

# Participative Decision Making: Sinop University Sample, Turkey

Elife Dogan Kilic  
*Education Faculty, Sinop University*

## **Abstract**

*This study aims at understanding the relationship between participative decision making (organizational culture, organizational power, organizational effectiveness and organizational loyalty) and gender, taking into consideration age variables. In addition, it has attempted to determine if there is an inter-relation between the four subscales of participative decision making. 80 academicians working at Sinop University participated in the study. The obtained data was analyzed in SPSS program package. The results of the analysis have shown that there is no relation between demographic variables (age and gender) and the four subscales of participative decision making: organizational effectiveness, organizational power, organizational loyalty and organizational culture.*

**Key words:** *organizational culture; organizational effectiveness; organizational loyalty; organizational power.*

## **Introduction**

### ***Participative Decision Making***

Decision making in management is one of the most important administrative activities. There are various decision making procedures to be used by the executives easily. In some of those procedures, subordinates participate in decision making substantially while in some others, that participation is very restricted. Furthermore, in some procedures employees are excluded from decision making and all decisions are made by the executives (Bakan & Büyükbeşe, 2005).

Decision is seen as a certain conclusion about a work or matter which is made by thinking (Bursalıoğlu, 1991). Decision making is a process which consists of different forms of work and has a starting point, and in which different forms of work, different activities and thoughts follow each other and are concluded in the end (Koçel, 2003). Participative decision making is a decision making style where executives allow their

employees to participate in decision making processes (Mulder & Wilke, 1970). In general sense, participative decision making is described as the decision making process about a subject by an executive and an employee or an executive and a group of employees (e.g. Mulder & Wilke, 1970).

Participative decision making increases both efficiency and the quality of the decisions which have been made. Participative decision making reinforces the trust in the organization while enabling an opportunity to create a good organizational climate. Participative decision making gives the employees a chance to learn how decisions are made, increases happiness and motivation of the employees, and increases work satisfaction and organizational loyalty of the employees. It also increases collaboration while developing trust in the organization and makes it possible for the organizational aims to be understood well. Further on, participative decision making enables development of group identification, collaboration and coordination (e.g. Bakan & Büyükbeşe, 2005).

Participative decision making occurs in the organizational culture which affects organizational behavior and performance significantly. Organizational culture organizes and inspects the behavior of organization members according to social norms, shared values, shared mental models and social identification. Thus, it makes organization members think and act in a similar way by congregating for the collective aims (Scholl, 2003). Participative decision making is a process containing organizational effectiveness, organizational culture, organizational loyalty, organizational trust and organizational communication.

### ***Organizational Effectiveness***

The term of effectiveness mostly means reaching the level and degree of the results desired by the organization. Effectiveness can be described as implementing the plans, productivity can be described as producing the definite output at the lowest cost, and efficiency can be described as the ability to do the work precisely by the input-output mechanism (Yükçü & Atağan, 2009). Effectiveness is a performance dimension for the organizations to determine the level of achievement of their aims at the end of their activities (Horngren et al., 2000). Pfeffer and Salancik (1978) refer to organizational effectiveness as “an external standard” of organization according to the extent to which it fulfills the demands of different groups. In literature, organizational effectiveness is generally explained as the achievement level of the “result” that the organization aims to reach (Ergeneli, 2009). Organizational effectiveness criteria can be summarized as: achieving the goal of the organization, supplying resources for the organization, establishing and maintaining organization systems well and satisfaction of the strategic formations in the organization (Kreitner & Kinicki 1995 as cited in Karşlı, 1998, p.11). In addition to the organizational effectiveness criteria, the indicator of the administrative effectiveness can be described as: communication, planning and organization, human relations, decision making, problem solving, rapport with the staff, creativity-innovation, team work, sincerity and honesty (İra & Şahin, 2010).

### ***Organizational Power***

Basically, power is a man's ability to do something. In administrative sense, it means activating the resources (Bayrak, 2001). Power means the ability to control potential of someone else. It means the capacity to affect the manners and behavior of someone else in an intended way (Özkalp et al., 2003). Power is the ability to impress everybody else (e.g. Koçel, 2003). Power scope is described as the total of the relations that someone can affect. Power subject identifies on which subjects an individual can affect others. Power sources may be described as sources someone uses to influence others. It is useless to say "A is powerful". It is necessary to explain whom (power scope), on what subjects (power subject) and how (power resources) that person affects somebody else (e.g. Koçel, 2003). Organizational power is the mechanism for solving conflicts (Deniz & Çolak 2008). Power resources of the leader are described as legitimate power, reward power, coercive power, expert power and referent power (French & Raven, 1959). Power resources of the leader are also described as position and individual originated (Yukl, 2002). Position originated power includes legitimate power, reward power and coercive power, while individual originated power includes expert power and referent power. There are four laws in power management (Pfeffer, 1995): firstly, almost all organizations have different stakes; secondly, learning what different individuals and units think about important subjects; thirdly, power oriented management and fourthly, organizations should have tactics and strategy for acquiring and using power.

### ***Organizational Culture***

Organizational culture can be described as a common beliefs and values template which helps the individual understand the organizational processes and which creates norms for the behavior within the organization (Desphande & Webster 1989, as cited in Mamatoğlu, 1995). Organizational culture encompasses common values, symbols, beliefs and behavior of the organization, department or team. Culture enables organization members to create a common thinking style by enabling a common way of work to be followed (Goffee & Jones, 2001). Organizational culture is a nuncupative constitutional contract adopted by the organization members, a structure which keeps the organization together and integrated (Çavuş & Gürdoğan, 2008). The more employees see the organizational culture close to their own values, the more they integrate themselves with the organization (Yüceler, 2009).

Communication is an important social process (Durgun, 2006) in which individuals transmit symbolic messages mutually and share meanings with each other (Telman & Ünsal, 2005). The element which provides appropriate interaction among the employees and groups in the organization is called organizational communication (Vural, 2003). Organizational communication is a facilitating factor in growing a shared sense, values and beliefs among the members of the organization (Eisenberg, 1986). The aim of an organizational communication is to transfer the cultural elements

to the employees and to make them adopt the culture. In this sense, culture and communication are real indicators of organizational performance (Gudykunst, 1983 as cited in Vural, 2003). Culture and communication affect the organizational manner and communication functions as a window in enabling deeper levels of organizational culture to be understood (Kowalski, 2000).

### ***Organizational Loyalty***

Organizational loyalty is employee's loyalty to the organization, his or her behavior and concern to make the organization successful (Bayram, 2006). It is a barometer that shows how much the members of the organization internalize the organizational culture and how much they are glad for being a part of organizational structure (e.g. Çavuş & Gürdoğan, 2008). Organizational loyalty may be described as being beyond the formal and normative expectations of the organization from the individual, it is the behavior of the individual towards those aims and values (Celep 2000). Organizational loyalty is both one of the prime influences and ultimate aims of the activities of the organization because the individuals having organizational loyalty are more compatible, more satisfied, more productive and work with a feeling of loyalty and responsibility, and also make fewer costs (Balci, 2003). Furthermore, it is not only loyalty to the employer but also a process in which employees explain their thoughts and work hard for the benefit of the organization and therefore maintain its success (Yüksel, 2000).

According to Heimovics (1984), trust is an expectation of an individual that another individual or group will be useful or ready to make self-sacrifice. According to McAllister (1995), trust is a situation in which an individual is sure about the speech, behavior and decisions of someone else and is sure about his eagerness to act according to them. Organizational trust is described as an employee's perceptions about the support provided by the organization and his confidence that the leader will be trustworthy. In this sense trust creates the basis for all relations in the organization, horizontally or vertically (Mishra & Morrissey 1990, as cited in Demircan, 2003). Gilbert and Tang (1998) describe organizational trust as an open communication in the organization where employees take on an active role in the process of decision making, sharing information, sharing feelings and expectations. Organizational trust can be described as a situation in which employees are connected to the organization by the strong desire for loyalty and desire to adopt the aims and values of the organization. It also means that employees are connected to the organization emotionally and share the aims and values of the organization and are always eager to work in the organization (Perry & Mankin, 2007). In addition, organizational trust means that fairness exists in the organization, that there is support given to the employees by the top management, that demands and needs of the employees are satisfied, that the social relations in the organization are developed to the intended extent and that cooperation among the employees has been developed (Neves & Caetano, 2006).

### ***The Aim of the Study***

The relationship between attitudes of the lecturers at Sinop University about participative decision making (organizational effectiveness, organizational power, organizational culture and organizational loyalty) and demographic variables (gender and age) was investigated.

### **Methods**

The study was carried out among the lecturers working at the Education, Science and Lecture and Aquaculture Faculties of Sinop University. In this study, 120 questionnaires were distributed while 80 of them were returned (67%). The scale contains demographic information and items about participation in the decision making. The obtained data was evaluated by frequency and correlation analysis in SPSS program package and the results are presented in the tables.

In this study, the scale developed by Pamell (2010) was used and adapted to Turkish. 35 of the participants were female (43.8%) and 45 were male (56.2%), working at Aquaculture, Science and Lecture and Education Faculties of Sinop University. 22.5% of 80 participants were members of the top level management (dean and assistant dean), 28.8 % were members of the medium level management (head of department and assistant head of department), 33.8% were members of the low level management and 15% were lecturers. The distribution of the participants according to age was as follows: 23.8% were at the age of 20-30, 46.2% were 31-40, 25% were 41-50, and 5% were 51 and older. So, 70% of the participants were at the age of 40 or younger.

The scale was adapted to Turkish with the kind permission of John A. Parnell, the author of the article "Propensity for participative decision making in Latin America: Mexico and Peru". Firstly, the article was translated into Turkish. Then proofreading of the translated scale into Turkish terms was done by a Turkish language expert. All necessary corrections were made. After the correction, the scale was translated into English again in order to check if there were any semantic mistakes. Proofreading of the scale was also done by the experts in the field of Educational Administration. After proofreading and corrections, the final draft of the scale was designed and validity and reliability analysis was carried out and applied. The scale contains four dimensions: the first dimension is organizational effectiveness, the second one is organizational power, the third one is organizational culture, and the fourth one is organizational loyalty.

Factor analysis was applied twice to the organizational effectiveness dimension and it consists of seven items. According to the first factor analysis, factor load of the third item was lower than .30 and the item was removed from the analysis. The second factor analysis was carried out with six items. According to the second analysis, factor load of six items was between .442 and .838. The first item explains 53.601% of the total variance. Cronbach Alpha coefficient of organizational effectiveness is  $\alpha = .776$ .

Organizational power scale consists of three items. According to the factor analysis, factor load was between .545 and .789. The first item explains 46.989 % of the total

variance. Cronbach Alpha coefficient of the scale is  $\alpha = .433$ .

Factor analysis was applied twice to the organizational culture dimension and consists of six items. According to the first factor analysis, factor load of the first item was lower than .30 and the item was removed from the analysis. The second factor analysis was carried out with five items. According to the second analysis, factor load of five items was between .454 and .769. The first item explains 41.269 % of the total variance. Cronbach Alpha coefficient of organizational culture is  $\alpha = .631$ .

Organizational loyalty dimension consists of four items. According to the factor analysis, factor loading was between .433 and .853. The first item explains 53.736 % of the total variance. Cronbach Alpha coefficient of the scale is  $\alpha = .702$ .

According to the analysis of the total scale, factor load was between .748 and .797. The first dimension of the scale explains 60.749 % of the total variance. Cronbach Alpha coefficient of the total scale is  $\alpha = .767$ .

## **Findings and Results**

The data obtained by the scale used in the study was analyzed to establish if there was any significant correlation between demographic variables (gender and age) and organizational effectiveness, organizational power, organizational culture and organizational loyalty dimensions. As the result of correlation analysis, it was found that there is no relation between demographic variables (gender and age) and organizational effectiveness, organizational power, organizational culture or organizational loyalty dimensions. On the other hand, it was found that there is a significant and positive relation at the intermediate level between organizational effectiveness and organizational power ( $r = .614$ ,  $p < .01$ ), organizational effectiveness and organizational culture ( $r = .372$ ,  $p < .01$ ), organizational effectiveness and organizational loyalty ( $r = .457$ ,  $p < .01$ ). According to that, it can be claimed that the more the organizational power increases, the more the organizational effectiveness increases as well. Taking the correlation coefficient ( $r^2 = 0.376$ ) into consideration, it can be said that 37% of the total variance of organizational effectiveness comes from organizational power. It can be said that the more the level of organizational culture among the employees increases, the more the organizational effectiveness increases as well. Taking the correlation coefficient ( $r^2 = 0.138$ ) into consideration, it can be said that 14% of the total variance of organizational effectiveness comes from organizational culture. It can be seen that there is a significant and positive relation at the intermediate level ( $r = .423$ ,  $p < .01$ ) between organizational culture and organizational power. According to the result of that analysis, it can also be claimed that the more the level of organizational culture increases, the more the power of the organization increases as well. Taking the correlation coefficient ( $r^2 = 0.178$ ) into consideration, it can be said that 18% of organizational culture comes from organizational power. It was determined that there is a significant and positive relation at the intermediate level between organizational loyalty and organizational effectiveness ( $r = .457$ ,  $p < .01$ ). Taking

the correlation coefficient ( $r^2=0.208$ ) into consideration, it can be said that 20% of organizational loyalty comes from organizational effectiveness. It was determined that there is a significant and positive relation at the intermediate level between organizational loyalty and organizational power ( $r=.432$   $p<.01$ ). Taking the correlation coefficient ( $r^2=0.186$ ) into consideration, it can be said that approximately 19% of organizational loyalty comes from organizational power. It was determined that there is a significant and positive relation at the intermediate level between organizational loyalty and organizational culture ( $r=.560$   $p<.01$ ). Taking the correlation coefficient ( $r^2=0.313$ ) into consideration, it can be said that approximately 31% of organizational loyalty comes from organizational culture.

**Table 1.** Correlation between organizational effectiveness, organizational power, organizational culture, and organizational loyalty: coefficient results

Variable Com	Org. Eff.	Org. Pwr.	Org. Cult.	Org. Comm.
Org. Eff.	1.00			
Org. Pwr.	.614**	1.00		
Org. Cult.	.372**	.423**	1.00	
Org. Comm.	.457**	.432**	.560**	1.00

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Discussion

### Demographic Data

The correlation analysis showed that there is no relation between demographic variables (gender and age) and participative decision making (organizational effectiveness, organizational power, organizational culture, and organizational loyalty). The data supporting the above mentioned data can be encountered in the literature review. In the study by Aksay and Ural (2008), no significant difference between participative decision making and gender could be found. A similar result was obtained in the study by Bakan and Büyükbeşe (2008) carried out in 20 different companies in textile sector - no significant difference between participative decision making and gender could be found. In the study by Cihangiroğlu et al. (2010) on the ideas of military doctors about participative decision making, no significant difference regarding gender was determined. According to the results of those studies, it can be seen that gender is not a significant factor in participating or not participating in the decision making process.

No significant relation between gender and organizational loyalty was found in this study. The findings support the results of the previous studies. In the study by Taşkın and Dilek (2010), no significant relation between the variables of gender and age and organizational loyalty was found either. Kasapoğlu (2010) determined that there was no significant difference between the gender of the school administrators and their ideas about the level of realizing the functions of administrative effectiveness. In the



previous studies, some contradictory results about the loyalty of female employees were obtained (Grusky, 1996). In some studies, it was noticed that female employees are more loyal than the male, without any special reasons (Durna & Eren, 2005). Sökmen (2000) described organizational loyalty of females as loyalty continuity from organizational loyalty components. In his study, Sökmen determined that gender and emotional loyalty within organizational loyalty components are not related.

In this study, no significant relation between age and organizational loyalty could be determined. Similar study results can be encountered in literature review. In the study by Taşkın and Dilek (e.g. 2010), no significant relation between the age variable and organizational loyalty was found. In the study by Çöl and Gül (2005), it was determined that the age variable has no effect on academicians and administrative staff in any of the loyalty types. In literature review, different studies having opposite results can be encountered. According to the findings of the study by Yavuz (2009), it can be seen that there is a significant difference between the age of an employee and organizational loyalty. In this study, the more the age of the employees increased, the more their loyalty increased. Taking the age of the employees into consideration, it can be seen that the ones aged over 34 had a higher level of organizational loyalty (e.g. Yavuz, 2009). In the study by Onay Özkaya et al. (2006), a negative relation between an employee's age and organizational loyalty was determined.

Since there has been a reduction in the number of alternative organizations in which employees can find employment and which has consequently decreased their opportunity to find a job, their anxiety about losing economical advantages, rights and privileges increases their continuity loyalty. It has been observed that if there are differences in the age of the employees, they find it stressful when deciding whether to stay in the organization (Tsui et al., 1992). Although it is true that the more the age increases, the more the level of loyalty increases, it has also been noticed that the more the level of education increases, the more the level of loyalty decreases (Balay, 2000; Durna & Eren, 2005). It has been claimed that loyalty level of the older employees is higher if they are happy with their jobs and positions in the organization (Ketchand & Strawser, 1998).

Al-Fadlı (1997) analyzed 47 government offices in Kuwait and found a negative relation between organizational loyalty and age, level of education, period of service, and position at work. In the study by Abdullah and Shaw (1999) from the United Arab Emirates, a positive relation between personal factors and organizational loyalty was determined (e.g. as cited in Onay Özkaya et al., 2006).

Older employees are more eager to be loyal to their organization, because they are happier with their positions in the organization and their jobs than the younger ones (Ketchand & Strawser, 1998).

### ***The Relation among Four Subscales Composing Participative Decision Making***

No significant relation between organizational effectiveness and gender was found in the study. Similar results can be obtained in literature review. Kasapoğlu



(2010) determined that there was no significant difference between the gender of the school administrators and their ideas about the level of realizing the functions of administrative effectiveness. Organizations provide organizational effectiveness by organizational functions such as: planning, inspecting, decision making, affecting (leadership), communication (Cook, 2008). Çelik (2000) emphasizes the balancing of individual, institution and culture dimensions in order to achieve organizational effectiveness. Açıkgöz (1994) indicates that school administrators have important responsibilities such as: reaching the goals, cherishing organizational system, getting the organization oriented to its external environment and cherishing cultural patterns. In literature review, another study on the effectiveness of school managers and teachers was carried out by Karataş (2008). According to Karataş (e.g. 2008), effectiveness of the school managers has a significant difference according to the gender of the teachers. Effectiveness of the school managers has no significant difference regarding the professional seniority of the teachers, their seniority at the schools they have been teaching at and school branches. In the study by Aksoy (2006), no relation was observed between the effectiveness in organizational level and the factors of age, gender, educational background, position at work, being an administrator or not, duty of administration and period of work.

In this study, a significant and positive relation at the intermediate level between organizational effectiveness and organizational loyalty has been determined. Loyalty occurs when individuals identify with the organization's endeavor to achieve organizational aims and values (Feinstein, 2006, p. 3; Paulin et al., 2006). Meyer and Allen (1991, p. 67), who explain organizational loyalty as a psychological situation which reflects the relation between an individual and the organization, claim that this psychological situation can be determined in the relation between an individual and the organization, and staying or not staying in the organization. If the administration of the organization is fair, perceived as supportive of the employees and creates trust among the employees, all these factors affect organizational loyalty (Neves & Caetano, 2006).

In this study, it has been determined that there is a significant and positive relation at the intermediate level between organizational loyalty and organizational culture. In the literature review, Çavuş and Gürdoğan (e.g. 2008) have found a significant, positive but also a weak relation between the three dimensions of organizational loyalty in their study: emotional, continuation, normative loyalty and socialization/organizational structure dimension; symbols/participation/reward dimension; tolerance/fairness/choosing employees dimension. Organizational culture is accepted as one of the reasons increasing or decreasing organizational loyalty of an employee (Emadi & Marquardt, 2007). The building of the top level safe culture in the organizations is primarily provided by the loyalty to the organization and loyalty to the employee (Hutter, 2006). Essential variables such as honesty, consistency, openness, sharing, respect, team work, healthy and omnidirectional communication, motivation,

success, personal development, trust and support of the administrative, education, positive intent, participation components of organizational culture, developing social relations and work process which constitute organizational culture, all help increase the loyalty of the organization (Demirel, 2008). In the study by Demirel (e.g. 2008) a significant and positive relation at the intermediate level between trust in the organization and emotional loyalty was determined. Gilbert and Tang, (1998) indicated that organizational trust is an important indicator of organizational loyalty. They claim that organizational trust, satisfaction with work and behavior of the employees are components of organizational loyalty. Meeting the needs and demands of the employees fairly and assuring them that they will always be supported make them loyal to the organization (Paine, 2007). In the study by Shaw and Reyes (1992), significant differences between primary schools and high schools about the values of organizational loyalty were found.

Knowing cultural conditions helps to analyze the factor which affects the daily decision making process. The administrative worker who knows organizational culture can detect contrast in relations and conflicts in the organization very well (Tierney, 1998). Organizational culture cannot be seen as separate from organizational effectiveness and efficiency. The administrative worker who knows organizational culture can see contrast in relations and organizational work well (Çelik, 2000). In an organization, if the top administration discovers premises which constitute the basis of organizational culture and beliefs, provides coordination between them and activates cultural dynamics, organizational effectiveness and efficiency can increase. In that case, it is possible to get positive results in organizational effectiveness and efficiency, if culture is administered correctly (Şişman, 2002).

According to the results of the study by Şişman (1994), carried out on the organizational culture in primary schools in Eskişehir city center, it was determined that there are differences between the premises of administrative workers and teachers in primary schools about the relation of people with the environment. In addition, it was determined that a culture willing to develop and compromise is dominant but that culture is not active in affecting and changing the environment in interaction with the environment. In the study by Çelik (1992) teachers thought that administrative workers were unsuccessful in playing their cultural role. It was established that there are no differences among the attitudes of the teachers to cultural leaderships of the administrative workers in respect to gender, seniority, school and work and the position of the teaching profession.

The results of the correlations analysis showed no relation between demographic variables (age and gender) and organizational power. The findings of some studies support the results of this study. In the study by Zafer (2008), the results showed that the gender variable had no effect on the teachers' perception of organizational power. In the study by Çelik (2005) on the attitudes of the teachers and administrative workers to the culture of organizational power, it was determined that the participation

of teachers was higher and significantly different from the one of the administrative workers to the point “Nobody wants to come into conflict with the administration”.

## Conclusions

This study was carried out among the lecturers working at the faculties of Sinop University. As a result of correlations analysis, it was established that there is no relation between demographic variables (age and gender) and organizational effectiveness, organizational power, organizational loyalty and organizational culture. Nevertheless, it was found that there is a significant and positive relation at the intermediate level between organizational effectiveness, organizational power, organizational loyalty and organizational culture. It has also been determined that there is a significant and positive relation at the intermediate level between organizational power, organizational loyalty and organizational culture. In addition, it has been observed in the study that there is a significant and positive relation at the intermediate level between organizational culture and organizational loyalty. To sum up, participative decision making (organizational effectiveness, organizational power, organizational loyalty and organizational culture) scale has a significant and positive relation at the intermediate level with its own subscales.

In this study, only the lecturers from the faculties of Sinop University participated, so the results cannot be generalized and include universities as well. The future studies that will cover other professionals from other universities and also from other lines of business should be conducted in order to introduce more generalized studies.

## References

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları [Effective behaviour management in education]*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Aksay, O., & Ural, A. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı [Secondary school teachers' involvement in decisions about the school]. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi [Journal of Turkish Educational Sciences]*, 6 (3), 433-460.
- Aksoy, K. (2006). *Örgütsel Etkililiğin Artırılmasına Yönelik İhtiyaç Değerleme Çalışması. [Needs assessment study for increasing organizational effectiveness]*. Unpublished Master's Thesis. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması [Participative Decision Making]. Süleyman Demirel Üniversitesi *İİBF Dergisi*, 13 (1), 29-56.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler? [Participative Decision Making: Decisions with which level you join us?]. Afyon Kocatepe Üniversitesi *İİBF Dergisi*, 34 (7), 2.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler [Socialization Organizational Theory, Strategy and Tactics.]*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Ball, A. R. (1993). "Politics Power and Authority", *Modern Politics and Government*, London: Macmillan.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi –II - [Power and Power Management in Organizations as a Neglected Subject -II-]. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 23-46.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık [A new paradigm in management: organizational commitment]. *Sayıştay Dergisi*, 59.
- Bursalıoğlu Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış [New structure and behaviour in school administration]*. Ankara: Pegem Yayın.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler [Organizational Commitment and Teachers in Education]*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cihangiroğlu, N., Naktiyok, A., Şahin, B. & Demir, C. (2010). Askeri Doktorların Kararlara Katılım Tutumları Üzerine Bir Araştırma [A Study on the Military Physicians' Perceptions on Participation in Institutional Decision Making Process.] *TAF Prev Med Bull*, 9 (2), 113-122.
- Çavuş, Ş. & Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma [Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment: A Research on a Five Star Hotel]. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi [School culture and management]*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma [Attitudes of Job Satisfaction and Organizational Commitment Turnover Intention and Evaluation of the Effects on Productivity: A Study]. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 153-168. DOI: 10.4026/1303-2860.2006.0030.x
- Çöl, G. & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama [Personal Characteristics and Their Effects on Organizational Commitment of Public Universities Application]. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma [The impact of organizational trust on organizational commitment: A study of employees in the textile industry]. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 179-194.
- Deniz, M. & Çolak, M. (2008) Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma [Power at conflict management in organizations and a sample study]. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 304-332 /online/. Retrieved on 6<sup>th</sup> August 2011 from [www.esosder.org](http://www.esosder.org)
- Durgun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim [Organizational culture and organizational communication]. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132 /online/. Retrieved on 16<sup>th</sup> August, 2011, from <http://efdergi.yyu.edu.tr>
- Eisenberg, E. M. (1986). Meaning and Interpretation in Organization. *Quarterly Journal of Speech*, 72, 88-113.

- Emadi, M. A. & Marquardt, J.M. (2007). Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the state of Qatar. *International Journal of Training and Development*, 11 (1), 49-70.
- Ergeneli, A. (2005). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama [Criteria of organizational effectiveness as a leader on climate relationships with organizational behavior]. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(1-2) 187-199 /online/. Retrieved on 6<sup>th</sup> August, 2011 from <http://Dergiler.Ankara.edu.tr/Dergiler/42/468/5390.Pdf>.
- Feinstein, H. A. (2006). *A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees*. William F. Harrah College of Hotel Administration University of Nevada, Las Vegas, 1-26 /online/. Retrieved on 6<sup>th</sup> August 2011 from <http://elmurobbie.files.wordpress.com/2009/01/astudyofrelationshipsbetweenjobsatisfactionand.pdf>
- French, J. & Bertram, H. R. (1959). *Studies of social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gilbert, J.A. & Tang, T.Li-Ping. (1998). An examination of organizational trust antecedent, *Public Personnel Management*. 27 (3), 321-338.
- Goffee, R. & Jones, G. (2002). *Kurum Kültürü [Organizational culture]*. Ankara: Kapital Medya.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Aktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama [Organizational trust and banking industry actors identifying an application]. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 187-205.
- Heimovics, R.D. (1984). Trust and influence in an ambiguous group setting. *Small Group Behaviour*, 15 (4), 545-552.
- Horngren, T. C., Foster, G. & Datar, M. S. (2000). *Cost Accounting a Managerial Emphasis*, Tenth Edition. London: Prentice Hall International, Inc.
- Hutter, J. (2006). Create a Culture for Increasing Employee Commitment to Safety. *ABI/INFORM Trade & Industry*, 40(10), 90.
- İra, N. & Şahin, S. (2010) Yönetmelik Etkililik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması [Adaption of managerial effectiveness scale to Turkish]. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 16-29.
- İra, N. & Şahin, S. (2011) Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması [A study of validity and reliability of organizational culture scale]. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 1-13.
- Karataş, S. (2008). *Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi : İstanbul Fatih ve Eminönü İlçeleri Örneği [School principals efficiency and school environment : Sample of İstanbul Eminönü and Fatih district]*. Unpublished Master's Thesis. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi
- Karslı, M. D. (2008). *Örgütsel Etkililik [Organizational Effectiveness]* Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Kasapoğlu, H. (2010). *Okul Yöneticilerinin Yönetmelik Etkililik Düzeyi [Managerial effectiveness level of school administrators]* Antalya : V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi
- Kırel, Ç. (2003). *Örgütlerde Güç ve Politika*. In E. Özkalp (Ed.) *Örgütsel Davranış [Organizational behavior]* Anadolu Üni. Açıköğretim Fakültesi 247-262 /online/.

- Retrieved on 6<sup>th</sup> July 2010 from <http://yunusemre.anadolu.edu.tr/Dersler/Ders.aspx?dersKodu=4191>
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği [Business Management]*. 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- Kowalski, T. J. (2000). Cultural change paradigms and administrator communication. *Contemporary Education*, 71 (2), 4-12.
- Mamatoğlu, N. (2004). Örgütsel Kültür Tipi Ölçeği [Organizational Culture Typology Scale]. *3P Psikiyatri Psikoloji Psikofarmoloji Dergisi*, 12 (4), 305-319.
- Mcallister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations of interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Meydan, C. H. & Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma [A Study in Cultural Context on Leader Power Bases]. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65 (4), 123-140 /online/. Retrieved on 1<sup>st</sup> August 2010 from <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/1526/16773.pdf>
- Mulder M. ,& H.,Wilke (1970). Participation and Power Equalization. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5 (5), 432.
- Meyer, J.P. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Neves, P., & Caetano A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Onay Özkaya, M., Devci Kocakoç, İ. & Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması [Examining the Relations Between Demographic Factors and Managers' Organizational Commitment: A Field Study]. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Özkalp, E. & Kirel , Ç. (2003). *Örgütsel Davranış [Organizational Behavior]*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını No:782.
- Paine, S. C. (2007). *The Relationship among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*, Ph.D. Thesis, Alliant International University.
- Paulin, M., Ferguson, J.R., & Bergeron, J. (2006). Service Climate and Organizational Commitment: the Importance of Customer Linkages. *Journal of Business Research*, 59, 906-915.
- Scholl, R. W. (2003). *Organizational Culture* /online/. Retrieved on 6<sup>th</sup> July 2010 from <http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Culture.htm>
- Sönmez Çelik, H. (2005) *Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü: Van İli Örneği. [The role of the school managers in forming, continuing and changing the culture of schools: The Case of Van]*. Unpublished Master's Thesis. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü [Organizational Culture]*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okul [Seeing Excellence in Education: Effective School]*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taşkın, F. & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması [A field research on organizational trust and commitment]. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 37- 46.



- Telman, N. & Ünsal, P. (2005). İnsan İlişkilerinde İletişim [Contact the Human Relations]. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tierney, W.G. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *Journal of Higher Education*, 59 (1), 2-21.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma [A study on employees' attitudes towards transformational leadership and organizational attachment]. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51-69.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations. 5th ed.*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma [The relationship between organizational commitment and organizational climate: a theoretical and practical study]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 446-458.
- Yükçü, S. & Atağan G. (2009). *Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık [Confusion created by the concepts of efficiency, effectiveness and productivity]*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (4), 1-13.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi [Human Resources Management]*. Ankara: Gazi Kitabevi /online/. Retrieved on 6<sup>th</sup> August 2010 from [www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp](http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp)
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vural, B. A. (2003). *Kurum Kültürü [Organization Culture]*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen Görüşleri [The opinions of the teachers related to the sources of organizational power which private primary schools managers use]*. Unpublished Master's Thesis, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

---

**Elife Dogan Kilic**

Sinop University Education Faculty,  
Korucuk Köyü Mevkii Kiran, 57010 Sinop, Turkey  
elifedogan@mynet.com



# Skupno donošenje odluka: primjer Sveučilišta u Sinopu

---

## Sažetak

Ovo istraživanje pokušava doprinijeti razumijevanju veza između skupnoga donošenja odluka (organizacijske kulture, organizacijske moći, organizacijske učinkovitosti i odanosti organizaciji) i spola, uzimajući u obzir varijablu dobi. Nadalje, pokušava ustanoviti postoji li međusobna veza između četiriju razina procesa skupnoga donošenja odluka. Osamdeset akademika koji rade na Sveučilištu u Sinopu sudjelovalo je u ovome istraživanju. Dobiveni podatci analizirani su SPSS računalnim programskim paketom. Rezultati dobiveni analizom pokazali su da ne postoji veza između demografskih varijabli (dobi i spola) i četiriju razina skupnoga donošenja odluka: organizacijske učinkovitosti, organizacijske moći, odanosti organizaciji i organizacijske kulture.

**Ključne riječi:** odanost organizaciji i organizacijska moć; organizacijska kultura; organizacijska učinkovitost;

## Uvod

### Skupno donošenje odluka

Donošenje odluka u upravi jest jedna od najvažnijih administrativnih aktivnosti. Postoje raznovrsni postupci pri donošenju odluka koje direktori mogu jednostavno koristiti. U nekim postupcima podređeni mogu u znatnoj mjeri sudjelovati u procesu donošenju odluka, dok je u nekima postupcima njihovo sudjelovanje u donošenju odluka vrlo ograničeno. Nadalje, u nekim postupcima zaposlenici su potpuno isključeni iz procesa donošenja odluka te sve odluke donose direktori (Bakan i Büyükbese, 2005). Riječ *odluka* može se definirati kao određeni zaključak o aktivnosti ili radu koji se donosi razmišljanjem (Bursalioğlu, 1991). Donošenje odluka proces je koji se sastoji od različitih oblika rada, koji ima svoj početak, te u kojemu različiti oblici rada, aktivnosti i misli proizlaze jedan iz drugoga i imaju svoj zaključak na kraju (Koçel, 2003). Skupno je donošenje odluka stil odlučivanja u kojemu direktori dozvoljavaju svojim zaposlenicima sudjelovanje u procesu donošenja odluka (Mulder i Wilke, 1970). Općenito gledajući grupno donošenje odluka opisuje se kao proces odlučivanja o nečemu, a u njemu sudjeluju direktor i zaposlenik ili direktor i skupina zaposlenika (Mulder i Wilke, 1970).

Skupno donošenje odluka povećava i učinkovitost i kvalitetu odluka koje se donose. Ono učvršćuje povjerenje u organizaciju i istovremeno pruža priliku za stvaranje dobre organizacijske klime. Ono također pruža zaposlenicima priliku da nauče kako se odluke donose i kako se može povećati motivacija i učiniti zaposlenike sretnima. Skupno donošenje odluka kod zaposlenika povećava zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji. Također, poboljšava suradnju te istovremeno razvija povjerenje u organizaciju i omogućava dobro razumijevanje ciljeva koje organizacija postavlja. Nadalje, skupno donošenje odluka omogućava veće poistovjećivanje sa skupinom, suradnju i koordinaciju (Bakan i Büyükbese, 2005).

Skupno donošenje odluka javlja se u organizacijskoj kulturi. Organizacijska kultura ima znatan utjecaj na djelatnost i uspješnost organizacije. Ona organizira i kontrolira ponašanje članova organizacije kako bi ono bilo u skladu s društvenim normama, zajedničkim vrijednostima, zajedničkim mentalnim modelima i društvenom identifikacijom. Stoga, ona omogućava pripadnicima organizacije da razmišljaju i ponašaju se na sličan način, tako što su okupljeni oko kolektivnih ciljeva (Scholl, 2003). Skupno je donošenje odluka proces koji sadrži organizacijsku učinkovitost, organizacijsku kulturu, odanost organizaciji, povjerenje u organizaciju i komunikaciju unutar organizacije.

### **Organizacijska učinkovitost**

Termin *učinkovitost* uglavnom se odnosi na postizanje rezultata na onome stupnju kojega organizacija priželjkuje. Učinkovitost se može opisati kao praktično provođenje planova. Produktivnost se može opisati kao proizvodnja krajnjega proizvoda uz najniže moguće troškove, a učinkovitost se može opisati kao sposobnost odrađivanja posla precizno, mehanizmom „inputa“ i „outputa“ (Yükçü i Atağan, 2009). Učinkovitost je dimenzija radnoga učinka organizacije da bi se utvrdio stupanj postignuća ciljeva na kraju radnih aktivnosti (Horngren i sur., 2000) Pfeffer i Salancik (1978) pisali su o organizacijskoj učinkovitosti kao o vanjskom standardu organizacije na stupnju na kojemu ona ispunjava zahtjeve različitih skupina. U literaturi se organizacijska učinkovitost općenito opisuje kao stupanj postignuća rezultata koje organizacija želi postići (Ergeneli, 2009). Kriteriji organizacijske učinkovitosti mogu se sažeti kao: postizanje ciljeva organizacije, nabavljanje resursa za organizaciju, uspješno uspostavljanje i održavanje sustava organizacije i zadovoljstvo strateških skupina u organizaciji (Kreitner i Kinicki, 1995, citiran u Karsh, 1998: 11). Uz kriterije organizacijske učinkovitosti, pokazatelji učinkovitosti uprave su: komunikacija, planiranje i organizacija, ljudski odnosi, donošenje odluka, rješavanje problema, odnos sa zaposlenicima, kreativnost i inovacija, timski rad, iskrenost i poštenje (İra i Şahin, 2010).

### **Organizacijska moć**

U osnovi, moć je čovjekova sposobnost da nešto radi ili napravi. U upravi moć znači aktiviranje resursa (Bayrak, 2001). Moć znači kontrolirati nečiji potencijal.

Moć je sposobnost utjecanja na stavove i ponašanje nekoga drugoga kako mi to želimo (Özkalp i sur., 2003). Moć je također i sposobnost pojedinca da impresionira druge ljude (Koçel, 2003). Opseg moći opisuje se kao sveukupnost veza i odnosa na koje pojedinac može utjecati. Predmet moći područja su u kojima pojedinac može utjecati na druge. Izvori su moći svi izvori koje netko koristi kako bi utjecao na druge. Besmisleno je reći za nekoga da je moćan. Neophodno je objasniti na koga (opseg moći), u čemu (predmet moći) i kako (izvori moći) ta osoba može iskazivati svoju moć (Koçel, 2003). Organizacijska je moć mehanizam za rješavanje konflikata (Deniz i Çolak 2008). Izvori moći vođe obuhvaćaju legitimnu moć, moć nagrađivanja, moć prinude, stručnu moć i referentnu moć (French i Raven, 1959). Izvori moći vođe mogu također proizaći iz njegova položaja i osobe same (Yukl, 2002). Moć koja je proizašla iz položaja uključuje legitimnu moć, moć nagrađivanja i moć prinude, dok moć koja je proizašla iz same osobe vođe uključuje stručnu moć i referentnu moć. Postoje četiri zakona u moći menadžmenta (Pfeffer, 1995): prvo, gotovo sve organizacije imaju različite uloge; drugo, saznati što razni pojedinci i skupine misle o važnim temama; treće, menadžment je orijentiran prema moći, te četvrto, organizacije bi trebale imati taktiku i strategiju usvajanja i korištenja potencijala.

### ***Organizacijska kultura***

Organizacijska kultura može se opisati kao predložak zajedničkih uvjerenja i vrijednosti koje pomažu pojedincu razumjeti procese u organizaciji i kao predložak koji kroji norme ponašanja unutar organizacije (Desphande i Webster 1989., citiran u Mamatoğlu, 1995). Organizacijska kultura uključuje zajedničke vrijednosti, simbole, uvjerenja i ponašanje organizacije, odjela ili skupine. Kultura omogućava pripadnicima organizacije stvoriti zajednički stil razmišljanja tako što omogućava praćenje zajedničkoga načina rada (Goffee i Jones, 2001). Organizacijska kultura je i vrsta usmeno sklopljena ugovora koji su prihvatili pripadnici organizacije, tj. okosnica koja čini organizaciju stabilnom i integriranom (Çavuş i Gürdoğan, 2008). Što više zaposlenici smatraju organizacijsku kulturu bliskom svojim vlastitim vrijednostima, to se više integriraju u organizaciju (Yücel, 2009).

Komunikacija je važan društveni proces (Durgun, 2006) u kojemu pojedinci odašilju simboličke poruke među sobom i dijele značenja tih poruka (Telman i Ünsal, 2005). Element koji omogućava prikladnu interakciju među zaposlenicima i skupinama unutar organizacije zove se organizacijska komunikacija (Vural, 2003). Ona je čimbenik koji olakšava njegovanje zajedničkih osjećaja, vrijednosti i uvjerenja među pripadnicima organizacije (Eisenberg, 1986). Organizacijska komunikacija ima za cilj prenijeti elemente kulture zaposlenicima i navesti ih na prihvaćanje te kulture. U tom su smislu kultura i komunikacija stvarni pokazatelji organizacijske uspješnosti (Gudykunst, 1983, citiran u Vural, 2003). Kultura i komunikacija utječu na stav organizacije i funkcije komunikacije tako što omogućavaju razumijevanje dubljih slojeva organizacijske kulture (Kowalski, 2000).

## **Odanost organizaciji**

Odanost organizaciji podrazumijeva činjenicu da je zaposlenik odan organizaciji u kojoj radi, ali isto tako podrazumijeva i njegovo ponašanje i brigu o tome da organizaciju učini što uspješnijom (Bayram, 2006). Odanost organizaciji ujedno je i mjerni instrument koji pokazuje koliko pripadnici organizacije prihvaćaju organizacijsku kulturu i koliko su sretni što mogu biti dio organizacijske strukture (Çavuş Gürdoğan, 2008). Celep (2000) opisuje odanost organizaciji kao nešto što je izvan formalnih i normativnih očekivanja koje organizacija ima od pojedinca. Odanost je ponašanje pojedinca prema tim ciljevima i vrijednostima. Odanost organizaciji je i jedan od glavnih utjecaja na i jedan od krajnjih ciljeva aktivnosti koje organizacija provodi jer su pojedinci koji pokazuju odanost organizaciji usklađeniji, zadovoljniji, produktivniji i rade s osjećajem odanosti i odgovornosti, a uzrokuju i niže troškove (Balci, 2003). Yüksel (2000) je opisao odanost organizaciji kao ne samo odanost poslodavcu nego i procesu u kojemu zaposlenici mogu objasniti svoje stavove i naporno raditi za dobrobit organizacije, a samim time i održavati njezin uspjeh. Prema Heimovicsu (1984) povjerenje je očekivanje pojedinca da će drugi pojedinac ili skupina biti korisni ili spremni na žrtvovanje. Prema McAllisteru (1995) povjerenje je situacija u kojoj je pojedinac siguran u govor, ponašanje i odluke nekoga drugoga i siguran je u njegovu volju i spremnost da se ponaša u skladu s njima. Povjerenje u organizaciju opisuje se kao zaposlenikovo poimanje potpore koju organizacija pruža i njegova uvjerenost da će vođa biti vrijedan povjerenja. U tome smislu povjerenje stvara temelj za sve odnose unutar organizacije, u vertikalnom ili horizontalnom smjeru (Mishra i Morrissey, 1990, citirano u Demircan, 2003). Gilbert i Tang (1998) opisuju povjerenje u organizaciju kao otvorenu komunikaciju u organizaciji gdje zaposlenici preuzimaju aktivnu ulogu u procesu donošenja odluka, dijeljenja informacija, osjećaja i očekivanja. Povjerenje u organizaciju može se opisati kao situacija u kojoj su zaposlenici vezani za organizaciju jakom željom za odanošću i željom da prihvate ciljeve i vrijednosti organizacije. Povjerenje u organizaciju također znači da su zaposlenici emotivno vezani za organizaciju i da dijele njezine ciljeve i vrijednosti te da su uvijek voljni raditi u njoj (Perry i Mankin, 2007). Ono također podrazumijeva postojanje pravednosti u organizaciji, kao i činjenicu da uprava pruža podršku zaposlenicima, da se udovoljava zahtjevima i potrebama zaposlenika, da su društveni odnosi unutar organizacije razvijeni do željenoga stupnja te da je razvijena suradnja među zaposlenicima (Neves i Caetano, 2006).

## **Cilj istraživanja**

Istraživana je veza između stavova predavača na Sveučilištu u Sinopu o grupnom donošenju odluka (organizacijska učinkovitost, organizacijska moć, organizacijska kultura i odanost organizaciji) i demografskih varijabli (spol i dob).

## Metode

Istraživanje je provedeno među predavačima na Učiteljskome fakultetu, Fakultetu prirodnih znanosti i Fakultetu akvakulture Sveučilišta u Sinopu. U ovome istraživanju podijeljeno je 120 upitnika, a vraćeno je 80 ispunjenih upitnika (67%). Skala sadrži demografske podatke i stavove o sudjelovanju u donošenju odluka. Dobiveni podatci obrađeni su prema učestalosti i korelacijskom analizom koristeći se SPSS programskim paketom, te su rezultati prikazani u tablicama.

U istraživanju se koristila skala koju je osmislio Pamell (2010), a koja je prilagođena Turskoj. Među sudionicima bilo je 35 žena (43,8%) i 45 muškaraca (56,2%). Svi su zaposleni na Učiteljskome fakultetu, Fakultetu prirodnih znanosti i Fakultetu akvakulture Sveučilišta u Sinopu. Vrhovnoj upravljačkoj strukturi (dekan i zamjenik dekana) pripada 22,5% od 80 sudionika, 28,8% su iz srednjeg sloja upravljačke strukture (voditelji odsjeka i njihovi pomoćnici), 33,8% su iz nižeg sloja upravljačke strukture, dok su 15% predavači. U dobi između 20 i 30 godina je 23,8% sudionika, 46,2% su u dobi između 31 i 40, 25% ih je u dobi između 41 i 50 godina, dok ih je 5% u dobi od 51 godinu i starije. Dakle, 70% ispitanika u dobi je od 40 godina ili mlađe.

Skala je prilagođena turskim uvjetima uz dopuštenje Johna A. Parnella, autora članka *Sklonost grupnom donošenju odluka u Latinskoj Americi: Meksiko i Peru*. Članak je bio preveden na turski, a zatim je uslijedila recenzija skale prilagođene turskim terminima, koju je proveo turski jezični stručnjak. Ispravljene su pogreške i nakon toga je skala ponovno prevedena na engleski jezik da bi se provjerilo postoje li ikakve semantičke pogreške. Napravljena je recenzija skale od strane stručnjaka obrazovnih vlasti. Nakon recenzija i ispravaka pogrešaka napravljena je konačna verzija skale te je provedena i primijenjena analiza valjanosti i pouzdanosti. Skala se sastoji od četiriju dimenzija: prva je organizacijska učinkovitost, druga je organizacijska moć, treća je organizacijska kultura, a četvrta je odanost organizaciji.

Faktorska analiza bila je primijenjena dva puta u dimenziji organizacijske učinkovitosti i sastoji se od sedam stavova. Prema prvoj faktorskoj analizi, faktor iskoristivosti trećega stava bio je niži od 0,30 pa je taj stav isključen iz analize. Druga faktorska analiza provedena je sa šest stavova. Prema toj faktorskoj analizi, faktor iskoristivosti šest stavova bio je između 0,442 i 0,838. Prvi stav objašnjava 53,601% ukupnoga odstupanja. Cronbachov alfa koeficijent organizacijske učinkovitosti jest  $\alpha = 0,776$ .

Skala organizacijske moći sastoji se od tri stava. Prema faktorskoj analizi, faktor iskoristivosti je između 0,545 i 0,789. Prvi stav objašnjava 46,989% ukupnoga odstupanja. Cronbachov alfa koeficijent skale jest  $\alpha = 0,433$ .

Faktorska analiza primijenjena je dva puta u dimenziji organizacijske kulture, a sastoji se od šest stavova. Prema prvoj faktorskoj analizi, faktor iskoristivosti prvoga stava bio je niži od 0,30 te je stav isključen iz analize. Druga faktorska analiza provedena je s pet stavova. Prema toj drugoj faktorskoj analizi, faktor iskoristivosti pet stavova bio je između 0,454 i 0,769. Prvi stav objašnjava 41,269% ukupnoga

odstupanja. Cronbachov alfa koeficijent organizacijske kulture je  $\alpha = 0,631$ .

Dimenzija odanosti organizaciji sastoji se od četiriju stavova. Prema prvoj faktorskoj analizi, faktor iskoristivosti je između 0,433 i 0,853. Prvi stav objašnjava 53,736% ukupnoga odstupanja. Cronbachov alfa koeficijent skale je  $\alpha = 0,702$ .

Prema analizi ukupne skale, faktor iskoristivosti je između 0,748 i 0,797. Prva dimenzija skale objašnjava 60,749% ukupnoga odstupanja. Cronbachov alfa koeficijent cijele skale je  $\alpha = 0,767$ .

## Rezultati

Podatci objedinjeni u skali i korišteni u istraživanju analizirani su da bi se ustanovilo postoji li značajna korelacija između demografskih varijabli (spol i dob) i četiriju dimenzija (organizacijske učinkovitosti, organizacijske moći, organizacijske kulture i odanosti organizaciji). Ustanovljeno je korelacijskom analizeom da ne postoji veza između demografskih varijabli (spol i dob) i gore navedenih četiriju dimenzija. Međutim, pokazalo se da postoji bitna i pozitivna veza na srednjemu stupnju između organizacijske učinkovitosti i organizacijske moći ( $r=0,614$ ,  $p < 0,01$ ), organizacijske učinkovitosti i organizacijske kulture ( $r = 0,372$ ,  $p < 0,01$ ), te organizacijske učinkovitosti i odanosti organizaciji ( $r = 0,457$ ,  $p < 0,01$ ). Prema tim rezultatima, može se ustvrditi da što više raste organizacijska moć, to se također povećava i organizacijska učinkovitost. Uzimajući u obzir korelacijski koeficijent ( $r^2 = 0,376$ ), može se reći da 37% ukupnoga odstupanja u organizacijskoj učinkovitosti potječe od organizacijske moći. Može se reći da što se više povećava stupanj organizacijske kulture među zaposlenicima, to se povećava i organizacijska učinkovitost. Uzimajući u obzir koeficijent korelacije ( $r^2 = 0,138$ ), može se reći da 14% ukupnoga odstupanja organizacijske učinkovitosti proizlazi iz organizacijske kulture. Može se također primijetiti da postoji bitna i pozitivna veza na srednjemu stupnju ( $r=0,423$   $p < 0,01$ ) između organizacijske kulture i organizacijske moći. Prema rezultatu te analize može se ustvrditi da što se više povećava stupanj organizacijske kulture, to više raste i moć organizacije. Uzimajući u obzir koeficijent korelacije ( $r^2 = 0,178$ ), možemo reći da 18% organizacijske kulture proizlazi iz organizacijske moći. Utvrđeno je da postoji bitna i pozitivna veza na srednjemu stupnju između odanosti organizaciji i organizacijske učinkovitosti ( $r = 0,457$   $p < 0,01$ ). Uzimajući u obzir koeficijent korelacije ( $r^2 = 0,208$ ), može se reći da 20% odanosti organizaciji proizlazi iz organizacijske učinkovitosti. Utvrđeno je da postoji bitna i pozitivna veza na srednjemu stupnju između odanosti organizaciji i organizacijske moći ( $r = 0,432$   $p < 0,01$ ). Uzimajući u obzir korelacijski koeficijent ( $r^2 = 0,186$ ), može se reći da otprilike 19% odanosti organizaciji proizlazi iz organizacijske moći. Utvrđeno je da postoji bitna i pozitivna veza na srednjemu stupnju između odanosti organizaciji i organizacijske kulture ( $r = 0,560$   $p < 0,01$ ). Uzimajući u obzir korelacijski koeficijent ( $r^2 = 0,313$ ), može se reći da otprilike 31% odanosti organizaciji proizlazi iz organizacijske kulture.

Tablica 1.

## **Rasprava**

### ***Demografski podatci***

Rezultati korelacijske analize pokazali su da ne postoji veza između demografskih varijabli (spol i dob) i skupnog donošenja odluka (organizacijska učinkovitost, organizacijska moć, organizacijska kultura i odanost organizaciji). Podatci koji podupiru ove rezultate mogu se pronaći u literaturi. U istraživanju Aksaya i Urala (2008) nije uočena značajna razlika u skupnom donošenju odluka i spolu. Slični rezultati dobiveni su i u istraživanju kojega su Bakan i Büyükbeye (2008) proveli u 20 različitih kompanija u tekstilnom sektoru – nije pronađena bitna razlika između skupnoga donošenja odluka i spola. U istraživanju kojega su proveli Cihangiroğlu i sur. (2010) o stavovima vojnih liječnika o grupnom donošenju odluka, utvrđeno je da ne postoji bitna razlika s obzirom na spol. Uzevši u obzir rezultate ovih istraživanja, možemo reći da spol nije bitan čimbenik u sudjelovanju ili nesudjelovanju u donošenju odluka.

U ovome istraživanju nije pronađena bitna veza između spola i odanosti organizaciji. Rezultati su u skladu s rezultatima prethodnih istraživanja. U istraživanju koje su proveli Taşkın i Dilek (2010) također nije pronađena bitna veza između varijabli spola i dobi i odanosti organizaciji. Kasapoğlu (2010) utvrdio je da ne postoji bitna razlika između spola školskih rukovoditelja i njihovih stavova o stupnju učinkovitosti upravljačkih tijela. U prethodnim istraživanjima dobiveni su neki oprečni rezultati o odanosti zaposlenica (Grusky, 1996). U nekim istraživanjima primijećeno je da su zaposlenice odanije svojoj organizaciji nego zaposlenici, bez nekoga posebnog razloga (Durna i Eren, 2005).

Sökmen (2000) smatra da je odanost koju zaposlenice osjećaju prema organizaciji u stvari jedna vrsta trajne odanosti. U svojem je istraživanju utvrdio da spol i emotivna odanost unutar komponenti odanosti organizaciji nisu povezani.

U ovome istraživanju nije pronađena bitna veza između dobi i odanosti organizaciji. Slični rezultati nekih drugih istraživanja također se mogu pronaći u literaturi. U istraživanju kojega su proveli Taşkın i Dilek (2010) također nije pronađena bitna veza između dobne varijable i odanosti organizaciji. Çöl i Gül (2005) su pak utvrdili da varijabla dobi nema nikakva utjecaja na akademsko i drugo osoblje zaposleno u upravi. U literaturi se također mogu pronaći i rezultati istraživanja koji su potpuno drugačiji. Rezultati istraživanja koje je proveo Yavuz (2009) pokazuju da postoji bitna razlika između dobi i odanosti organizaciji, te da odanost organizaciji raste s dobi zaposlenika. Uzimajući u obzir dob zaposlenika, može se vidjeti da oni koji su stariji od 34 godine pokazuju veću odanost organizaciji (Yavuz 2009). Istraživanje Onaya Özkaya i sur. (2006) pokazalo je da postoji negativan odnos između varijable dobi i odanosti organizaciji.

Budući da je došlo do smanjenja broja ostalih organizacija u kojima zaposlenici mogu pronaći posao i da su se samim time smanjile njihove prilike da pronađu posao, njihova zabrinutost zbog mogućega gubitka povoljnih ekonomskih prilika,



prava i povlastica ujedno povećava njihovu odanost organizaciji. Zabilježeno je da je zaposlenicima vrlo stresno odlučivati hoće li ostati u organizaciji ili ne kada postoje razlike u dobi zaposlenika (Tsui i sur., 1992). Iako je istina da s rastom dobi zaposlenika raste i njihova odanost kompaniji, također je primijećeno da odanost pada s povećanjem stupnja obrazovanja (Balay, 2000; Durna i Eren, 2005). Tvrdi se da je stupanj odanosti starijih zaposlenika veći ako su zadovoljni sa svojim poslom i položajem u organizaciji (Ketchand i Strawser, 1998).

Al-Fadli (1997) analizirao je 47 vladinih ureda u Kuvajtu i utvrdio da postoji negativna veza između odanosti organizaciji i dobi, stupnja obrazovanja, radnog staža i položaja na poslu. U istraživanju Abdullaha i Shawa (1999) iz Ujedinjenih Arapskih Emirata utvrđena je pozitivna veza između osobnih čimbenika i odanosti organizaciji (citirano u Onay Özkaya i sur., 2006).

Stariji su zaposlenici skloniji tomu da budu odani organizaciji jer su stariji zaposlenici ujedno i zadovoljniji svojim poslom i položajem u organizaciji nego mlađi zaposlenici (Ketchand i Strawser, 1998).

### ***Veza između četiriju razina koje sačinjavaju grupno donošenje odluka***

Istraživanje nije pokazalo nikakvu bitnu vezu između organizacijske učinkovitosti i spola. Slični rezultati prikazani su i u raznoj literaturi. Kasapoğlu (2010) uočio je da ne postoji značajna veza između varijable spola članova školskog rukovodstva i njihovih stavova o učinkovitosti rukovodstva. Organizacije omogućavaju organizacijsku učinkovitost kroz organizacijske funkcije kao što su: planiranje, kontroliranje, donošenje odluka, utjecaj (vodstvo), komunikacija (Cook, 2008). Çelik (2000) naglasio je važnost postojanja ravnoteže između individualne, institucijske i kulturne dimenzije za postizanje što veće organizacijske učinkovitosti. Açıkgöz (1994) smatra da rukovodstvo škola ima velike odgovornosti kao što su: postizanje ciljeva, održavanje organizacijskog sustava, usmjeravanje organizacije k vanjskoj okolini i njegovanje kulturnih obrazaca. U literaturi se spominje još jedno istraživanje o učinkovitosti školskih rukovoditelja i nastavnika, koje je proveo Karataş (2008). Prema njemu, učinkovitost školskih ravnatelja ima različite vrijednosti, ovisno o spolu nastavnika. Učinkovitost školskih ravnatelja nema značajne razlike što se tiče profesionalne dobi nastavnika, njihovog staža u školama i područnih škola. U istraživanju koje je proveo Aksoy (2006) nije pronađena veza između učinkovitosti na organizacijskom stupnju i čimbenika kao što su dob, spol, stupanj obrazovanja, položaj na poslu, rukovoditeljski ili nerukovoditeljski položaj, dužnosti rukovoditelja i radni staž.

U ovome istraživanju utvrđeno je da postoji bitna i pozitivna veza na srednjemu stupnju između organizacijske učinkovitosti i odanosti organizaciji. Odanost se javlja kada se pojedinci poistovjećuju s trudom organizacije da se ostvare neki ciljevi i vrijednosti (Feinstein, 2006: 3; Paulin i sur., 2006). Meyer i Allen (1991: 67) koji smatraju da je odanost organizaciji psihološka situacija koja odražava vezu između pojedinca i organizacije, tvrde da se ta psihološka situacija može pronaći u vezi između

pojedince i organizacije, te u odluci da se ostane ili ne ostane u organizaciji. Ukoliko je rukovodstvo organizacije pravedno, te se smatra da pruža podršku zaposlenicima i u njima izaziva povjerenje, svi ti čimbenici utječu na odanost organizaciji (Neves i Caetano, 2006).

U ovome istraživanju utvrđeno je da postoji bitna i pozitivna veza na srednjemu stupnju između odanosti organizaciji i organizacijske kulture. U literaturi se spominju Çavuş i Gürdoğan (2008) koji su u svojem istraživanju pronašli značajnu i pozitivnu, ali slabu vezu između triju dimenzija odanosti organizaciji: dimenzije emotivne, kontinuirane i normativne odanosti i društvene/organizacijske strukture; dimenzije simbola/sudjelovanja/nagrađivanja; dimenzije tolerancije/pravednosti/odabira zaposlenika. Organizacijska kultura se smatra jednim od razloga porasta ili pada odanosti koju zaposlenik pokazuje prema organizaciji (Emadi i Marquardt, 2007). Stvaranje sigurne kulture u vrhu organizacije omogućava odanost organizaciji i odanost zaposlenicima (Hutter, 2006). Ključne varijable kao što su poštenje, dosljednost, otvorenost, dijeljenje, poštovanje, timski rad, zdrava i višesmjerna komunikacija, motivacija, uspjeh, osobni razvoj, povjerenje i podrška rukovoditelja, obrazovanje, dobre namjere, sudjelovanje u organizacijskoj kulturi, pomažu pri povećavanju stupnja odanosti organizaciji (Demirel, 2008). U Demirelovom istraživanju (2008) pronađena je bitna i pozitivna veza na srednjemu stupnju između povjerenja u organizaciju i emotivne odanosti. Gilbert i Tang (1998) su istaknuli da je povjerenje u organizaciju važan pokazatelj odanosti organizaciji. Tvrde da su povjerenje u organizaciju, zadovoljstvo poslom i ponašanje zaposlenika sastavnice odanosti organizaciji. Zadovoljavanje potreba i zahtjeva zaposlenika i pružanje sigurnosti u to da će uvijek imati podršku čini zaposlenike odanima organizaciji (Paine, 2007). U istraživanju Shawa i Reyesa (1992) pronađene su značajne razlike između osnovnih i srednjih škola što se tiče vrijednosti vezanih za odanost organizaciji.

Poznavanje kulturoloških okolnosti pomaže pri analiziranju čimbenika koji utječu na svakodnevni proces donošenja odluka. Zaposlenik u rukovoditeljskom sektoru koji poznaje organizacijsku kulturu može lako uočiti razlike u odnosima i konflikte u organizaciji (Tierney, 1998). Organizacijska kultura se ne može sagledati odvojeno od organizacijske učinkovitosti. Također, zaposlenik u rukovoditeljskom sektoru koji poznaje organizacijsku kulturu može lako uočiti razlike u odnosima i organizacijskom poslu (Çelik, 2000). Ako u organizaciji rukovodeće tijelo otkrije pretpostavke koje su bitne za podlogu organizacijske kulture i uvjerenja, omogućava koordinaciju među njima i potiče kulturnu dinamiku, tada organizacijska učinkovitost može rasti. U tom je slučaju moguće dobiti pozitivne rezultate u organizacijskoj učinkovitosti ukoliko se organizacijska kultura dobro provodi (Şişman, 2002).

Rezultati istraživanja koje je proveo Şişman (1994) o organizacijskoj kulturi u osnovnim školama u gradskom središtu Eskişehir pokazali su da postoje razlike u pretpostavkama rukovoditelja i nastavnika u osnovnim školama o interakciji ljudi i okoline. K tomu se pokazalo da je dominantna kultura ona koja je voljna razvijati se i

ostvarivati kompromise, no ta kultura nije aktivna u utjecaju na i mijenjanju okoline u svojem doticaju s njom. U Çelikovu (1992) istraživanju nastavnici su smatrali da su zaposlenici u rukovodstvu škole neuspješni u svojoj kulturnoj ulozi. Pokazalo se da ne postoje razlike u stavovima nastavnika o kulturološkom aspektu rukovodećeg tijela što se tiče spola, dobi, škole, posla i profesije nastavnika.

Rezultati korelacijske analize pokazali su da ne postoji veza između demografskih varijabli (spol i dob) i organizacijske moći. I rezultati drugih istraživanja idu u prilog ovima. U Zaferovu (2008) istraživanju rezultati su pokazali da varijabla spola nema utjecaja na način na koji nastavnici shvaćaju organizacijsku moć. U Çelikovu (2005) istraživanju o stavovima nastavnika i zaposlenika u rukovodećem sektoru o kulturi organizacijske moći utvrđeno je sudjelovanje nastavnika bilo veće i znatno drugačije od sudjelovanja rukovoditelja kada se radi o tome da „nitko ne želi proturiječiti upravi.“

## **Zaključak**

Rezultati korelacijske analize istraživanja koje je provedeno među predavačima na fakultetima Sveučilišta u Sinopu pokazali su da ne postoji veza između demografskih varijabli (dob i spol) i organizacijske učinkovitosti, organizacijske moći i organizacijske kulture. Ipak, utvrđeno je da postoji bitna i pozitivna veza na srednjemu stupnju između organizacijske učinkovitosti, organizacijske moći, odanosti organizaciji i organizacijske kulture. Također je utvrđeno da postoji bitna i pozitivna veza na srednjemu stupnju između organizacijske moći, odanosti organizaciji i organizacijske kulture. K tomu, u istraživanju je zabilježeno da postoji značajna i pozitivna veza na srednjemu stupnju između organizacijske kulture i odanosti organizaciji. Ukratko, skala skupnog donošenja odluka (organizacijska učinkovitost, organizacijska moć, odanost organizaciji i organizacijska kultura) ima bitnu i pozitivnu vezu na srednjemu stupnju sa svojim vlastitim poddimenzijama.

U istraživanju su sudjelovali samo predavači sa fakulteta Sveučilišta u Sinopu, pa se rezultati ne mogu generalizirati i primijeniti na ostala sveučilišta. Trebalo bi provesti daljnja istraživanja u kojima će sudjelovati drugi stručnjaci s drugih sveučilišta i drugih područja djelatnosti da bi se došlo do općenitijih zaključaka.