinde sıralanmıştır. Bağlam faktörleri temasının boyutları kendi aralarında BF1>BF2>BF3>BF5>BF4>BF7>BF6 şeklinde sıralanmaktadır. Tüm alt boyutlara ait global ağırlıklar göz önünde bulundurularak yapılan sıralamada ise ilk sırada KÖ2 yer aldığı görülmekte, onu sırasıyla KÖ4, BF1, SY4 ve SY1 boyutları takip etmektedir. KÖ1, SY2 ve BF6 boyutları yapılan hesaplamalarda sırasıyla son sıralarda yer almışlardır.

Longenecker vd. (2007)'nin sonuçları ile kıyaslandığında başarısızlığa etki eden nedenlerin sıralamasında farklılıklar göze çarpmaktadır. Longenecker vd. (2007)'de ilk iki sırada sırasıyla "etkin iletişim becerisi ve uygulamaları" ve "zayıf iş ilişkileri kurma" yer alırken bu çalışmada "dürüstlük, güvenilirlik ve adalet" ile "işgörenleri motive etme" boyutlarının ilk iki sıraya yerleştiği görülmektedir. Bunun nedeninin kültürel farklılıklara dayandırılabilmesi düşünülmektedir. Üçüncü sırada yer alan "doğru konumlandırılmayan kişi-iş uyumu" ise her iki çalışmada da aynı sırada yer almaktadır. Öğütlerde kişi-iş uyumunun önemi pek çok çalışmada ele alınmakta, liyakat esaslı işe yerleştirmelerin tercih edilmesi ve özellikle nepotizm gibi uygulamalardan kaçınılması gerekliliği vurgulanmaktadır. Yine her iki çalışmada kişisel özelliklerin alt boyutu olan "ego ve davranış problemleri" aynı sırayı (13. sıra) paylaşmaktadır. "Önceden belirlenmiş net hedefler ve açık performans", "performans başarımları önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik eksiklikler ve "zayıf planlama ve reaktif davranışlar" gibi boyutların her iki çalışmada da birbirine yakın sıralamalar elde ettiği bulgulanmıştır.

**ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN
BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Araştırma sonuçlarında göze çarpan bir diğer husus, örgütsel başarısızlıklar açısından bağlam faktörlerinin kişisel özellikler ile sosyal yeterliliklerden daha ön sırada yer aldığı ortaya çıkmıştır.

Çalışmada ayrıca temalara ait değerlerin duyarlılık (gürbüzlük) analizi yapılmıştır. Temalar için yapılan duyarlılık analizi için aşağıdaki eşitlik kullanılmıştır (Triantaphyllou ve Sanchez, 1997; Triantaphyllou, 2000):

$$\omega_j = (1 - \omega_i) * \left(\frac{\omega_{j^0}}{(1 - \omega_{i^0})} \right) \quad (25)$$

ω_j = j. ölçütün duyarlılık analizinde kullanılacak yeni ağırlık değeri

ω_i = ağırlık artımına veya azaltımına tabi tutulan i. ölçütün yeni ağırlık değeri

ω_{i^0} = i. ölçütün duyarlılık analizine tabi tutulmadan önceki ağırlık değeri

ω_{j^0} = j. ölçütün duyarlılık analizine tabi tutulmadan önceki ağırlık değeri

Eşitlik 25'e göre SY (Sosyal Yetkinlikler) teması için $\omega_i=0,3$ (%30) ağırlık değerine göre KÖ (Kişisel Özellikler) temasının yeni ağırlık değeri $\omega_j=0,294$ olarak hesaplanmıştır.

$$\omega_j = (1 - 0,3) * \left(\frac{0,314}{(1 - 0,252)} \right) = 0,294 \quad (26)$$

Yapılan çalışmada her bir tema ele alınarak (SY, KÖ, BF) ilgili diğer temalar için =% 0 ile %100 arasında olacak şekilde %10'luk ağırlık değerlerine göre duyarlılık analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 14-15 ve 16'da göstermiştir.

Tablo 14: SY Teması için Duyarlılık Analizi

	Ağırlıklar	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
SY	0,252	0,000	0,100	0,200	0,300	0,400	0,500	0,600	0,700	0,800	0,900	1,000
KÖ	0,314	0,420	0,378	0,336	0,294	0,252	0,210	0,168	0,126	0,084	0,042	0,000
BF	0,434	0,580	0,522	0,464	0,406	0,348	0,290	0,232	0,174	0,116	0,058	0,000
Toplam	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tablo 15: KÖ Teması için Duyarlılık Analizi

	Ağırlıklar	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
KÖ	0,314	0,000	0,100	0,200	0,300	0,400	0,500	0,600	0,700	0,800	0,900	1,000
SY	0,252	0,367	0,331	0,294	0,257	0,220	0,184	0,147	0,110	0,073	0,037	0,000
BF	0,434	0,633	0,569	0,506	0,443	0,380	0,316	0,253	0,190	0,127	0,063	0,000
Toplam	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tablo 16: BF Teması için Duyarlılık Analizi

	Ağırlıklar	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
BF	0,434	0,000	0,100	0,200	0,300	0,400	0,500	0,600	0,700	0,800	0,900	1,000
SY	0,252	0,445	0,401	0,356	0,312	0,267	0,223	0,178	0,134	0,089	0,045	0,000
KÖ	0,314	0,555	0,499	0,444	0,388	0,333	0,277	0,222	0,166	0,111	0,055	0,000
Toplam	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Yapılan değerlendirmeler sonucunda her 3 tema için %50'yi aşan ağırlık değerleri sonuçları anlamsız hale getirmektedir.

ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada örgüt yöneticilerinin örgütsel başarısızlığa neden olabilecek tutum, davranış ve uygulamalarının bulanık AHP yöntemiyle önem sıralamaları araştırılmıştır. Örgütlerin yönetimi; planlama, organize etme, yürütme ve kontrol gibi bir dizi faaliyet ile gerçekleştirilir. Bu faaliyetler gerçekleştirilirken örgüt iç ve dış faktörlerle iletişim halinde hareket etmeli ve “iç ve dış paydaşlar tarafından kabul edilebilir bir performans” sergilemelidir. Çünkü örgütler için “başarısızlık bir seçenek değildir”.

Çalışmanın sonuçları her bir tema için ayrı ayrı ele alındığında ilk sıraya bağlam faktörlerinin yerleştiği görülmektedir. Alt boyutların ise, doğru konumlandırılmayan kişi-iş uyumu, önceden belirlenmiş net hedeflere ve açık performans beklentilerine yönelik eksiklikler, işgören seçimi ve eğitimi konusundaki eksiklikler, kaynakların yanlış kullanımı ya da eksikliği, performans başarımı önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik eksiklikler, zayıf planlama ve reaktif davranışlar ile performans değerlendirme ve geri bildirim temininde yetersiz kalınması şeklinde sıralandığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt başarısızlıklarının yöneticinin kişisel özelliklerinden çok oluşturduğu örgüt ortamına ve kurumsal kültüre bağlandığı söylenebilir.

İkinci sıraya yerleşen kişisel özellikler başlığı altındaki sıralamanın; dürüstlük, güvenilirlik ve adalet, işgörenleri motive etme, değişime açıklık ve eski alışkanlıkların terk edilmesi, ego ve davranış problemleri biçiminde olduğu görülmektedir. Yöneticinin kişisel özellikleri, astlarının kendisine yönelik düşüncelerini biçimlendirmede önemli bir yer tutar. Yöneticinin kişisel hırslarını ya da bireysel özgeçmişini örgütsel hedeflerin önüne geçirmesi astları tarafından uygun görülmeyen bir davranış olarak algılanacaktır. Bu nedenle astların motivasyonuna etki edebilecek bu tür davranışlardan sakınılması örgütün yararına olacaktır. Kişisel özelliklerin değişimi diğerlerine göre daha çok zaman almakta ve bireylerin değişime olan açıklıkları ile aynı paralelde gerçekleşmektedir.

Son olarak, bir diğer tema olan sosyal yetkinlikler başlığı altındaki sıralamanın takım kurma ve iş birliği yaratma, etkin iletişim becerileri ve uygulamaları, delegasyon ve personel güçlendirme ile örgüt dışı iş ilişkilerinin zayıflığı şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için yöneticiler astları üzerinde yasal güçlerini kullanırlar. Güç her zaman sosyal olarak konumlandırılır (Pratto, 2006; Guinote, 2015) ve kaynağı neye dayanır ise dayansın “iktidar doğası gereği ilişkiseldir” (Emerson, 1962). Bu nedenle örgütün başarı ya da başarısızlığı açısından örgüt yöneticilerinin sosyal yetkinliklerini geliştirmeleri ve astlarının da sosyal yetkinlikleri üzerine eğitim gibi vasıtalar ile yatırım yapmaları yerinde olacaktır.

Örgüt başarısızlıklarına neden olan yönetsel etkenlerin konu edildiği bu çalışmanın, örgüt yöneticilerine, örgüt alanında çalışan araştırmacılara ve nispeten kısıtlı olan örgüt başarısızlıklarını konu edinen literatüre katkı sağlaması umulmaktadır. Bulanık mantık yönteminin, nitel yönlerin birleştirilmesi ve uzman görüşlerinin değerlendirilmesini içermesi bakımından diğer yöntemlerin kimi kısıtlamalarının üstesinden gelinmesine fırsat tanınmasına rağmen, özellikle tanımı üzerinde net bir uzlaşma sağlanamayan örgütsel başarısızlığı konu alan bu araştırma, sosyal bilimlerin doğası nedeniyle tabi olduğu kısıtlamalardan bağımsız olarak düşünülemez. Araştırma bulgularının ışığında gelecekte yapılacak araştırmalar; örgütlerin ve içinde bulunan toplumun

Mehmet Selman KOBANOĞLU & Ercan YÜKSEKYILDIZ, 2021 Cilt: 22, Sayı: 2, ss.290-323.

kültürel farklılıklarını, örgütlerin liderlik tarzlarını, sektörel değişkenleri ve örgüt büyüklüklerini de kapsayacak biçimde alanı genişleterek sürdürülebilir.

**ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN
BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

KAYNAKÇA

- Amankwah-Amoah, J., & Debrah, Y.A. (2010), “The Protracted Collapse of Ghana Airways: Lessons in Organizational Failure”. *Group & Organization Management*, 35(5), 636–665. <https://doi.org/10.1177/1059601110381492>
- Amit, R., & Tornhill, S. (2003). Learning from Failure: Organizational Mortality and the Resource-based View. *Analytical Studies Branch Research Paper Series*, Statistics Canada.
- Andrews R., Boyne G.A., & Enticott G. (2006), “Performance Failure in the Public Sector”, *Public Management Review*, 8(2), 273–296. <https://doi.org/10.1080/14719030600587612>
- Balcaen, S., & Ooghe, H. (2006), “35 Years of Studies on Business Failure: An Overview of the Classic Statistical Methodologies and Their Related Problems”, *The British Accounting Review*, 38(1), 63–93. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.09.001>
- Baldwin, J., Gray, T., Johnson, J., Proctor, J., Rafiquzzaman, M. & Sabourin, D. (1997). *Failing Concerns: Business Bankruptcy in Canada*. Authority of Minister Responsible for Statistics Canada. ISBN: 0-660-17120-1
- Başlıgil, H. (2005). The Fuzzy Analytic Hierarchy Process For Software Selection Problems. *Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi*, 2005/3.
- Baykal, N., & Beyan, T. (2004). *Bulanık Mantık İlke ve Temelleri*. Ankara: Bıçaklar Kitabevi.
- Berryman, J. (1983). Small Business Failure and Survey of the Literature. *European Small Business Journal*, 1(4), 47–59. <https://doi.org/10.1177/026465608300100404>
- Bruno, A.V., Leidecker, J.K., ve Harder, J. W. (1987). “Why Firms Fail”, *Business Horizons*, 30(2), 50–58. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90009-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90009-7)
- Bushe, B. (2019). The Causes and Impact of Business Failure Among Small to Micro and Medium Enterprises in South Africa. *Africa’s Public Service Delivery and Performance Review*, 7(1). doi:10.4102/apsdpr.v7i1.210
- Cameron, K.S., Kim, M.U., & Whetten, D. A. (1987). “Organizational Effects of Decline and Turbulence”, *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 222. <https://doi.org/10.2307/2393127>
- Cannon, M.D., & Edmondson, A.C. (2005), “Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently)”, *Long Range Planning*, 38(3), 299–319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>
- Carmeli, A., & Sheaffer, Z. (2009), “How Leadership Characteristics Affect Organizational Decline and Downsizing”, *Journal of Business Ethics*, 86(3), 363–378. doi:10.1007/s10551-008-9852-7
- Carroll, G.R., & Delacroix, J. (1982), “Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach”, *Administrative Science Quarterly*, 27(2), 169-198.
- Chan, F.T.S., Kumar, N., Tiwari, M.K., Lau, H.C.W., & Choy, K.L. (2008), “Global Supplier Selection: A Fuzzy-AHP Approach”, *International Journal of Production Research*, 46(14), 3825–3857. <https://doi.org/10.1080/00207540600787200>
- Chang, D., & Y. (1996). Applications of the Extent Analysis Method on Fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, 95(3), 649–655. doi:10.1016/0377-2217(95)00300-2

- Cochran, A.B. (1981). Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature. *Journal of Small Business Management* (pre-1986), 19(000004), 50.
- Cressy, R. (2006). Why do Most Firms Die Young? *Small Business Economics*, 26(2), 103–116. doi:10.1007/s11187-004-7813-9
- Crutzen, N. (2010). *The Origins of Small Business Failure: A Taxonomy of Five Explanatory Business Failure Patterns*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Liege: HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège.
- Crutzen, N., & Caillie, D.V. (2010), “Poor Managerial Competences: Three Typical Failure Patterns for Small Firms” CORPUS ID: 54698310. Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2021, <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/25940/1/Crutzen-PoorManagement-March2010.pdf>
- Deng, H. (1999). Multicriteria Analysis with Fuzzy Pairwise Comparison. *International Journal of Approximate Reasoning*, 21(3), 215–231. [https://doi.org/10.1016/S0888-613X\(99\)00025-0](https://doi.org/10.1016/S0888-613X(99)00025-0)
- Dias, T.R.F.V., & Martens, C.D.P. (2019), “Business Failure and the Dimension of Entrepreneurial Learning: Study with Entrepreneurs of Micro and Small-Sized Enterprises”, *Brazilian Journal of Management*, 12(1), 107-124. doi: 10.5902/19834659 19162
- D’Aveni, R.A. (1989). The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605.
- Dubrowski, D. (2007). Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition. *Managing Global Transitions*, 5(4), 333-354.
- Dubrowski, D. (2009). Management Mistakes In Contemporary Corporate Decision-Making. *Revista Economica Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences*, 46(3), 97-115.
- Eggers, J.P., & Song, L. (2015), “Dealing with Failure: Serial Entrepreneurs and the Costs of Changing Industries Between Ventures”, *Academy of Management Journal*, 58(6), 1785–1803. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0050>
- Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41. doi:10.2307/2089716
- Ertuğrul, İ. (2007). Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ve Bir Tekstil İşletmesinde Makine Seçim Problemine Uygulanması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1990), “Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion”, *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503
- Fredland, J.E., & Morris, C.E. (1976), “A Cross Section Analysis of Small Business Failure”, *American Journal of Small Business*, 1(1), 7–18. <https://doi.org/10.1177/104225877600100102>
- Gaskill, R.L., Van Auken, H.E., & Manning, R.A. (1993) “A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure”, *Journal of Small Business Management*, 31(4), 18-31.

**ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN
BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

- Ghazzawi, I. (2018). Organizational Decline: A Conceptual Framework and Research Agenda. *International Leadership Journal*, 10(1), 37–80.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009), “Trust Repair After An Organization-Level Failure”, *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713319>
- Göksu, A., & Güngör, İ. (2008), “Bulanık Analitik Hiyerarşi Proses ve Üniversite Tercih Sıralamasında Uygulanması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1-26.
- Guinote, A. (2015). “Social Cognition of Power”, APA Handbook of Personality and Social Psychology Vol.1: Attitudes and Social Cognition. (Editörler: M. Mikulincer & P.R. Shaver), American Psychological Association, 547-569. doi: 10.1037/14341-017
- Habersang, S., Küberling-Jost, J., Reihlen, M., & Seckler, C. (2018), “A Process Perspective on Organizational Failure: A Qualitative Meta-Analysis” *Journal of Management Studies*. 56(1). <https://doi.org/10.1111/joms.12341>
- Hambrik, D.C., & D’Aveni, R.A. (1988), “Large Corporate Failures as Downward Spirals”, *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 1-23.
- Hamilton, E.A. (2006). An Exploration of the Relationship Between Loss of Legitimacy and the Sudden Death of Organizations. *Group & Organization Management*, 31(3), 327–358. <https://doi.org/10.1177/1059601106286885>
- Hass, W.J., & Pryor, S.G. (2005), “The Board’s Role in Corporate Renewal”, *The Journal of Private Equity*, 8(2), 12–19. <https://doi.org/10.3905/jpe.2005.490412>
- Jennings, P.L., & Beaver, G. (1995), “The Managerial Dimension of Small Business Failure”, *Strategic Change*, 4(4), 185–200. <https://doi.org/10.1002/jsc.4240040402>
- Jones, S.C., Knotts, T.L., & Udell, G.G. (2002), “A Comparison of Management Characteristics for Successful and Failed Ventures”, *Proceeding of the 9th Annual South Dakota International Business Conference, South Dakota*, 5-7 October, 2002, s.67-79.
- Lima Junior, F.R., Osiro, L., & Carpinetti, L.C.R. (2014), “A Comparison Between Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS Methods to Supplier Selection”, *Applied Soft Computing*, 21, 194–209. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2014.03.014>
- Kahraman, C., Cebeci, U., & Ulukan, Z. (2003), “Multi-criteria Supplier Selection Using Fuzzy AHP”, *Logistics Information Management*, 16(6), 382–394. doi:10.1108/09576050310503367
- Kahraman, C., Cebeci, U., & Ruan, D. (2004), “Multi-attribute Comparison of Catering Service Companies Using Fuzzy AHP: The Case of Turkey”, *International Journal of Production Economics*, 87(2), 171–184. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00099-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00099-9)
- Kam, J. (2005). Making Sense of Organizational Failure: The Marconi Debacle. *Prometheus*, 23(4), 399–420. <https://doi.org/10.1080/08109020500350252>
- Kaptanoğlu, D., & Özok, A.F. (2006), “Akademik Performans Değerlendirilmesi İçin Bir Bulanık Model”, *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi Seri D: Mühendislik*, 5(1), ss.193-204.

- Kets de Vries, M. (2004). Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics. *European Management Journal*, 22(2), 183–200. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.01.008>
- Knotts, T.L., Jones, S., & Udell, G.G. (2003), “Small Business Failure: The Role of Management Practices and Product Characteristics”, *Journal of Business and Entrepreneurship; Durant* 15(2), 48-63.
- Korol, T. (2017). Evaluation of the Factors Influencing Business Bankruptcy Risk in Poland. *e-Finanse*, 13, 22 - 35.
- Kow, G. (2004). Turning Around Business Performance: Part II. *Journal of Change Management*, 4(4), 281–296. <https://doi.org/10.1080/1469701042000259640>
- Köleoğlu, N. (2018). Organizasyonlarda Uzun Süre Yönetimde Kalmanın Sırları ve Gözlemlenemeyen Heterojenlik. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 527-538. Doi: 10.29029/busbed.432932
- Kücher, A., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018), “Organizational Failure and Decline – A Bibliometric Study of the Scientific Frontend”, *Journal of Business Research*, 98, 503-516. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.017>
- Kwong, C.K., & Bai, H. (2003), “Determining the Importance Weights for the Customer Requirements in QFD Using a Fuzzy AHP with an Extent Analysis Approach”, *IIE Transactions*, 35(7), 619–626. doi:10.1080/07408170304355
- Laitinen, E.K., & Lukason, O. (2014), “Do Firm Failure Processes Differ Across Countries: Evidence From Finland and Estonia”, *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 810–832. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.791635>
- Liou, T.-S., & Wang, M.-J. J. (1992), “Ranking Fuzzy Numbers with Integral Value”, *Fuzzy Sets and Systems*, 50(3), 247–255. [https://doi.org/10.1016/0165-0114\(92\)90223-Q](https://doi.org/10.1016/0165-0114(92)90223-Q)
- Longenecker, C.O., Neubert, M.J., & Fink, L.S. (2007), “Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organizations”, *Business Horizons*, 50(2), 145–155. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.11.002>
- Lussier, R.N., & Pfeifer, S. (2001), “A Crossnational Prediction Model for Business Success”, *Journal of Small Business Management*, 39(3), 228–239. doi:10.1111/0447-2778.00021
- Margolis, J. (2008). Why Companies Fail. *Employment Relations Today*, 35(1), 9–17. <https://doi.org/10.1002/ert.20183>
- Mbat, D.O., & Eyo, E.I. (2013), “Corporate Failure: Causes and Remedies”, *Business and Management Research*, 2(4). <https://doi.org/10.5430/bmr.v2n4p19>
- Meier, K.J., & Bohte, J. (2003), “Not With A Bang, But A Whimper”, *Administration & Society*, 35(1), 104–121. <https://doi.org/10.1177/0095399702250351>
- Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2004), “Organizational Failure: A Critique of Recent Research and a Proposed Integrative Framework”, *International Journal of Management Reviews*, 5-6(1), 21–41. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00095.x>

**ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN
BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

- Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2010), “Managing and Coping with Organizational Failure: Introduction to the Special Issue”, *Group & Organization Management*, 35(5), 531–541. <https://doi.org/10.1177/1059601110383404>
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1984), “Fit, Failure and the Hall of Fame”, *California Management Review*, 26(3), 10–28. <https://doi.org/10.2307/41165078>
- Mullens, D. (2014). Organizational Bankruptcy: The Consequences of Failure on Director Human and Social Capital. *American Journal of Business and Management*, 3(1), 52-59. <https://doi.org/10.11634/216796061403497>
- Ooghe H., & De Prijcker, S. (2008), “Failure Processes and Causes of Company Bankruptcy: A Typology”, *Management Decision*, 46(2), 223-242. <https://doi.org/10.1108/00251740810854131>
- Öndeş, T., Kaygın, E., & Yerdelen Kaygın, C. (2011), “Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 123-136.
- Pasieczny, J., & Glinka, B. (2016), “Organizational Dysfunctions: Sources and Areas”, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 213-223. <https://doi.org/10.15678/EBER.2016.040413>
- Pratto, F. (2015). On Power and Empowerment. *British Journal of Social Psychology*, 55(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/bjso.12135>
- Pretorius, M. (2009). Defining Business Decline, Failure and Turnaround: A content Analysis. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 2(1), 1-16. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v2i1.15>
- Purves, N., Niblock, S., & Sloan, K. (2016), “Are Organizations Destined to Fail?”, *Management Research Review*, 39(1), 62–81. <https://doi.org/10.1108/mrr-07-2014-0153>
- Ravaghi, H., Mannion, R., & Sajadi, H. S. (2015),” Organizational Failure in an NHS Hospital Trust”, *The Health Care Manager*, 34(4), 367–375. <https://doi.org/10.1097/hcm.0000000000000087>
- Saaty, R.W. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill International Book Company.
- Scherger, V., Hernan, P.V., & Barbera-Marine, M.G. (2014), “Finding Business Failure Reasons Through A Fuzzy Model of Diagnosis”, *Fuzzy Economic Review*, 19(1), 45-62.
- Serra, F.R., Ferreira, M.P., & de Almeida, M.I.R. (2013), “Organizational Decline: A Yet Largely Neglected Topic in Organizational Studies”, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11(2), 133–156. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-mar-2012-0476>
- Sharma, S., & Mahajan, V. (1980), “Early Warning Indicators of Business Failure”, *Journal of Marketing*, 44(4), 80. <https://doi.org/10.2307/1251234>
- Topçu, H. (2014). *Bulanık AHP Yönteminin İncelenmesi ve KPSS Hazırlık Kaynak Kitap Seçimi Problemi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Triantaphyllou, E., (2000). "Multi-criteria Decision Making Methods: A Comparative Study", *Applied Optimization*, 44, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
- Triantaphyllou, E., & Sanchez, A., (1997). "A Sensitivity Analysis Approach for Some Deterministic Multi-criteria Decision-Making Methods", *Decision Sciences*, 28(1), 151-194.
- Walsh, G.S., & Cunningham, J.A. (2016), "Business Failure and Entrepreneurship: Emergence, Evolution and Future Research", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 12(3), 163–285. <https://doi.org/10.1561/03000000063>
- Wang, Y.-M., Luo, Y., & Hua, Z. (2008). "On the extend analysis method for fuzzy AHP and it's applications", *European Journal Of Operational Research*, 186(2), 735-747. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2007.01.050>
- Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989), "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91. <https://doi.org/10.2307/2392987>
- Zadeh, L.A. (1965). Fuzzy Sets. *Information and Control*, 8(3), 338–353. [https://doi.org/10.1016/s0019-9958\(65\)90241-x](https://doi.org/10.1016/s0019-9958(65)90241-x)

**ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN
BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

EXTENDED ABSTRACT

The fact that dealing with the successes of organizations is more attractive than dealing with their failures, so that, researchers, and practitioners tend to ignore failures. Especially in the business world accepting and addressing failures has become a taboo in a way. It is widely believed that this is caused by the multidimensional complexity of the problem, the inability to obtain reliable data from the failed organizations, difficulties in sampling, more importantly from the fact that there is still no clear definition of failure. No matter how much it has been ignored, organizations always have the potential to fail in their decisions.

The related research describe the failure as the lack of resources to carry out the organizational activities, great losses in the market value of organization, the inability to fulfill its responsibilities and the inability to provide acceptable returns by its stakeholders. And the researchers attribute this to two main reasons: deterministic and voluntaristic. While the deterministic approach refers the organizational ecology and industry as external difficulties, and voluntaristic approach refers organizational decline and strategic choices as internal difficulties.

As it is understood from the literature review, even though organizational failure may include external factors, the main locus of control of failure is within the organization and it is about what managers conduct or what they do not. It can be considered as the common theme behind organizational failures, managerial skills of managers affect all other functions of the organization. To gain a sustainable competitive advantage, organizations must present their own differences that are difficult to imitate by other organizations. Personal characteristics, social competencies, knowledge, and experience of the managers of an organization will be one of the most difficult sources to imitate by other organizations. In the light of this fact, it is possible to say that the managerial skills of managers will provide significant advantages to the organizations.

Considering the criticism in the related literature directed at managers for failures of the organization; narrow view of the organization and the environment, confidence to methods that were successful in the past, unsuccessful choices in team building, closed-mindedness, loss of focus, overconfidence, status quo approach, erroneous attitude in selecting consultants, inadequate judgments for unexpected situations, lack of managerial skills, neglect, inability to cope with growth, lack of planning, insufficient feedback, inability to take on and control different types of risks, weak capacity to resolve conflicts and communicate with employees, excessive optimism, lack of expertise, knowledge and experience can be listed as the main reasons.

Management of organizations is carried out through several activities such as planning, organizing, executing, and controlling. In carrying out these activities, the organization must act in communication with internal and external factors and demonstrate “acceptable performance by internal and external stakeholders”. This is because, “failure is not an option”. for any organization.

While management science discussing rational choices, in the real-world, managers desire to satisfy their non-rational personal needs and this situation affects the management process. There is accumulating evidence supporting the idea that the managers of the organizations are not necessarily rational, logical, and reliable people. Recognition and acceptance of the distortions in the practices of organizational managers and their unconscious and emotional behavioral fantasies will help to determine what influences the decision making.

While managers making decisions that they are forced to act according to the current situation, through their knowledge and experience, and taking their options into consideration. Because while making organizational decisions, it should not be forgotten that there is no proven

and generally accepted "right" or "wrong" decision, they only have the "best decision". In today's business world, where global and national economic stagnations, financial crises and uncertainties about the future are increasing day by day, it seems that managers need more fuzzy logic to make their organizations successful. In fuzzy logic, the inclusion of qualitative aspects in research and obtaining expert opinions allows you to overcome some limitations encountered in other methods.

This study aims to determine the importance rankings of managerial errors that affect the failures of organizations. In a study, Longenecker et al. (2007) conducted with 1040 people working in managerial positions in more than 100 different organizations in the USA, and 15 factors listed by organizational managers and potential causes of organizational failure were discussed. In the present study was limited to factors agreed upon by at least 30% of managers in focus groups. These factors were examined on the three main themes and the 15 dimensional axes of these themes in the form of deficiencies related to social competencies, personal characteristics and contextual factors (Table1). In the study, the fuzzy analytical hierarchy process (BAHP) method was used, allowing digitizing verbal expressions and combining different thoughts into a common denominator and minimizing uncertainties in the decision-making process. The research was tested with 4 different methods: Chang method, Kwong-Bai method, quadratic mean method and Liou-Wang method.

In order to determine the importance of the main themes and their dimensions, questionnaires based on pairwise comparisons were applied to a total of 7 decision makers (2 business owners, 3 senior managers and 2 academicians).

Table 1: Themes and dimensions.

Themes	Dimensions
Social Competencies (SY)	Ineffective communication skills and practices (SY1)
	Poor working relationships (SY2)
	Delegation and empowerment breakdowns (SY3)
	Unable to develop cooperation/teamwork (SY4)
Personal Characteristics (KÖ)	Ego and attitude problems (KÖ1)
	Lack of personal integrity and trustworthiness (KÖ2)
	Openess to change/Failing to break old habits (KÖ3)
	Unable to lead and motivate the others (KÖ4)
Contextual Factors (BF)	Person-job mismatch (BF1)
	Failing to select and develop good people (BF2)
	Lack or misuse of critical resources (BF3)
	Failing to remove performance roadblocks (BF4)
	Failing to set clear direction/claify performance expectations (BF5)
	Failing to monitor actual performance and gathering feedback (BF6)
	Poor planning/reactionary behavior (BF7)

According to the findings, considering the weights of the main themes, the weight of the social competencies theme was calculated as zero in the operations performed with Chang (1996)'s ranking method. For this reason, since the global weight of all dimensions of social competencies will be equal to zero, it cannot be effective in the ranking.

ÖRGÜTSEL BAŞARISIZLIĞA ETKİLİ OLAN YÖNETSEL YETERSİZLİKLERİN BULANIK AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

In the rankings made according to the quadratic mean, Kwong-Bai, Liou and Wang methods, it was seen that the values of the main theme and sub-dimensions were very close to each other and even the same results obtained for all three calculation methods. As a result of the calculations, when looking at the ranking in terms of main themes, it was seen that the theme of context factors (0.43) was in the first place, followed by personal characteristics (0.31) and social competencies (0.25). As a result of sorting of the dimensions among themselves, it was seen that the ranking under the theme of social competencies was formed as SY4>SY1>SY3>SY2. The dimensions belonging to the theme of personal characteristics were listed as KÖ2>KÖ4>KÖ3>KÖ1. The dimensions of the context factor theme were listed among themselves as BF1>BF2>BF3>BF5>BF4>BF7>BF6. Considering the global weights of all sub-dimensions, it was seen that KÖ2 was in the first place which was followed by KÖ4, BF1, SY4 and SY1. The dimensions of KÖ1, SY2 and BF6 took the last place in the calculations, respectively.

If the results of this research are compared to the results of Longenecker et al. (2007), it is seen that there are prominent differences between two studies in the ranking of causes that influence failure. While Longenecker et al. (2007) ranked the first two as; “Ineffective communication skills and practices” and “Poor working relationships” respectively. In this study, it is seen that the dimensions of “Lack of personal integrity and trustworthiness” and “Unable to lead and motivate the others” ranked for the same places. It is thought that the reason for this can be based on cultural differences. On the other hand, "Person-job mismatch", which was in the third place, was in the same rank in both studies. The importance of person-work compliance has been discussed in many studies, and it is emphasized that merit-based job placements should be preferred and practices such as nepotism should be avoided. Similarly, in both studies, "ego and attitude problems", which are the sub-dimensions of personal characteristics, shared the same rank (rank 13). It was found that dimensions such as “Failing to set clear direction/clarify performance expectations”, “Failing to remove performance roadblocks”, and “Poor planning/reactionary behavior” achieved similar rankings in both studies.

Another noticeable aspect in the results of this study is that context factors were more prominent than personal characteristics and social competencies in terms of organizational failures.

If the results of the study are considered separately for each theme, it is seen that context factors were placed in the first row. The sub-dimensions of context factors were listed by the participants as “person-job mismatch”, “failing to set clear direction/clarify performance expectations”, “failing to select and develop good people”, “lack or misuse of critical resources”, “failing to remove performance roadblocks”, “poor planning/reactionary behavior”, “failing to monitor actual performance and gathering feedback”, respectively. From this point of view, it can be said that organizational failures were related to the organizational environment and corporate culture created by the manager rather than his personal characteristics.

According to the present study, it is seen that personal characteristics were placed in the second row for organizational failures. The ranking under the theme of personal characteristics was in the order of “lack of personal integrity and trustworthiness”, “unable to lead and motivate the others”, “openness to change/failing to break old habits” and “ego and attitude problems”, respectively. The personal characteristics of the manager were ranked as important in shaping the opinions of his/her subordinates towards him/her. Putting the manager's personal ambitions or individual résumé ahead of organizational objectives would be perceived as inappropriate behavior by his subordinates. Therefore, to avoid such behaviors might affect motivation of subordinates

positively. It should be known that changes in personal characteristics takes more time than others and occurs in parallel with the openness of individuals to change.

Finally, it is seen that social competency was the last theme found in the study. Ranking under this theme was listed as “unable to develop cooperation/teamwork”, “ineffective communication skills and practices”, “delegation and empowerment breakdowns” and “poor working relationships” respectively. To achieve organizational objectives, managers use their legal power over their subordinates. Power is always socially located (Pratto, 2006; Guinote, 2015) and "power is a property of the social relation" (Emerson, 1962), regardless of its source. Therefore, for the success of the organization, it would be appropriate to invest in managers and their subordinates' social competencies through means such as education.

It is hoped that the present study will contribute to organizational managers, researchers working in the field of organization, because the related literature of organizational failures is relatively limited. Although fuzzy logic allows the method to overcome some restrictions of other methods in terms of combining qualitative aspects and evaluating expert opinions, this study, focusing especially on organizational failure, in which there is no clear consensus on its definition, cannot be considered independent of the limitations that social sciences are subject to due to the nature of the Social Sciences. In the light of the research findings, future research can be sustained by expanding the area to include the cultural differences of the organizations, the society in which they are located, the leadership styles of the organizations, sectoral variables and organizational sizes.