

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KAMU KURUMLARINDA BÜTÇESEL
BOLLUK OLUŞUMUNUN NEDENLERİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Emine YILMAZ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2011

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KAMU KURUMLARINDA BÜTÇESEL
BOLLUK OLUŞUMUNUN NEDENLERİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Emine YILMAZ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
Prof. Dr. Gökhan ÖZER

GEBZE

2011



DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20.06.2011 tarih ve 2011/27 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 23/06/2011 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Emine YILMAZ'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Gökhan ÖZER

ÜYE

: Doç. Dr. Halim KAZAN

ÜYE

: Doç. Dr. Nihat KAYA

ÜYE

: Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZCAN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

**TEZİN BAŞLIĞI: Kamu Kurumlarında Bütçesel Bolluk Oluşumunun Nedenleri
Üzerine Bir Uygulama**

YAZAR ADI: Emine YILMAZ

Kamu kurumlarında etkili ve verimli yönetimin giderek artan önemi nedeniyle, bütçesel bolluk önemli bir problem olarak görülmeye başlanmıştır. Bu çalışmada, söz konusu problemin çözümüne katkı sağlamak amacıyla, kamu kurumlarındaki bütçesel bolluk oluşturma eğiliminin belirleyicileri araştırılmıştır. Bu amaçla farklı kamu kurumlarında çalışan 486 yöneticiden toplanan veri, SPSS 13.0 paket programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur.

Sonuçlar, bütçesel kontrol etkinliği ve işlemsel adalet algısının bütçesel bolluk oluşturma eğilimini negatif bir şekilde etkilediğini; genel siyasi davranış, çıkar kaygısıyla sessiz kalma ve ödeme ve terfi politikalarının ise pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısının, algılanan çevresel belirsizliğin, bütçesel katılımın ve etik çalışma ikliminin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamlı bulunamamıştır.

Bütçesel katılım ve etik çalışma iklimi; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bilgi paylaşımının bütçesel kontrol etkinliğini arttırdığı, çevresel belirsizliğin ise, azalttığı tespit edilmiştir. Algılanan çevresel belirsizlik, genel siyasi davranışı pozitif yönde etkilerken, etik çalışma iklimi ve örgütsel bağlılık ise negatif bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte, bu değişkenlerin çıkar kaygısıyla sessiz kalma üzerinde herhangi bir etkileri bulunmamaktadır.

Ayrıca, işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet algısı, bütçesel kontrol etkinliği, genel siyasi davranış, çıkar kaygısıyla sessiz kalma değişkenlerinin ara değişken etkisine sahip olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

SUMMARY

TITLE: An Application on Determinants of Budgetary Slack Creation in Public Organizations

AUTHOR: Emine YILMAZ

Because of the increasing importance of effective and efficient management of public organizations, budgetary slack is started to be considered as an important problem. In this study, in order to contribute to the solution of this problem, the determinants of propensity to create budgetary slack are examined. The data, obtained from 486 managers who work in different public organizations, is analyzed using SPSS 13.0.

Results of analyses show that budgetary control effectiveness and procedural justice perception negatively affect the propensity to create budgetary slack, but general political behavior, go along to get ahead and pay and promotion policies positively affect it. However; distributive justice perception, budgetary participation perceived environmental uncertainty and ethical work climate do not have statistically significant impact on the propensity to create budgetary slack.

Budgetary participation and ethical work climate have statistically significant and positive impact on distributive, procedural and interactional justice perception. It is found that information sharing increases the effectiveness of budgetary control, however; perceived environmental uncertainty decreases the effectiveness of budgetary control. Also, perceived environmental uncertainty positively affects the general political behavior. Ethical work climate and organizational commitment negatively affect general political behavior. However; perceived environmental uncertainty, ethical work climate and organizational commitment have no statistically significant effect on go along to get ahead.

It is also found that procedural and interactional justice perception, effectiveness of budgetary control, general political behavior and go along to get ahead has mediation effect.

TEŞEKKÜR

Öncelikle hem yüksek lisans hem de doktora öğrenimim süresince desteğini eksik etmeyen, tez çalışmam boyunca konu seçiminden analizlerin değerlendirmesine kadar geçen süreçte, her türlü yardımını ve yol göstericiliğini esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Gökhan ÖZER'e gösterdiği sabır ve desteği için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme jürimde bulunan değerli hocalarım Doç. Dr. Nihat KAYA'ya ve Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZCAN'a değerli katkıları için teşekkür ederim.

Yurt İçi Doktora Burs Programı ile doktora öğrenimime katkılarından dolayı Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TUBİTAK) Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı'na (BİDEB) teşekkür ederim.

Yüksek lisans ve doktora öğrenimim boyunca karşılıklı fikir alışverişinde bulunduğumuz ve benden her türlü desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Öğretim Görevlisi Sonnur AKTAŞ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca eğitim hayatım boyunca maddi manevi desteklerini bir an olsun eksik etmeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, bu çalışmada katkısı olduğunu düşünen herkese teşekkür ederim.

Haziran, 2011

Emine YILMAZ

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	iv
KISALTMALAR DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	3
1.2. Araştırmanın Soruları.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Tasarımı	5
2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN TEMEL KAVRAMLAR	7
2.1. Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi.....	7
2.2. Bütçesel Kontrol Etkinliği.....	16
2.3. Örgütsel Adalet Algısı	20
2.3.1. Dağıtımsal Adalet Algısı	22
2.3.2. İşlemsel Adalet Algısı	23
2.3.3. Etkileşimsel Adalet Algısı	25
2.4. Örgütsel Politika Algısı.....	25
2.4.1. Genel Siyasi Davranış	28
2.4.2. Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma.....	29
2.4.3. Ödeme ve Terfi Politikaları	30
2.5. Bilgi Paylaşımı	30
2.6. Örgütsel Bağlılık.....	33
2.7. Etik Çalışma İklimi.....	35

2.8. Algılanan Çevresel Belirsizlik.....	37
2.9. Bütçesel Katılım.....	40
3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER.....	43
3.1. Değişkenlerin Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi ile İlişkileri.....	43
3.1.1.Örgütsel Adalet Algısı ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi.....	43
3.1.1.1. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi.....	43
3.1.1.2.İşlemsel Adalet Algısı ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi.....	44
3.1.1.3. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi.....	46
3.1.2.Bütçesel Kontrol Etkinliğinin Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Üzerindeki Etkisi.....	46
3.1.3.Örgütsel Politika Algısı ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi.....	48
3.1.3.1.Genel Siyasi Davranış ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi.....	48
3.1.3.2.Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi.....	49
3.1.3.3.Ödeme ve Terfi Politikaları ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi.....	49
3.1.4.Bütçesel Katılım ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi.....	50
3.1.5.Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi.....	52
3.1.6.Etik Çalışma İkliminin Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Üzerindeki Etkisi.....	53
3.2. Değişkenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkileri.....	54
3.2.1.Bütçesel Katılım ile Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi.....	54
3.2.2.Etik Çalışma İklimi ile Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi.....	55
3.3. Değişkenlerin Bütçesel Kontrol Etkinliği ile İlişkisi.....	57
3.3.1.Bilgi Paylaşımının Bütçesel Kontrol Etkinliği Üzerine Etkisi.....	57
3.3.2.Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Kontrol Etkinliği İlişkisi.....	58

3.4. Değişkenlerin Örgütsel Politika Algısı ile İlişkileri.....	59
3.4.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi.....	59
3.4.2. Etik Çalışma İklimi ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi.....	61
3.4.3. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi.....	62
3.5. Ara Değişken Etkisi.....	63
3.5.1. İşlemsel Adalet Algısının Ara Değişken Etkisi.....	64
3.5.2. Etkileşimsel Adalet Algısının Ara Değişken Etkisi.....	65
3.5.3. Bütçesel Kontrol Etkinliğinin Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi.....	66
3.5.4. Genel Siyasi Davranış Değişkeninin Ara Değişken Etkisi.....	67
3.5.5. Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma Değişkeninin Ara Değişken Etkisi.....	67
3.6. Araştırma Modeli.....	68
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	70
4.1. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama Yöntemi.....	70
4.1.1. Araştırmanın Evreni.....	70
4.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anket Hazırlama Süreci.....	70
4.2. Ön Test ve Veri Toplama Süreci.....	73
4.3. Verilerin Analizi.....	74
4.3.1. Demografik Bulgular.....	74
4.3.2. Faktör Analizi.....	78
4.3.3. Güvenilirlik Analizi.....	85
4.3.4. Geçerlilik.....	86
4.3.5. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi.....	87
4.3.6. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi.....	91
4.3.6.1. Değişkenlerin Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Üzerindeki Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi.....	91
4.3.6.2. Değişkenlerin Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet Algısı Üzerine Etkileri ile İlgili Regresyon Analizleri.....	93
4.3.6.3. Değişkenlerin Bütçesel Kontrol Etkinliği Üzerindeki Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi.....	95

4.3.6.4. Değişkenlerin Örgütsel Politika Algısı Üzerindeki Etkileri ile ilgili Regresyon Analizleri	96
4.3.6.5. İşlemsel Adalet Algısının Bütçesel Katılım ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri	97
4.3.6.6. İşlemsel Adalet Algısının Etik Çalışma İklimi ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri.....	99
4.3.6.7. Etkileşimsel Adalet Algısının Bütçesel Katılım ve Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri.....	100
4.3.6.8. Etkileşimsel Adalet Algısının Etik Çalışma İklimi ve Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri.....	101
4.3.6.9. Bütçesel Kontrol Etkinliğinin Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri	102
4.3.6.10. Genel Siyasi Davranışın Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile ilgili Regresyon Analizleri	104
4.3.6.11. Genel Siyasi Davranışın Etik Çalışma İklimi ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri.....	105
4.3.6.12. Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalmanın Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi	106
4.3.6.13. Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalmanın Etik Çalışma İklimi ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi.....	107
5. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	111
5.1. Değişkenlerin Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Üzerine Etkileri	112
5.2. Değişkenlerin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkileri.....	114
5.3. Değişkenlerin Bütçesel Kontrol Etkinliği Üzerindeki Etkileri	116

5.4. Değişkenlerin Örgütsel Politika Algısı Üzerindeki Etkileri.....	116
5.5. Değişkenlerin Ara Değişken Etkisi.....	117
5.6. Çalışmanın Kısıtları.....	118
5.7. Öneriler.....	119
KAYNAKLAR DİZİNİ.....	121
ÖZGEÇMİŞ.....	150
EK 1: ANKET SORULARI	

KISALTMALAR DİZİNİ

- BBOE : Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi
- DAA : Dağıtımsal Adalet Algısı
- İAA : İşlemsel Adalet Algısı
- EAA : Etkileşimsel Adalet Algısı
- BK : Bütçesel Katılım
- BKE : Bütçesel Kontrol Etkinliği
- AÇB : Algılanan Çevresel Belirsizlik
- EÇİ : Etik Çalışma İklimi
- GSD : Genel Siyasi Davranış
- ÇKSK : Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma
- ÖTP : Ödeme ve Terfi Politikaları
- BP : Bilgi Paylaşımı
- ÖB : Örgütsel Bağlılık
- Bkz : Bakınız
- Örn : Örneğin

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutları.....	21
Şekil 2.2. Örgütsel Politika Algısının Alt Boyutları.....	28
Şekil 3.1. İşlemsel Adalet Algısının Ara Değişken Etkisi.....	65
Şekil 3.2. Etkileşimsel Adalet Algısının Ara Değişken Etkisi.....	65
Şekil 3.3. Bütçesel Kontrol Etkinliğinin Ara Değişken Etkisi.....	66
Şekil 3.4. Genel Siyasi Davranışın Ara Değişken Etkisi.....	67
Şekil 3.5. Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalmanın Ara Değişken Etkisi.....	68
Şekil 3.6. Araştırma Modeli.....	70
Şekil 4.1. Araştırma Bulguları 1.....	92
Şekil 4.2. Araştırma Bulguları 2.....	94
Şekil 4.3. Araştırma Bulguları 3.....	96
Şekil 4.4. Araştırma Bulguları 4.....	97

TABLOLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1. Örneklemenin Unvan, Cinsiyet, Eğitim ve Gelir Düzeyine göre dağılımı.....	75
Tablo 4.2. Araştırma Katılımcılarının Yaşa Göre Dağılımı.....	76
Tablo 4.3. Araştırma Katılımcılarının Kıdem ve Kurum Kıdeme Göre Dağılımı.....	77
Tablo 4.4. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Test Sonuçları.....	79
Tablo 4.5. Değişkenlere Ait Faktör Yükleri Matrisi.....	80
Tablo 4.6. Değişkenlerin ölçek sayısı ve Cronbach Alfa Katsayıları.....	86
Tablo 4.7. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 4.8. Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi ile İlgili Regresyon Analizi.....	92
Tablo 4.9. Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet Algısı ile İlgili Regresyon Analizleri.....	94
Tablo 4.10. Bütçesel Kontrol Etkinliği ile İlgili Regresyon Analizleri.....	95
Tablo 4.11. Örgütsel Politika Algısı ile İlgili Regresyon Analizleri.....	98
Tablo 4.12. İşlemsel Adalet Algısının Bütçesel Katılım ve Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri.....	98
Tablo 4.13. İşlemsel Adalet Algısının Etik Çalışma İklimi ve Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri.....	100
Tablo 4.14. Etkileşimsel Adalet Algısının Bütçesel Katılım ve Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri.....	102
Tablo 4.15. Etkileşimsel Adalet Algısının Etik Çalışma İklimi ve Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri.....	102
Tablo 4.16. Bütçesel Kontrol Etkinliğinin Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri.....	103
Tablo 4.17. Genel Siyasi Davranışın Algılanan Çevresel Belirsizlik ile	

	Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri.....	104
Tablo 4.18.	Genel Siyasi Davranışın Etik Çalışma İklimi ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri.....	105
Tablo 4.19.	Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma Değişkeninin Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile ilgili Regresyon Analizi.....	106
Tablo 4.20.	Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma Değişkeninin Etik Çalışma İklimi ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri.....	108
Tablo 4.21.	Hipotezlerin Kabul ve Red Tablosu.....	109

1.GİRİŞ

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde belki de en sık görülen ve de en önemli ekonomik sorunların başında, hiç şüphesiz bütçe açıkları gelmektedir. Bu nedenle de başarılı bir kamu yönetiminin temelinde etkin bir bütçe sisteminin varlığı, hayati bir öneme sahiptir. Son zamanlarda bütçe açıklarını gidermek, kamu yönetiminde etkinliği ve üretkenliği arttırmak için birçok reformlar yapılmış ve hedeflerle yönetim, toplam kalite yönetimi, performans ölçümü, sıfır tabanlı bütçeleme gibi yeni yönetim teknikleri ortaya atılmıştır. Bununla birlikte ülkelerin ekonomik, siyasi, kültürel ve çevresel yapısındaki farklılıkları nedeniyle her bir yönetim ve bütçe tekniğinin bütün ülkelerde aynı başarıyı göstermesi beklenemez. Bu nedenle ülkelerde uygulanacak/uygulanan bütçe tekniğinin o ülkenin şartları göz önüne alınarak hazırlanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bütçeleme ve yönetim tekniklerinin üretkenliği, etkinliği ve kaliteyi arttırıp arttırmadığının değerlendirilmesinde ve başarısının tespitinde, kaynak dağılımındaki bozukluk ve adaletsizliklerin giderilip giderilmediğinin incelenmesi gerekmektedir. Kamu yönetimindeki karmaşıklıklar göz önüne alındığında, bunun oldukça zor olacağı düşünülebilir. Bununla birlikte, diğer bütün problemlerin çözümünde olduğu gibi burada da, öncelikle bu soruna yol açan faktörlerin incelenmesi ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda bu etkenlerin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle kamu kurumlarında kaynakların dağıtımında temel araç olan bütçe aracılığıyla, kaynaklardan gerekenden fazla pay alma çabasının bir sonucu olarak oluşturulan bolluğun, bu sorunun çözümünde ele alınması ve kamu yönetimi açısından incelenmesi faydalı olacaktır.

Yöneticiler tarafından kurum bütçelerinde oluşturulan bolluk, özel sektör örgütlerinde olduğu kadar kamu kurumlarındaki kaynak dağılımını da etkileyen önemli bir etkidir. Cyert and March (1963) tarafından Davranışsal Firma Teorisi'nde önemli bir unsur olarak tanıtılmasından bu yana, birçok araştırmada bütçesel bolluğu etkileyen faktörler ve örgütsel performans başta olmak üzere bütçesel bolluğun etkilediği düşünülen değişkenler incelenmiştir. Belirli bir miktar bolluğun organizasyonun görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için

gerektiği yönünde bir yaklaşım bulunmakla birlikte, örgüt bütçesinde yüksek seviyelerde bütçesel bolluk bulunması kaynakların kötü kullanımının bir göstergesi olarak düşünölmektedir.

Bütçesel bolluk, sadece özel sektör örgütlerinde değil, kamu kurumlarında da üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur. Bu noktada bütçe açıklarının giderilmesi için kaynakların uygun bir şekilde dağıtımından hareketle kamu kurumlarındaki bütçesel bolluğun optimum seviyede tutulması önem arz etmektedir. Kurum bütçelerinin belirlenme sürecinde yöneticilerden, birimlerinin ilgili bütçe döneminde ihtiyaç duyacağı bütçe rakamlarını bildirmeleri istenmektedir. Birim yöneticileri her ne kadar kendilerinden bildirmeleri istenen bütçe rakamlarını geçmiş yıl rakamlarını da göz önünde bulundurarak oluştursalar da, bireysel ve kurumsal bazı faktörler nedeniyle bu rakamları abartmaya eğilimli olabilmektedir. Gelen bu talepler doğrultusunda kurum bütçeleri değerlendirilerek dağıtımı yapılmakta ve ayrılan bütçe rakamları kurumlara tebliğ edilmektedir. Bütçenin kurumlara dağıtılmasından sorumlu olanlar, incelemeleri sonucunda kurum yöneticilerinden gelen bu bütçe rakamlarından kesintiye gidebilmektedirler. İstedikleri bütçe rakamlarından kesinti yapıldığını gören birim ve kurum yöneticileri de bir sonraki bütçe dönemlerinde bütçe taleplerini daha da yükseltebilmektedirler. Yöneticilerin talep ettikleri abartılı rakamların kabul edilmesi durumunda ise, kaynak dağıtımında adaletsizliklere neden olan bütçesel bolluk ortaya çıkmakta ve etkin olmayan kaynak kullanımı kamu yönetiminde çeşitli zararlara neden olabilmektedir.

Muhasebe literatüründe özel sektör firmalarında bütçesel bolluk oluşumuna etki eden faktörleri araştıran çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte, kamu kurumları için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Bütçesel bolluğun kamu kuruluşlarında oldukça yaygın olduğu bilinmekle beraber, bütçesel bolluğun oluşum nedenlerini araştıran araştırmaların olmaması, bizi bu çalışmaya iten nedenlerin başında gelmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, şimdiye kadar birçok araştırmacı tarafından özel sektör örgütleri ele alınarak araştırılan bütçesel bolluğu kamu kurumları açısından araştırmaktır. Bu amaçla çalışmada, kamu kurumlarında bütçesel bolluk oluşturma sürecinin girdilerine, yani; kamu kurumlarındaki yöneticileri bütçesel bolluk oluşturmaya iten veya bütçesel bolluk oluşturmaktan alıkoyan faktörlere odaklanılmıştır. Bununla birlikte, değişkenlerin bolluk oluşturma sürecindeki etkilerini tek tek incelemek yerine; bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde eşanlı etkilerini araştıran bir çalışma amaçlanmaktadır. Çünkü bazı çalışmalar, farklı değişkenlerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde, aynı anda ve birbirlerinin güçlerini etkileyici yönde etki yapabildiklerini göstermiştir. Çalışmada, ileride bu konuda yapılacak benzer çalışmalar için uygun bir karşılaştırma zemini hazırlamak amacıyla, kullanılan kavramlar ve araştırma değişkenleri ve ilgili literatür derinlemesine incelenmiştir.

Çalışmamızda bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde etkili olabileceği öngörülen değişkenler araştırılmış ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu çerçevede kamu kurumlarında farklı yönetim kademelerinde çalışmakta olan yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi, örgütsel adalet algısı, bütçesel kontrol etkinliği, örgütsel politika algısı, bütçesel katılım, algılanan çevresel belirsizlik, etik çalışma iklimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Bu çerçevede çalışmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan farklı yönetim seviyelerindeki yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkilerinin incelenmesi.
2. Yöneticilerin kamu kurumlarının bütçelerinde bütçesel bolluk oluşturma eğilimlerini ve dolayısıyla bütçesel bolluğu azaltacak stratejiler oluşturulması için girdi sağlanması.

3. Bütçesel bolluk oluşturma eğilimini etkilediği öngörülen değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerin de incelenmesi yoluyla değişkenler arasında ara değişken etkisinin olup olmadığını araştırılması hedeflenmektedir.

1.2. Araştırmanın Soruları

Belirtilen amaçların gerçekleştirilmesi için çalışmamızda bütçesel bolluk oluşturma eğilimi, örgütsel adalet algısı, bütçesel kontrol etkinliği, örgütsel politika algısı, bütçesel katılım, algılanan çevresel belirsizlik, etik çalışma iklimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Dünyada ve ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde bu konuda yapılan çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Literatürde yapılan çalışmalardan da hareketle araştırmanın hipotezleri belirlenmiş ve kapsamlı bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmada cevap aranan temel sorular aşağıda sunulmuştur:

1. Türkiye'deki kamu kurumlarında bütçesel kontrol etkinliği, bütçesel katılım, etik çalışma iklimi ve yöneticilerin örgütsel adalet algıları, örgütsel politika algıları ve çevresel belirsizlik algılarının bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerine etkileri nelerdir?
2. Türkiye'de kamu kurumlarındaki bütçesel katılım ve etik çalışma iklimi, yöneticilerin örgütsel adalet algısı aracılığı ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimini etkiler mi?
3. Türkiye'de kamu kurumlarındaki yöneticilerin çevresel belirsizlik algısı bütçesel kontrol etkinliği aracılığıyla bütçesel bolluk oluşturma eğilimini etkiler mi?
4. Türkiye'de kamu kurumlarında bilgi paylaşımı bütçesel kontrol etkinliğini artırır mı?
5. Türkiye'de kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin çevresel belirsizlik algısı örgütsel politika algısı aracılığıyla bütçesel bolluk oluşturma eğilimini etkiler mi?
6. Türkiye'de kamu kurumlarındaki yöneticilerin örgütsel bağlılığı örgütsel politika algılarını etkiler mi?

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma, kamu kurumlarında bütçesel bolluk oluşumunda etkisi olabileceği düşünülen faktörleri ortaya koymaktadır. Çalışma, kamu kurumlarında bütçesel bolluk oluşturma eğilimini inceleyen çalışmaların yetersizliği ve özellikle ülkemizde kamu kurumlarında bütçesel bolluk kavramını inceleyen bir çalışmanın bulunmaması nedeniyle literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Kamu kurumlarında yeterli seviyede bir verimlilik artışı sağlanamaması nedeniyle, yeni kamu yönetimi yaklaşımına ve özelleştirmelere olan ilginin her geçen gün arttığı günümüzde bu tarz araştırmaların sonuçlarının daha çok dikkate alınması gerekmektedir. Artan özelleştirmeler kamu kurumlarını özel sektör kurumları ile bir rekabetin içine sürüklemekte ve kaynakların etkin kullanımını gereklilikten ziyade bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu nedenle etkin kaynak dağıtımının önündeki engellerden biri olarak kabul edilen bütçesel bolluğun oluşumuna etki eden faktörlerin incelenmesi ve bu incelemelerin sonuçları doğrultusunda yeni stratejiler geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Kamu kurumlarında bütçesel bolluk oluşumunu inceleyen bu tarz bir çalışmanın olmayışı nedeniyle çalışma hem ülkemizde hem de dünyadaki kamu kurumlarındaki karar alıcılara ve akademik araştırma yapmak isteyen bilim insanlarına yol gösterici nitelik taşımaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçların kamu kurumlarına genellenebilirliği ve özel sektör örgütlerinde yapılan çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılabilirliği açısından da literatüre önemli katkılar sağlamaktadır.

1.4. Araştırmanın Tasarımı

Araştırmanın tasarımı şöyledir: Birinci bölümde genel bir giriş yapılarak araştırmanın amacına, cevap aradığı sorulara ve araştırmanın niçin önemli olduğuna değinilmiştir. İkinci bölümünde araştırmamızda kullanılan değişkenler kavramsal açıdan incelenerek tanımlamalar yapılmış ve literatürde konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların bulgularına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde

değişkenler arası ilişkiler ele alınmış, literatürdeki çalışmalar da incelenerek hipotezler geliştirilmiş ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde, araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiş ve analiz sonuçları sunularak yorumlanmıştır. Bu bölümde araştırmanın evreni, ölçekler ve anket hazırlama süreci, ön test ve veri toplama süreci, demografik bulgular, güvenilirlik ve faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir. Son bölümde ise araştırmadan elde edilen sonuçların genel bir değerlendirmesi yapılmış ve araştırmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

2.ARAŞTIRMADA KULLANILAN TEMEL KAVRAMLAR

2.1.Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi

Bütçesel bolluk, özellikle son 40-50 yıldır literatürde incelenmesi için büyük çaba ve zaman harcanan önemli bir konudur. Literatürdeki araştırmalar bütçesel bolluğun, hem özel sektör hem de kamu kurumları için etkinliği azaltıcı ve zararlı etkilerinin olduğunu göstermektedir (Onsi, 1973).

Birçok araştırmacı bolluk kavramını incelerken Cyert and March'ın (1963) yaklaşımlarını ve vekâlet teorisini esas alır (Örn. Onsi, 1973; Merchant, Budgeting and the Propensity to....., 1985; Riahi-Belkaoui, 1994). Bu çerçevede bütçesel bolluk kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için öncelikle örgütsel bolluk kavramının üzerinde durulması gerekmektedir. Örgütsel bolluk, Cyert and March (1963, s.36) tarafından “örgütte mevcut bulunan kaynaklar ile koalisyonu sürdürmek için gerekli olan ödemeler arasındaki fark” olarak tanımlanırken, Rosner (1968, s.615) tarafından “örgütü sürdürmek için yapılan harcamalar ile çevreden sağlanan gelirler arasındaki fark” olarak tanımlamıştır. Bourgeois (1981, s.30) ise, literatürdeki örgütsel bolluk tanımlarını da inceleyerek, March'ın (1979) örgütsel bolluk ile ilgili açıklamalarından da hareketle, “örgütün, dış çevre ile ilgili stratejisindeki değişikliklerin başlatılmasını ve iç ve dış baskılara başarılı bir şekilde adapte olunabilmesini sağlayan gerçek ve potansiyel kaynaklar arasındaki emniyet marjı” olarak tanımlamıştır. Nohria and Gulati (1996, 1246) örgütsel bolluğu; “örgütte belli bir örgütsel çıktı miktarının üretilmesi için gerekli olan minimum kaynağı aşan kaynaklardan oluşan kaynak havuzu” olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bolluğun; örgüt üyelerini örgütte kalmaya teşvik eden bir ikna unsuru olma, sorunların çözümü için kaynak teşkil etme, iş akış sürecinde ortaya çıkabilecek sorunlara karşı tampon vazifesi görme ve örgüt içerisinde belirli stratejik ve yaratıcı davranış tiplerini kolaylaştırma gibi faydaları bulunabilmektedir (Bourgeois, 1981, s.31). Bununla birlikte, örgüt kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımını da

engelleyebilmektedir. Nohria and Gulati (1997) örgütsel bolluğun örgüt için zararlı ya da faydalı olması gibi tartışmaların yerine, asıl odaklanılması gereken konunun “örgütsel bolluk için optimum seviyenin ne olması gerektiği” olduğunu belirtmişlerdir. Bu düşüncenin temelinde örgütsel bolluğun az olmasının da fazla olmasının da örgüt için zararlı olduğu görüşü yatmaktadır.

Örgütsel bolluğun seviyesi, örgütte belirli bir üretim seviyesini sürdürebilmek için gerekli olan girdi miktarının daha fazlasını temin ederek veya üretkenliği düşük tutarak arttırılabileceği gibi, çıktı miktarı azaltılarak veya satış miktarını ulaşılabilir sınırın altında tutarak da arttırılabilir (Busch, 2002). Örgütsel bolluk; gerekenden fazla kar payı ödemeleri gibi dışsal ödemeler ve koalisyon üyelerine dağıtılan içsel ödemeler olmak üzere iki faktörden oluşur (Onsi, 1973). Bütçesel bolluk olarak da adlandırılan içsel ödemeler, örgüt politikasının doğrudan bir sonucu olabileceği gibi, tespit edilememiş ödemeler sonucunda da ortaya çıkabilir (Onsi, 1973). Sharfman et al.'a (1988) göre, örgütsel bolluk seviyesi; endüstri düzeyinde örgütün politik davranışları, pazardaki kaynak bolluğu, çevresel değişimin hızı ve büyüklüğü; örgüt düzeyinde ise örgütün büyüklüğü, performansı, yaşı vb. faktörler tarafından belirlenmektedir. Örgütsel bolluk ortamında çalışan yöneticiler, bütçe sürecinde pazarlık yapmakta ve bütçesel bolluk oluşturarak bu ortamı somut hale getirmektedir (Riahi-Belkaoui, 1994, s.11).

Bütçesel bolluk kavramı ile ilgilenen birçok araştırmacı çalışmalarını, örgütsel bolluk kavramında da olduğu gibi Cyert and March'ın (1963) çalışmaları doğrultusunda şekillendirmişlerdir. Bütçesel bolluk, yönetim muhasebesi ve davranışsal muhasebe çalışmalarında farklı açılardan ele alınmış ve literatürde yoğun olarak incelenmiştir. Bazı araştırmacılar (Merchant, Budgeting and the Propensity to....., 1985; Dunk, 1993) bütçesel bolluğun, yöneticilerin bütçenin oluşum sürecine müdahale ederek, bütçede oluşturdukları fazla tutarı ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte literatürde bütçesel bolluk terimi için farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

“...Planlanan performans hedefleri ile gerçek performans kabiliyeti arasındaki fark bütçesel bolluktur.” (Douglas and Wier, 2000, s.267).

“...Önceki deneysel çalışmalarda olduğu gibi bolluğu; bir astın, performansının değerlendirilmesinde de kullanılacak bir bütçe önerilirken, kendi üretken kapasitesini olduğundan düşük göstermesi olarak tanımlıyorum.” (Stevens, 2002, s.154).

“...Bütçe bolluğu bir yönetici tarafından kontrol edilen ve kendi hedeflerini gerçekleştirmek için en uygun seviyeyi aşan bütçe kaynakları olarak tanımlanır. Abartılmış giderler ve olduğundan az gösterilen gelirler veya olduğundan az gösterilen performans kapasiteleri bunun kanıtıdır.” (Kren, 2003, s.144).

“...Bütçesel bolluk; bir alt kademe çalışanın, performansının değerlendirilmesine karşı bir iş standardı seçme şansı veren üretken kapasitesini olduğundan az gösterdiği miktar olarak tanımlanır.” (Young, 1985, s.831)

“...bolluk, bilinçli bir şekilde gelirlerin ve üretken kapasitenin olduğundan düşük değerlendirilmesi ve/veya maliyetlerin ve bütçelenen görevleri tamamlamak için gereken kaynakların olduğundan fazla değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.” (Dunk and Nouri, 1998, s.73)

“...Kamu yönetiminde bütçesel bolluk, maliyetlerin daha önceden bilinçli bir şekilde fazla tahmin edilmesidir.” (Busch, 2002, s.154)

Genel itibariyle literatürdeki bolluk tanımlamaları özel sektör esas alınarak yapılmıştır. Kamu yönetiminde genel itibariyle gelir unsuru söz konusu olmadığı için bütçesel bolluk tanımında gelirlerden çok maliyetler üzerine odaklanılmıştır. Çalışma, kamu kurumlarında çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirildiği için Busch’un (2002) kamu kurumlarını temel alarak yaptığı bütçesel bolluk tanımı esas alınmış ve araştırma bu temelde şekillendirilmiştir.

Bütçe sürecinin etkinliği üzerinde önemli bir rolü olan bütçesel bolluk ile ilgili birçok yaklaşım öne sürülmüştür. Özellikle, bütçesel bolluğun zararlı olduğu yönünde yaygın bir görüş bulunmaktadır (Onsi, 1973; Merchant, Budgeting and the Propensity to....., 1985). Bu görüşün temelinde bütçesel bolluğun, kaynakların dağıtımında bir bozulmaya ve kaynak israfına neden olduğu (Wu, 2005),örgütsel

planlama ve kontrol açısından bütçelemenin etkinliğini azalttığı (Waller, 1988; akt: Nouri and Parker, 1996) düşüncesi yatmaktadır. Yöneticiler genel itibariyle, performans ölçümünün ve değerlendirme sisteminin etkileri nedeniyle, kısa dönemde onları daha iyi gösterecek fakat örgüt için zararlı olabilecek çıkarıcı davranışlar sergileyebilmektedirler (Merchant and Bruns, 1986). Bu çıkarıcı davranışların en sık rastlanılanlarından biri olan bütçesel bolluk oluşturma eğiliminde, astların kişisel çıkarları belirleyici bir güçtür. Bütçede bolluk oluşturmak istenmesinin ana nedeni, bütçenin kolay bir şekilde ulaşılabilirliğini garantilemektir (Nouri and Parker, 1996; Wu, 2005). Ayrıca örgüt üyeleri, bütçeyi performans değerlendirme aracı olarak kabul etmeleri ve kendilerini baskı altında hissetmeleri durumunda; bütçeye ulaşabilme ihtimalini arttırmak (Onsi, 1973; Kren and Liao, 1988) ve belirsizlikler ve kötü günler için bir önlem almak (Van der Stede, 2000; Onsi, 1973; Schiff and Lewin, 1970; Merchant, Budgeting and the Propensity to....., 1985) amacıyla bütçede bolluk oluşturmaya daha da meyilli olabilmektedirler. Bu nedenle, gelirleri düşük, giderleri ise yüksek göstererek bütçesel bolluk oluşturmaya (Schiff and Lewin, 1970) ve bunun için pazarlık yapmaya hazırdırlar (Onsi, 1973).

Bütçesel bolluk; kontrol eksikliğinden, karar almada kullanılan bilgilerin çarpıtılmasından (Govindarajan, 1986; Nouri, 1994; Dunk and Lysons, 1997) örgütsel kaynak dağıtım sürecindeki kusur ve eksikliklerden kaynaklanmaktadır ve bu kusur ve eksiklikler bütçe oluşturma sürecinde pazarlık yapılması gibi bazı faktörlere bağlıdır (Onsi, 1973; Riahi-Belkaoui, 1994). Bu nedenle bütçe, örgütsel kaynakların dağıtımındaki finansal kontrolün temel unsuru olmakla birlikte, girdilerin yanlış beyan edilmesi sonucunda maliyetlerin artması ve bütçesel bolluk oluşturulması için bir araç niteliği de taşıyabilmektedir (Barfield et al., 1998, akt: O'Grady Harvey, 2000).

Bütçede var olan bolluğun en önemli göstergeleri; abartılmış giderler, olduğundan az gösterilen gelirler veya olduğundan az gösterilen performans kapasiteleridir (Kren, 2003; Schiff and Lewin, 1970). Onsi'ye (1973) göre, başarılı bir firmanın maliyetleri, bütçesel bolluğun varlığı nedeniyle artmaya meyillidir. Bununla birlikte firma kötü zamanlarda, maliyeti azaltacak muhtemel alternatifler bulabilir. Bu azaltım miktarı mevcut bütçesel bolluğun bir fonksiyonudur ve tahmin edilen maliyetler minimum olmadığı için bütçesel bolluğun varlığı örgütün karlarının

optimum seviyenin altında olmasına neden olmaktadır. Collins (1978) bütçesel bolluk oluşturma isteği ile bütçesel hedeflerin başarılması için samimi bir şekilde çaba gösterme isteği arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmiş ve bu nedenle de bütçesel bolluğun sistem üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu iddia etmiştir.

Tepe yönetim, bazı durumlarda bütçesel bolluk oluşturulmasına göz yumabilmektedirler. Örneğin, başarılı performansı ödüllendirmek için bolluk oluşturulmasına izin verebilmektedirler (Merchant and Manzoni (1989). Bununla birlikte, eğer astlar örgütün ödüllendirme sisteminin bütçenin başarılmasına bağlı olduğuna inanırlarsa, daha ulaşılabilir bir bütçe sağlamak için sadece kendilerinin sahip olduğu bilgileri gizleme veya yanlış yansıtma yoluna giderek performanslarını daha iyi göstermeye çalışacaklardır (Dunk, 1993). Örgüt içerisinde bütçesel bolluk seviyesinin artmasını önlemek için bu tarz girişimlerin önlenmesi ve farklı teşviklerle, yöneticilerin şirketleri için yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda teşvik edilmeleri gerekmektedir (Wu, 2005).

Bütçesel bolluk, her ne kadar maliyetleri arttırıp gelirleri azaltarak örgüte zarar veriyormuş gibi görünse de, her zaman istenmeyen bir durum değildir ve örgüte faydalı bir şekilde de kullanılabilir (Onsi, 1973). Bu nedenle de bütçesel bolluğun faydalı olup olmadığı konusunda kullanılış tarzı önem taşımaktadır. Bununla birlikte bütçesel bolluğun örgüt için faydalı ve doğru bir şekilde kullanımı yöneticiye bağlıdır (Onsi, 1973). Ayrıca Merchant (Budgeting and the Propensity to....., 1985, 201), bolluğun olumsuz amaçlar için kullanılabilmesi gibi kötü zamanlar için bir tampon olarak da kullanılabilmesini belirterek bolluğun tamamıyla zararlı olmayabileceği üzerinde durmaktadır. Bütçesel bolluğun, örgüt çevresindeki değişimlere karşı örgütün sistemini dengeleme fonksiyonu bulunmaktadır (Onsi, 1973).

Literatürde bütçesel bolluk oluşumu üzerinde etkisi olan değişkenlerin incelendiği birçok araştırma yürütülmüştür. Bu değişkenlerden ve bu değişkenlerin incelendiği araştırmalardan bazıları şunlardır: Bütçesel katılım (Schiff and Lewin, 1970; Young, 1985; Dunk, 1993; Onsi; 1973; Dunk and Perera, 1997; Merchant, Organizational Controls and....., 1985; Nouri and Parker, 1996), bilgi asimetrisi (Onsi, 1973; Chow and diğerleri, 1988; Dunk, 1993; Young, 1985; Stevens, 2002),

bütçe vurgusu (Dunk, 1993; Baiman and Lewis, 1989), çevresel belirsizlik (Govindarajan, 1986; Kren, 2003), işletme büyüklüğü, çeşitlilik ve desentralizasyon (Merchant, 1981), riskten kaçınma (Young, 1985; Kim, 1992), sosyal baskı (Young, 1985), itibar (Webb, 2001; Stevens, 2002), etik (Stevens, 2002; Douglas and Wier, 2000; O'Grady Harvey, 2000), görev özellikleri (Young et al., 1993), yönetici tutumları (Onsi, 1973; Dunk, 1993, Merchant, Budgeting and the Propensity to....., 1985), örgütsel bağlılık (Nouri and Parker, 1996), milli kültür (Ueno and Sekaran, 1992; Lau and Eggleton, 2004; Wu, 2005), din (Adnan and Sulaiman, 2006), yenilik (Knight, 1967; Rosner; 1968).

Young (1985), kırk tam zamanlı MBA öğrencisi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada astların üretken kapasite hakkında sahip olduğu (yöneticilerin bilmediği) bilginin, risk tercihleri ve katılımın bütçesel bolluk üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışmadan bütçesel katılımın bütçesel bolluğu arttırdığı yönünde bulgular elde edilirken, astların yöneticilerin bilmediği bilgilere sahip olması durumunda bütçesel bolluğun daha fazla olacağı hipotezinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Dunk (1993), Young'un (1985) çalışmasına paralel bir şekilde, üst yöneticilerin bilmediği bilgilere sahip olan alt kademe yöneticilerin, bütçeye ulaşılmasına bağlı olarak gelir elde etmeleri durumunda, bütçesel katılım sürecinde bolluk oluşturmaya çalışacaklarını fakat bütçesel katılımın bütçesel bolluk üzerindeki etkisinin bilgi asimetrisi ve bütçe vurgusuna bağlı olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, bütçe oluşturma sürecine katılım sağlanarak, astların sahip olduğu bilgilerin ortaya çıkarılabileceğini ve bu şekilde bütçesel bolluğun azaltılabileceğini savunan araştırmacılar da bulunmaktadır (Örn: Lal et al. (1996); Schiff and Lewin, 1970). Literatürdeki çalışmalar, bilgi asimetrisinin dolaylı veya direkt bir şekilde bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bunun tersi durumda ise, yani bilgi paylaşımının yoğun olduğu dolayısıyla bilgi asimetrisinin olmadığı veya az olduğu örgütlerde bütçesel bolluk oluşumu azalacaktır.

Douglas and Wier (2000) çalışanların kapasiteleri hakkında yanlış bilgi vererek sahip oldukları fazla bilgiyi haksız çıkar sağlayacak şekilde kullandıkları için bütçesel bolluğun aynı zaman etik bir sorun olduğunu belirtmiştir. Bütçesel bolluk, kaynakların yanlış tahsis edilmesine neden olduğu için örgütün diğer birimlerine ve

yatırımcılara da zarar vermektedir (Douglas and Wier, 2000). Stevens (2002) yöneticileri yanlış yönlendirme ve kaynakların astlara aktarılmasını sağlama potansiyeli olan bütçesel bolluğun astlar arasında etik kaygıları arttırdığını ifade etmiştir. Stevens (2002) çalışmasında itibar ve etiğin bütçesel bolluk oluşumunu azalttığı yönünde güçlü deliller elde etmiştir.

Nouri and Parker (1996) iş yerlerinde kişisel çıkarların motive edici bir güç olabileceği gibi, bazı çalışanlar için örgütsel çıkarların da önemli bir motivasyon aracı olabileceğini esas alarak; bütçesel katılım, örgütsel bağımlılık ve bütçesel bolluk arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yürütmüştür. Araştırmaya göre, bütçesel katılım ile bütçesel bolluk arasındaki ilişki, bireylerin örgütsel bağlılığının yüksek olması durumunda negatifken, örgütsel bağlılığın düşük olması durumunda pozitifdir. Bu sonuca göre eğer bir örgütte çalışanların örgütsel bağlılığı ve bütçesel katılımları yükselirse, bütçesel bolluk oluşumu azaltılabilir.

Govindarajan (1986) çevresel belirsizlik, bütçesel katılım ve bütçesel bolluk arasındaki ilişkileri incelemiş ve çevresel belirsizliğin düşük olduğu durumlarda bütçesel katılım ile bütçesel bolluk arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte eğer çevresel belirsizlik yüksekse bu ilişkinin ters yönlü olacağını belirtmiştir.

Lau (1999) maliyet kontrolü ve sıkı bütçe hedeflerinin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkilerinin üretim ve pazarlama işlevleri için farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Buna göre üretim işlevi için maliyet kontrolü ve sıkı bütçe hedefleri birbiriyle etkileşimli bir şekilde bütçesel bolluk oluşturma eğilimini etkilerken, pazarlama işlevi söz konusu olduğunda sadece sıkı bütçe hedefleri bütçesel bolluk oluşturma eğilimini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte, yine pazarlama işlevi için maliyet kontrolünün ve maliyet kontrolü ile sıkı bütçe hedeflerinin birbiriyle etkileşimlerinin bütçesel bolluk oluşturma eğilimini üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Linn et al. (2001), genel kapsamlı bir muhasebe sistemi kullanımının; bütçe vurgusu, bütçesel katılım ve algılanan çevresel belirsizliğin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkilerini ılımlaştırmadığını bulmuştur.

Kren (1997) üst yöneticilerin performans kapasitelerini gözleme yeteneğini geliştiren kontrol sistemi karakteristiklerinin bütçesel bolluk ile aralarında negatif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Kren'e (1997) göre eğer üst yöneticiler ast yöneticilerin performanslarının ne kadar iyi olduğunu bilirse, bolluğun ortaya çıkarılması daha kolay olacak ve önlenmesi için yaptırımlar uygulanabilecektir. Buna ek olarak, örgütsel kontrol sistemi yardımıyla ast yöneticilerin faaliyet ve kararları izlenebilirse performansları etkili bir şekilde değerlendirilebilir ve resmi kontrol araçlarının varlığı bolluk oluşumu azaltabilir (Kren, 1997). Benzer şekilde Merchant (Organizational Controls and....., 1985) da bolluk oluşumu ile ast yöneticilerin üst yöneticilerin bolluğu tespit etme yeteneklerine dair algılamaları arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Lal et al.'a (1996) göre ise, üretim sürecinin öngörülebilirliği ve yöneticilerin bolluğu tespit etme yeteneğinin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi ile arasında ters ilişki söz konusudur.

Little et al. (2002) resmi bütçesel prosedürlerin adil olmasının ve adil bir şekilde uygulanmasının yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde oldukça etkili olduğunu belirtmişlerdir. Staley and Magner (2004), örgütün resmi bütçesel prosedürlerinin adilliği ve karar vericilerin bu prosedürleri uygulamalarındaki adilliğinin yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğiliminde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ve bu ilişkide bir üst yöneticiye güvenin önemli bir ara değişken olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Kren (1997) bütçesel bolluğun ölçülmesinde karşılaşılan en yaygın problemlerden biri olarak bütçesel bolluğun birçok yönetici için hassas bir konu olması nedeniyle işlemsel ölçümünün oldukça zor olmasını göstermiş ve bu nedenle davranışsal teori araştırmacılarının bütçesel bolluktan farklı olarak yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimlerini ölçme yoluna gittiklerini belirtmiştir.

Bütçesel bolluğu başka değişkenleri açıklamak için bir öncül olarak değerlendiren çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Dunk (1995) bütçesel bolluğun değişimlere karşı etkin bir şekilde uyum sağlanmasında belli derecede esneklik sağladığı için olumsuz olarak değerlendirilemeyebileceğinden hareketle görev belirsizliği ve alt birimlerin performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada bütçesel bolluğun görev güçlüğü ve alt birim performansı arasında ılımlaştırıcı bir

etkiye sahip olduğuna yönelik sonuçlar elde edilmişken bütçesel bolluk ve görev değişkenliğinin alt birim performansı üzerinde birlikte etkilerine dair bir kanıt elde edilememiştir. Ayrıca elde edilen bu sonuçlarla bütçesel bolluğun örgüt için her zaman zararlı olmayacağı, faydalı bir şekilde kullanımının da mümkün olduğu yönündeki yaklaşıma da destek sağlanmıştır.

Kren (2003) bütçesel bolluk oluşumunu öncül süreç ve sonraki süreç olmak üzere iki süreç halinde incelemiştir. Bu yaklaşıma göre öncül süreçte çevresel belirsizlik ve bütçesel katılımın işle ilgili bilgi aracılığıyla yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimini etkilediği, sonraki süreçte ise kontrol sisteminin bütçesel bolluk üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte araştırmadan, öncül süreç için öngörülenin aksine çevresel belirsizlik ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında pozitif ve direkt bir etkinin varlığı ve bütçesel katılımın işle ilgili bilgi aracılığıyla değil, doğrudan ve negatif bir şekilde bütçesel bolluk oluşturma eğilimini etkilediği yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Sonraki süreçte etkili olduğu varsayılan kontrol sisteminin ise bütçesel bolluk oluşturma eğiliminin gerçek bütçesel bolluğa dönüşmesini engellediği yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Dunk and Nouri (1998) bütçesel bolluk ile ilgili o tarihe kadar gerçekleştirilen çalışmaların gözden geçirildiği bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmada bütçesel bolluk oluşumunu etkileyen faktörlere odaklanılmış ve bu faktörler örgütsel, çevresel ve bireysel faktörler olmak üzere üç kategoride incelenmiştir. Literatürde öne çıkan örgütsel seviyedeki faktörler; bütçesel katılım, bilgi asimetrisi, üstlerin değerlendirme stilleri, üstlerin bolluğu tespit etme kabiliyetleri, gerçeği ortaya çıkarmayı teşvik eden ödeme planları, görev belirsizliği olarak sıralanmıştır. Çevresel faktörler olarak çevresel belirsizlik incelenmiştir. Bireysel faktörler için ise risk tercihleri dikkate alınmıştır. Çalışmada literatürde incelenen bu değişkenlerin yanı sıra ileride gerçekleştirilecek çalışmalara da ışık tutabilecek farklı teorilerden (yükleme teorisi, bilişsel teori ve motivasyon teorisinden) bütçesel bolluk oluşumunu etkileyebilecek potansiyel faktörler ele alınmıştır. Bu faktörler şunlardır: kontrol odağı, örgütsel kültür, grup rekabeti ve geri bildirim, rol belirsizliği, başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı, otonomi ihtiyacı, örgütsel bağlılık. Çalışmanın gerçekleştirildiği tarihten bu güne geçen süre içerisinde bahsi geçen bu faktörlerin birçoğunun bütçesel bolluk oluşumu ile arasındaki ilişki incelenmiştir.

2.2. Bütçesel Kontrol Etkinliği

Bütün ekonomik örgütlerin finansal kontrol sistemlerini kullanmaya ihtiyacı olduğu gibi, finansal kontrol sistemleri olmadan varlıklarını sürdürmeleri ve örgüt faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu bir şekilde devam ettirmeleri de mümkün değildir (Merchant and Bruns, 1986). Bütün kontrol sistemlerinin temel hedefi, örgütsel faaliyetler için planlanan durum ile gerçekleşen durum arasındaki farkı en aza indirmektir (Hanson, 1966). Etkili bir kontrol sistemi, yönetim kademeleri arasında uyumu kolaylaştırır (Cammann, 1976, s.303), örgüt içerisinde koordinasyonu geliştirir, çalışanların ve yöneticilerin motivasyonunu artırır ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde etkili bir ölçüt olarak kullanılır (Merchant and Bruns, 1986). Yöneticiler, kontrol sistemlerini; amaçların belirlenmesi ve astlara iletilmesi, performansın değerlendirilmesi, ödüllendirmede bir kriter olarak kullanılması, sorunların çözümü gibi amaçlarla kullanmaktadırlar (Cammann, 1976, s.302). Bununla birlikte, örgüt üyeleri kontrol sistemlerine farklı tepkiler verebilir; performanslarını iyileştirmek için daha çok çaba gösterebilir, iş tatminleri artabilir, zararlı olduğunu düşündükleri kontrol sistemi sonuçlarından korunmak için taktiksel tepkiler veya savunmaya yönelik tepkiler verebilirler (Cammann, 1976, s.302).

Yönetimin belirli bir zaman dilimindeki planlarının resmi bir ifadesi olan bütçeler (Hanson, 1966, s.239), geçmişten bugüne örgüt içerisinde en çok kullanılan kontrol sistemleridir. Bütçeler, bireylerin ve örgütün birimlerinin yönetilmesi ve değerlendirilmesi için bir temel oluşturan (Bruns and Waterhouse, 1975), örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen ve geri bildirim sağlayan kontrol sistemleridir (Bruns and Waterhouse, 1975; Cammann, 1976). Berland and Chiapello'ya (2009) göre bütçesel kontrol, "rasyonalizasyon ve motivasyon aracı, emniyetin uyarımı ve adaletin taahhüdü"dür. Örgütsel planlama faaliyetlerinin giderek daha da karmaşık bir hal alması nedeniyle, örgütsel stratejinin uygulanmasında pratik ve etkili bir araç olarak bütçelerin önemi giderek daha da artmaktadır (Chapman, 2005, s.1).

Örgütsel amaçların başarılmasında etkili bir kontrol oldukça önemlidir. Her ne kadar yönetim ve kontrol sistemlerinde önemli bir değişim yaşansa da bütçesel kontrol sistemleri, birçok örgütün kontrol araçlarının ana dayanağını teşkil

etmektedir (Otley and Pollanen, 2000, s.495). Bütçeleme süreci ve bu sürecin çıktısı olan bütçe; tepe yöneticilerin beklentilerinin astlara yayılması (Bremser, 1988), davranışları düzenleyen bir kontrol mekanizması olarak kullanılması (Abernethy and Stoelwinder, 1991), planlama, koordinasyon ve kontrol (Hanson, 1966) gibi işlevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde oldukça faydalıdır ve ayrıca örgütün devamlılığı, izleme ve kontrolü açısından da bir zorunluluktur (Ezzamel and Hart, 1987, akt: Frow et al., 2005; Fuad, 2007). Merchant (Organizational Controls and....., 1985) motivasyon, kontrol ve karar almada etkili olacak bilgiler sağladığı için, muhasebe bilgi sistemlerinin kullanılmasının kontrol açısından oldukça yararlı olduğunu belirtmektedir. Bütçesel kontrol, istikrarlı bir ortamda, örgüte daha geniş yetki aktarımı imkânı sağlamak ve karşılaşılan karmaşıklığı azaltmaktadır (Berland, 2001, ss.75-76). Ayrıca, bütçesel kontrolün örgütsel hedeflerin başarılmasında sorumlu kişileri motive etme işlevi de vardır (Halioui and Leclere, 2008, s.98).

Tüm iç kontrol sisteminin en önemli parçası olan bütçesel kontrolün (Ting-ting, et al., 2009), örgüt ile ilgili değişkenlerle ilişkisini inceleyen birçok çalışma yürütülmüştür. Bunlar arasında yöneticilerin, astların, örgüt birimlerinin ve bir bütün olarak örgütün performansının değerlendirilmesinde bütçesel kontrolün rolünün incelendiği çalışmalar büyük bir yer tutmaktadır (Hopwood, 1972, 1973; Otley, 1978; Brownell, 1982, 1985; Dunk, 1989; Kren, 1997; Otley and Pollanen, 2000; Yücel and Günlük, 2007; Callahan and Waymire, 2007; Cruz, 2007). Cruz (2007), bütçenin ve bütçesel kontrol uygulamalarının performans ölçümünde oldukça önemli bir yere sahip olduğunu ileri sürmüştür.

Bruns and Waterhouse (1975), yöneticilerin bütçeyi kullanımı ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yüksek katılım ve algılanan kontrolün; merkezileşme, otonomi, faaliyetlerin planlanma derecesi gibi örgütsel yapı unsurları ile ilgili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre bütçe; hem ademi merkeziyetçi hem de merkeziyetçi yönetim şekline sahip örgütlerde kontrol aracı olarak kullanılabilir. Bununla birlikte örgütün benimsediği yapısal stratejiye bağlı olarak bütçe ile ilgili davranışlar farklılık gösterebilmektedir (Bruns and Waterhouse, 1975). Child'a (1973) göre, kararların kontrolünün örgüt hiyerarşisinin tepesinde bulunan bir gruba ait olduğu bir

merkezden yönetim şekli, örgütün alt seviyelerinde çalışan bireyler tarafından algılanan kontrolün seviyesini düşürmektedir.

Hanson (1966), otoritenin örgütlerde ana kontrol mekanizması olduğunu ve bütçesel kontrolün otoriter bir sistemin kurulmasındaki katkıları nedeniyle etkili bir kontrol aracı olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte, otoritenin uygun bir şekilde uygulanabilmesi için bütçesel kontrolün etkinliğinin artırılmasının gerekliliği üzerinde durmuştur.

Shields and Young (1993) katılımcı bütçesel kontrolün, örgütlerin çevrelerini anlamaya olan ihtiyaçlarının bir yansıması olduğunu ve performansın artmasında etkili olduğunu iddia etmişlerdir. Hassel (1991) bütçe sürecindeki muhasebe kontrollerinin etkinliğinin, çokuluslu bir şirketin yurt içi ve yurt dışındaki birimleri arasında çevresel özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle değişiklik göstereceğini yönünde sonuçlar elde etmiştir. Dunk and Lysons (1997) ise, belirli çevresel faktörlerin, katılımcı bütçesel kontrol süreci ve kamu kurumlarının bölümsel performansı arasındaki ilişkiyi etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Bütçesel kontrol, durağan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde daha etkilidir (Berland, 2001). Bazı araştırmacılar, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda bütçesel kontrolün tek başına yetersiz kaldığını ve başka kontrol sistemlerinin de uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir (Otley, 1978; Chenhall, 2003). Bu noktadan hareketle özel sektör kuruluşlarına oranla daha durağan bir çevrede faaliyet gösteren kamu kurumlarında bütçesel kontrolün daha etkin olduğu söylenebilir.

Lau (<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/38.pdf>), farklı muhasebe kontrollerinin astların davranışları üzerinde farklı etkiler gösterebileceğini ve bu kontrollerin tek tek kullanılması yerine birbirini tamamlayıcı bir şekilde kullanılmasının daha etkin sonuçlar ortaya çıkarabileceğini belirtmiştir. Bu şekilde birbirini tamamlayıcı bir şekilde kullanılan muhasebe kontrolleri, örgüt için zararlı olabilecek davranışları azaltmada daha etkili olacaktır. Hartmann'a (1998) göre ise, sistem üzerinde olumsuz etkileri olan davranışlar, bütçesel kontrol ihtiyacının artmasına neden olabileceği gibi, bütçesel kontrol; bu tarz davranışları tetikleyici bir rol de oynayabilir.

Önceki çalışmalar sıkı bütçesel kontrollerin, bütçesel bolluk ve örgüt üzerinde olumsuz etkilere sahip diğer davranışlar üzerindeki etkisi hakkında çelişkili bulgular sağlamıştır. Van der Stede (2000), sıkı bütçesel kontrol sistemi, bütçesel bolluk oluşumu ve yöneticilerin kısa döneme (bütçe periyodu) odaklanması arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırma sonucunda sıkı bütçesel kontrolün bütçesel bolluğu azalttığını, fakat yöneticilerin kısa döneme odaklanması ile ilişkisinin istatistikî olarak anlamsız olduğu sonucuna ulaşmıştır. Merchant'a (Organizational Controls and....., 1985) göre örgütün bütçeleme sistemini oluşturma ve uygulama şekli yöneticilerin bolluk oluşturma eğilimlerini etkilemektedir. Onsi (1973), bütçesel bolluğun baskıdan ve performansın değerlendirilmesinde temel kriter olarak bütçelenen kâra ulaşılma derecesinin kullanılmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Başka bir çalışma da (Halioui and Leclere, 2008) ödüllendirme ve cezalandırmada bütçesel hedeflere fazla odaklanılmasının, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma sıklığını artırdığı ve örgütün finansal performansını düşürdüğü ileri sürülmüştür. Bütçenin baskı aracı olduğuna dair görüşlerin aksine Hanson (1966), bütçenin baskıyı azaltma aracı olarak ta kullanılabileceğini belirtmiş ve bunun nedeni olarak da bütçenin çalışanların hareketlerine rehberlik edecek bilgiler sağlamasını göstermiştir.

Lau (1999) üretim müdürleri ve pazarlama müdürleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında iki muhasebe kontrol sistemi olan sıkı bütçe hedeflerine verilen önem ve maliyet kontrolü ile bütçesel performans ve bütçesel bolluk oluşumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, maliyet kontrolünün sıkı bütçe hedeflerine verilen önemle etkileşimli bir şekilde, üretim müdürlerinin bütçesel bolluk oluşturma eğilimlerini etkilerken, hem üretim hem de pazarlama müdürlerinin bütçesel performansını etkilediğini bulmuştur. Yuen (2004, s.519) örgüt birimlerinin karlılığının yüksek olduğu zamanlarda bütçesel kontrolün sıklık düzeyinin düşük olmasının yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimini arttıracak ve yöneticileri uzun vadeli düşünmeye sevk edeceğini ileri sürmektedir.

Örgüt içerisinde kullanılan birçok araçta olduğu gibi, bütçesel kontrol sistemlerinin de iyi veya kötü bir şekilde kullanımı söz konusu olabilmektedir. İyi bir şekilde kullanılan kontrol sistemleri, örgüt için faydalı sonuçlar ortaya çıkarırken;

kötü bir şekilde kullanılan kontrol sistemleri ise, direnç ve savunmasızlık gibi faydasız ve hatta bazen zararlı olabilecek sonuçlara neden olabilir (Cammann, 1976).

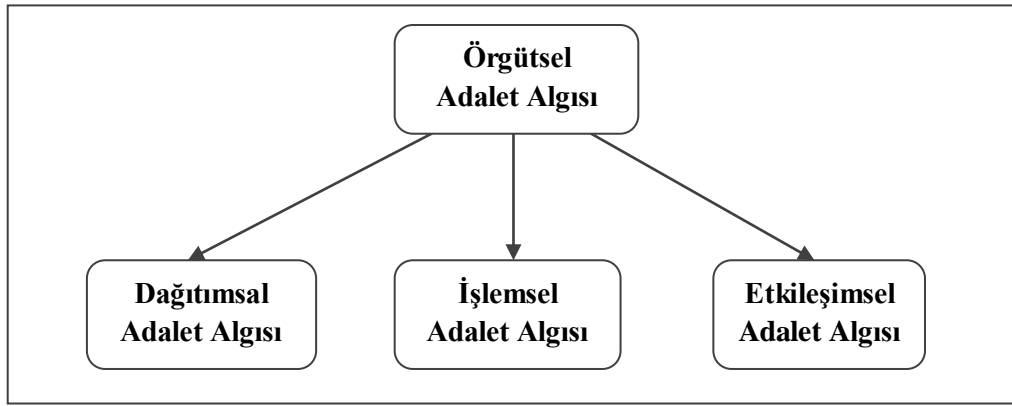
2.3. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel yaşamda önemli bir yere sahip olan ve çeşitli örgütsel sonuçlar üzerinde büyük etkilere sahip olan (Cremer, 2006, s.322) örgütsel adalet, çalışanların çalışma ortamı ve yöneticileri ile ilgili adalet algılarını ifade eden genel bir kavramdır. Uzun yıllardır üzerinde çalışılan örgütsel adalet, günümüzde iş ile ilgili tutum ve davranışların önemli bir belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Cropanzano et al., 2001). Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen ve bunun sonucunda da bireysel performans ve örgütsel başarıya yön veren örgütsel adalet; örgütlerin aldığı kararlar, karar almada kullandıkları prosedürler ve çalışanların muhatap oldukları kişilerle olan ilişkileri ile ilgilidir (Coetsee, 2004). Cohen-Charash and Spector (2001, s.282) örgütsel adalet algısını, çalışanların örgütten aldığı çıktı, prosedürler ve karşılıklı ilişkilerin kalitesi gibi örgütsel uygulamalar ve çalışanların vasıfları gibi faktörlerden etkilendiğini, bunun yanı sıra iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, verimsiz iş davranışını ve tutum ve duyguları etkilediğini ileri sürmüştür.

Örgütsel adalet örgüt içerisinde iş yaşamını çepeçevre saran, örgütsel faaliyetlerin ahenk ve düzenini sağlayan genel bir konudur (Cropanzano and Greenberg, 1997, s.55). Genel olarak, örgütsel adalet algısı üzerine gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların elde ettikleri ücret, ödül, ceza gibi şeylere yönelik tepkileri ve bunları elde etmelerini sağlayan prosedürlere tepkileri olmak üzere iki noktayı esas alır (Cropanzano and Greenberg, 1997, s.317). Birçok araştırmacı örgütsel adaleti bu iki temel konu ile uyumlu bir şekilde dağıtımsal adalet, işlemsel adalet olmak üzere iki ayrı sınıfta değerlendirmektedir. Dağıtımsal adalet; çalışanların, örgütsel çıktıların adillğine dair algılamalarını ifade etmektedir (Walumbwa et al., 2009; Li and Cropanzano, 2009) ve örgütsel kaynakların, ücretlerin ve ödüllerin paylaşılması ile ilgilidir (Cohen, 1987, s.20). İşlemsel adalet ise; çalışanların, çıktıların dağıtım sürecinin tamamında uygulanan prosedürlerin adillğine yönelik algılamaları ile ilgilidir (Cropanzano and Greenberg, 1997). Bazı araştırmacılar işlemsel adaletin

kişiler arası ilişkilerle ilgili yönünü ayrı değerlendirmişler ve etkileşimsel adaleti de bu sınıflandırmaya dahil etmişlerdir. Buna göre etkileşimsel adalet, prosedürlerin uygulanması sırasında karşılaşılan kişiler arası ilişkilerle ilgilidir (Bagdadli et al, 2006). Bununla birlikte, etkileşimsel adalet karar alma süreci içerisinde nitelenebileceği için işlemsel adaletin bir unsuru olarak da değerlendirilebileceğinden karışıklığa yol açabilmektedir (Bies, 2001). Çalışanlar ve yöneticiler farklı bakış açılarına, farklı ilgi alanlarına ve farklı amaçlara sahip olduklarından, çalışanların hangi muamele ve davranışı adil olarak kabul ettiğini belirlemek oldukça zordur (Coetsee, 2004). Şekil 2.1’de örgütsel adalet algısının alt boyutları sunulmuştur.

Şekil 2.1. Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutları



Kaynak: Niehoff ve Moorman, 1993

Örgüt ile ilgili birçok değişkenin açıklanmasında örgütsel adalet algısından yararlanılmıştır. Örneğin: örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman, 1991; Niehoff and Moorman, 1993), örgütsel performans ve demografik özellikler (Cohen-Charash and Spector, 2001), iş tatmini (Li and Cropanzano, 2009; Nadiri and Tanova, 2010), örgütsel bağlılık (Li and Cropanzano, 2009), güven (Folger and Konovsky, 1989; Pillai et al., 1999; Aryee et al. 2002), işten ayrılma (Parker and Kohlmeyer, 2005), liderlik (Cremer, 2004, 2006), örgütsel yapı (Schminke et al. 2002), etik (Weaver and Treviño, 2001; Cropanzano and Stein, 2009), karar alma süreçlerine katılım (Lau and Lim, The effects of procedural....., 2002; Aryee et al. 2004), ödeme tatmini (Folger and Konovsky, 1989), algılanan örgütsel destek (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009), vs.

Çalışanlara karşı adil bir davranış sergilenmesi, iş tatminini artırır, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirir, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik eder ve çalışanların örgütten çalma vakalarını azaltır (Cropanzono and Greenberg, 1997; Coetzee, 2004). Cohen-Charash and Spector (2001, s.305) örgütsel adalet ile ilgili meta analizlerinde, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adaletten etkilenebileceği gibi, yöneticilerin ve örgütlerin çalışanlara karşı davranışlarını da etkileyebileceği için aynı zamanda örgütsel adaletin belirleyicisi niteliği de taşıdığını vurgulamışlardır. Bu meta-analiz, örgüt ile ilgili değişkenlerin açıklanmasında örgütsel adalet verilen önemin açık bir delili niteliğindedir. Aryee et al. (2004) karar alma süreçlerine katılımın örgütsel adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

2.3.1. Dağıtımsal Adalet Algısı

Dağıtımsal adalet algısı ile ilgili çalışmalarda genel olarak Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" bir çıkış noktası olarak kabul edilmiş ve araştırmalar bu temelde şekillendirilmiştir. Eşitlik Teorisi kaynakların dağıtımında eşitlik ilkesine dayanmaktadır. Bu teoriye göre çalışanlar, işin gerçekleştirilmesi için kendi yaptıkları katkıyı ve bunun sonucunda ortaya çıkan kendi iş çıktılarını diğer çalışanların sonuçları ile karşılaştırma eğilimindedirler. Eğer çalışanlar, bu karşılaştırma sonucunda sonuçların eşit olduğunu düşünürlerse, bu konuda memnuniyetleri sağlanmış olur. Bununla birlikte eğer sonuçlar karşılaştırıldığında eşitsizlik olduğunu algıladıkları memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. Adams (1965) bu karşılaştırma sonucunda fazla ödüllendirme yapıldığını algılayan çalışanın kendisini suçlu hissedeceğini varsaymaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda, dağıtımsal adalet algısında temel husus çalışanlar arasında kaynakların adil dağıtımıdır.

Dağıtımsal adalet algısını konu alan çalışmalar temel olarak, çalışanların elde ettikleri fayda ve cezalar gibi dağıtım sürecinin son durumunu gösteren sonuçlara ve bu sonuçlarla ilgili değerlendirmelere odaklanır (Cropanzono and Greenberg, 1997). Buna göre çalışanların adil olmadığını algıladıkları sonuçlardan adil olduğunu algıladıkları sonuçlara göre daha az tatmin olduklarını ileri sürmüşlerdir. Greenberg

(1998) çalışanların, kaynakların dağıtımında adaletsizlik yapıldığının algılanması durumunda performanslarında düşüş gözlenebileceğini belirtmiştir.

2.3.2. İşlemsel Adalet Algısı

Geçmişte, eşitlik teorisinin de etkisiyle, örgütsel adaleti konu alan çalışmalar genellikle dağıtımsal adalete odaklanmış olmakla birlikte, günümüzde örgüt ile ilgili değişkenlerin açıklanmasında işlemsel adalet algısına olan ilgi giderek artmaktadır (Greenberg, 1987; Folger and Konovsky, 1989). Dağıtımsal adalet, örgütler için önemli bir faktör ve örgüt bilimcilerin ilk dikkatini çeken adalet şekli olmakla birlikte, örgütsel adaletin sadece bir yönünü temsil etmektedir (Cropanzano and Greenberg, 1997, s.5). Çünkü çıktılar, belirli süreç ve prosedürler sonucunda ortaya çıkmaktadır ve insanlar, bu süreç ve prosedürlerin adillliğini sorgulamaktadır. Bu sorgulama sonucunda çalışanlar, adil olduklarına inandıkları bir süreç sonunda alınan kararları daha kolay kabul etmektedirler (Cropanzano and Greenberg, 1997). Bu süreç ve prosedürlerin adil olarak algılanmasının örgüt için birçok faydası olduğu gibi, adil olmadığının algılanması durumunda da bir o kadar zararı olabilmektedir.

Konovsky (2000, s.492), 1990'dan 2000 yılına kadar gerçekleştirilen işlemsel adalet algısı çalışmalarını incelediği meta-analizinde işlemsel adaletin nesnel veya öznel olabileceğini belirtmiştir. Buna göre nesnel işlemsel adalet, gerçek ve tam adalet anlamına gelmekteyken, öznel işlemsel adalet ise nesnel prosedürlerin algılanması veya adalet yargılarını arttırmak için nesnel prosedürlerin yeterliliği ile ilgilidir (Lind and Tyler, 1988, akt: Konovsky, 2000). Greenberg'e (1990) göre işlemsel adalet algısı, ihtilafları çözmek ve kazanımların tahsisi için kullanılan resmi prosedürlerin dışına çıkan faktörlerden etkilenir. Niehoff and Moorman (1993), Leventhal (1980) ve Leventhal et al.'ın (1980) işlemsel adaleti altı kurala dayanarak tanımladıklarını aktarmaktadır: bunlar; tutarlılık, ön yargıdan uzaklık, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil edilebilirlik ve etikliktir. Eğer bir prosedür, bu kurallardan birini bile karşılarsa, çalışanlar bu prosedürün adil olduğunu düşüneceklerdir (Niehoff and Moorman, 1993).

İşlemsel adalete dair yargılar, çalışanların karar vericiler ile ilişkilerinde karar vericilerin onlara karşı davranışları ve karar alma prosedürlerinin açıklanmasındaki

yeterlilik olmak üzere iki faktörden etkilenmektedir (Greenberg, 1990, s.411). Tyler (2004)'in işlemsel adaletin belirleyicileri ile ilgili çalışmasında; karar alma prosedürlerinin adilliği, yöneticilerin çalışanlarına muamelesinin kalitesi, elde ettikleri çıktılarının kalitesi ve örgütten veya liderlerden elde edilen çıktılarının uygunluğu işlemsel adaletin muhtemel belirleyicileri olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda işlemsel adaletin iki önemli belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır: karar almanın kalitesi hakkındaki yargılar ve yöneticilerin çalışanlarına muamelesinin kalitesi ile ilgili yargılar. Folger and Konovsky (1989, s.115) işlemsel adaletin daha çok sistem veya kurumsal özellikler hakkındaki değerlendirmeler ile ilgiliyken dağıtımsal adaletin ise çoğunlukla belirli bir çıktı hakkındaki değerlendirmeler ile ilgili olduğunu belirtmiştir.

Genel olarak çalışanlar, örgütsel süreçlerin ve prosedürlerin adil olduğuna dair bir algıya sahipse, örgütsel tatminleri daha yüksek olacak, prosedürleri kabul etmeye daha istekli ve örgüte karşı daha olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Nabatchi et al., 2007). Folger and Konovsky (1989) işlemsel adaletin ödeme tatmini üzerinde de önemli etkilerinin olduğunu iddia etmekle birlikte, asıl etkinin dağıtımsal adaletten kaynaklandığını savunmuştur. Cohen-Charash and Spector (2001) örgütsel bağlılık ve güvenin bütün adalet çeşitleri ile ilişkili olmakla birlikte, esas olarak işlemsel adalet ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Cremer et al. (2006) kurum içerisinde işlemsel adaleti sağlayabilen yöneticilerin örgütsel özdeşleşme ve güven üzerinde olumlu etkiler sağlayabileceğini belirtmiştir. Lau ve Lim (The effects of procedural....., 2002; Lau and Lim, The effects of procedural....., 2002) işlemsel adaletle önem veren örgütlerin prosedürlerin belirlenmesinde astların katılım düzeyini arttırmaları gerektiğini, katılımcı bir şekilde belirlenen prosedürlerin daha adil olarak algılanacağını belirtmişlerdir.

Cropanzano and Greenberg (1997, s.58) örgütlerin her bir çalışanı ile ilişkilerini politika ve prosedürler aracılığı ile belirledikleri için örgütsel adaletin örgütün gerçekleştirdiği bütün faaliyetleri kapsadığını ve bu nedenle de örgütün ve örgüt çalışanlarının birbirlerine nasıl davranacağına dair ilişkileri adalet algısının belirlediğini ileri sürmüşlerdir. Cropanzano and Greenberg'in bahsettiği politika ve prosedürler genel olarak işlemsel adaletin kapsamına girdiği için bu görüşü işlemsel

adalet açısından yorumlamak da mümkündür. Buna göre işlemsel adalet örgüt ile ilgili bütün işlem ve ilişkileri kapsayabilen genel bir kavramdır.

2.3.3. Etkileşimsel Adalet Algısı

Birçok araştırmacı etkileşimsel adaleti dağıtımsal ve özellikle işlemsel adaletin sosyal boyutu (Cropanzano and Greenberg, 1997; Greenberg, 1990) olarak nitelendirmiştir. Bies and Moag'un (1986) etkileşimsel adaleti örgütsel adaletin ayrı bir boyutu olduğunu ileri sürmesi ile birlikte etkileşimsel adalet ayrı bir boyut olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Etkileşimsel adalet, farklı kademelerdeki yöneticiler arasındaki iletişim sürecinde birbirlerine karşı sergiledikleri davranışların adilliği ile ilgilidir ve kibarlık, dürüstlük ve saygı gibi olgularla ortaya çıkar (Cohen-Charash and Spector, 2001). Etkileşimsel adalet algısı örgütten ziyade çalışanlar ve yöneticiler arası iletişim kaynaklı olduğu için, gösterilen memnuniyetsizlikte örgütten ziyade yöneticilere yönelik olacaktır. Bu görüşün temelinde ise etkileşimsel adaletin kaynağını prosedürlerin değil, prosedürleri uygulayan bireylerin oluşturduğu görüşü yatmaktadır (Cohen-Charash and Spector, 2001). Bununla birlikte bu örgüte karşı herhangi bir memnuniyetsizliğin ya da tepkinin olmayacağı anlamına gelmemektedir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde örgütsel adalet algısı yüksek olan yöneticilerin genel olarak örgüte ve üstlerine yönelik daha olumlu tutumlar geliştirdiği görülmüştür. Böyle bir tutuma sahip yöneticiler, örgüte ve diğer çalışanlara zarar verecek davranışlardan da uzak duracaklardır.

2.4. Örgütsel Politika Algısı

Kişisel deneyimler, önseziler, yaşanmış olaylardan sağlanan tecrübeler, örgüt içerisindeki davranışların genellikle politik nitelikli olduğunu göstermektedir (Ferris and Kacmar, 1992, s.93). Politik davranışlar, kaynakların dağıtımını etkilemek için ittifak oluşturmayı, çalışanlar ile ilgili kararlar alınırken liyakate dayalı kararlar almak yerine politik ittifakları esas alan kararlar almayı ve rakip çalışanların işlerini sabote etmeyi içerir (Witt et al., 2004). Drory and Room (1988) güç kazanma, örgüte

karşı hareket etme, niyeti gizleme gibi unsurların varlığının resmi davranışların politik olarak nitelendirilme olasılığını arttırdığını belirtmiştir.

Örgütlerde politikanın varlığı hayatın bir gerçeği haline gelse de (Ferris and Kacmar, 1992, s.93), örgütsel politikanın tanımı üzerinde genel bir birlik sağlanamamıştır. Bu durum örgütsel politika üzerine araştırma yapan bilim adamlarını örgütsel politikanın kavramsal çerçevesi ve tanımı üzerine daha çok çalışmaya sevk etmiştir. Bu araştırmacılardan Mayes and Allen (1977, s.675) örgütsel politikayı “örgüt tarafından onaylanmayan amaçları gerçekleştirmek veya onaylanan amaçları onaylanmayan etki araçlarıyla elde etmek için etki yönetimi” olarak tanımlamıştır. Mayes and Allen (1977, s.672) bu tanımlamayı yaparken;

- Bütün örgütlerde politik davranışın farklı seviyelerde de olsa bulunduğunu,
- Örgütlerdeki bütün davranışların politik olarak nitelendirilemeyeceğini,
- Örgütsel politika sürecinin değerlendirilemeyen bir süreç olduğunu ve
- Örgütsel politikanın tanımlanmasında birçok değişkenden yararlanılmakla birlikte, bu değişkenlerin birleşiminin mevcut paradigmalara yeterince tanımlanamayan tek bir süreç oluşturduğunu ve bu tek sürecin örgütsel politika olduğunu varsaymaktadır.

Örgütte gayri resmi bir şekilde ortaya çıkan davranışlarla ilgili olan ve çalışanların kariyerlerini korumak veya geliştirmek için çevresine baskı uygulamasını içeren örgütsel politika (O'Connor and Morrison, 2001, s.301), kurumsal menfaatleri dikkate almaksızın veya kurumsal hedeflerin zararı pahasına bile olsa, kişisel çıkarları arttırmak için gerçekleştirilen davranışları kapsar (Witt et al., 2004, s.40). Örgütsel politika, örgüt içerisinde akraba ve arkadaşların kayırılması, seçkinler sınıfı oluşturulması (Pelletier and Bligh, 2007) şeklinde ortaya çıkabileceği gibi, örgütsel kaynaklar için mücadele, çalışanlar arası çatışma, güç rekabeti, kişisel önem kazanımı, bilgiye ulaşım, gerçek niyetin saklanması veya koalisyon oluşturma şeklinde de tezahür edebilir (Ram and Prabhakar, 2010, s.41).

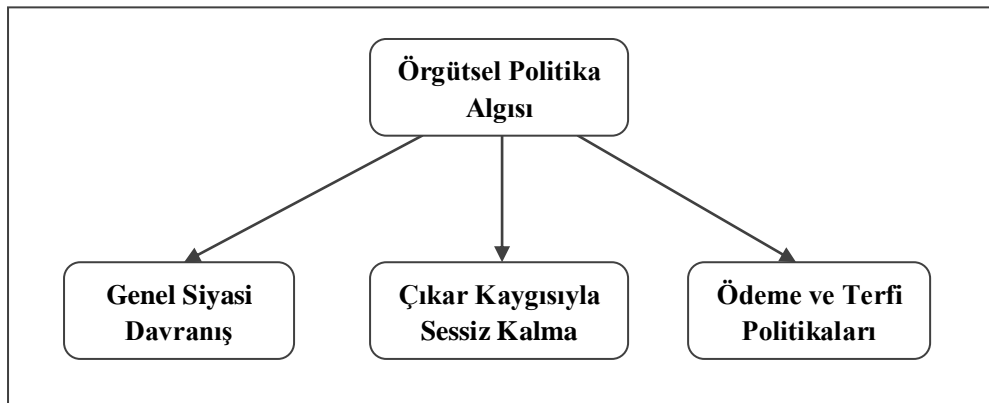
Örgütsel politika ile ilgili araştırmalar; politik davranış ve politika algısı olmak üzere iki ayrı temelde devam etmektedir (Witt et al., 2004). Vigoda-Gadot et al. (2003, s.766), örgütsel politika algısının; gerçek politik davranışa göre daha kolay

ölçülmesi, çıkar sahipleri nezdindeki gerçekliği simgelemesi ve örgüt üyelerinin bakış açısını ve davranışsal niyetlerini daha iyi yansıtması, gerçek politikalara oranla çalışanların tutum ve davranışlarını daha çok etkilemesi gibi nedenlerle örgütteki genel politik atmosferi ölçmek için daha iyi bir ölçek olduğunu ve gerçek politikayı ölçmekten daha büyük bilimsel değere sahip olduğunu ileri sürmüştür.

Ferris et al. (1989) örgütsel politika algısının belirleyicileri ve çıktıları üzerine bir model geliştirmiştir. Bu modele göre örgütsel, çevresel ve kişisel faktörler tarafından şekillendirilen örgütsel politika algısı, işe bağlılık, iş stresi, iş tatmini, işten ayrılma ve devamsızlık gibi örgütsel faktörleri etkilemektedir. Ferris et al.'ın (1989) birçok çalışmaya temel oluşturan bu modeli, örgütsel politika algısının birçok faktör tarafından etkilenen ve birçok faktörün açıklanmasında kullanılabilecek önemli bir faktör olduğunun göstergesidir.

Kacmar and Ferris (1991), Ferris et al.'ın (1989) örgütsel politika algısı üzerine yaptığı araştırmayı derinleştirerek örgütsel politika algısının boyutlarını ölçmek için 12 sorudan oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Buna göre örgütsel politika algısının alt boyutları; genel siyasi davranış, çıkar kaygısıyla sessiz kalma, ödeme ve terfi politikalarıdır. Kacmar and Carlson (1997) yapısal eşitlik modeli yardımıyla bu çalışmayı, önceki çalışmada elde edilen ölçekteki soruların bazılarının etkisiz olması nedeniyle çıkartıp yenilerini ekleyerek örgütsel politika algısı ölçeği geliştirmişlerdir.

Şekil 2.2. Örgütsel Politika Algısının Alt Boyutları



Kaynak: Ferris and Kacmar, 1991; Kacmar and Carlson, 1997.

Ferris and Kacmar (1992), Ferris et al.'ın (1989) geliştirdiği araştırma modelinden hareketle örgütsel politika algısını etkileyen faktörleri belirlemek için iki çalışma gerçekleştirmiştir. Birinci çalışmada geri bildirim, iş özerkliği, beceri çeşitliliği ve terfi fırsatının örgütsel politika algısının açıklanmasında etkili olduğu sonucuna ulaşmış; bununla birlikte, yaş, cinsiyet, yönetsel durumların örgütsel siyaset algısı ile ilişkisinin olmadığını bulmuşlardır. İkinci çalışmada ise yöneticilerle ilişkiler, iş grubu bağlılığı ve terfi fırsatının örgütsel politika algısını istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

İşcan (2005) örgütsel politikanın ahlaki olarak algılanmasını etkileyen faktörleri incelemiş, dış kontrol odağına sahip, statüye değer veren, başarı ve bağımsızlık ihtiyacı yüksek, güçle özdeşleşen, kendine saygısı ve iş tatmini düşük yöneticilerin örgütsel politikayı ahlaki bir olgu olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada erkek yöneticilerin kadın yöneticilere, kıdemi ve ücreti yüksek yöneticilerin düşük olanlara kıyasla örgütsel politikayı daha büyük oranda ahlaki bir olgu olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. İşcan (Örgütsel politika, önceleri etiklik karmaşası nedeniyle araştırmacıların çok fazla ilgisini çekmese de, son zamanlarda politik davranışların etik olduğu durumların araştırılmasına ilgi artmaktadır (Zahra, 1989, s.16).

Örgütsel politika algısı çalışanlar tarafından kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde örgüt için zararlı bir şekilde kullanılabileceği gibi, doğru ve uygun bir şekilde kullanımı durumunda, örgütsel amaçların başarılması yönünde de hizmet edebilir (Daft, 1983). Örneğin bir çeşit politik davranış olan fikir birliği gibi davranışların örgüt için faydalı sonuçlar da doğurabileceği göz ardı edilmemelidir (Aronow, 2004). Bu yönüyle örgütsel politika algısı sorunların ve belirsizliklerin izole edilmesinde önemli bir araç olarak kullanılabilir (Daft, 1983). Literatürde birçok çalışmanın konusunu teşkil eden örgütsel politika algısının boyutları aşağıda açıklanmıştır.

2.4.1. Genel Siyasi Davranış

Genel Siyasi Davranış, bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda sonuçlar elde etmek için gerçekleştirdikleri davranışları kapsar (Kacmar and Carlson, 1997, s.629).

Kacmar and Carlson'a (1997, s.629-630) göre örgütte politik davranışlara neden olabilecek çeşitli durumlar söz konusudur:

1. Faaliyet ve fiilleri yönetmek için düzenleme ve kuralların bulunmadığı zamanlarda, örgütte politik davranışlar artacaktır. Buna göre eğer örgütte bireylerin faaliyet ve fiillerine yol gösterecek düzenleme ve kurallar yoksa çalışanlar kendi çıkarlarına hizmet edecek doğrultuda kendi kurallarını oluşturmaya başlayacak ve oluşturdukları bu kuralları da diğerlerine kabul ettirmeye çalışacaklardır.
2. Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda politik davranışların görülme sıklığı da artmaktadır. Karar verme aşamasında yeterli ve güvenilir bilginin bulunmaması nedeniyle yöneticiler, ellerindeki veriyi kendilerine göre yorumlamaya başlarlar ve kendi yorumlarını katarak karar vermeleri politik davranışlara kapı aralayan bir durum olarak ortaya çıkabilmektedir.
3. Politik davranışın diğer bir sebebi de örgütte kıt kaynakların bulunmasıdır. Değerli sonuçlar veya örgüt içerisindeki bir pozisyonu elde etmek için değişik yöntemlere başvurma da önemli bir politik davranıştır.

2.4.2. Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma

Çıkar kaygısıyla sessiz kalma, çalışanların elde ettikleri değerli sonuçları korumak için herhangi bir davranışta bulunmamaları ve sessiz kalmaları anlamına gelmektedir (Kacmar and Carlson, 1997, s.629). Çalışanları bu şekilde davranmaya iten en önemli unsur ise, örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar sayesinde elde ettikleri çeşitli kazançları kaybetme korkusudur (Kacmar and Ferris, 1991; Kacmar and Carlson, 1997; Cheema, 2006). Bu nedenle de aktif bir şekilde örgütsel politikanın içinde olan kişilere müdahil olmadan kendi çıkarları dâhilinde işlerini devam ettirme yolunu tercih ederler (Kacmar and Carlson, 1997; Vigoda-Gadot and Drory, 2006; Cheema, 2006)

Vigoda (2000, s.190) iş yerlerinde çatışmanın kaçınılmaz bir durum olduğunu ve çalışanların performansı üzerindeki negatif etkilerine karşı tedbir alınması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte çatışmanın, örgüt için her zaman zararlı bir durum olamayabileceğini, güç ilişkilerini dengeleme, esnekliği ve adapte olabilirliği

teşvik etme, birimlerdeki durgunluğu önleme, büyüme ve istikrarı geliştirme, grup düşüncesine karşı koruma sağlama ve etkili karar vermeyi kolaylaştırma gibi örgüt için faydalı sonuçlarının da olabileceğini ileri sürmüştür. Vigoda'ya göre bunun başarılabilmesi, örgüt liderliğinin çatışma ve iç politikayı iyi bir şekilde yönetmesine bağlıdır.

2.4.3. Ödeme ve Terfi Politikaları

Ödeme ve terfi politikaları, örgütlerin yürürlükteki politikaları aracılığıyla politik davranışlar sergilemesini ifade eder (Kacmar and Carlson, 1997, s.629) ve direkt olarak ödüllendirme ve sonuçlarla ilgilidir (Vigoda-Gadot and Drory, 2006). Karar vericiler bilinçli bir şekilde yapmamış olsa bile, örgütlerde uygulanan insan kaynakları sistemleri davranışları etkilemeye kalkışanları ödüllendirebileceği gibi, bunu yapmayanları da cezalandırabilir (Kacmar and Carlson, 1997). Bu nedenle, örgüt tarafından uygulanan ödeme ve terfi politikalarının, örgüt için zararlı olabilecek politik davranışlara zemin hazırlayacak bir araç olmaması için özen gösterilmesi gerekmektedir. Doğru bir şekilde kullanılan ödeme ve terfi politikaları, zararlı politik davranışları önleme yolunda etkili bir araç olabilir.

2.5. Bilgi Paylaşımı

Son yıllarda, kamu ve özel sektör kuruluşlarının belki de en önemli kaynağı olan bilginin (Yan et al., 2009, s.1331) önemi giderek daha da artmaktadır. Literatürde bilginin tanımlanması ve sınıflandırılması üzerine birçok çalışma bulunmakla birlikte çalışmada, örgütün yeni bilgi üretmesi, var olan bilgiyi kullanma yeteneğine sahip olması (Ojha, 2005), bilginin örgüt içinde değer kazanarak örgüte ait bir kaynak haline gelmesini sağlayan, çalışanlar ve gruplar arasında bilgi paylaşımı üzerinde durulacaktır.

Bartol and Srivastava (2002, s.65) bilgi paylaşımını, “bireylerin örgütle ilgili bilgi, fikir, öneri ve uzmanlıklarını diğer çalışanlar ile paylaşması” olarak tanımlamaktadır. Connelly and Kelloway (2003)'a göre “bilginin karşılıklı değiş tokuşunu ve diğerlerine yardım etmeyi içeren bir takım davranışlardır”. İpe'ye (2003,

s.341) göre ise “bilginin örgütteki diğer çalışanlar için kullanılabilir hale getirilmesi hareketi” ve “bilgiye sahip olan bireyin bilgiyi diğer bireyler tarafından anlaşılabilir, kavranabilir ve kullanılabilir bir şekle dönüştürme süreci”dir. Bilgi paylaşımı bilinçli bir harekettir ve bilgiyi paylaşılanlara herhangi bir zorlama söz konusu değildir (İpe, 2003). Bilgi paylaşımı bilginin bireyler ve gruplar veya kişiler arasında karşılıklı bir şekilde yayılması şeklinde olur (Davenport, 1998). Bağlamsal, bilişsel ve iletişimsel beceriler gerektiren bilgi paylaşımı, çok boyutlu bir faaliyettir (Widén-Wulff and Ginman, 2004, s.453) ve bilginin paylaşımında birçok iletişim aracından da yararlanılabilir.

Örgütte farklı seviyelerde üretilebilen bilginin ilginç olan yönü, örgüt içerisinde paylaşıldığında değerinin artmasıdır (Cabrera and Cabrera, 2002; İpe, 2003). Bu nedenle, bilgi yönetim sistemlerinin temel unsuru olan (Alavi and Leidner, 2001) bilgi paylaşımının önemi, hem kamu hem de özel sektör kuruluşlarında performans ve etkinlik açısından daha da artmaktadır (Kim and Lee, 2006, s.370). Örgüt içerisinde etkin bir bilgi paylaşımı rekabet avantajı sağlar (Stewart, 1997; Alavi and Leidner, 2001), örgütsel başarıyı artırır (İpe, 2003; Kim and Lee, 2006), örgüt içi ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlar (Lee and Leifer, 1992), görev çatışmasını azaltır (Moye and Langfred, 2004) ve inovasyonu geliştirir (Hu, 2009). Bilgi paylaşımı, günümüz örgütleri için oldukça önem arz eden örgütsel öğrenme açısından da oldukça önemlidir (Huber, 1991; Andrews and Delahaye, 2000). Bilgi paylaşımı örgüt içerisinde işbirliği ortamı oluşturur ve örgütte yineleyen işleri azaltarak (Barreto, 2003) zaman ve kaynak israfını önler. Bununla birlikte, bireyler olmadan bilgi üretilemez ve diğer bireyler ve gruplarla paylaşılmadıkça da örgütsel başarı üzerinde sınırlı katkısı olur (Nonaka and Takeuchi, 1995, akt: İpe, 2003).

Örgüt içerisinde yetersiz bilgi paylaşımı, örgüt açısından birçok negatif etkisi olan bilgi asimetrisine neden olmaktadır (Clarkson et al., 2007). Çalışanların, yönetimin bilgi paylaşımını desteklemesine dair ve örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kültürüne dair algıları örgüt içerisinde olumlu bir bilgi paylaşımı kültürü oluşturulması ve devamı için önemlidir (Connelly and Kelloway, 2003). Ayrıca, öğrenmeye önem veren ve öğrenilenleri uygulamaya dönüştüren örgütlerde bilgi paylaşımı daha etkindir (Widén-Wulff and Ginman, 2004).

Dawes (1996) kamu kurumları arasında bilgi paylaşımının kamu açısından büyük yararlarının olacağına dikkat çekerek, bilgi paylaşımının verimliliği arttırdığını, politikayı geliştirdiğini ve bütünleşik kamu hizmeti açısından etkili olduğunu ileri sürmüştür. Hem kamu kurumları arasında hem de kamu kurumlarının kendi içinde uygun ve etkin bir bilgi paylaşımı, özel sektördeki orana çok daha önemli olabilmektedir (Cong et al., 2007).

İpe (2003), literatürdeki bilgi paylaşımı çalışmalarını incelemiş ve bireyler ve örgütler arasında bilgi paylaşımını etkileyen ana faktörlerin “bilginin yapısı, bilgi paylaşımı motivasyonu, bilgi paylaşımı fırsatları ve çalışma ortamının kültürü” olduğunu belirtmiştir. Ojha (2005) bireylerin cinsiyet, medeni hal, eğitim gibi demografik değişkenler açısından kendilerini azınlıkta hissetmeleri durumunda bilgilerini daha az paylaştıkları sonucuna ulaşmıştır. Ojha’ya göre örgütte uzun süre çalışanlar, bilgi paylaşımına daha az katılmaktadırlar. Resmi olmayan etkileşimlerle ortaya çıkan bilgi paylaşımında ise, birey ve örgüt arasındaki güven kilit rol oynamaktadır (Bartol and Srivastava, 2002).

Bilgi paylaşımı, kamu kurumlarında ve büyük özel sektör kuruluşlarında temel bilgi yönetimi sürecidir (Mohamed and Egbu, 2010). Bununla birlikte, bireylerin sahip olduğu bilginin örgütsel bilgi haline gelmesi pek de kolay değildir (Bock et al., 2005). Bock and Kim (2002) çalışanların, sahip oldukları bilginin değerli ve önemli olduğunu algılamaları durumunda, bu bilgiyi paylaşmak istemeyeceklerini ve bilgiyi saklama ve başkalarının verdikleri bilgiye şüpheli yaklaşma gibi eğilimler gösterebileceklerini belirtmiş, bu nedenle de direkt olarak bilginin paylaşılmasını teşvik etmek yerine öncelikle kişilerin bilgi paylaşımı motivasyonlarını arttırmak gerektiğini ileri sürmüştür. Çalışanlar, bilgi paylaşımının önemini yeterince anlamamaları, gündelik görevleri arasında bilgi paylaşımını başaramamaları, yeterince zamanlarının olmaması, mevcut bilgi sistemlerini nasıl kullanacaklarını bilmemeleri, bilgiyi paylaşmanın kendileri için bir faydasının olmadığını düşünmeleri veya yönetimin bilgi paylaşımına dair bir desteğini görmemeleri gibi engeller nedeniyle bilgiyi paylaşmayabilirler (Cabrera and Cabrera, 2002, s.688).

Örgütsel etkinliği arttırmak için örgüt içerisindeki bilgi ihtiyacı iyi bir şekilde düzenlenmelidir (Yan et al., 2009, s.1331). Bu nedenle birçok örgüt, teknoloji,

çevresel belirsizlikler ve diğer belirsizlikler nedeniyle oldukça artan bilgi paylaşımı gereksinimlerini karşılayabilmek ve bilgi paylaşımı kapasitesini arttırabilmek için yeni koordinasyon yöntemlerini denemektedir (Lee and Leifer, 1992, s.35). Constant et al. (1994), çalışma arkadaşları ile iyi bir iletişimi olan ve örgütteki çalışma ortamında mutlu olan bir çalışanın hem kendisi hem de diğer çalışanlar için daha iyi sonuçlar elde edilmesini isteyeceğini ve bu durumda bilgisini paylaşmaya daha istekli olacağını belirtmişlerdir. Bu çalışmadan hareketle çalışanlara huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasının bilgi paylaşımı açısından önemli olduğu söylenebilir. Örgütte çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi diğer çalışanlar ile paylaşmasını teşvik etmede bir diğer yöntem olarak ödüllendirmeye başvurulması etkin sonuçlar sağlayabilmektedir (Bartol and Srivastava, 2002; Bock and Kim, 2002; Yang and Wu, 2008). Bununla birlikte, soyut ve belirsiz ödüller sağlayan bilgi paylaşımı, her zaman örgüt içerisindeki etkili kişiler tarafından fark edilmeyebilir ve büyük çaba ve özveri gerektirebilir (Connelly and Kelloway, 2003).

2.6.Örgütsel Bağlılık

Literatürde sıkça araştırılmasına ve işle ilgili birçok değişkenin açıklanmasında kullanılmasına rağmen örgütsel bağlılık tanımı üzerinde bir birliklilik sağlanamamıştır. Bu nedenle literatürde birçok örgütsel bağlılık tanımı bulunmaktadır. Mowday et al., (1979) örgütsel bağlılığı “bireyin belli bir örgüt ile özdeşleşmesinin ve o örgüte bağlılığının nispi derecesi” olarak tanımlanmıştır. Blau and Boal (1987, s.290) ise “bir çalışanın örgütü ve bu örgütün amaçları ile özdeşleşmesi ve bu amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırmak için örgütün bir üyesi olarak kalmaya istekliliğini” ifade ettiğini belirtmektedir. Buchanan (1974, s.533) “örgütün hedeflerine ve değerlerine ve örgütü bir araç olarak görmeksizin örgütü uğruna, örgütsel hedefler, değerler ve örgüt ile ilişkili rollerine karşı partizan ve duygusal bağlanma” olarak tanımlamaktadır. Kanter’a (1968, s.499) göre ise örgütsel bağlılık, örgütün gereklilikleri ile kişisel deneyimlerin kesiştiği noktada ortaya çıkan bir husustur. Porter et al. (1979, s.604), örgütsel bağlılığın şu üç faktörle tanımlanabileceğini belirtmiştir: Örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabul, örgüt için büyük bir çaba sarf etmeye istekli olmak ve örgütün bir üyesi olarak kalmak için kati bir istek.

Örgütsel bağlılık, işten ayrılma davranışının önemli bir belirleyicisidir (Blau and Boal, 1987). Güçlü örgütsel bağlılığa sahip çalışanların işten ayrılma olasılıkları daha azdır. Allen and Meyer’da (1990, s.3-4) bunu şu şekilde açıklamıştır: “örgüte karşı duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar istedikleri için; güçlü devamlılık bağlılığı olanlar gerektiği için; güçlü normatif bağlılığı olanlar ise böyle yapmaları gerektiğini hissettikleri için örgütte kalırlar”. Çalışanlar, her bir örgütsel bağlılık boyutuna farklı derecelerde sahip olabilecekleri gibi bunlardan hepsine birden sahip olmayabilirler de. Bu nedenle bir çalışanın örgütüne olan örgütsel bağlılığı öncesinde bahsedilen birbirinden ayrılabilir duygusal durumlardan her birinin toplam yansımasıdır. (Allen and Meyer, 1990)

Örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesi ile ilgili birçok çalışma bulunmakla birlikte bunlar arasında en etkili ve ön çok kabul göreni Allen and Meyer’in (1987, 1990) çalışmalarıdır. Allen and Meyer (1987) örgütsel bağlılığı “duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık” olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Bu üç ayrı boyut, örgütte çalışmaya devam etmeye olan isteği (duygusal bağlılık), ihtiyacı (devamlılık bağlılığı) ve zorunluluğu (normatif bağlılık) yansıtmaktadır. Buna göre, her bir örgütsel bağlılık boyutu, birbirinden bağımsız bir şekilde, farklı belirleyicilerin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar (Allen and Meyer, 1990, s.1).

Belki de literatürde en çok incelenen ve dikkat çeken örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne duygusal bağlılığını, örgütü ile özdeşleşmesini ve örgütüne karşı ilgi ve alakasını ifade etmektedir (Allen and Meyer, 1990, s.1). Meyer’e (1997) göre duygusal bağlılık, bireyin ihtiyaçları ve örgütten beklentilerinin, sahip oldukları mevcut deneyimleri ile örtüşme derecesinden etkilenir. Meyer and Allen (1997) çalışmasında duygusal bağlılığın demografik, karakteristik veya örgütsel değişkenlerden etkilenebileceğini belirtmiştir. Buna göre çalışanın yaşının duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğunu, bununla birlikte medeni hal ve eğitimin bir etkisinin bulunmadığını ileri sürmüştür. Ayrıca bireyin karakter özelliklerinin de duygusal bağlanma üzerinde etkili olabileceği üzerinde durmuş ve eğer bireyin yüksek derecede bağlanma ihtiyacı varsa veya kendisinin yeterliliğine güveni yüksekse daha yüksek derecelerde duygusal bağlılık geliştirecektir. Bunun yanı sıra bireyin örgüte karşı geliştirdiği duygusal bağlılık üzerinde örgütün kalitesinin yüksek olmasının da etkili olabileceğini belirtmiştir.

Devamlılık bağıllığı, çalışanın işten ayrılması ile ilişkili maliyetlere dayanan bağımlılığı temsil eder (Allen and Meyer, 1990, s.1). Devamlılık bağıllığı daha hesapsaldır ve bireyin örgüt için çalışmaya devam etme ihtiyacı ile ilgilidir (McDonald and Makin, 2000, s.86). Meyer and Allen (1997) devamlılık bağıllığını etkileyen değişkenlerin zamanla birikme özelliğine sahip olabileceğini belirtmiş ve bu nedenle de devamlılık bağıllığını araştıran birtakım çalışmalarda yaş, kıdem gibi zamana dayalı değişkenlerin kullanıldığını belirtmiştir. Gerçekleştirilen bazı çalışmaların sonuçlarına göre bireyin yaşı ilerledikçe ve örgütteki kıdemi arttıkça, örgütten ayrılmasının maliyetine dair algısının da arttığı, bununla birlikte bireyin deneyim ve becerileri ile diğer çalışanlar nezdindeki değeri arttıkça örgütten ayrılmasının maliyetine dair algısının azaldığı yönünde sonuçlar elde ettiğini belirtmiştir.

Normatif bağıllık, çalışanın örgütte kalma zorunluluğuna dair hissettiklerini ile ilgili bir kavramdır (Allen and Meyer, 1990; Allen and Meyer, 1997). Normatif bağıllık, bireyin kendisini örgüte ne ölçüde adanmış olması gerektiğine dair toplumsal normlardan ve örgüt ve çalışanlar arasındaki karşılıklı yükümlülükler ile ilgili kabul görmüş kurallardan etkilenir. (McDonald and Makin, 2000). Bazı araştırmacılara göre ise normatif bağıllık, bireyin örgütte başlamasından önceki sosyalleşme sürecinde (aile, kültür) oluşan baskılardan etkilenmektedir (Meyer and Allen, 1997).

2.7. Etik Çalışma İklimi

Kamu kurumu çalışanlarının davranışları temelde yasalar ve etik değerler olmak üzere iki faktör tarafından belirlenmektedir (Cooper et al., 1998, s.91). Yasalar kamu çalışanınin davranışını dışarıdan müdahale ile şekillendirirken, etik değerler davranışlar üzerinde içsel bir etki göstermektedir. Çünkü etik değerler, kamu çalışanınin kendi ahlaki değerleri ile bağlantılıdır (Cooper et al., 1998).

Schneider and Rentsch (1988) iklim kavramını “örgütlerin rutin davranışlarını ve beklenen, desteklenen ve ödüllendirilen faaliyetlerini uygulanabilir hale getirme yolu” olarak tanımlamışlardır. Lewis (1985) iş etiğini, “belirli durumlarda ahlaki açıdan uygun ve doğru davranışlar sergilenmesi için rehberlik eden kurallar,

standartlar, kodlar ve ilkeler” olarak tanımlamıştır. Etik iklim ise “etik anlama sahip, örgüte özgü uygulamalar ve prosedürlere dair egemen algılamalar” olarak tanımlanmıştır (Victor and Cullen, 1988, s.101). Malloy and Agarwal (2001, s.40) ise etik iklimi, “örgütte etik davranış kurallarının neler olduğuna dair bireysel algılamaların toplamına dayanan psikolojik bir oluşum” olarak tanımlamış ve ayrıca etik iklimin genellikle bir grup tarafından belirlendiğini belirtmiştir. Etik iklimin, bir davranışın etik bir davranış olup olmadığını ve etik konuların nasıl idare edilebileceğini saptadığını ifade etmiştir. İş etiğinin, davranışın doğruluğu veya yanlışlığı olarak algılanmasına rağmen, herkes neyin doğru veya yanlış, iyi veya kötü, etik veya etik olmadığı konusunda aynı fikirde olmayabilmektedir (Lewis, 1985, s.377).

Etik iklimin; örgütün etik değerlerini ve beklenen davranışları belirleme (Kitapçı and Elçi, 2005), verimli bir yönde rehberlik etme, iletişimi sağlama, biçimlendirme ve bireylerin davranışlarına yön verme gibi işlevleri vardır (Buckley et al., 2001). Etik iklim örgütte çalışanlara gerçekleştirdikleri faaliyet ve davranışların doğru olup olmadığı konusunda bir kanıya varmasında yardımcı olur (Victor and Cullen, 1988). Etik davranışlara yönelik beklentiler tipik olarak kodlar, politika belgeleri, resmi eğitim programları ve üst yönetim mesajları ile çalışanlara bildirilir (Weaver and Treviño, 2001). Algılanan etik iklim, örgütün etikliğini ve ahlakiliğinin yansımasıdır (Shafer, 2008). Gül ve Gökçe (2008, s) örgütsel etiğin “öğrenilebilir ve kazanılabilir olma, paylaşılma ve kapsama, içselleştirilme, davranış kalıpları içerme, referans niteliği taşıma, performans değerlendirme ve oto kontrol olanağı verme” gibi bir takım özellikler içerdiğini belirtmiştir.

Etik iklim çalışmalarında önemli bir yeri olan Victor and Cullen (1988) etik iklimin derecesini iki boyuta bağlı olarak şekillendiğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi, örgütsel kararların alınmasına kullanılan egoizm gibi etik kriterleri kapsarken; ikincisi, etik kararlarda referans olarak kullanılan analiz odağını kapsar (örneğin; kişisel çıkar). Victor and Cullen (1988) etik iklimin, örgütteki normatif kontrol sistemlerinde olduğu gibi, sosyal normlar, örgütlenme biçimi ve firmaya özgü faktörler tarafından çoklu bir şekilde belirlendiğini belirtmektedirler.

Örgütsel politikalar, prosedürler, ödüller ve kontrol sistemleri etik iklimi şekillenmesinde etkili olan unsurlardan bazılarıdır (Beu and Buckley, 2004). Schminke et al. (2005) liderlerin ahlaki gelişimlerinin örgütün etik iklimi üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Sims (1992), yöneticilerin yaptıklarının ve örgüt içerisinde oluşturdukları ve teşvik ettikleri kültürün, örgütün etik ikilemler ile karşı karşıya kalması durumunda astların ve bir bütün olarak örgütün davranışlarında büyük farklılıklar yarattığını savunmaktadır.

Farklı çevrelerce örgüt bünyesindeki kanser olarak görülen etik olmayan davranışlar, bazen örgütün içinde bulunduğu çevre ve kanunlar tarafından da etkilenebilmektedir (Sims, 1992). Literatürdeki çalışmalarda, bencilliğin hâkim olduğu iklimlerde etik olmayan davranışların daha fazla görüldüğü; iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın azaldığı; bununla birlikte iyiliksever, dürüst ve kurallara dayalı bir iklimde ise etik olmayan davranışlar azalırken tatmin ve bağlılığın arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Shafer, 2008). Schwepker et al. (1997), etik iklimi oluşturan etik kod ve etik politikaların, satış elemanlarının örgütün etik perspektifini kabullenme derecesini etkilediğini ileri sürmüştür. Ayrıca satış elemanlarının etik iklimi pozitif algılamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir etkileşime neden olmaktadır (Schwepker, 2001). Deshpande (1996) kar amacı gütmeyen örgütlerde çalışan yöneticilerden çoğunluğunun, başarılı yöneticilerin başarısız yöneticilere oranla etik yönlerinin daha kuvvetli olduğuna inandıklarını belirtmiştir.

Verbeke et al. (1996) çalışmalarında, örgüt içi iletişim ve seçilen kontrol sisteminin de verilen kararların etiklik derecesinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir öne çıkan husus ise örgütte kullanılan kontrol sisteminin etik iklim üzerinde etkili olduğudur. Çalışanların etik anlayışları, kısmen örgütte çalışmaya başlamadan önce geliştirdikleri kendi ahlaki karakterlerinden, kısmen de örgütün egemen değerlerine bağlılığın bir sonucudur (Shafer, 2008).

2.8. Algılanan Çevresel Belirsizlik

Belirsizlik; “bireyin bir şeyi tam olarak öngörmedeki yetersizliği”dir ve bireyin bu yetersizliği, yeterli bilgiye sahip olmamasından veya kendisini ilgili veri ile ilgisiz

veri arasında ayırım yapmakta yetersiz hissetmesinden kaynaklanmaktadır (Milliken, 1987, s.136). Çevresel belirsizlik ise; müşteriler, tedarikçiler, fiyat serbestliği ve küreselleşme, teknolojik süreçler, rakipler, hükümet politikaları/düzenlemeleri, ekonomik çevresel ve endüstriyel ilişkiler gibi dış çevre unsurlarının örgüt üzerindeki etkilerini öngörebilme yeteneğinin yetersizliği veya olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Hoque, 2004, s.489). Çevresel belirsizlik, örgüt çevresinde öngörülemeyen durumları (Milliken, 1987), örgütün dış çevresindeki değişim ve değişkenliği (Kren, 1992, 2002), örgüt çevresindeki karmaşıklık, istikrarsızlık ve belirsizliği (Andrews, 2008) yansıtmaktadır.

Milliken'a (1987) göre etki belirsizliği, tepki belirsizliği ve durum belirsizliği olmak üzere üç tip çevresel belirsizlik bulunmaktadır. Etki belirsizliğini "çevrenin gelecek durumunun, örgüt üzerindeki etkisini öngörmedeki yetersizlik" olarak; tepki belirsizliğini "teпки tercihinin muhtemel sonuçlarını öngörmedeki yetersizlik" olarak tanımlamıştır. Diğer adıyla algılanan çevresel belirsizlik olan durum belirsizliğini ise yöneticilerin örgüt çevresindeki olay ve değişimleri belirsiz veya öngörülemez olarak algılamaları durumunda ortaya çıktığını belirtmiştir. Jogaratnam and Wong (2009), Galbraith'ın (1977) algılanan çevresel belirsizliği karar almak için gerekli olan bilgi toplamı ile örgütte var olan bilgi toplamı arasındaki fark olarak tanımladığını aktarmıştır. Çevresel belirsizlik, sadece fiziksel çevre ile değil, aynı zamanda bireyin bilgisi ve çevreyi algılaması ile de alakalıdır (Ferris, 1977, s.24). Paswan et al. (1998)'ın, Cyert and March'tan (1963) aktardığına göre, çevresel belirsizliğin dışsal bir değerlendirme değil, örgütün içsel bir değerlendirmesi olarak düşünülmesi gerekmektedir.

Çevresel belirsizlik, örgüt üzerinde zararlı etkilere neden olabilmektedir (Grant, 2003; Newkirk and Lederer, 2006). Jogaratnam and Wong (2009) çevresel belirsizlik algısının yönetsel faaliyetler üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle örgütler her ne kadar değişken durumlara adapte olabilmek için esnekliğe ihtiyaç duysa da, çevresel belirsizlik daha fazla dikey kontrolü zorunlu kılabilir (Manolis et al., 1997). Bununla birlikte, çevresel belirsizliğin bütçesel katılım uygulamalarını arttırdığı da bilinmektedir (Govindarajan, 1984; Kren, 1992). Otley'e (1994) göre, belirsizlik ile başa çıkabilmek için astların yetkilendirilmesi ve sorumluluklarının arttırılması gerekmektedir.

Andrews (2008), İngiltere'deki 48 yerel yönetim hizmet biriminde yönetim, örgütsel ve stratejik faktörler ile algılanan çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında yüksek seviyedeki çevresel belirsizlik algısının yöneticilerin; örgütsel performansı geliştirme potansiyeli bulunan stratejilere, yapılara ve süreçlere daha fazla odaklanmasına neden olduğunu ileri sürmüştür. Andrews'e göre örgütün içinde bulunduğu duruma uygun stratejiyi başarılı bir şekilde benimsemesi, yöneticiler arasındaki çevresel belirsizlik algılaması ile yakından ilişkilidir. Ayrıca, yüksek seviyedeki yönetimsel çevresel belirsizlik algısı örgütü çevreleyen dışsal kısıtlamalara artan duyarlılığı yansıtacaktır ve dolayısıyla performansı yükseltecek olan strateji ve yapılarla ilişkilidir. Buna karşılık, düşük seviyelerdeki çevresel belirsizlik algısı ise, düşük performansla sonuçlanan strateji, yapı ve çevre uyumsuzluğuna yol açabilen örgütsel risklerin hafife alındığının göstergesidir. Govindarajan (1984) çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda bütçesel katılımın daha faydalı sonuçlar sağlayacağını, bununla birlikte rutin kararların alındığı ve belirsizliğin düşük olduğu zamanlarda ise bütçesel katılımın zaman israfına neden olacağını belirtmiştir.

Viator (2001), kamu muhasebe çalışanları arasında bir üstün astlara kılavuzluk etmesi ile rol stresi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında resmi olmayan kılavuzun bulunması durumunda çalışanların çevresel belirsizlik algılarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra çalışmada, çevresel belirsizliğin rol stresini etkileyen bir faktör olduğu ve iş performansını olumsuz yönde etkilediğine dair kanıtlar elde edilmiştir. Bununla birlikte algılanan çevresel belirsizlikle çalışanların işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunamamıştır. Folami and Powers (2007) yönetim elemanları ile yönetim elemanları dışında kalan çalışanların çevresel belirsizlik algılamaları seviyelerinin farklı olduğunu ve yönetim kademesindekilerin çevresel belirsizlik algılama düzeylerinin daha fazla olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ayrıca çalışmada algılanan çevresel belirsizliğin örgüt büyüklüğüne ve örgütün faaliyet alanına göre farklılıklar gösterebileceği belirtilmiştir. Duncan (1972) 6 örgütten 22 grup üzerinde yaptığı ve karar alıcı birimlerde çalışanların belirsizliği algılamasını etkileyen çevre özelliklerini araştırdığı çalışmasında, algılanan çevresel belirsizliğin çevrenin karmaşıklığı ve dinamizmine bağlı olarak farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Anderson and Kida (2001), sertifikalı kamu muhasebe firmalarında algılanan çevresel belirsizliğin; beklenti tutumu, gösterilen çaba ve performans arasındaki ilişki üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen sonuçlar, çevresel belirsizliğin artması durumunda; gösterilen pozitif çabanın artan performans ile sonuçlanacağı tezini savunan Wroom'un (1964) Beklenti Teorisi'nin etkinliğinin azaldığını göstermiştir. Yani algılanan çevresel belirsizliğin yüksekliği, gösterilen çaba ile performans arasındaki doğru orantılı ilişkiyi negatif yönde etkilemektedir. Gerloff et al. (1991), algılanan çevresel belirsizlik ile yönetici performansının ilişkili olduğunu bildirmiştir. Bununla birlikte Hoque (2004), yönetimin finansal olmayan performans ölçüleri kullanması durumunda çevresel belirsizlik ile performans arasında bir ilişkinin olmadığı yönünde kanıtlar elde etmiştir. Hoque (2005) Yeni Zelanda'dan 52 firma üzerinde gerçekleştirdiği başka bir araştırmada ise, artan çevresel belirsizlik durumunda finansal ve finansal olmayan performans ölçülerinin birlikte kullanımının firma performansını arttırdığı sonucuna ulaşmış ve yüksek çevresel belirsizlik durumunda performans ölçümlerinde çeşitlendirmeye gidilmesinin örgüt için daha faydalı olacağını belirtmiştir. Çevresel belirsizlik, örgüt performansının büyüklüğünü ve değişkenliğini etkileme kapasitesine de sahiptir (Cheng and Kesner, 1997).

2.9. Bütçesel Katılım

Bütçesel katılım; alt kademe yöneticilerin, planları ve bu planların uygulama araçlarını etkilemelerini ve böylece kendi sorumluluk alanlarını etkileyen konularda üstleri ile birlikte karar verme sürecine katılımlarını sağlayan bir araçtır (Dunk and Nouri, 1998, s.73). Kenis'e (1979, s.709) göre bütçesel katılım, yöneticilerin bütçe hazırlık sürecine katılma ve kendi birimlerinin bütçe hedeflerini etkileme derecesi ile ilgilidir. Bütçesel katılımın çalışanların bilgilerinin bütçe planlarına dâhil edilmesini sağlayarak bilgi asimetrisinin etkilerini azaltmak için kullanılan bir yönetim stratejisi olarak gören araştırmacılar da bulunmaktadır (örn. Wu, 2005).

Çalışanların bütçe oluşturma sürecine katılımı, tutumsal ve davranışsal birçok sonucun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Chong, 2002). Bütçesel hedeflerin oluşturulma sürecine katılımın, yöneticilerin örgütsel hedefleri benimsemelerini, daha fazla kabullenmelerini ve bu hedeflerin başarılması için birlikte çalışmalarını

teşvik edebilmektedir (Kenis, 1979, s.709). Bütçesel katılım, çalışanların iş tatmini, işi benimsemesi, görev-hedef belirlenmesini olumlu etkilemektedir (Steers, 1976). Artan bütçesel katılım, çalışanların sorumluluklarını ve deneyimlerini de arttırmakla birlikte, görev zorluğunu arttırabilmekte, görev açıklığını ise azaltabilmektedir (Yuen, 2006). Brownell'e (1982) göre ise, farklı değerlendirme stillerinin kullanımından kaynaklanan performans farklılıkları, bütçesel katılımın ılımlaştırıcı değişken olarak kullanılması ile daha iyi açıklanabilir. Ayrıca, bütçe odaklı liderlik tarzının, en çok yüksek katılım durumunda etkili olmakla birlikte, düşük katılım durumunda etkili olmadığını bildirmiştir.

Lau and Lim'e (The effects of procedural justice....., 2002) göre bütçesel katılıma, sadece çalışanların örgütlerinin performans değerlendirme stilini ve ödül dağıtım sistemini adaletsiz olarak algılaması durumunda ihtiyaç duyulabilir. Örgütlerde işlemsel adalete verilen önem, astların bütçe sürecine daha çok katılımını sağlayan prosedürlerin seçimine yol açmakta ve bu da performans üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Lau and Lim, The intervening effects of participation....., 2002). Lau and Tan (2005) bütçesel katılımın işlemsel adalet aracılığıyla iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ve ayrıca işlemsel adalet ve iş tatmini aracılığıyla da örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde sonuçlara ulaşmışlardır.

Shields and Shields (1998) bütçesel katılım üzerine gerçekleştirilmiş 47 çalışmayı incelemiş ve bu çalışmaların çoğunluğunun bütçesel katılımı bağımsız değişken olarak ele aldığını belirtmiştir. Bu çalışmalarda, bütçesel katılımın varlığı için 62 neden olduğunu belirtmiş ve bu nedenleri 6 ana grupta toplamıştır: motivasyon, ilgi paylaşımı, tatmin, bolluk oluşturma ihtiyacını azaltmak, koordinasyon ve işle ilgili gerilim. Bu 47 çalışmadan sadece 4'ünde bütçesel katılımın belirleyicilerine değinildiği belirtilmektedir. Bu çalışmalara göre bütçesel katılımın muhtemel belirleyicileri ise belirsizlik, bilgi asimetrisidir. Shields and Shields (1998) gerçekleştirdikleri araştırmada bütçesel katılımının, özellikle planlama, kontrol, dikey bilgi paylaşımı ve koordine edici dayanışma için oldukça önemli olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir. Ayrıca bütçesel katılımın, değişime direnci etkileşimli bir şekilde azaltan ve bütçe kararlarının daha fazla kabulünü ve benimsenmesini sağlayan astların güvenini, kontrol duygusunu ve örgüte bağlılığını arttırdığını bildirmişlerdir (s.59).

Lukka (1988) yüksek bütçesel katılımın alt kademe yöneticilere bütçesel bolluk oluşumuna doğrudan katkı sağlama fırsatı verdiğini belirtmiştir. Bununla birlikte literatürde farklı sonuçlar da mevcuttur. Merchant (Organizational Controls and....., 1985) ve Onsi (1973) bütçesel katılımın alt ve üst kademe yöneticiler arasında iletişimi güçlendirdiği için bütçesel bolluk oluşumunu azalttığı yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Dunk and Perera (1997) ise yöneticiler bütçesel katılımın bütçesel bolluk oluşturmaları için bir fırsat olduğunu fark etseler bile ahlak, etik ve kariyer gelişimi gibi konuları da içeren nedenlerle bütçesel bolluk oluşturma girişiminde bulunmayacaklarını ileri sürmüştür.

3.ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

3.1.Değişkenlerin Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi ile İlişkileri

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel adalet algısı, bütçesel kontrol etkinliği, örgütsel politika algısı, bütçesel katılım, algılanan çevresel belirsizlik ve etik çalışma iklimi değişkenlerinin araştırmamızın ana konusunu teşkil eden kamu kurumlarındaki yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu doğrultuda ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

3.1.1.Örgütsel Adalet Algısı ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi

Örgütsel adalet algısının boyutları olan dağıtımsal adalet algısı, işlemsel adalet algısı ve etkileşimsel algısının bütçesel bolluk oluşturma eğilimi ile ilişkileri incelenmiş ve hipotezler geliştirilmiştir.

3.1.1.1.Dağıtımsal Adalet Algısı ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi

İkinci bölümde de açıklandığı gibi dağıtımsal adalet algısı çalışanların örgüt içerisinde gerçekleştirilen kaynakların dağıtımı ve verilen ödül ve cezaların adillğine dair algılamaları ve bunlara verdiği tepkileri içermektedir. Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi'ne göre, dağıtımsal adaletin temelinde, kaynakların adil dağıtımı bulunmaktadır. Örgütün kaynaklarının dağıtımında kullanılan temel araç olan bütçenin, örgüt birimleri ve çalışanlar arasında dağıtımının adillğine dair algılamalar da, yöneticilerin dağıtımsal adalet algısını şekillendiren önemli bir etkidir. Gösterdiği çaba ve gereksinimler ile mukayeseli olarak, kendi birimi dışındaki birimlere daha fazla kaynak ayrıldığını düşünen bir yönetici, bu durum karşısında bir kızgınlık hissedecek veya çeşitli yollarla yapılan bu haksızlığı giderme ve dağıtımsal adaleti sağlama yoluna gidecektir.

Dağıtım sürecinin son durumundaki sonuçlara ve bu sonuçlarla ilgili değerlendirmelere odaklanan (Cropanzono and Greenberg, 1997) yöneticiler, kaynakların adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünürlerse bir şekilde adaleti sağlama yoluna gideceklerdir. Dağıtımsal adaletin sağlanması için kendi sorumluluk alanına daha fazla kaynak ayrılması gerektiğini düşünen bir yönetici, tepe yönetimin veya ilgili kamu kurumunun daha önce talep ettiği bütçeden yaptığı kesintileri de göz önünde bulundurarak daha fazla kaynak isteyecek, bu da bütçesel bolluk oluşturma eğilimini tetikleyecektir. Başka bir ifade ile kaynakların dağıtımında adaletsiz davranıldığını algılayan bir yöneticinin bütçesel bolluk oluşturma eğiliminde artış olma olasılığı daha yüksektir. Bunun temelinde de bütçesel bolluk oluşturarak dağıtımsal adaleti sağlayabileceği düşüncesi bulunmaktadır. Bununla birlikte eğer yönetici kaynakların dağıtımında adil davranıldığını gözlemlemiş ve bu yönde bir algılamaya sahip olmuşsa, zaten kendisine gerektiği kadar kaynak ayrıldığını ve bu konuda gereken hassasiyetin gösterildiğini düşünecektir. Özetle örgütsel kaynakların adil bir şekilde dağıtıldığını algılayan bir yöneticinin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi düşecektir.

Hipotez 1_a: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin dağıtımsal adalet algısı, bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.

3.1.1.2. İşlemsel Adalet Algısı ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi

Lind and Tyler'a (1988, s.179) göre işlemsel adalet, özellikle kurum ve otoriteler hakkındaki tutumlar üzerinde önemli etkilere sahiptir. Cohen-Charash and Spector (2001), iş performansı ile verimsiz ve zararlı olabilecek iş davranışlarının esas olarak işlemsel adalet algısı ile ilgili olduğunu bildirmişlerdir. Örgütsel prosedürler örgütün kaynaklarını dağıtımını ile ilgili olduğu için işlemsel adalet, örgütsel bağlılık gibi örgüte yönelik bilişsel, hissi ve davranışsal tepkilerle öngörülebilir ve bu nedenle de sürecin adil olmayan bir sonuca neden olması durumunda kişinin tepkisi kendi işi veya belirli bir çıktı yerine bütün örgüte yönelik olur (Cohen-Charash and Spector, 2001, s.281).

Langevin and Mendoza (2010) bütçeleminin de işlemsel adalet algısı ile ilgili yönlerinin olduğunu belirtmiş ve örgütlerin bütçesel amaçların nasıl belirlendiğini, performansın nasıl ölçüldüğünü ve ödüllendirmenin nasıl yapıldığını gösteren bir takım bütçe prosedürleri uyguladığını ve yöneticilerin bu prosedürlerin adilliğine önem verdiğini ileri sürmüşlerdir. Bütçesel prosedürlerin adilliği, yöneticilerin bütçelemeye karşı tutum ve davranışlarını olumlu bir yönde etkilemekte ve yöneticilerin bütçe sistemlerine karşı gösterdikleri istenmeyen davranışları azaltmaktadır. Staley and Magner (2007) bütçesel prosedürlerin ve bunların uygulanmasının adil olduğunu algılayan bir yöneticinin bütçesel bolluk oluşturmaya daha az meyilli olacağını savunmaktadır. Maiga and Jacobs (2007) işlemsel adalet algısı ve güvenin bütçesel amaç bağımlılığı aracılığı ile yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde negatif etki gösterdiğini bildirmişlerdir.

Bazı araştırmacılar örgüt içindeki süreçlere dâhil olan çalışanların adalet algılarının daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür (Thibaut and Walker 1975; Lind and Tyler, 1988; Folger and Konovsky, 1989). Bununla birlikte yöneticiler bütçelemeye dâhil olduklarında, birimlerinin bütçelenmiş performansını daha ulaşılabilir yapmak veya daha fazla kaynak tahsis edilmesini sağlamak için, bilinçli bir şekilde süreci saptırmaya eğilimindedirler (Van der Stede, 2000; Magner et al., 2006). Bu noktada, adil bütçesel prosedürler ve bu prosedürlerin adil bir şekilde uygulanmasının her ikisi de yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır (Magner et al., 2006; Little et al., 2002; Staley and Magner, 2007). Çünkü bütçeleme sürecinde prosedürlerin adil bir şekilde oluşturulduğunu ve adil bir şekilde uygulanacağını algılayan bir yönetici, prosedürlerin uygulanmasında adaletsizliğe neden olacak bir davranıştan da kaçınacaktır. Tersî durumda, yani prosedürlerin adil bir şekilde uygulanacağına dair algısı düşük olan bir yöneticinin ise, bütçesel bolluk oluşturma eğilimi daha yüksek olacaktır. Sonuç olarak, yöneticinin işlemsel adalet algısı ne kadar yüksekse, bütçesel bolluk oluşturma eğilimi de o kadar azalacak, işlemsel adalet algısı ne kadar düşüksen bütçesel bolluk oluşturma eğilimi de o kadar artacaktır.

Hipotez 1_b: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin işlemsel adalet algısı, bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.

3.1.1.3.Etkileşimsel Adalet Algısı ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi

Etkileşimsel adalet algısının temelinde, yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdikleri davranışların kalitesinin önemsendiği düşüncesi yatmaktadır (Cropanzano and Greenberg, 1997, s.19). Bir yönetici kendi sorumluluk alanının bütçesi üzerinde etkili olan üst yöneticilerin veya kurumunun karşılıklı iletişimlerinde kendisine adaletsiz muamelede bulunduğunu düşünebilir. Böyle bir durumda söz konusu yönetici, hem kendisine adaletsiz bir şekilde davrandığını düşündüğü üst yöneticilere hem de kurumuna bir tepki olarak bütçesel bolluk oluşturma eğilimi gösteren diğer yöneticilere göz yumabileceği gibi, kendisi de bütçesel bolluk oluşturulma sürecine katılma eğiliminde olacaktır. Başka bir ifade ile etkileşimsel adalet algısı düşük olan yöneticilerin bulunduğu bir kurumda, bütçesel bolluk oluşturma eğilimi artacaktır.

Hipotez 1_c: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etkileşimsel adalet algısı, bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.

3.1.2. Bütçesel Kontrol Etkinliğinin Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Üzerindeki Etkisi

Yöneticiler performanslarını daha iyi gösterebilmek amacıyla çıkarıcı davranışlar sergileyebilecekleri için, örgüt içerisinde uygulanan kontrol sistemlerinin önemi daha da artmaktadır (Merchant and Bruns, 1986). Lau and Eggleton (2004), bolluk oluşumun yüksek olacağını algılaması durumunda tepe yöneticilerin, bunu engellemek için ekstra önlemler alacağını ve kontrolleri arttıracığını ileri sürmüşlerdir. Frow et al. (2005), orta kademe yöneticilerin karşılaştıkları yönetim kontrol sorunlarının, en iyi şekilde açıklanabilmesi için bütçesel kontrol ile ilişkilendirilmesinin gerekliliği üzerinde durmuştur.

Bazı araştırmacılar bolluğun, kontrol eksikliği nedeniyle ortaya çıktığı görüşünde birleşmişlerdir (Govindarajan, 1986; Nouri, 1994; Dunk and Lysons, 1997). Kren (1997) ise, yöneticilerin performans kapasitesi hakkında kontrol

sisteminden elde edilen bilgiler aracılığıyla bütçesel bolluğun azaltılabileceğini ve resmi kontrol araçlarının, yöneticilerin üst yönetimin bolluğu tespit etme yeteneğine dair algılamalarını negatif yönlü etkilediğini belirtmiştir. Kren'e (1997) paralel bir şekilde Lau (1999) da muhasebe kontrol sistemlerinin bilgiye dayalı olması nedeniyle üst yöneticilere daha fazla bilgi sağlayacağını ve daha fazla bilginin de yöneticinin astları tarafından oluşturulan bolluğu tespit etme yeteneğini arttıracaklarını ileri sürmüştür. Eğer astlarda bunun farkında ise, bu onların bolluk oluşturma eğilimini azaltacaktır. Lau'ya (1999) göre muhasebe kontrolleri ne kadar ileri ve yoğun ise, astların bolluk oluşturma girişimleri o oranla başarısız olacaktır. Van der Stede (2000, 2001) de Lau ile tutarlı sonuçlar elde etmiş ve sıkı bütçesel kontrolün, bütçesel bolluğu azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Kren (2003), bütçesel bolluk oluşturma eğilimi düşük olduğu zaman, kontrol sisteminin bolluk oluşumu üzerinde daha az etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Halioui and Leclere'ye (2008) göre bütçesel kontrol sistemlerinin etkinliğinde, teknik gereksinimlerin yanı sıra bütçelemenin insani boyutu da belirleyici bir role sahiptir. Bütçeleme sistemlerinin etkinliğinden söz edebilmek için sistemde; bolluğu azaltarak ve bütçesel hedeflere başarılı bir şekilde ulaşan yöneticileri ödüllendirerek örgüt yönetiminin rasyonelliğini arttıran davranışlar bulunması ve kişiler arası ilişkilerin astlar ve üstler gibi gruplar arasında geçirgenliğini sağlayan bütçe birimi yöneticilerinin tatmini gerekir (Halioui and Leclere, 2008, s.98-99). Onsi (1973) bir firmanın kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesinde, firmada var olan bütçesel bolluğun doğasının, bolluk oluşumunu ve kullanımını etkileyen davranışsal faktörlerin ve yöneticileri bolluğa yönlendiren motivasyonel güçlerin tanımlanması gerekliliği üzerinde durmuştur.

Bütçesel kontrol etkinliğinin bütçesel bolluk oluşumu üzerindeki etkisi iki şekilde gerçekleşir. Birincisi, yöneticiler bütçesel kontrolün etkinliğine dair algılamaları doğrultusunda, bolluğun tespit edileceğine dair kaygılarının etkisiyle bolluk oluşturmaya daha az eğilim göstereceklerdir. İkincisi ise, etkin kontrol sayesinde bütçesel bolluk tespit edilecek ve yöneticilerin bolluk oluşturma eğilimlerinin davranışa dönüşmesi engellenecektir. Özetle, kontrol sistemi ne kadar etkinse yöneticilerin bolluk oluşturma eğilimi de o kadar az olacaktır. Çalışmamızda

bütçesel bolluk oluşturma eğilimini etkileyen faktörler incelendiğinden birinci etki üzerinde durulmuştur.

Hipotez 2: Kamu kurumlarının bütçesel kontrol etkinliği, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.

3.1.3. Örgütsel Politika Algısı ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi

Literatürde karar alma yetkisinin tek bir merkezde toplanması durumu yani merkeziyetçilik arttıkça, karar vericilerin alacağı kararları etkilemek için politik davranışlarda da artış olacağı yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Ferris and Kacmar, 1992; Ferris et al., 1996; Kacmar et al., 1999). Merkeziyetçi örgüt yapılarına verilebilecek en iyi örneğin kamu kurumları olduğu düşünüldüğünde, kamu kurumlarında politik davranışların da daha fazla olması kaçınılmazdır.

Politika temelli çalışan yöneticiler, performans değerlendirme sistemlerini kendi menfaatleri doğrultusunda kullanabilirler (Cropanzano et al., 1997). Örgütsel politika, örgütsel kaynaklar için mücadele şeklinde ortaya çıkabilir (Ram and Prabhakar, 2010, s.41). Mayes and Allen, (1977, s.673) örgütsel politikanın, örgütsel kaynakların paylaşılma sistemine karşı taleplerde bulunan veya hak iddia eden eylemlerde bulunma şeklinde ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Zahra (1987) örgütsel politikanın kaynakların dağıtımını etkilediğini ve örgüt performansı üzerinde negatif etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

3.1.3.1. Genel Siyasi Davranış ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi

Örgüt bütçesinin kıt kaynaklar kategorisine girdiği ve belki de örgütün en önemli kaynağı olduğu göz önüne alındığında, yöneticilerin kendi çıkarlarını maksimize edecek şekilde politik davranışlar sergileyerek bütçede bolluk oluşturma çabaları da kaçınılmazdır. Çünkü birçok araştırmacının da (Ram and Prabhakar, 2010; Mayes and Allen, 1977) belirttiği gibi örgütsel politika, örgüt kaynaklarının

dağıtımını etkileme çabası veya mücadelesi şeklinde ortaya çıkabilmekte ve kaynakların dağıtımını etkileyerek bütçesel bolluk oluşturulmasına kapı aralamaktadır (Zahra (1987)). Yöneticiler, bütçede oluşturacakları bolluk sayesinde performanslarını olduğundan daha yüksek göstermektedirler. Eğer sistemde buna engel olacak yeterlilikte politika ve kurallar bulunmuyorsa, zamanla bu durum örgütün tümü için geçerli bir kural haline gelebilmektedir.

Hipotez 3_a: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin genel siyasi davranışı, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

3.1.3.2.Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi

Yöneticiler zaman zaman bir takım belirsizliklerle karşı karşıya kalabilmekte kendilerini çıkar ve güç çatışmalarının içinde bulabilmektedirler. Böylesi durumlarda bütçede oluşturulmuş bolluk, hem kendilerini koruma hem de belirsizlikle mücadele etme noktasında yöneticilere avantaj sağlayabilmektedir. Bu durum genel itibarıyla örgüt için de faydalı görünmekle birlikte, her zaman belirsizliklere karşı korunma amaçlı olmayabilmekte ve zaten kıt olan kaynakların israfıyla sonuçlanabilmektedir. Başkalarının tamamen kendi çıkarları doğrultusunda ve hatta bazen örgüt için zararlı olabilecek böyle bir davranışıyla karşı karşıya kalan yöneticiler, kendilerinin bütçesel bolluk oluşturmalarına da engel olmaması için bu durum karşısında sessiz kalabilmekte ve kendi çıkarlarını koruma yoluna gidebilmektedirler.

Hipotez 3_b: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin çıkar kaygısıyla sessiz kalması, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

3.1.3.3.Ödeme ve Terfi Politikaları ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi

Kamu kurumlarında uygulanan ödeme ve terfilerle ilgili politikalar büyük oranda yasal mevzuatla düzenlenmiştir. Bu nedenle genel olarak kamu kurumu

yöneticileri seyrek olarak bu konuda kendi inisiyatiflerini kullanabilmektedirler. Bununla birlikte, kamu kurumlarındaki yöneticilerin davranışlarının birebir gözlemlenememesi ve genel bir ödeme politikasının uygulanması bazı olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Örneğin; çok çalışan ve kurumunun çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutan bir yönetici ile görevinin gereklerini yerine getirmeyen ve kendi çıkarlarını düşünen bir yönetici aynı şekilde ücretlendirilmektedir. Ayrıca terfi uygulamalarında yeterlilik kriterlerine bakılmayabilmekte ve politik davranılabilinmektedir. Ücretlendirme dışında uygulanan maddi ödüllendirme ise, bu çarpıklığı düzelterek seviyede değildir.

Yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda bütçesel bolluk oluşturduğu fark edilmez veya başka politik nedenlerden dolayı fark edilse bile ödüllendirilirse, hatta bazen cezalandırılmazsa zamanla bu davranış bütün örgüt içerisinde yaygınlık kazanacaktır.

Hipotez 3_c: Kamu kurumlarında uygulanan ödeme ve terfi politikaları, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

3.1.4. Bütçesel Katılım ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi

Dunk (1993) bütçesel katılımın bilgi asimetrisi ve bütçeye verilen önemle etkileşimli bir şekilde bütçesel bolluk oluşumunu etkilediklerini belirtmiştir. Nouri and Parker (1996) bütçesel katılım, örgütsel bağımlılık ve bütçesel bolluk arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında bireylerin örgütsel bağlılığının yüksek olması durumunda bütçesel katılım ile bütçesel bolluk arasındaki ilişki negatif iken, örgütsel bağlılığın düşük olması durumunda bu ilişkinin pozitif yönlü olacağına dair bulgular elde etmiştir. Buna göre eğer bir örgütte çalışanların örgütsel bağlılığı ve bütçesel katılımları yükselirse bütçesel bolluk oluşumu azaltılabilir. Onsi (1973) ise bütçesel katılımın pozitif iletişim ortamı oluşturarak, yöneticilerin kendilerini baskı altında hissetmelerini engellediğini ve bolluk oluşturma eğilimlerini azalttığını ileri sürmüştür. Cammann (1976) da Onsi ile paralel şekilde, bütçesel katılımın bolluk oluşturmaya da içeren bazı davranışları azalttığını bildirmiştir. Dunk and Perera (1997) bütçesel katılımdaki artışa bağlı olarak bolluk seviyesinde düşüşün gözlemlendiğini aktarmışlardır.

Schiff and Lewin (1970) ve Lukka (1988) ise karşıt sonuçlar elde etmiş ve bütçesel katılımın bolluk oluşumunu arttırdığını savunmuştur. Lukka (1988) bütçesel katılımın yöneticilerin bütçesel bolluk oluşumuna doğrudan katılımına olanak sağladığını belirtmiştir. Harrell and Harrison (1994) bütçesel katılımın bolluk oluşumunu teşvik ettiğini, ancak bolluk oluşumu için tek başına yeterli olmadığını ileri sürmüştür. Dunk and Nouri (1998) literatürde bütçesel bolluğun belirleyicilerini araştıran çalışmaları inceledikleri meta analizlerinde, bütçesel bolluk miktarının direkt olarak bütçesel katılım tarafından etkilenebilmesinin yanı sıra aracı değişkenler aracılığıyla veya başka belirleyici değişkenler ile etkileşimli olarak da bir etkisinin olabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Bütçesel bolluk oluşturma eğilimi genellikle bütçesel katılım sürecinde gözlemlenen bir olgudur (Schiff and Lewin, 1970; Lukka, 1988). Bununla birlikte kamu ve özel sektördeki bütçesel katılımın sürecinin önemli yapısal farklılıkları bulunmaktadır. Özel sektörde bütçesel katılım süreci yöneticilerin kendi sorumluluk alanları için ekstra bütçe sağlamak için toplantılara katılması ve ekstra bütçe için mücadele etmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kamu kurumlarında ise süreç, yöneticilerin bütçe hazırlama dönemlerinde kendi sorumluluk alanları için, bir önceki yılın bütçe rakamlarını da göz önünde bulundurarak belirledikleri bütçe rakamlarını, kurum tepe yöneticilerinden veya diğer kamu kurumlarından talep etmesi şeklinde işlemektedir. Kamu kurumlarındaki bu süreçte yöneticiler kendilerini belirsizliklere karşı koruma, talep ettikleri bütçe miktarında, ilgili kamu kuruluşu ya da birimi tarafından kesintiye gidilmesi ihtimali gibi nedenlerle ekstra bütçe talep edebilmektedirler. Bu durum, kamu kurumlarında bütçesel bolluk oluşumunu arttırmaktadır. Bütçesel katılım ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki bu ilişki aşağıdaki şekilde hipotezleştirilmiştir.

Hipotez 4: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin bütçesel katılımı, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

3.1.5. Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi İlişkisi

Çevresel Belirsizlik örgüt içerisinde bulunan fazla kaynakların, örgütün başarısı için hayati öneme sahip olan faaliyetlere kaydırılmasına neden olmaktadır (Cheng and Kesner, 1997). Ghosh and Olsen (2009), belirsizlik düzeyi yüksek olan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin elde ettiği kazançlarda değişkenliği önlemek veya azaltmak için ihtiyari tahakkukları kullandığı yönünde sonuçlara ulaşmışlardır. Ayrıca yöneticilerin belirsizliklerle başa çıkabilmek için kullandığı bir diğer yöntem de, bütçesel bolluğu arttırma yoluna gitmeleridir (Dunk and Nouri 1998; Cheng and Kesner 1997). Govindarajan (1986) çevresel belirsizliğin bütçesel bolluk üzerinde etkili olduğuna dair bulgular elde etmiştir. Kren (2003) çevresel belirsizliğin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ve belirsizlik ne kadar yüksekse bolluk oluşturma eğiliminin de o kadar artacağını belirtmiştir.

Literatür incelendiğinde yöneticileri bütçesel bolluk oluşturmaya iten nedenlerin başında yöneticilerin kendilerini değişikliklere ve sürekli değişen çevreye karşı koruma içgüdüsünün yattığı görülmektedir. Kamu kurumları her ne kadar özel sektörde faaliyet gösteren örgütlere oranla daha durağan bir çevrede faaliyet gösterebilirler de, onları da etkileyen çevresel belirsizliklerin olduğu muhakkaktır. Bu çevresel belirsizliklerin içerisinde belki de en önemlileri örgütün politik çevresindeki ve örgütün tabi olduğu mevzuattaki değişiklikler gelmektedir. Burada asıl önemli olan, yöneticilerin çevresel belirsizliği nasıl algıladığıdır. Bu nedenle sık sık bu tarz belirsizliklere maruz kaldığını düşünen bir yönetici, kendisini bu belirsizliklere karşı koruyacak bir mekanizma olarak bütçesel bolluk oluşturma eğiliminde olacaktır. Bahsedilen bu ilişkiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 5: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin çevresel belirsizlik algıları bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

3.1.6. Etik Çalışma İkliminin Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Üzerindeki Etkisi

Verbeke et al. (1996) örgütteki etik iklim düzeyi arttıkça verilen kararların etiklik derecesinin de arttığını bildirmişlerdir. Sims (1992, s.510) örgüt içerisindeki etik iklimin açık, anlaşılır ve pozitif olmaması durumunda, yaşanan etik ikilemlerin etik olmayan davranışlarla sonuçlanacağını ve bu gibi durumlarda da örgütün sahip olduğu kültürün, çalışanları etik olmayan davranışlara yatkın hale getireceğini belirtmiştir. Vardi (2001) örgütün farklı birimlerini temsil eden yönetici ve yönetici olmayan 97 çalışandan elde ettiği veri yardımıyla gerçekleştirdiği çalışmada; etik iklim ile örgüt tarafından istenmeyen davranışlar arasında negatif bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Luft (1997) muhasebe ile ilgili davranışların birçoğunun, adalet ve etik düşüncesi kullanılarak daha büyük oranlarda açıklanabileceğini ileri sürmüştür. Luft'a (1997) göre etik kaygısı, çıkarıcı davranışı istatistiksel ve pratik olarak anlamlı bir şekilde azaltabilir. Treviño and Weaver (2001) çalışanların örgütsel adaleti ve etik programı algıladıkları zaman, daha az etik olmayan davranış sergileyeceklerini ve problemleri rapor etmede daha istekli olacaklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların kendi kapasitelerini saklayarak veya yanlış göstererek ve bu şekilde sahip oldukları ekstra bilgiyi haksız bir şekilde kullanarak oluşturdukları için bütçesel bolluğun aynı zamanda etik bir sorun olduğunu ileri süren araştırmacılar bulunmaktadır (Douglas and Wier, 2000). Bu görüşe göre, bütçesel bolluğun etik bir sorun olarak görülmesinde öne çıkan bir diğer husus ise, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturarak kaynakların yanlış dağıtımı yoluyla kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederken, bütçesel bolluğun kurumun diğer birimleri için zarar verici etkilerinin de bulunabilmesidir.

Örgütte etik çalışma ikliminin oluşturulmak istenmesinin temel nedeni, örgüt içerisinde etik olmayan davranışların azaltılmak istenmesidir. Amerika'nın Hileli Finansal Raporlama konusunda çalışan Milli Komisyonu (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) 1987 yılında yayınladığı raporunda, örgütte etik çalışma ikliminin zayıf olmasının etik olmayan davranışları şiddetlendireceği

belirtilmiştir. Ayrıca aynı raporda kamu kurumları için sıralanan tavsiyeler içerisinde, kamu kurumlarında etik olmayan durumların önlenmesi için güçlü bir etik çalışma iklimi oluşturulmasının önemine vurgu yapılmaktadır (Treadway, 1987). Bütçesel bolluk da etik olmayan bir durum olarak değerlendirildiğinde, güçlü bir etik çalışma ikliminin kamu kurumlarında bütçesel bolluk oluşturma eğilimini azaltması beklenmektedir. Yukarıda açıklanan etik çalışma iklimi ve bütçesel bolluk oluşturma eğilimi ilişkisi Hipotez 6'da ifade edilmiştir.

Hipotez 6: Kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

3.2. Değişkenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkileri

Bu kısımda kamu kurumlarındaki yöneticilerin bütçe oluşturma sürecine katılımları ve kurumda mevcut olan etik çalışma iklimi ile yöneticilerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler literatürde konu ile ilgili araştırmalar da gözden geçirilerek incelenmiştir. Bu ilişkiler doğrultusunda ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

3.2.1. Bütçesel Katılım ile Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi

Schminke et al. (2000), alınan kararlara yüksek katılımının sağlanmasının çalışanlara politika ve prosedürlere daha fazla girdi sağlama imkânı vereceğinden, işlemsel adalet algısı ile pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmüş ve bu yönde sonuçlar elde etmişlerdir. Bununla birlikte kararlara katılımın algılanan etkileşimsel katılım üzerinde bir etkisinin olmadığını bildirmişlerdir. Aryee et al. (2004) kararlara katılımın işlemsel adalet üzerine etkisini incelemiş ve Schminke ve diğerleri ile tutarlı sonuçlar elde etmişlerdir.

Özel sektör kuruluşlarının aksine, kamu kurumlarının birim yöneticileri genel olarak kendi sorumluluk alanlarının bütçesi oluşturulurken, yöneticileriyle tartışma veya bu konu üzerinde müzakere etme şansına pek de sahip olmamaktadırlar. Bunun yerine kendi birimlerinin geçmiş harcamaları ve bir sonraki bütçe döneminde ihtiyaç duyacakları bütçeyi belirleyerek ilgili üst mercilere ulaştırmaları istenmektedir.

Yöneticiye kendi biriminin bütçesini belirleme imkânı veren bu sistemin düzgün bir şekilde işlemesi durumunda yönetici kendi bütçesini belirleme imkânına sahip olacak ve yöneticinin bütçe dağıtımının nasıl yapıldığını anlaması sağlanacaktır. Ayrıca yöneticilerin bütçesel katılımı, bütçe oluşturma sürecinde yöneticilerin düşünce ve taleplerinin dikkate alındığının bir göstergesi olarak kişiler arası ilişki boyutunda da yöneticilerin etkileşimsel adalet algısı üzerinde olumlu etkilere sahip olacaktır.

Özetle, kamu kurumlarındaki yöneticilerin bütçe oluşturma sürecine etkin ve düzenli bir şekilde katılımlarının sağlanması durumunda yöneticilerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı yükselecektir. Bütçesel katılım ile örgütsel adalet algısının boyutları arasındaki bu ilişkiler Hipotez 7a, 7b ve 7c’de ifade edilmiştir.

Hipotez 7_a: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin bütçe oluşturma sürecine katılımları, yöneticilerin dağıtımsal adalet alguları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 7_b: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin bütçe oluşturma sürecine katılımları, yöneticilerin işlemsel adalet alguları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 7_c: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin bütçe oluşturma sürecine katılımları, yöneticilerin etkileşimsel adalet alguları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

3.2.2. Etik Çalışma İklimi ile Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi

Birçok araştırmacı örgütsel adalet algısının oluşumunda ahlak ve etiğin önemli bir rolü olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin Cropanzano and diğerleri (2001, s.199), Folger’in (1994, 1998) Ahlaki Değerler Modeli’ni esas alarak etiğin, örgütsel adalet anlayışındaki önemini açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre örgütsel adalet teorisyenlerinin sadece ekonomik ve sosyal düşünceleri göz önüne alıp, ahlaki ve etik konuları dikkate almamaları durumunda insan davranışlarının daha kolay bir şekilde önem sırasına koyulabileceğini, ama gerçek hayatta insan davranışları için bunun mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca insanların bazen ahlaki değerler ve inançlar tarafından etkilendiğini belirtmişlerdir. Yine Cropanzano et al. (2001,

s.169), bir durumun bazı ahlaki kuralları ihlal etmediği sürece adaletsiz olarak algılanmayacağını ileri sürmüşlerdir.

Lau and Wong (2009), kurallar ve prosedürlerle ilgili olması nedeniyle, ilkesel iklimin, çalışanların işlemsel adalet normlarını pozitif bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca çalışanların yöneticinin etik davranma zorunluluğuna dair algılamalarının yüksek olması durumunda, yöneticilerin yüksek adalet standartlarını karşılaması gerekmektedir (Rousseau, 1995). Buckley et al. (2001), etik iklime sahip olmayan bir örgütte adaletsiz olarak nitelenen durumlarda da artış olacağını ileri sürmüştür. Treviño and Weaver (2001) örgütsel adalet ve etiğin birbirleri ile etkileşim içerisinde olduğunu ve örgütün etik programına dahil olan çalışanların adalet algısının da artacağı sonucuna ulaşımlardır. Ayrıca, işlemsel adalet algısından söz edebilmek için prosedürlerin etik olması gerektiğini (Thibaut and Walker, 1975; Robinson et al., 1999), çalışanların birbirleri ile iletişimlerinde etik kaygıları da gözetmesinin özellikle etkileşimsel adalet algısı üzerinde etkili olacağını varsayan çalışmalar da mevcuttur (İbragimova, 2006)

İkinci bölümde de belirtildiği gibi Leventhal (1980) ve Leventhal et al., (1980), işlemsel adaleti altı kurala dayandırarak tanımlamaktadır ve bu altı kuraldan biri de etikliktir. Etiklik kuralı ile ödül ve cezaların dağıtımında, örgüt içerisinde egemen olan ahlaki ve etik kuralların temel alınması kastedilmektedir. Niehoff and Moorman (1993) bir prosedürün, Leventhal (1980) ve Leventhal et al.,'ın (1980) bu altı kuralından birini bile karşılasa, çalışanların bu prosedürü adil olarak algılayacağını belirtmiştir. Bu noktadan hareketle, prosedürlerin oluşturulması ve uygulanmasında veya ödül ve cezaların dağıtımında, örgütün etik ve ahlaki kurallarının esas alınması, başka bir ifade ile örgütte etik bir çalışma ikliminin hakim olması, yöneticilerin prosedürlerin adil bir şekilde oluşturduğunu ve uygulandığını ve aynı zamanda kaynakların, ödül ve cezaların adil bir şekilde dağıtıldığını algılamalarını sağlayacaktır.

Bütün bu açıklamalardan hareketle etik çalışma iklimi ile örgütsel adalet algısı kavramlarının birbiri ile yakından ilintili iki kavram olduğu söylenebilir. Örgüt içerisinde var olan etik çalışma iklimi çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Örgütün etik çalışma iklimi ile ilgili olumlu izlenim ve

algılara sahip bir kamu kurumu yöneticisinin, örgütsel adalet algısı da bundan olumlu yönde etkilenecektir. Özetle bir kamu kurumunda oluşturulan etik çalışma iklimi çalışanların ve yöneticilerin örgütsel adalet algısını arttıracaktır.

Hipotez 8_a: Kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin dağıtımsal adalet alguları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 8_b: Kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin işlemsel adalet alguları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 8_c: Kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin etkileşimsel adalet alguları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

3.3. Değişkenlerin Bütçesel Kontrol Etkinliği ile İlişkisi

Kamu kurumlarında denetim ve kontrolün bel kemiğini oluşturan bütçesel kontrolün etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde etkili olabileceği düşünülen değişkenler üzerinde durulmuş ve bu doğrultuda bilgi paylaşımı ve algılanan çevresel belirsizliğin bütçesel kontrol etkinliğini nasıl etkilediği tartışılmıştır. Literatürde gerçekleştirilen derinlemesine incelemenin de katkısıyla öngörülen ilişkiler hipotezleştirilmiştir.

3.3.1. Bilgi Paylaşımının Bütçesel Kontrol Etkinliği Üzerine Etkisi

Örgüt içerisinde etkin bir bilgi paylaşımının olmaması veya bunun çeşitli nedenlerle kısıtlanması çalışanlar arasında bilgi uçurumunun oluşmasına neden olmaktadır (Baird and Henderson, 2001). Bu durum yatay iletişim kanallarında görülebileceği gibi, dikey iletişim kanallarında da (yönetim kademeleri arasında da) karşımıza çıkabilmektedir. Her hâlükârda örgüt içerisinde çalışanlar arasında yetersiz bilgi paylaşımı örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmekte ve örgüt performansını olumsuz etkilemektedir (Baird and Henderson, 2001).

Yetersiz bilgi paylaşımı, özellikle örgütlerin vazgeçilmez bilgi paylaşım aracı olan (Parker and Kyj, 2006) bütçeyle ilgili konularda ortaya çıkarsa, etkin bir kontrolün önündeki en büyük engellerden birini teşkil eder. Astar yöneticiler, bilgiyi paylaşmamalarının kendileri için kişisel bir faydasının olmadığını (Cabrera and Cabrera, 2002) ve hatta bazen zararlı olabileceği düşüncesi ile bilgileri saklayabilmekte veya yanlış bilgi verebilmektedirler.

Her ne kadar örgütün tepe yönetimi, örgüt seviyeleri arasında aktif ve açık bir diyalogu teşvik eden etkileşimli bir kontrol sistemi sayesinde alt seviye yöneticilerden önemli bilgiler elde edebilse de (Parker and Kyj, 2006, s.30), astların kendi sorumluluk alanları ile ilgili üstlerine yeterli bilgi sağlamaması durumunda etkin bir bütçesel kontrolün gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Özellikle katılım odaklı kontrol sistemleri yöneticilerin üstlerin işleri ile ilgili daha fazla bilgi edinmesini ve astlarında işlerini nasıl daha iyi yapabileceklerini öğrenmeleri için bilgi paylaşımından yararlanır (Shields et al., 2000).

Hipotez 9: Kamu kurumlarında farklı kademelerdeki yöneticiler arasındaki bilgi paylaşımı, bütçesel kontrolün etkinliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

3.3.2. Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Kontrol Etkinliği İlişkisi

Literatür incelendiğinde çevresel belirsizlik ile ilgili çelişkili sonuçlara ulaşılmaktadır. Ezzamel (1990) belirsizlik ile muhasebe performans ölçümünün kullanımı arasında pozitif bir korelasyonun varlığından söz etmiştir. Hoque (2004) yöneticilerin çevresel belirsizliğin örgütün performansı üzerindeki etkisini algılama derecesinin, muhasebe yönetim sistemine verilen önemi de arttıracaklarını ileri sürmüştür. Merchant (1981) bütçelemenin farklı firmalarda farklı şekilde uygulanabileceğini, bu varyasyonlardan bazılarının çevresel belirsizlik gibi örgütün dış çevresindeki etkileri araştırarak açıklanabileceğini belirtmiştir. Dunk and Lysons (1997) belirli çevresel faktörlerin, katılımcı bütçesel kontrol süreci ile kamu kurumlarının bölümsel performansı arasındaki ilişkiyi etkilediğini belirtmiştir. Hassel (1991) bütçe sürecindeki muhasebe kontrollerinin etkinliğinin, çokuluslu bir

şirketin yurt içi ve yurt dışındaki birimleri arasında çevresel özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle değişiklik göstereceğini bulmuştur.

Örgütler, kontrol edemedikleri ve de potansiyel olarak değişken olduğu için, kendi dışlarında kalan çevreyi genellikle belirsizliğin kaynağı olarak görmektedirler. (Tushman and Nadler, 1978). Bazı araştırmacılar, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, bütçesel kontrolün tek başına yetersiz kaldığını ve başka kontrol sistemlerinin de uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir (Otley, 1978, Berland, 2001; Chenhall, 2003). Chenhall (2003) ise, belirsizliğin yüksek olduğu bir dış çevrede faaliyet gösteren bir örgütte resmi kontrollere güvenin ve geleneksel bütçelere verilen önemin daha fazla olduğunu ileri sürmüştür. Bu nedenle çevresel belirsizliğin seviyesi ve şekli, örgütün yönetim kontrol sistemi tasarımı üzerinde etkili olmaktadır (Bkz; Chenhall 2003). Simons'a (1987) göre çevresel belirsizlik, bütün bir kontrol süreci üzerinde etkilidir. Tushman and Nadler'e (1978) göre yüksek oranda belirsizlikle karşı karşıya kalan örgütlerin kontrol sistemlerini kullanma düzeyi de artmaktadır. Yöneticilerin çevresel belirsizlik algısı bütçesel kontrol etkinliğini azaltacaktır.

Hipotez 10: Kamu kurumlarında algılanan çevresel belirsizlik, bütçesel kontrolün etkinliği üzerinde negatif etkiye sahiptir.

3.4. Değişkenlerin Örgütsel Politika Algısı ile İlişkileri

Algılanan çevresel belirsizliğin, etik çalışma ikliminin ve örgütsel bağlılığın örgütsel politika algısının boyutları ile ilişkileri incelenmiş ve hipotezler oluşturulmuştur.

3.4.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

Daft'a (1983) göre örgütsel politika algısı, sadece çalışanların kendi çıkarlarını maksimize etme amacıyla başvurdukları mekanizmalar olarak görülmemelidir. Çünkü örgütsel politikalar örgütün amaçlarının başarılmasına katkı sağlayacak bir

şekilde kullanılırsa, örgüt için faydalı sonuçlar da sağlayabilir. Örgüt içerisinde belirsizlikler ve sorunlar kaçınılmaz durumlardır. Politik davranışlara başvurulmasındaki temel amaç, bu belirsizliklerin ve sorunların üstesinden gelinmesidir. Bu yaklaşıma göre örgüt içerisinde ve çevresinde belirsizlikler ve sorunlar arttıkça, bu durumlar ile başa çıkılabilmesi için politik davranışlara başvurulma sıklığı da artış gösterecektir.

Politik davranışlar hemen hemen bütün örgütlerde görülmekle birlikte, belirsizliklerin fazla ve kaynakların kıt olduğu örgütlerde daha sık görülmektedir (Jex, 2002). Ferris and Kacmar (1992) örgüt içerisinde resmi kural ve prosedürler arttıkça politik davranışlarda önemli ölçüde azalma görüleceğini belirtmiştir. Kural ve prosedürlerin az olması durumunda ise, politik davranışların daha da artacağını ileri sürmüşlerdir. Bu düşüncesinin temelinde, çalışma ortamındaki belirsizlikler arttıkça politik davranışların görülme sıklığında da önemli artışlar meydana geleceği düşüncesi yatmaktadır (Ferris et al., 1989; Fandt and Ferris, 1990; Ferris and Kacmar, 1992). Politik davranışları tetikleyen önemli faktörlerden birinin de belirsizlikler olduğunu ileri süren birçok araştırmacı bulunmaktadır (Miles, 1980; Jex, 2002; Aryee et al., 2004; Davis and Gardner, 2004; Kinicki and Kreitner; 2008; Özgener et al., 2009).

Dış ve iç çevre koşullarındaki kaçınılmaz değişim, kıt kaynakların mevcudiyeti, kurumların tabi olduğu yasal düzenlemelerdeki değişim, kurumlar ve bireyler arası rekabet, her geçen gün değişen ve yenilenen teknoloji gibi etkenler nedeniyle özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarında da politik davranışlar daha da artmaktadır. Kamu kurumlarında bu değişimlere örgütün dışındaki siyasi eğilimlerin de etkisi göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Kamu kurumlarında çalışan yöneticiler, artan belirsizlikler karşısında zaman zaman kendi çıkarlarını zaman zaman da kendi birimlerinin ve çalışanlarının çıkarlarını korumak için politik davranışlara yönelmektedirler. Algılanan çevresel belirsizlik ile örgütsel politika algısı arasındaki bahsedilen bu ilişkiler aşağıdaki hipotezlerde ifade edilmişlerdir.

Hipotez 11_a: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin çevresel belirsizlik alguları, genel siyasi davranışları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 11_b: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin çevresel belirsizlik alguları, çıkar kaygısıyla sessiz kalma davranışları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Çevresel belirsizliğin örgütsel politika algısının genel siyasi davranış ve çıkar kaygısıyla sessiz kalma boyutları üzerinde pozitif bir etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, ödeme ve terfi politikalarının kamu kurumlarında tek bir merkezden idare edilmesi nedeniyle çevresel belirsizliğin bu örgütsel politika algısı üzerinde herhangi bir etkisinin bulunması mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle araştırmamızda ödeme ve terfi politikalarını etkileyen değişkenler, araştırmanın dışında bırakılmıştır.

3.4.2. Etik Çalışma İklimi ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

İkinci bölümde de açıklandığı üzere örgütsel politika algısı genel olarak çalışanların kendi çıkarlarını maksimize etmek amacıyla gerçekleştirdikleri davranışları kapsamaktadır. Çalışanlar bunu yaparken örgütsel amaçlarla veya diğer çalışanların çıkarlarıyla çelişen sonuçlar pahasına kendi çıkarlarını gözetebilmektedirler. Vigoda-Gadot (2006, s.287), politika teriminin genel olarak negatif bir süreç olarak algılandığını ve politika davranışlarının çoğunlukla manipülasyon, hakaret, yıkıcı aktiviteler ve bireyin amaçlarını elde edebilmek için gücün meşru olmayan bir şekilde kullanımı ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu nedenlerden dolayı örgütsel politika ile ilgili davranışlar, etik ve ahlaki olmayan davranışlar olarak nitelendirilmiştir (Zahra, 1989; İşcan, 2005; Vigoda-Gadot, 2006). Vigoda-Gadot (2006) kamu sektöründe etiğin örgütsel politika algısı üzerinde negatif etkisinin olduğu yönünde bulgular elde etmiştir.

Örgütsel politika davranışlarının etik olmadığı yönündeki yaygın kanı dikkate alındığında, etik çalışma iklimine sahip bir örgütteki yöneticiler, kurumun amaçlarına ve diğer çalışanların çıkarlarına zarar verecek ve etik kabul edilmeyen politik davranışlara kalkışmayacak ve diğer yönetici ve çalışanların politik davranışlar sergilemeleri durumunda da bunu hoş karşılamayacaklardır. Örgüt içerisinde etik davranışları teşvik ederken, etik olmayan davranışları ise hoş görmeyen bir etik çalışma iklimi mevcutsa, böyle bir iklim örgütün amaçlarına ve diğer çalışanların çıkarlarına zarar verecek her türlü davranışında önünde önemli bir engel teşkil

edecektir. Diğer bir deyişle, kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi genel siyasi davranış ve çıkar kaygısıyla sessiz kalma davranışlarını azaltacaktır.

Hipotez 12_a: Kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin genel siyasi davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 12_b: Kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin çıkar kaygısıyla sessiz kalma davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Örgütsel politika algısının diğer bir boyutu olan ödeme ve terfi politikaları kamu kurumlarında yöneticilerin inisiyatifine bırakılmamakta ve mevcut yasal düzenlemeler aracılığı ile tek bir merkezden yürütülmektedir. Bu nedenle örgüt içerisindeki etik çalışma ikliminin kamu kurumlarındaki ödeme ve terfi politikalarını etkilemeyeceği düşünüldüğünden bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemiştir.

3.4.3. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

Literatürdeki çalışmalar örgütsel bağlılığın genellikle iş ile ilgili değişkenlerin etkileri ile biçimlenen bir sonuç değişkeni olduğunu göstermektedir. Örneğin, Wilson (1999) politik bağımsızlığın, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ferris et al. (1989), politik ortamı bir tehlike olarak gören çalışanların, örgüte bağlılıklarının düşük olacağını ileri sürmüştür. Vigoda (2000) ve Vigoda-Gadot and Kapun (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık gibi iş tutumları üzerinde etkili olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Hu (2010) örgütsel politika algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ve örgütsel politika algısı ile normatif bağımlılık arasındaki negatif ilişkinin iş güvensizliğindeki artışa bağlı olarak azaldığını bulmuştur. Randall et al. (1999) ise örgütsel politika algısının duygusal bağlılığı negatif etkilediğini, devamlılık bağlılığı ile ise ilişkisinin olmadığını bildirmiştir.

Hochwarter et al. (1999) ise, örgütsel bağlılığın ara değişken olarak da kullanılabileceğini belirtmiş ve örgütsel bağlılık, örgütsel politika algısı, işten ayrılma niyeti ve iş gerginliği arasındaki ilişkiyi incelemek için iki çalışma gerçekleştirmiştir. Örgütsel bağlılığın, çalışanların içinde bulunduğu, iş gerginliğini

ve işten ayrılma niyetini arttıran politik iş ortamlarının negatif etkilerinin azaltılmasında panzehir etkisi yarattığını ileri sürmüşlerdir. Her iki çalışmadan da elde ettikleri sonuçlara göre; örgütsel bağlılık yükseldikçe, örgütsel politika ve iş gerginliği arasındaki pozitif ilişkinin azaldığını bulmuşlardır. Bununla birlikte, gerçekleştirdikleri birinci çalışmada, örgütsel bağlılık yükseldikçe örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişki azalırken, ikinci çalışmada aynı sonuç elde edilememiştir. Bu araştırmalarda genel itibariyle örgütsel politika algısı ile duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı arasındaki negatif ilişki dikkat çekmektedir.

Witt et al. (2002), örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğu yönünde bulgular elde etmiştir. Araştırmamızda ise örgütsel politika algısının örgüt için zararlı olduğu düşüncesinden hareketle, bunu fark eden örgütsel bağlılığı yüksek bir yöneticinin siyasi davranışlara kalkışmayacağı ve örgüt için zararlı olduğu bilinen davranışlar karşısında da sessiz kalmayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 13_a: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin örgütsel bağlılığı, genel siyasi davranış üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 13_b: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin örgütsel bağlılığı, çıkar kaygısıyla sessiz kalmaları üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Algılanan çevresel belirsizlik ve etik çalışma iklimi değişkenlerinin ödeme ve terfi politikaları ile ilişkisinde olduğu gibi burada da ödeme ve terfi politikaları yöneticiler tarafından belirlenemediğinden araştırma dışında tutulmuştur.

3.5. Ara Değişken Etkisi

Ara değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten/geçiren değişkendir (MacKinnon et al., 2007, s.593). Baron and Kenny 'ye (1986, s.1177) göre ara değişkenin varlığından söz edebilmek için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir;

- 1- Bağımsız değişkenin ara değişkeni etkilemesi,
- 2- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması,
- 3- Ara değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi gerekmektedir.

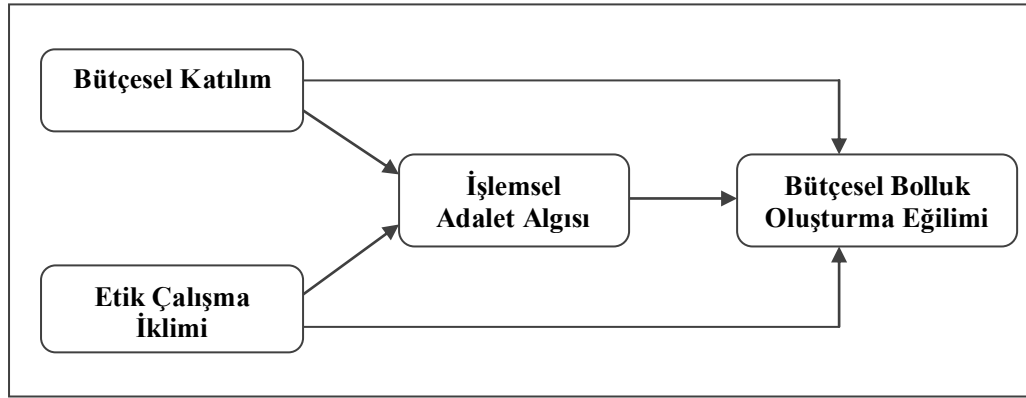
Bu koşulların beklenen yönde çıkması ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin üçüncü denklemde ikinci denkleme oranla daha az olması durumunda ara değişken etkisinin var olduğu söylenebilir (Baron and Kenny, 1986, s.1177). Bazı durumlarda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkabilir. Bu durum da ara değişken etkisinin en güçlü şekilde ortaya çıktığı ve tek bir ara değişkenin var olduğu söylenebilir. Bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmak yerine azalması durumunda ise çoklu ara değişkenin varlığı söz konusudur (Baron and Kenny, 1986, s.1176).

Ara değişken ile ilgili Baron and Kenny'nin (1986) açıklamaları, önceki kısımlarda açıklanan değişkenler arası ilişkiler ve kurulan hipotezler doğrultusunda çalışmamızda incelenen bazı değişkenlerin ara değişken etkisine sahip olduğu öngörülmektedir. Söz konusu ara değişken etkisine dair hipotezler ve modeller aşağıda sunulmuştur.

3.5.1. İşlemsel Adalet Algısının Ara Değişken Etkisi

Yapılan açıklamalar ve H_{7b} , H_4 , H_{1b} , H_6 ve H_{8b} hipotezleri incelendiğinde işlemsel adalet algısının bütçesel katılım ve bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında ve etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında ara değişken etkisinin araştırılması yerinde olacaktır. Söz konusu ilişkiler Şekil 3.1'de sunulmuş ve hipotez 14_a ve 14_b 'de ifade edilmiştir.

Şekil 3.1. İşlemsel Adalet Algısının Ara Değişken Etkisi



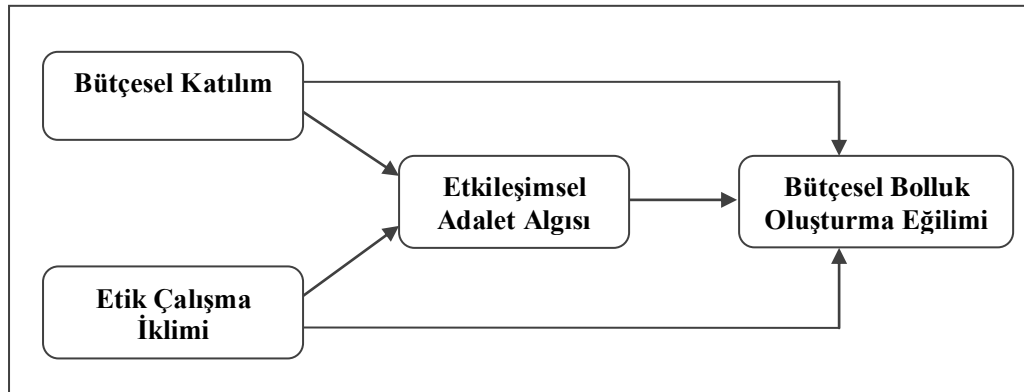
Hipotez 14_a: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin işlemsel adalet algısı, bütçesel katılım ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.

Hipotez 14_b: Kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin işlemsel adalet algısı, kurumda var olan etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.

3.5.2. Etkileşimsel Adalet Algısının Ara Değişken Etkisi

Hipotez H_{7c} , H_4 , H_{1c} , H_6 ve H_{8c} incelendiğinde etkileşimsel adaletin bütçesel katılım ve bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında ve etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında ara değişken etkisi söz konusu olabilmektedir. Etkileşimsel adaletin ara değişken etkisine dair ilişkiler Şekil 3.2'de sunulmuş ve hipotez 15_a ve 15_b 'de ifade edilmiştir.

Şekil 3.2. Etkileşimsel Adalet Algısının Ara Değişken Etkisi



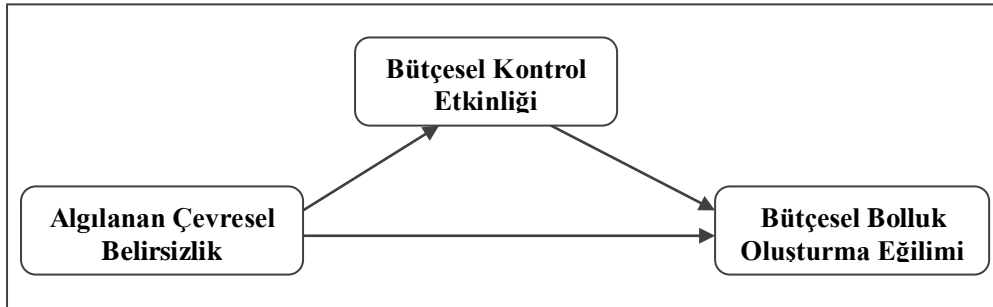
Hipotez 15_a: Kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin etkileşimsel adalet algısı, bütçesel katılım ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.

Hipotez 15_b: Kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin etkileşimsel adalet algısı, etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.

3.5.3. Bütçesel Kontrol Etkinliğinin Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi

Hipotezler H_{10} , H_2 ve H_5 'in beklenildiği gibi çıkması durumunda, bütçesel kontrol etkinliğinin ara değişken etkisine bakılması gerekecektir. Bütçesel kontrol etkinliğinin ara değişken etkisine dair model, Şekil 3.3'de sunulmuş ve ilgili hipoteze yer verilmiştir.

Şekil 3.3. Bütçesel Kontrol Etkinliğinin Ara Değişken Etkisi

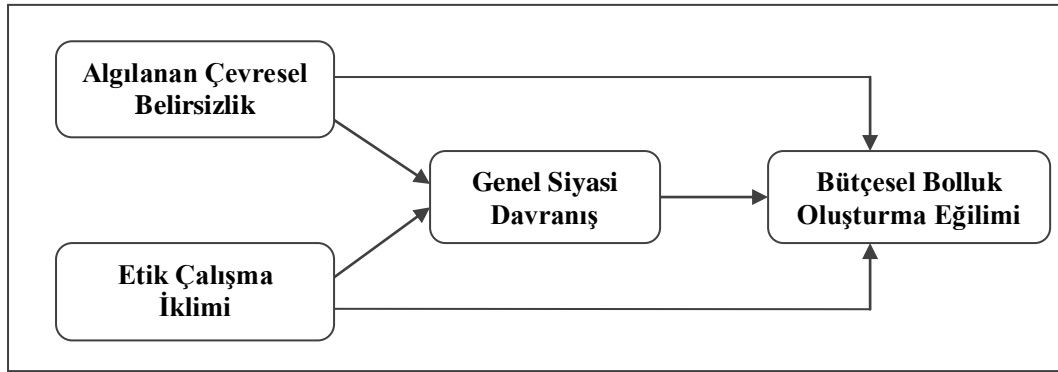


Hipotez 16: Kamu kurumlarındaki bütçesel kontrolün etkinliği, algılanan çevresel belirsizlik ile yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.

3.5.4. Genel Siyasi Davranış Değişkeninin Ara Değişken Etkisi

Algılanan çevresel belirsizlik, etik çalışma iklimi, genel siyasi davranış ve bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ilişkiye dair kurulan hipotez H_{11a} , H_5 , H_{3a} , H_6 ve H_{12a} 'nın desteklenmesi durumunda genel siyasi davranışın algılanan çevresel belirsizlik ve bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında ve etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında ara değişken etkisi incelenmelidir. Genel siyasi davranışın ara değişken etkisine dair model, Şekil 3.4'de gösterilmiş ve ilgili hipotezler aşağıda verilmiştir.

Şekil 3.4. Genel Siyasi Davranışın Ara Değişken Etkisi



Hipotez 17_a: Kamu kurumlarındaki genel siyasi davranış, algılanan çevresel belirsizlik ile yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.

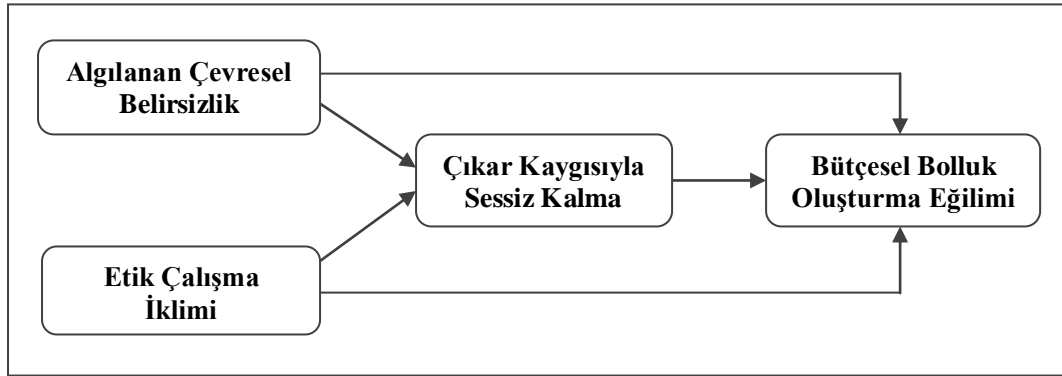
Hipotez 17_b: Kamu kurumlarındaki genel siyasi davranış, etik çalışma iklimi ile yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.

3.5.5. Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma Değişkeninin Ara Değişken Etkisi

Hipotez H_{11b} , H_5 , H_{3b} , H_6 ve H_{12b} 'nin desteklenmesi durumunda çıkar kaygısıyla sessiz kalma değişkeninin algılanan çevresel belirsizlik ve bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında ve etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma

eğilimi arasında ara değişken etkisi araştırılmalıdır. Çıkar kaygısıyla sessiz kalma değişkeninin ara değişken etkisine dair model Şekil 3.5’de gösterilmiş, ilgili hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Şekil 3.5. Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalmanın Ara Değişken Etkisi



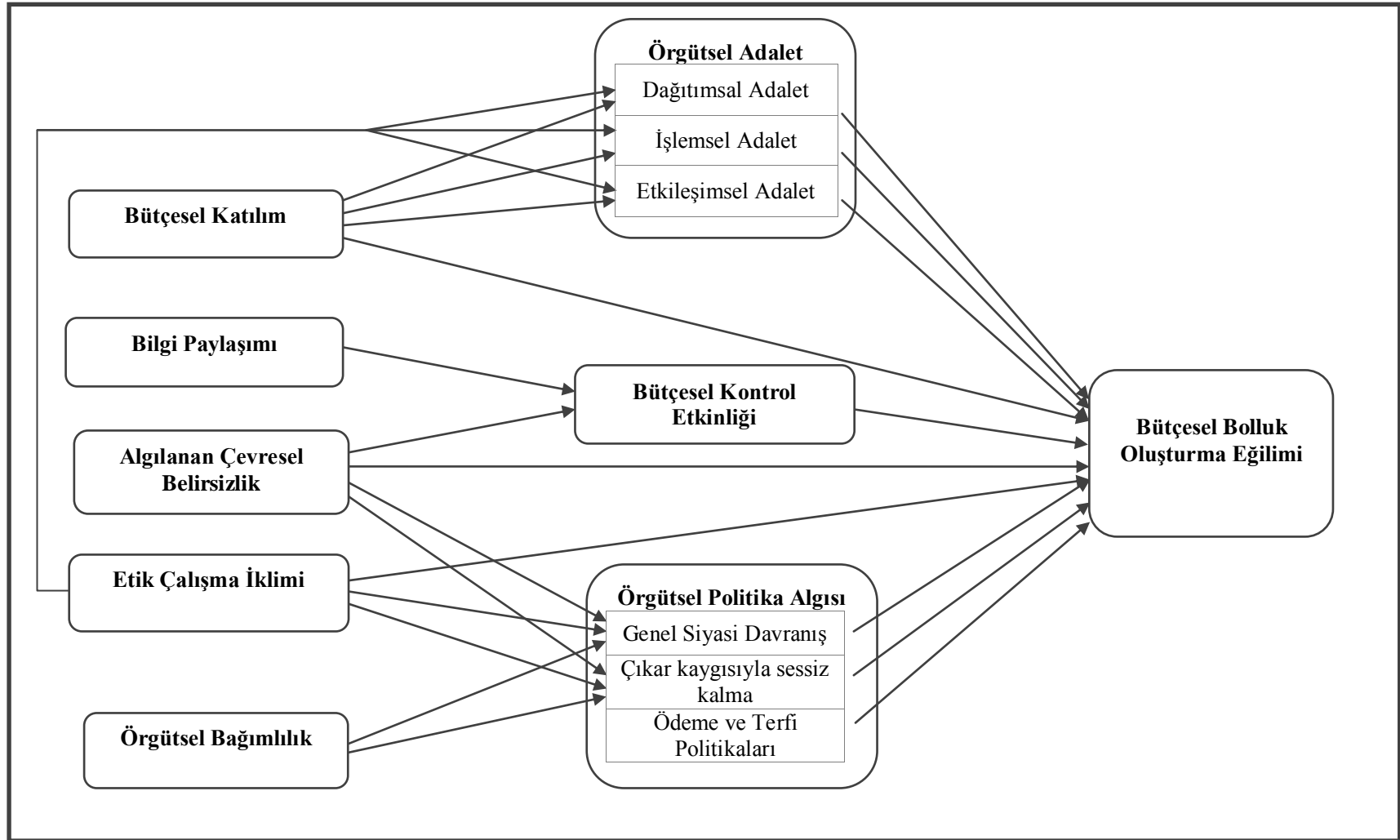
Hipotez 18_a: Kamu kurumlarında çıkar kaygısıyla sessiz kalma davranışı, algılanan çevresel belirsizlik ile yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.

Hipotez 18_b: Kamu kurumlarında çıkar kaygısıyla sessiz kalma davranışı, etik çalışma iklimi ile yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.

3.6. Araştırma Modeli

Önceki bölümlerde açıklanan değişkenler arası ilişkiler ve kurulan hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.6’da sunulmuştur.

Şekil 3.6. Araştırma Modeli



4.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde, ilk olarak anketi oluşturan ölçeklerin nasıl hazırlandığı ve anketin nasıl oluşturulduğu üzerinde durulmuştur. Değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri incelenmiş ve korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilerek ileri sürülen hipotezler test edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1.Örnekleme Seçimi ve Veri Toplama Yöntemi

4.1.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye’de faaliyet gösteren kamu kurumlarında çalışmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Türkiye’nin birçok ilinden veri toplanılmış olmakla birlikte, ilin büyüklüğü nedeniyle ulaşılabilecek kamu yöneticisi sayısının çokluğu, farklı illerden veri toplamanın zaman ve maliyeti de göz önünde bulundurularak en çok veri İstanbul’dan toplanmıştır. İkinci sırayı ise Konya ili takip etmiştir. Geri kalan verileri ise İstanbul çevresindeki farklı illerden kamu yöneticileri tarafından doldurulan anketler oluşturmaktadır.

Oluşturulan anket 700 yöneticiye ulaştırılmış ve araştırmaya katılan yöneticilere birebir uygulandığı için 650 anket doldurulmuş olarak elimize ulaşmıştır. Çeşitli nedenlerle bunların 164’ü analiz dışında bırakılmış, geri kalan 486’sı ise analize tabi tutulmuştur.

4.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anket Hazırlama Süreci

Çalışmada yer alan değişkenlerin ölçülmesi için derinlemesine bir literatür incelemesi yapılmış ve araştırmanın kapsam ve içeriği ile uyumlu ölçekler araştırılmıştır. Elde edilen ölçeklerden değişkenin ölçülmesi için uygun olduğu düşünülenler araştırmaya uyarlanmıştır. Bazı değişkenlerin ölçülmesinde tek bir ölçekten yararlanmak yerine farklı ölçeklerden yararlanarak cevaplayıcıların kolay anlayabileceği ve araştırma için daha uygun olacağı düşünülen yeni ölçekler

uyarlanmıştır. Uygun ölçek bulunamaması durumunda ise, yeni ölçek geliştirme yoluna gidilmiştir.

Bu çerçevede araştırmanın konusunu teşkil eden değişkenlerle ilgili literatür incelemesi sonucunda uyarlanan ve geliştirilen ölçekler ile kapsamlı bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formu önce İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ve uygulama alanı olan kamu kurumlarında çalışan yöneticilere uygun olacak şekilde uyarlanmıştır. Sonra, tekrar İngilizceye çevrilmiş ve İngilizceye hâkim uzmanlar tarafından gerekli karşılaştırma, kontrol ve düzeltmeleri de gerçekleştirilerek eksiklikler giderilmiştir. Bu şekilde İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye tercüme yöntemi yardımıyla anket oluşturulmuştur. Sonraki aşamada, işletme literatürüne hâkim uzmanlar ve kamuda çalışan yöneticilerle bu soruların araştırmaya uygunluğu ve kullanılan kavram ve terimlerin anlaşılabilirliği üzerine birebir görüşmeler yapılarak içerik geçerliliğinin sağlanması hedeflenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda bazı soruların çıkarılmasına ve bazı sorunların ise yeniden uyarlanması yoluna gidilmiştir. Bütün bu çalışmaların sonunda ankete son hali verilmiştir. Anketin oluşturulmasında 5'li Likert tipi (1-Kesinlikle katılıyorum, ..., 5-Kesinlikle katılmıyorum) ölçek kullanılmıştır.

Araştırmamızda bütçesel bolluk oluşturma eğilimini ölçmek için, birçok araştırmada kullanılarak geçerliliği ispatlanmış olan Onsi'nin (1973) bütçesel bolluk oluşturma tutum ölçeği temel alınmıştır. Bununla birlikte çalışmanın araştırma alanını kamu kurumlarının oluşturması ve ülkeler arasındaki anlayış ve kültür farklılıkları da göz önünde bulundurularak bu ölçek Türkiye'de faaliyet gösteren kamu kurumlarında çalışan yöneticiler için uyarlanmıştır.

Örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet algısı 3, işlemsel adalet algısı 5, etkileşimsel adalet algısı ise 9 soru ile ölçülmüştür. Örgütsel adaletin her 3 boyutunu da ölçmek için literatürdeki birçok çalışma ile geçerliliği kanıtlanmış olan Niehoff and Moorman'ın (1993) örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır.

Örgütsel politika algısının boyutları olan genel siyasi davranış 3, çıkar kaygısıyla sessiz kalma 4, ödeme ve terfi politikaları 3 soru ile ölçülmüştür. Ölçekler

Kacmar and Ferris (1991) tarafından geliştirilen örgütsel politika algısı ölçeğinden araştırmaya uyarlanmıştır.

Literatür araştırması sonucunda kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin bütçesel kontrol etkinliğini ölçmek için uygun ölçek bulunamamış ve yeni ölçek geliştirme yoluna gidilmiştir. Bu amaçla oluşturulan ölçekte bütçesel kontrol etkinliği 5 soru ile ölçülmüştür. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Bütçesel katılımı ölçmek için birçok çalışmada kullanılarak geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış olan Milani'nin (1975) bütçesel katılım ölçeğinden yararlanılmıştır. Değişkenini ölçmek için 5 soru kullanılmıştır.

Bilgi paylaşımını ölçmek için oluşturulan ölçek, Chennamaneni (2006)'nin Lee (2001), Teigland and Wasko (2003) ve Bock et al.'ın (2005) çalışmalarını esas alarak oluşturduğu ölçekten uyarlanarak hazırlanmış ve 6 ölçek kullanılmıştır.

Algılanan çevresel belirsizlik değişkenini ölçmek için 3 ifade kullanılmıştır. Söz konusu ölçeklerden ikisi Sia et al. (2004) tarafından geliştirilen çevresel belirsizlik ölçeğinden uyarlanmıştır. Bir tanesi ise, bu araştırma için geliştirilmiştir.

Etik çalışma iklimini ölçmek için ise Schwepker et al. (1997), Quails and Puto'nun (1989) çalışmasını esas alarak geliştirdiği ölçekten yararlanılarak oluşturulan 6 ifade kullanılmıştır. Diğer bütün ölçeklerde olduğu gibi etik çalışma iklimi ölçeği de araştırmanın konusu ve uygulama alanına uygun bir şekilde uyarlanmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği oluşturulurken Mowday et al. (1982) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği esas alınmış ve araştırma konusu ve uygulama alanı da dikkate alınarak oluşturulan 5 soru kullanılmıştır.

Değişkenleri ölçmek için oluşturulan anket ve ölçekler Ek 1'de verilmiştir.

4.2.Ön Test ve Veri Toplama Süreci

Oluşturulan anket kamuda çalışan 50 yöneticiye uygulanarak ön teste tabi tutulmuştur. Ön teste katılan yöneticilere anket birebir uygulanmış ve ölçeklerin doğru ve anlaşılır bir şekilde ifade edilip edilmediği sorulmuştur. Ön testten elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve ölçekler; araştırmaya uygunluk, geçerlilik ve güvenilirlik açısından incelenmiştir. Güvenilirlik analizi için Cronbach α değerleri hesaplanmış ve ölçeklerin içsel tutarlılığına bakılmıştır. Yapılan faktör analizi ile ölçeklerin beklenildiği gibi değişkenlere yüklenip yüklenmediği incelenmiştir. Bu aşamalardan sonra ölçeklerin güvenilirliğini düşürdüğü ve faktör yapısını bozduğu tespit edilen ölçekler anket formundan çıkarılarak, kamuda çalışan yöneticilere uygulanmak üzere ankete nihai hali verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerle birebir irtibata geçilmiş ve çalışmanın amacı ile ilgili bilgi verilmiştir. Her bir araştırma katılımcısına ankete isim, soyad, iletişim bilgileri gibi şahsi bilgilerin istenmediğine ve hiçbir şekilde bunların araştırmada kullanılmayacağı ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı, verecekleri cevapların kendileri veya kurumları ile ilişkilendirilmeyeceği konusunda detaylı açıklamalarda bulunulmuştur. Yöneticilerin bu şekilde bilgilendirilmeleri ve verecekleri cevapların hiçbir şekilde başkaları ile paylaşılmayacağı konusunda güven telkin edilmesiyle, özellikle kamuda çalışıyor olmalarından kaynaklanan endişelerle, sorulara bilinçli bir şekilde yanlış cevap vermelerinin önlenmesi ve araştırmaya katılmadaki isteksizliklerinin giderilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca katılımcılara verecekleri cevaplarda doğru ya da yanlış gibi bir değerlendirmenin söz konusu olmadığı, bu nedenle soruları cevaplarken olabildiğince dürüst olmaları gerektiği belirtilmiştir.

Temmuz 2010'da ön testi de tamamlanarak son hali verilen anket formu, Ağustos-Kasım 2010 zaman aralığında toplamda 700 yöneticiye ulaştırılmış ve birebir uygulanarak yöneticilerin doldurmaları sağlanmıştır. Bununla birlikte, her ne kadar yöneticilerin ankete doğru cevaplar vermeleri ve ciddiye alarak doldurmaları için gereken bütün çaba gösterilmiş olsa da, ankete yerleştirilen ters sorular ve kontrol sorularının da yardımıyla bazı anketlerin ciddiye alınmadan doldurulduğu tespit edildiği için bunlardan 486 tanesi geçerli görülerek analize tabi tutulmuştur.

4.3. Verilerin Analizi

Anket yoluyla elde edilen veriler SPSS 13.0 paket programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

4.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmamızın ana kütlesi Türkiye'deki kamu kurumlarında çalışan bütün yöneticilerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %17,3'ünü farklı kamu kurumlarının müdürleri, %8,2'sini kurum müdür yardımcıları, %21,8'ini şube müdürleri, %4,9'unu şube müdür vekilleri, %21'ini şefler, %26,7'sini ise farklı unvanlar altında kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu yöneticilerin her biri kendi sorumluluk alanındaki birimin bütçesinin belirlenmesinde söz sahibidir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %75,5'ini erkekler, %24,5'ini ise kadınlar oluşturmaktadır. Kamu kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin bütün araştırma örnekleminin dörtte birinden az olması kamuda kadınlara yönelik bir ayrımcılığın ve dezavantajın göstergesi olarak değerlendirileceği gibi kamuda çalışan bayan ve erkeklerin genel ortalamalarına bakmak daha doğru bilgiler verecektir.

Ankete katılan 486 yöneticinin %2,7'si (13 kişi) doktora, %12,8'i (62 kişi) yüksek lisans, %79'u (384 kişi) üniversite, %5,3'ü (26 kişi) lise mezunu ve %0,2'si (1 kişi) bu sayılanların dışında bir eğitim seviyesine sahiptir. Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda kamu kurumlarında hala üniversite mezunu olmayan kişilerin yönetici kadrolarına getirildiği görülmektedir. Ayrıca kamu kurumlarındaki yöneticilerin önemli bir kısmının yüksek lisans ve doktora eğitimi almış kişilerden oluşması kamuda göreceli olarak eğitime önem verildiğini göstermektedir.

Araştırma örnekleminin %0,2'si 1000TL'nin altında, %11,7'si 1000-1500TL arasında, %36,6'sı 1500-2000TL arasında, %38,7'si 2000-2500TL arasında, %6'sı 2500-3000TL arasında ve %6,8'i 3000TL ve üstünde gelir elde etmektedir.

Araştırmaya katılan kamu kurumu yöneticileri her ne kadar farklı kademelerdeki yöneticileri temsil ediyor olsa da, gelir dağılımında ciddi farklar bulunmaktadır. Bunun başlıca nedenini farklı kurumlar için farklı şekilde uygulanan ödeme ve terfi politikalarıdır. Bu durum farklı kamu kurumlarında aynı unvan ile aynı işi yapan yöneticiler arasında gelir adaletsizliğine neden olmaktadır.

Araştırma örnekleminin unvana, cinsiyete, eğitim düzeyine ve gelir durumuna göre dağılımı Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Örneklemin Unvan, Cinsiyet, Eğitim ve Gelir Düzeyine göre dağılımı

Demografik Özellikler		Kişi Sayısı	Yüzde	Birikimli Yüzde
Unvan	Şube Müdürü	106	21,8	21,8
	Şube Müdürü Vekili	24	4,9	26,7
	Şef	102	21,0	47,7
	Kurum Müdürü	84	17,3	65,0
	Kurum Müdür Yardımcısı	40	8,2	73,3
	Diğer	130	26,7	100,0
Toplam		486	100	
Cinsiyet	Kadın	119	24,5	24,5
	Erkek	367	75,5	100,0
Toplam		486	100	
Eğitim Düzeyi	Doktora	13	2,7	2,7
	Yüksek Lisans	62	12,8	15,4
	Üniversite	384	79,0	94,4
	Lise	26	5,3	99,8
	Diğer	1	,2	100,0
Toplam		486	100	
Gelir	1.000 YTL ve altı	1	,2	,2
	1.000 - 1.500 YTL arası	57	11,7	11,9
	1.500 - 2.000 YTL arası	178	36,6	48,6
	2.000 - 2.500 YTL arası	188	38,7	87,2
	2.500 - 3.000 YTL arası	29	6,0	93,2
	3.000 YTL ve üstü	33	6,8	100,0
Toplam		486	100	

Tablo 4.2’de araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları ile ilgili veriler sunulmaktadır. Araştırma katılımcılarının yaşları 25 ile 65 arasında oldukça geniş bir yelpazede dağılmaktadır. Araştırmaya katılanların yaşlarına bakıldığında en çok katılımın %7’lik oranla 45 yaşındaki yöneticiler tarafından sağlandığı görülmektedir.

Tablo 4.2. Araştırma Katılımcılarının Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde	Birikimli Yüzde	Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde	Birikimli Yüzde
25	1	,2	,2	46	17	3,5	65,0
26	4	,8	1,0	47	14	2,9	67,9
27	6	1,2	2,3	48	24	4,9	72,8
28	8	1,6	3,9	49	21	4,3	77,2
29	5	1,0	4,9	50	21	4,3	81,5
30	5	1,0	6,0	51	15	3,1	84,6
31	6	1,2	7,2	52	15	3,1	87,7
32	10	2,1	9,3	53	11	2,3	89,9
33	14	2,9	12,1	54	9	1,9	91,8
34	9	1,9	14,0	55	10	2,1	93,8
35	18	3,7	17,7	56	2	,4	94,2
36	17	3,5	21,2	57	5	1,0	95,3
37	13	2,7	23,9	58	8	1,6	96,9
38	18	3,7	27,6	59	2	,4	97,3
39	22	4,5	32,1	60	6	1,2	98,6
40	25	5,1	37,2	61	1	,2	98,8
41	18	3,7	40,9	62	1	,2	99,0
42	21	4,3	45,3	63	3	,6	99,6
43	18	3,7	49,0	64	1	,2	99,8
44	27	5,6	54,5	65	1	,2	100,0
45	34	7,0	61,5				
Toplam					486	100	

Tablo 4.3’de kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin anketin uygulandığı andaki toplam kıdemlerine ve çalışmakta oldukları kamu kurumundaki kıdemlerine dair dağılımlar sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin işten ayrılma oranının düşük oluşu görülmektedir. Ayrıca yöneticiler kıdemlerinin çoğunluğunu çalışmakta oldukları kurumda kazanmışlardır.

Tablo 4.3. Araştırma Katılımcılarının Kıdem ve Kurum Kıdeme Göre Dağılımı

Kıdem	Kişi Sayısı	Yüzde	Birikimli Yüzde	Kurum Kıdem	Kişi Sayısı	Yüzde	Birikimli Yüzde
1,00	2	,4	,4	1,00	29	6,0	6,0
2,00	4	,8	1,2	2,00	10	2,1	8,0
3,00	4	,8	2,1	3,00	14	2,9	10,9
4,00	6	1,2	3,3	4,00	17	3,5	14,4
5,00	7	1,4	4,7	5,00	34	7,0	21,4
6,00	9	1,9	6,6	6,00	22	4,5	25,9
7,00	5	1,0	7,6	7,00	14	2,9	28,8
8,00	9	1,9	9,5	8,00	11	2,3	31,1
9,00	7	1,4	10,9	9,00	12	2,5	33,5
10,00	23	4,7	15,6	10,00	30	6,2	39,7
11,00	11	2,3	17,9	11,00	9	1,9	41,6
12,00	14	2,9	20,8	12,00	13	2,7	44,2
13,00	14	2,9	23,7	13,00	14	2,9	47,1
14,00	10	2,1	25,7	14,00	12	2,5	49,6
15,00	18	3,7	29,4	15,00	16	3,3	52,9
16,00	12	2,5	31,9	16,00	7	1,4	54,3
17,00	20	4,1	36,0	17,00	23	4,7	59,1
18,00	23	4,7	40,7	18,00	19	3,9	63,0
19,00	9	1,9	42,6	19,00	8	1,6	64,6
20,00	42	8,6	51,2	20,00	20	4,1	68,7
21,00	20	4,1	55,3	21,00	16	3,3	72,0
22,00	29	6,0	61,3	22,00	24	4,9	77,0
23,00	29	6,0	67,3	23,00	21	4,3	81,3
24,00	18	3,7	71,0	24,00	8	1,6	82,9
25,00	26	5,3	76,3	25,00	20	4,1	87,0
26,00	8	1,6	78,0	26,00	6	1,2	88,3
27,00	15	3,1	81,1	27,00	9	1,9	90,1
28,00	19	3,9	85,0	28,00	10	2,1	92,2
29,00	7	1,4	86,4	29,00	5	1,0	93,2
30,00	23	4,7	91,2	30,00	12	2,5	95,7
31,00	5	1,0	92,2	31,00	3	,6	96,3
32,00	10	2,1	94,2	32,00	6	1,2	97,5
33,00	4	,8	95,1	33,00	1	,2	97,7
34,00	6	1,2	96,3	34,00	3	,6	98,4
35,00	8	1,6	97,9	35,00	3	,6	99,0
36,00	1	,2	98,1	36,00	1	,2	99,2
37,00	2	,4	98,6	38,00	1	,2	99,4
38,00	1	,2	98,8	40,00	2	,4	99,8
39,00	1	,2	99,0	42,00	1	,2	100,0
40,00	4	,8	99,8				
42,00	1	,2	100,0				
Toplam	486	100,0		Toplam	486		100,0

4.3.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, değişkenler arasındaki karşılıklı bağlılığın kökenini ortaya koymak amacıyla bir grup değişken arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz çeşididir (Nakip, 2003, s.403). Diğer bir ifadeyle, birbiriyle bağıntılı veri gruplarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri gruplarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları düşünülen değişkenleri gruplandırarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, birincil ve ikincil faktörleri tanımlamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir (Özdamar, 2002, s.235).

Araştırmada SPSS 13.0 programı kullanılarak varimaks dönüşümlü keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Analizlerde faktör yapısını bozan ve başka faktörlere yüklenen sorular çıkartılmıştır. Analiz sonucunda etkileşimsel adalet algısı, bilgi paylaşımı, bütçesel kontrol etkinliği, bütçesel katılım, örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı, etik çalışma iklimi, çıkar kaygısıyla sessiz kalma, algılanan çevresel belirsizlik, bütçesel bolluk oluşturma eğilimi, genel siyasi davranış, dağıtımsal adalet algısı ve ödeme ve terfi politikaları olmak üzere 13 faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Elde edilen 13 faktör toplam varyansın %71,331'ini açıklamaktadır ve bu oran sosyal bilimlerde açıklanan toplam varyans için kabul edilebilir alt sınırın (0,60) üzerindedir (Nakip, 2003, s.412). Ayrıca araştırmada önemli olan değişkenlerin belirlenebilmesi için açıkladıkları varyanslara ve özdeğerlerine bakılmıştır. Öz değeri 1'den büyük olan 13 değişken araştırmaya dahil edilmiştir.

Faktör analizinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda bütçesel bolluk oluşturma eğilimi 3, dağıtımsal adalet algısı 3, işlemsel adalet algısı 5, etkileşimsel adalet algısı 9, genel siyasi davranış 3, çıkar kaygısıyla sessiz kalma 4, ödeme ve terfi politikaları 3, bütçesel kontrol etkinliği 5, bütçesel katılım 5, bilgi paylaşımı 6, algılanan çevresel belirsizlik 3, etik çalışma iklimi 6 ve örgütsel bağlılık 5 ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

Faktör analizi uygulanan örneklem yeterliliğinin ve veriye uygunluğunun ölçülmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testine başvurulmuştur. Bu

oranın %60'ın üzerinde olması beklenmektedir (Hair et al., 1998). Çalışmada Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,891 olarak bulunmuştur ve bu sonuç örneklem sayısının faktör analizi için yeterli ve uygun olduğunu doğrulamaktadır. Bartlett test sonuçları ($p < 0,00$) analiz sonuçlarının anlamlı olduğunu göstermektedir (Mitchell, 1994, s.6). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test sonuçları Tablo 4.4'de sunulmuştur.

Tablo 4.4. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,891
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	19917,193
	Df	1711
	Sig.	,000

Tablo 4.5'de, faktör analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.5. Değişkenlere Ait Faktör Yükleri Matrisi (Devam)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Bütçesel Katılım</i>													
Son bütçe üzerinde çok büyük bir etkim vardır.				,878									
Birimimin/kurumumun bütçesinin oluşturulmasında söz sahibiyim.				,860									
Birimimin/Kurumumun bütçesi oluşturulurken isteklerim, fikirlerim ve/veya önerilerim sıklıkla dikkate alınır.				,844									
Bütçeye olan katkım çok önemlidir.				,841									
Amirim sormadan bütçe hakkındaki isteklerimi, fikirlerimi ve önerilerimi sıklıkla ifade ederim.				,765									
<i>Örgütsel Bağlılık</i>													
Bana göre, bu kurum çalışabileceklerim içinde en iyisidir.					,827								
İlk işe girdiğimde, diğer kurumlar arasında bu kurumda çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.					,803								
Arkadaşlarıma, çalışabilecek en iyi kurumun bu kurum olduğunu söylerim.					,770								
Bu kurumun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					,717								
Kurumun geleceğini gerçekten önemsiyorum.					,678								
<i>İşlemsel Adalet Algısı</i>													
İş ile ilgili düzgün karar verebilmek için, doğru ve eksiksiz bilgi toplanır.						,761							
Bütün kararlar bunlardan etkilenenlere ayırım gözetmeksizin uygulanır.						,751							
İş ile ilgili karar alınırken, karar açıklanır ve çalışanların istediği ek bilgi verilir.						,741							
İş ile ilgili kararlar verilmeden önce bütün çalışanlar dinlenir.						,735							
İş ile ilgili kararlar önyargısız biçimde alınır.						,608							

Tablo 4.5. Değişkenlere Ait Faktör Yükleri Matrisi (Devam)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Etik Çalışma İklimi</i>													
Kurumum etik davranışlar ile ilgili politikaları tam anlamıyla uygular.							,816						
Kurumumun etik kurallar ile ilgili politikaları vardır.							,803						
Kurumum etik kuralları tam anlamıyla uygular.							,793						
Kurumumun resmi ve yazılı etik kuralları vardır.							,678						
Kurumumdaki tepe yönetim, etik olmayan davranışların hoş görülmeceğini açık bir dille ifade eder.							,610						
<i>Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma</i>													
Bazen insanlara duymak istediklerini söylemek doğruları söylemekten daha iyidir.								,803					
Bazen sistemle mücadele etmektense, sesiz kalmak daha kolaydır.								,760					
Yeni fikirler üretmektense, sana söyleneni düşünmek daha güvenlidir.								,679					
Bu kurumda güçlü kişilerle aynı fikirde olmak en iyi seçenektir.								,612					
<i>Algılanan Çevresel Belirsizlik</i>													
Kurumumun dış çevresindeki olaylar hızlı bir şekilde değişir.									,894				
Kurumumun dış çevresindeki eğilimler sık sık değişir.									,855				
Kurumumun tabi olduğu mevzuat sıklıkla değişir.									,698				
<i>Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi</i>													
Birim Yöneticisi, ortaya çıkabilecek beklenmedik durumlar için gerekenden fazla bütçe isteme eğilimindedir.										,845			
Yönetici, biriminin öngöremediği ihtiyaçları için bütçe rakamlarını yüksek tutmak eğilimindedir.										,804			
Birim yöneticisi, kesintiye uğrama ihtimaline karşı bütçe rakamlarını yüksek tutmak eğilimindedir.										,793			

Tablo 4.5. Değişkenlere Ait Faktör Yükleri Matrisi (Devam)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Dağıtım Sal Adalet Algısı</i>													
İş yüküm adaletlidir.											,847		
Ücret düzeyim adaletlidir.											,723		
Mesleki sorumluluklarım adildir.											,697		
<i>Genel Siyasi Davranış</i>													
Bu kurumda hiç kimsenin karşı gelemeyeceği etkili bir grup her zaman vardır.												,756	
Bu kurumdaki çalışanlar başkalarının zararı pahasına kendi menfaatlerini gözetirler.												,745	
Bu kurumda kurallar her zaman etkili bir grubun çıkarları doğrultusunda uygulanır.												,662	
<i>Ödeme ve Terfi Politikaları</i>													
Bu kurumda çalışmaya başladığımdan beri terfilerde politik davranıldığına hiç rastlamadım.													,703
Terfi kararları alınırken, kurumun gelenekleri dikkate alınır.													,684
Bu kurumda çalışanların yazılı politikalarla çelişen bir terfi aldığını hatırlamıyorum.													,645
<i>Öz Değer</i>	12,888	5,045	3,686	3,365	2,743	2,643	2,325	2,181	1,801	1,668	1,445	1,183	1,111
<i>Açıklanan Varyans (%)</i>	12,206	8,058	6,951	6,465	5,635	5,615	5,410	3,934	3,744	3,637	3,429	3,408	2,840
<i>Kümülatif Varyans (%)</i>	12,206	20,264	27,215	33,680	39,315	44,930	50,339	54,273	58,017	61,654	65,083	68,491	71,331

4.3.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, araştırmaya katılanların ankete verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanır ve anketin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğu ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2002, s.163). Başka bir ifade ile ölçme aracında kullanılan bütün soruların birbiriyle tutarlılığını ve araştırılan sorunun ölçülmesindeki homojenliğini ortaya koyan bir yöntemdir (Bilgin, 2005, s.141).

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach alfa katsayısı $0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında ise ölçeğin güvenilir olmadığı, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığında ise ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğu, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir (Bilgin, 2005, s.141–142). Dolayısıyla ölçeğin güvenilir ve içsel tutarlılığa sahip olması için genel kabul görmüş standartlara göre 0,60'ın üzerinde olması gerekmektedir. Cronbach Alfa katsayısı Likert tipi ölçek kullanılması durumunda sağlıklı sonuçlar veren bir yöntemdir (Özdamar, 2002).

Araştırmada ölçeklerin güvenilirlik ve içsel geçerliliğinin ölçülmesi için faktör analizinden çıkan sonuçlar doğrultusunda değişkenlerin Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Tablo 4.6'da görüldüğu gibi ödeme ve terfi politikaları hariç bütün değişkenlerin Cronbach Alfa değerleri %70'in üzerinde olduğundan değişkenler güvenilirliğe ve içsel tutarlılığa sahiptir. Ödeme ve terfi politikaları değişkeninin Cronbach Alfa katsayısı ise, 0,587 ile güvenilirliğe yakındır.

Tablo 4.6. Değişkenlerin ölçek sayısı ve Cronbach Alfa Katsayıları

	Değişkenler	Değişkenin Ölçek Sayısı	Cronbach Alfa
1	Etkileşimsel Adalet	9	0,958
2	Bilgi Paylaşımı	6	0,940
3	Bütçesel Kontrol Etkinliği	5	0,945
4	Bütçesel Katılım	5	0,912
5	Örgütsel Bağlılık	5	0,862
6	İşlemsel Adalet	5	0,883
7	Etik Çalışma İklimi	5	0,851
8	Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma	4	0,730
9	Algılanan Çevresel Belirsizlik	3	0,774
10	Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi	3	0,783
11	Dağıtım Sal Adalet	3	0,767
12	Genel Siyasi Davranış	3	0,721
13	Ödeme ve Terfi Politikaları	3	0,587

4.3.4. Geçerlilik

Araştırmada ankette kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin araştırılması için kapsam ve yapı geçerliliğinden yararlanılmıştır. Kapsam geçerliği, bir bütün olarak ölçeğin ve ölçekteki her bir sorunun amaca ne derece hizmet ettiğinin bir göstergesidir (Tekin, 1977, s.45). Başka bir ifade ile kapsam geçerliliği, ankette kullanılan ölçeklerin ölçülmesi amaçlanan değişkeni ne derece temsil ettiği veya kapsadığı ile ilgilidir. Kapsam geçerliği, ölçme aracında bulunan soruların (maddelerin) ölçme aracına uygun olup olmadığı, ölçmek istediği alanı temsil edip etmediği ile ilgili olup, uzman görüşüne göre saptanır (Karasar, 2005, s.151).

Çalışmada değişkenleri ölçmek için kullanılan sorular hazırlanırken geniş çaplı bir literatür araştırması gerçekleştirilerek, literatürde söz konusu değişkenler ile ilgili kullanılan ölçekler incelenmiştir. Bunun sonucunda bütçesel kontrol etkinliği dışındaki bütün değişkenler literatürde güvenilirlik ve geçerliliği ispatlanmış ölçeklerden uyarlanmıştır. Hazırlanan anketin amacımıza uygunluğunu tespit etmek için uzman görüşlerine başvurulmuş ve ön teste tabi tutulmuştur. Bütün bu çalışmalar sonucunda ölçmek istediğimiz değişkeni ölçmekte yetersiz olduğu görülen sorular ankette çıkarılmıştır. Dolayısıyla değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler kapsam geçerliliğine sahiptir. Ayrıca anket dil ve anlatım açısından da ele alınmış,

soruların cevaplayıcılar tarafından tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığı üzerinde durulmuştur.

Yapı geçerliliği, ölçme aracının soyut bir olguyu ne derece doğru ölçebildiğinin göstergesidir (Tavşancıl, 2002, s.45). Yapı geçerliliğinin ölçülmesi için pilot uygulama yapılarak elde edilen veri faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda ölçekte kalmasına karar verilen 59 sorunun belirli bir yapıyı ölçmekte yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizi sonuçları, ölçeğin on üç faktörden oluşan bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bütün bu çalışmalar sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği sağlanmıştır.

4.3.5. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Faktör analizi sonucunda elde edilen değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi için Pearson Korelasyon analizi uygulanmış ve korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Pearson Korelasyon katsayısı, herhangi bir sebep sonuç ilişkisi aramaksızın iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini belirler ve iki değişkenin doğrusal birlikte değişiminin uygunluk derecesini ifade eder (Bülbül, 2001, s.407). Araştırmanın konusunu teşkil eden değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları ve her bir değişkene ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre bütçesel bolluk oluşturma eğiliminin genel siyasi davranış, çıkar kaygısıyla sessiz kalma, işlemsel adalet algısı ve bütçesel kontrol etkinliği arasındaki ilişki 0,01 seviyesinde anlamlıyken, etik çalışma iklimi ve algılanan çevresel belirsizlik ile arasındaki ilişki 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Bütçesel katılımın etik çalışma iklimi, örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı, işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet algısı ve bütçesel kontrol etkinliği ile arasındaki ilişki 0,01 seviyesinde anlamlıdır. Bütçesel katılım ile ödeme ve terfi politikaları arasındaki ilişkinin ise 0,05 seviyesinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Etik çalışma ikliminin örgütsel bağlılık, genel siyasi davranış, ödeme ve terfi politikaları, dağıtımsal adalet algısı, işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet algısı, bütçesel kontrol etkinliği ve bilgi paylaşımı ile arasındaki ilişkisi 0,01 seviyesinde anlamlıdır. Çıkar kaygısıyla sessiz kalma ile arasındaki ilişki ise, 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık ile genel siyasi davranış, çıkar kaygısıyla sessiz kalma, ödeme ve terfi politikaları, dağıtımsal adalet algısı, işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet algısı, bütçesel kontrol etkinliği ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Çevresel belirsizlik algısının genel siyasi davranış ve etkileşimsel adalet algısı ile ilişkisi 0,01 seviyesinde anlamlıyken, ödeme ve terfi politikaları ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki 0,05 seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Genel siyasi davranışın çıkar kaygısıyla sessiz kalma, ödeme ve terfi politikaları, işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet algısı ve bütçesel kontrol etkinliği arasındaki ilişki 0,01 seviyesinde anlamlıdır. Çıkar kaygısıyla sessiz kalmanın işlemsel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı arasındaki ilişkisi 0,01 seviyesinde anlamlıdır. Ödeme ve terfi politikalarının dağıtımsal adalet algısı, işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet algısı ve bütçesel kontrol etkinliği ile ilişkisi 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Dağıtımsal adaletin işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve bütçesel kontrol etkinliği arasındaki ilişkisi 0,01 seviyesinde anlamlıdır. İşlemsel adalet algısının etkileşimsel adalet algısı, bütçesel kontrol etkinliği ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki 0,01 seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet algısı ile bütçesel kontrol etkinliği 0,01 seviyesinde bir ilişkinin varlığı söz konusuysen etkileşimsel adalet algısı ile bilgi paylaşımı arasında 0,05 seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bütçesel kontrol etkinliği ile bilgi paylaşımı arasında ise 0,01 seviyesinde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Belirtilen bu korelasyonlar dışında değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır.

Değişkenlerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi ile ilişkilerine bakıldığında en yüksek korelasyonun genel siyasi davranış değişkeni ile aralarındaki ilişkidir (0,230**; $p<0,01$). En düşük korelasyon ise, etik çalışma iklimi ile aralarındaki ilişkide ortaya çıkmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi	1												
2	Bütçesel Katılım	-,038	1											
3	Etik Çalışma İklimi	-,093(*)	,164(**)	1										
4	Örgütsel Bağlılık	-,076	,234(**)	,357(**)	1									
5	Algılanan Çevresel Belirsizlik	,103(*)	,039	,055	-,014	1								
6	Genel Siyasi Davranış	,230(**)	-,031	-,240(**)	-,265(**)	,189(**)	1							
7	Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma	,216(**)	-,070	-,116(*)	-,126(**)	,035	,390(**)	1						
8	Ödeme ve Terfi Politikaları	,052	,096(*)	,223(**)	,236(**)	-,116(*)	-,196(**)	-,038	1					
9	Dağıtımsal Adalet Algısı	-,030	,122(**)	,180(**)	,255(**)	-,067	-,081	-,070	,174(**)	1				
10	İşlemsel Adalet Algısı	-,209(**)	,280(**)	,341(**)	,322(**)	-,088	-,313(**)	-,211(**)	,335(**)	,468(**)	1			
11	Etkileşimsel Adalet Algısı	-,053	,204(**)	,354(**)	,254(**)	-,176(**)	-,210(**)	-,183(**)	,348(**)	,369(**)	,507(**)	1		
12	Bütçesel Kontrol Etkinliği	-,176(**)	,317(**)	,346(**)	,286(**)	-,085	-,172(**)	-,074	,230(**)	,247(**)	,407(**)	,425(**)	1	
13	Bilgi Paylaşımı	-,027	,084	,204(**)	,247(**)	,089(*)	-,042	-,045	,049	,053	,147(**)	,093(*)	,174(**)	1
Ortalama		3,4156	2,6066	3,7741	3,7329	3,1948	2,5233	2,6687	2,9390	3,0357	3,3111	3,3939	3,6403	4,3261
Standart Sapma		,87767	1,07682	,71374	,79339	,87396	,89046	,85046	,82441	,99373	,87041	,85996	,78671	,49719

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

4.3.6. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Bu bölümde önceki bölümde öne sürülen hipotezler test edilecektir. Araştırmada bağımlı değişkenimiz olan bütçesel bolluk oluşturma eğilimini etkileyen birden fazla değişken olduğundan hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

4.3.6.1. Değişkenlerin Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Üzerindeki Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Bu kısımda dağıtımsal adalet algısı, işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet algısı, bütçesel katılım, bütçesel kontrol etkinliği, algılanan çevresel belirsizlik, etik çalışma iklimi, genel siyasi davranış, çıkar kaygısıyla sessiz kalma ve ödeme ve terfi politikalarının kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkileri araştırılarak ileri sürülen hipotezler test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan regresyon modeli şöyledir;

$$BBOE = \beta_0 + \beta_1 * DAA + \beta_2 * İAA + \beta_3 * EAA + \beta_4 * BK + \beta_5 * BKE + \beta_6 * AÇB + \beta_7 * EÇİ + \beta_8 * GSD + \beta_9 * ÇKSK + \beta_{10} * ÖTP + e \quad (4.1.)$$

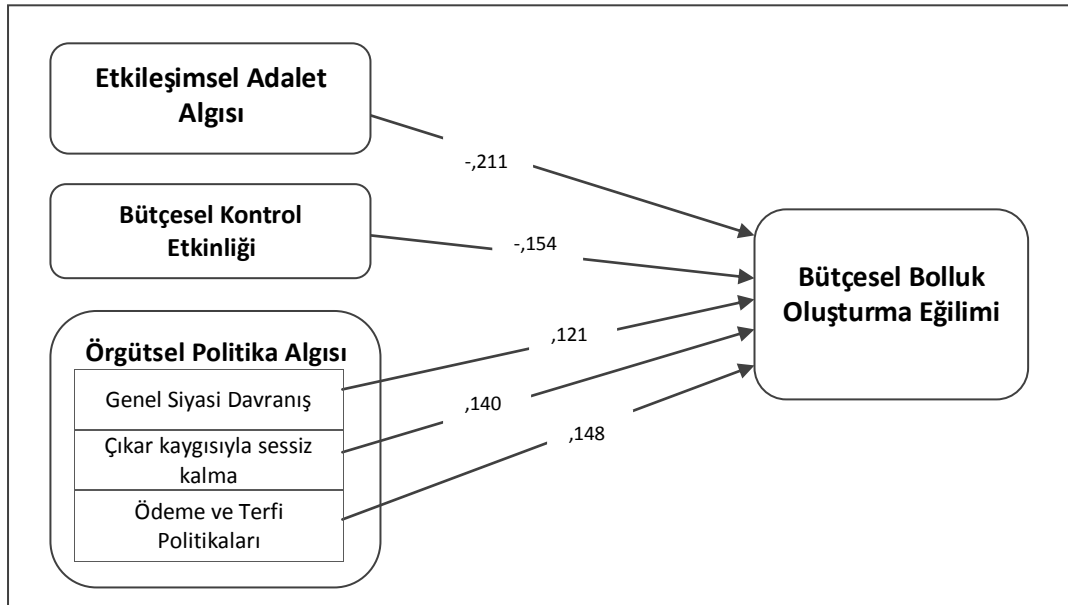
Regresyon analizi sonucunda oluşturulan regresyon modelinin istatistikî olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=7,586; p<0,01). İşlemsel adalet algısı ($\beta = -0,211$; p<0,01) ve bütçesel kontrol etkinliği ($b = -0,154$; p<0,01) yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve negatif bir etkiye sahipken, genel siyasi davranış ($\beta = 0,121$; p<0,05), çıkar kaygısıyla sessiz kalma ($\beta = 0,140$; p<0,01) ve ödeme ve terfi politikalarının ($\beta = 0,148$; p<0,01) istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte dağıtımsal adalet algısı (p>0,05), etkileşimsel adalet algısı (p>0,05), bütçesel katılım (p>0,05), çevresel belirsizlik algısı (p>0,05) ve etik çalışma ikliminin (p>0,05) bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisinin beklenenin aksine istatistikî olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.8. Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi		
	β	t	Sig.
Dağıtım Adalet Algısı	,065	1,318	,188
İşlemsel Adalet Algısı	-,211	-3,652	,000
Etkileşimsel Adalet Algısı	,107	1,949	,052
Bütçesel Katılım	,038	,837	,403
Bütçesel Kontrol Etkinliği	-,154	-3,023	,003
Algılanan Çevresel Belirsizlik	,083	1,862	,063
Etik Çalışma İklimi	-,016	-,324	,746
Genel Siyasi Davranış	,121	2,421	,016
Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma	,140	2,980	,003
Ödeme ve Terfi Politikaları	,148	3,151	,002
F		7,586	
R²		,138	
Düzeltilmiş R²		,120	

Bahsedilen ilişkileri araştırmak için yapılan regresyon analizi sonucunda **H_{1b}**, **H₂**, **H_{3a}**, **H_{3b}** ve **H_{3c}** hipotezleri desteklenirken, **H_{1a}**, **H_{1c}**, **H₄**, **H₅** ve **H₆** hipotezleri reddedilmiştir.

Şekil 4.1. Araştırma Bulguları 1



4.3.6.2. Değişkenlerin Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet Algısı Üzerine Etkileri ile ilgili Regresyon Analizleri

Bütçesel katılım ve etik çalışma ikliminin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Önceki bölümlerde oluşturulan ilgili hipotezler test edilerek desteklenip desteklenmediklerine bakılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan regresyon modelleri aşağıda verilmiştir;

$$DAA = \beta_0 + \beta_1 * BK + \beta_2 * E\check{C}I + e \quad (4.2.)$$

$$\check{I}AA = \beta_0 + \beta_1 * BK + \beta_2 * E\check{C}I + e \quad (4.3.)$$

$$EAA = \beta_0 + \beta_1 * BK + \beta_2 * E\check{C}I + e \quad (4.4.)$$

Regresyon analizi sonucunda bütçesel katılım ve etik çalışma ikliminin dağıtımsal adalet algısı üzerindeki etkisini araştıran birinci regresyon modelinin istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=10,426$; $p<0,01$). Bütçesel katılım ($\beta=0,095$; $p<0,05$) ve etik çalışma iklimi ($\beta=0,165$; $p<0,01$) yöneticilerin dağıtımsal adalet algısı üzerinde öngörüldüğü gibi istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Elde edilen bu sonuç, H_{7a} ve H_{8a} hipotezlerini destekler niteliktedir.

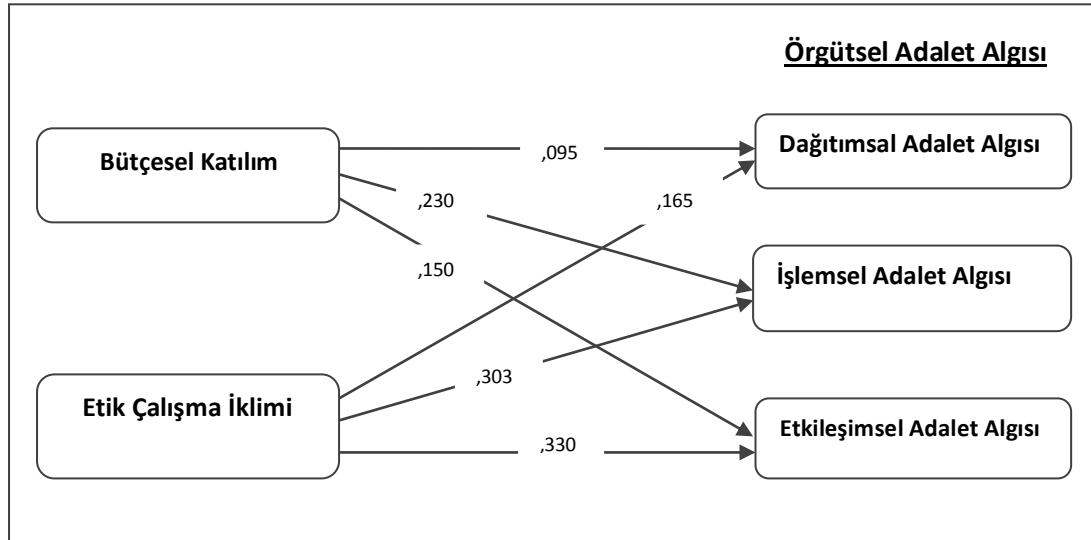
Bütçesel katılım ve etik çalışma ikliminin işlemsel adalet algısı üzerindeki etkilerini araştıran regresyon modeli, istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur ($F=48,661$; $p<0,01$). Analizler hem bütçesel katılımın ($\beta=0,230$; $p<0,01$) hem de etik çalışma ikliminin ($\beta =0,303$; $p<0,01$) işlemsel adalet algısı üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları, H_{7b} ve H_{8b} hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 4.9. Dağıtimsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet Algısı ile İlgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Model 1 Dağıtimsal Adalet Algısı			Model 2 İşlemsel Adalet Algısı			Model 3 Etkileşimsel Adalet Algısı		
	β	T	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Bütçesel Katılım	,095	2,111	,035	,230	5,475	,000	,150	3,533	,000
Etik Çalışma İklimi	,165	3,648	,000	,303	7,199	,000	,330	7,738	,000
F	10,426			48,661			41,771		
R²	,041			,168			,147		
Düzeltilmiş R²	,037			,164			,144		

Ayrıca bütçesel katılım ve etik çalışma ikliminin etkileşimsel adalet algısı üzerindeki etkilerini araştıran regresyon modeli de istatistikî olarak anlamlıdır (F=41.771; $p < 0,01$). İşlemsel adalet algısında olduğu gibi, bütçesel katılım ($\beta=0,150$; $p < 0,01$) ve etik çalışma ikliminin ($\beta=0,330$; $p < 0,01$) etkileşimsel adalet algısı üzerinde de istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu sonuçlar doğrultusunda, **H_{7c}** ve **H_{8c}** hipotezleri kabul edilmiştir.

Şekil 4.2. Araştırma Bulguları 2



4.3.6.3. Değişkenlerin Bütçesel Kontrol Etkinliği Üzerindeki Etkileri ile ilgili Regresyon Analizi

Algılanan çevresel belirsizlik ve bilgi paylaşımının bütçesel kontrol etkinliği üzerindeki etkilerinin incelenebilmesi için oluşturulan regresyon modeli aşağıda sunulmuştur.

$$BKE = \beta_0 + \beta_1 * \text{ÇB} + \beta_2 * \text{BP} + e \quad (4.5.)$$

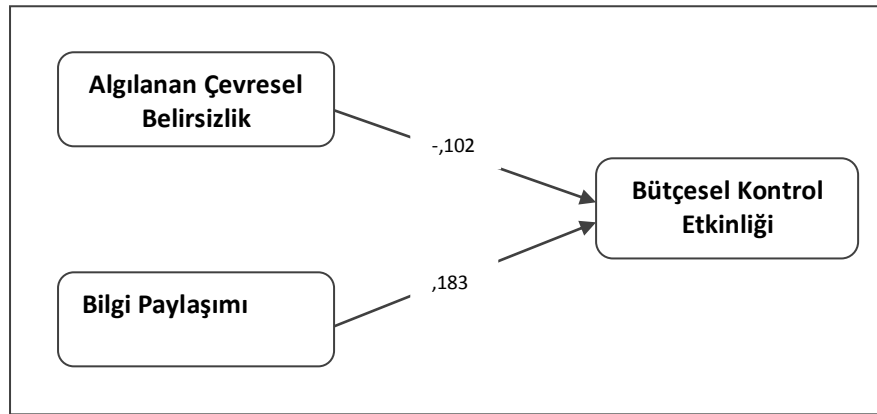
Regresyon analizi sonuçları oluşturulan bu modelin istatistikî olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=10,222$; $p<0,01$). Algılanan çevresel belirsizlik, bütçesel kontrol etkinliği üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve negatif bir etkiye sahipken ($\beta=-0,102$; $p<0,05$), bilgi paylaşımı istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta=0,183$; $p<0,01$).

Tablo 4.10. Bütçesel Kontrol Etkinliği ile İlgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bütçesel Kontrol Etkinliği		
	β	t	Sig.
Algılanan Çevresel Belirsizlik	-,102	-2,274	,023
Bilgi Paylaşımı	,183	4,095	,000
F		10,222	
R²		,041	
Düzeltilmiş R²		,037	

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere regresyon analizi sonuçları H_9 ve H_{10} hipotezlerini desteklemektedir.

Şekil 4.3. Araştırma Bulguları 3



4.3.6.4. Değişkenlerin Örgütsel Politika Algısı Üzerindeki Etkileri ile İlgili Regresyon Analizleri

Algılanan çevresel belirsizlik algısı, etik çalışma iklimi ve örgütsel bağlılığın örgütsel politika algısının genel siyasi davranış ve çıkar kaygısıyla sessiz kalma boyutları ile ilişkisi incelenmiştir. Bu amaçla oluşturulan regresyon modelleri aşağıda sunulmuştur.

$$GSD = \beta_0 + \beta_1 * \text{ÇB} + \beta_2 * \text{EÇİ} + \beta_3 * \text{ÖB} + e \quad (4.6.)$$

$$\text{ÇKSK} = \beta_0 + \beta_1 * \text{ÇB} + \beta_2 * \text{EÇİ} + \beta_3 * \text{ÖB} + e \quad (4.7.)$$

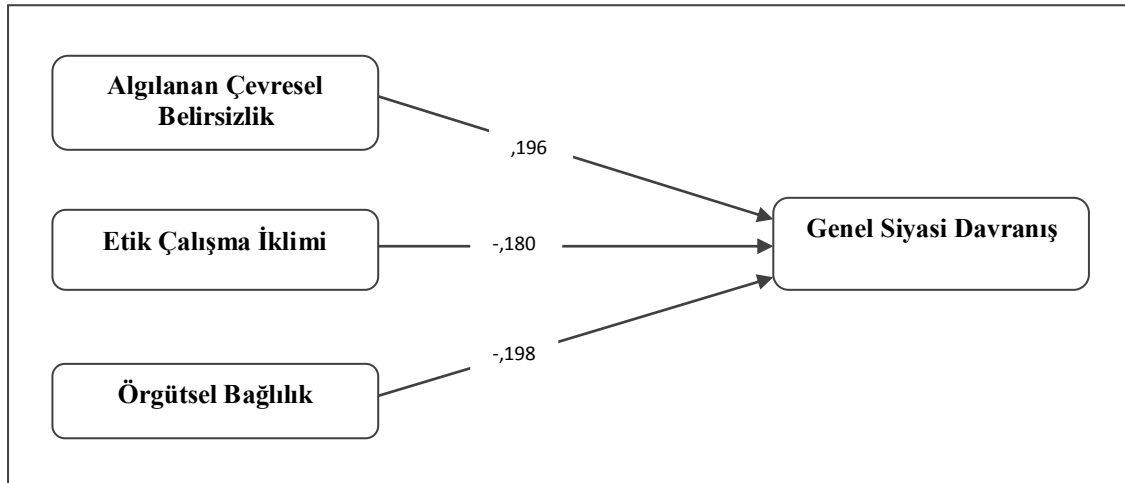
Regresyon analizi sonuçları, birinci modelin istatistikî olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=24,542$; $p<0,01$). Algılanan çevresel belirsizlik, genel siyasi davranış üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta=0,196$; $p<0,01$). Etik çalışma iklimi ($\beta=-0,180$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($\beta=-0,198$; $p<0,01$) ise genel siyasi davranış üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir. Analizlerden elde edilen bulgular H_{11a} , H_{12a} ve H_{13a} hipotezlerini desteklemektedir.

Aşağıda sunulan regresyon analizi sonuçları, değişkenlerin çıkar kaygısıyla sessiz kalma değişkeni üzerindeki etkilerinin incelendiği ikinci regresyon modelinin istatistikî olarak anlamlı olmadığını göstermektedir ($F=3,798$; $p>0,05$). Dolayısıyla, H_{11b} , H_{12b} , H_{13b} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4.11. Örgütsel Politika Algısı ile İlgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
	Model 1 Genel Siyasi Davranış			Model 2 Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Algılanan Çevresel Belirsizlik	,196	4,607	,000	,038	,853	,394
Etik Çalışma İklimi	-,180	-3,960	,000	-,084	-1,738	,083
Örgütsel Bağlılık	-,198	-4,345	,000	-,095	-1,977	,049
F	24,542			3,798		
R ²	,133			,023		
Düzeltilmiş R ²	,127			,017		

Şekil 4.4. Araştırma Bulguları 4



4.3.6.5. İşlemsel Adalet Algısının Bütçesel Katılım ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Daha önceki analizlerde her ne kadar bütçesel katılımın bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı yönünde sonuçlar elde edilse de, ara değişkenin tam ara değişken olması durumunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkabilmektedir (Baron and Kenny, 1986). Böyle bir durumun söz konusu olup olmadığını araştırmak

için Baron and Kenny'nin önceki bölümlerde anlatılan açıklamaları doğrultusunda ara değişken etkisi incelenmiştir.

Analizlerde bütçesel bolluk oluşturma eğilimi bağımlı değişken, bütçesel katılım bağımsız değişken ve işlemsel adalet algısı ise, ara değişken olarak dikkate alınmıştır. İşlemsel adalet algısının ara değişken olduğunu varsayan H_{14a} hipotezini test etmek için bütçesel katılımın işlemsel adalet algısı ve bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi, işlemsel adalet algısının bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi ve bütçesel katılım ve işlemsel adalet algısının bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki birlikte etkileri araştırılmıştır. Tablo 4.12'de söz konusu ilişkileri analiz eden regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.12. İşlemsel Adalet Algısının Bütçesel Katılım ve Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Model 1 İşlemsel Adalet Algısı			Model 2 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 3 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 4 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi		
	β	t	Sig.	B	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Bütçesel Katılım	,280	6,417	,000	-,038	-,842	,400				,022	,475	,635
İşlemsel Adalet Algısı							-,209	-4,702	,000	-,215	-4,644	,000
F	41,176			,709			22,113			11,151		
R ²	,078			,001			,044			,044		
Düzeltilmiş R ²	,076			-,001			,042			,040		

Ara değişken etkisini incelemek için oluşturulan birinci (F=41,176; p<0,01), üçüncü (F=22,113; p<0,01) ve dördüncü (F=11,151; p<0,01) modeller istatistikî olarak anlamlıyken, ikinci model istatistikî olarak anlamsızdır (p>0,05). Analiz sonuçlarına göre bütçesel katılımın ($\beta=0,280$; p<0,01) işlemsel adalet algısı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitifken, işlemsel adalet algısının ($\beta=-0,209$; p<0,01) bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi anlamlı ve negatiftir. Bununla birlikte, bütçesel katılımın bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisinin istatistikî olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (p>0,05). Ayrıca dördüncü modelde de işlemsel adalet algısının bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi

istatistikî olarak anlamlıyken ($\beta=-0,215$; $p<0,01$), bütçesel katılımın bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi anlamsızdır ($p>0,05$). Bu nedenlerden dolayı işlemsel adalet algısının, bütçesel katılım ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ilişkide ara değişken etkisi bulunmamaktadır ve **H_{14a}** hipotezi reddedilmiştir.

4.3.6.6.İşlemsel Adalet Algısının Etik Çalışma İklimi ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde **H_{14b}** hipotezi doğrultusunda işlemsel adalet algısının etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ara değişken etkisi araştırılmıştır. Daha önceki analizlerde etik çalışma ikliminin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi anlamsız çıkmış olmakla birlikte, bunun olası bir ara değişken etkisinden kaynaklanıyor olması muhtemeldir. Bir önceki analizde de belirtildiği gibi tam ara değişken etkisinin varlığı durumunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkabilmektedir (Baron and Kenny, 1986).

Analizde bütçesel bolluk oluşturma eğilimi bağımlı değişken, etik çalışma iklimi bağımsız değişken ve işlemsel adalet algısı ise ara değişken olarak öngörülmüştür. **H_{14b}** hipotezini test etmek için aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.13. İşlemsel Adalet Algısının Etik Çalışma İklimi ve Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Model 1 İşlemsel Adalet Algısı			Model 2 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 3 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 4 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi		
	β	t	Sig.	B	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Etik Çalışma İklimi	,341	7,971	,000	-,093	-2,048	,041				-,024	-,514	,608
İşlemsel Adalet Algısı							-,209	-4,702	,000	-,201	-4,243	,000
F	63,538			4,195			22,113			11,171		
R ²	,116			,009			,044			,044		
Düzeltilmiş R ²	,114			,007			,042			,040		

Analiz sonuçları incelendiğinde dört modelin de istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir (Model 1: F=63,538; p<0,01, Model 2: F=4,195; p<0,05, Model 3: F=22,113; p<0,01 ve Model 4; F=11,171; p<0,01). İşlemsel adalet algısı bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde anlamlı ve negatif ($\beta=-0,209$; p<0,01) bir etkiye sahiptir. Etik çalışma iklimi ise, işlemsel adalet algısı üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif ($\beta=0,341$; p<0,01) bir etkiye sahipken, bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve negatif ($\beta =-0,093$; p<0,05) bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, işlemsel adalet algısının regresyona dahil edilmesi sonucunda etik çalışma ikliminin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmaktadır (p=0,608>0,05). Bu sonuç, işlemsel adalet algısının etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında tam ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermekte ve **H_{14b}** hipotezini desteklemektedir.

4.3.6.7.Etkileşimsel Adalet Algısının Bütçesel Katılım ve Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Etkileşimsel adalet algısının bütçesel katılım ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ilişkide ara değişken olduğunu varsayan **H_{15a}** hipotezinin test

edilmesi için bir dizi regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve bu analizlerin sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.14. Etkileşimsel Adalet Algısının Bütçesel Katılım ve Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Model 1 Etkileşimsel Adalet Algısı			Model 2 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 3 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 4 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	T	Sig.	β	t	Sig.
Bütçesel Katılım	,204	4,594	,000	-,038	-,842	,400				-,029	-,615	,539
Etkileşimsel Adalet Algısı							-,053	-1,173	,241	-,047	-1,022	,307
F	21,106			,709			1,377			,877		
R ²	,042			,001			,003			,004		
Düzeltilmiş R ²	,040			-,001			,001			-,001		

Elde edilen sonuçlara göre birinci model istatistikî olarak anlamlı ($F=21,106$; $p<0,01$) olmakla birlikte ikinci, üçüncü ve dördüncü modelin istatistikî olarak anlamlı olmadıkları görülmüştür ($p>0,05$). Bütçesel katılım etkileşimsel adalet algısını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif ($\beta=0,204$; $p<0,01$) bir şekilde etkilerken, bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$). Benzer şekilde etkileşimsel adalet algısının da bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamsızdır ($p>0,05$). Bu nedenle, etkileşimsel adalet algısının bütçesel katılım ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında ara değişken etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla H_{15a} hipotezi reddedilmiştir.

4.3.6.8. Etkileşimsel Adalet Algısının Etik Çalışma İklimi ve Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Etkileşimsel adalet algısının etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ilişkide ara değişken olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 4.15’de sunulmuştur.

Tablo 4.15. Etkileşimsel Adalet Algısının Etik Çalışma İklimi ve Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Model 1 Etkileşimsel Adalet Algısı			Model 2 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 3 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 4 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi		
	β	t	Sig.	B	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Etik Çalışma İklimi	,354	8,332	,000	-,093	-2,048	,041				-,084	-1,743	,082
Etkileşimsel Adalet Algısı							-,053	-1,173	,241	-,023	-,482	,630
F	69,415			4,195			1,377			2,210		
R ²	,125			,009			,003			,009		
Düzeltilmiş R ²	,124			,007			,001			,005		

Analiz sonuçları birinci (F=69,425; p<0,01) ve ikinci (F=4,195; p<0,05) modellerin istatistikî olarak anlamlı olduğunu, üçüncü (p>0,05) ve dördüncü (p>0,05) modellerin ise, istatistikî olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Etik çalışma iklimi etkileşimsel adalet algısını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif ($\beta=0,354$; p<0,01) bir şekilde etkilerken, bütçesel bolluk oluşturma eğilimini negatif ($\beta=-0,093$; p<0,05) bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte, etkileşimsel adalet algısının bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi anlamsız olduğundan (P>0,05), etkileşimsel adalet algısının etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında ara değişken etkisi yoktur ve **H_{15b}** hipotezi desteklenmemiştir.

4.3.6.9. Bütçesel Kontrol Etkinliğinin Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasındaki Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Daha önceki hipotezlerin testi için yapılan analizlerde bütçesel kontrol etkinliğinin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu ve çevresel belirsizliğin de bütçesel kontrol etkinliği üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bütçesel kontrol etkinliğinin ara değişken etkisine sahip olup olmadığını anlamak için ek

analizler gerekmektedir. Bütçesel kontrol etkinliğinin ara değişken etkisi için kurulan H_{16} hipotezini test etmek için yapılan analizler, Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4.16. Bütçesel Kontrol Etkinliğinin Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Model 1 Bütçesel Kontrol Etkinliği			Model 2 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 3 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 4 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Algılanan Çevresel Belirsizlik	-,085	-1,886	,060	,103	2,278	,023				,089	1,979	,048
Bütçesel Kontrol Etkinliği							-,176	-3,929	,000	-,168	-3,758	,000
F	3,558			5,190			15,440			9,726		
R ²	,007			,011			,031			,039		
Düzeltilmiş R ²	,005			,009			,029			,035		

Bütçesel kontrol etkinliğinin algılanan çevresel belirsizlik ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında ara değişken olup olmadığını inceleyen analiz sonuçları ikinci (F:5,190; p<0,05), üçüncü (F: 15,440; p<0,01) ve dördüncü (F: 9,726; p<0,01) regresyon modellerinin istatistikî olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, algılanan çevresel belirsizliğin bütçesel kontrol etkinliği üzerindeki etkisini araştıran birinci regresyon modelinin istatistikî olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (F:3,558; p>0,05). Algılanan çevresel belirsizliğin bütçesel kontrol etkinliği üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamsızken (p>0,05), bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir (β =0,103; p<0,05). Bütçesel kontrol etkinliği, bütçesel bolluk oluşturma eğilimini negatif bir şekilde etkilemektedir (β =-0,176; p<0,01). Sonuç olarak algılanan çevresel belirsizlik arttıkça bütçesel bolluk oluşturma eğilimi de artmaktadır. Bununla birlikte bütçesel kontrol etkinliğindeki artış bütçesel bolluk oluşturma eğilimini azaltmaktadır.

Bütçesel kontrol etkinliği ve çevresel belirsizliğin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde birlikte etkilerinin incelendiği üçüncü regresyon modelinde, çevresel belirsizliğin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi (β =0,089; p<0,05), ikinci regresyon analizi sonuçlarına (β =0,103; p<0,05) oranla azalmaktadır.

Bununla birlikte, algılanan çevresel belirsizliğin bütçesel kontrol etkinliği üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamsız olduğundan, bütçesel kontrol etkinliğinin algılanan çevresel belirsizlik ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında ara değişken etkisine sahip olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bütçesel kontrol etkinliğinin ara değişken olduğunu ileri süren H_{16} hipotezi reddedilmiştir.

4.3.6.10. Genel Siyasi Davranışın Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile ilgili Regresyon Analizleri

Genel siyasi davranışın algılanan çevresel belirsizlik ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu ileri süren H_{17a} hipotezini test etmek için gerçekleştirilen regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 4.17’de sunulmuştur.

Tablo 4.17. Genel Siyasi Davranışın Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Model 1 Genel Siyasi Davranış			Model 2 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 3 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 4 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi		
	β	t	Sig.	B	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Algılanan Çevresel Belirsizlik	,189	4,228	,000	,103	2,278	,023				,062	1,374	,170
Genel Siyasi Davranış							,230	5,192	,000	,218	4,844	,000
F	17,877			5,190			26,960			14,449		
R ²	,036			,011			,053			,056		
Düzeltilmiş R ²	,034			,009			,051			,053		

Regresyon analizi sonuçları dört modelinde istatistikî olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Model 1: F=17,877; p<0,01, Model 2: F=5,190; p<0,05, Model 3: F=26,960; p<0,01 ve F=14,449; p<0,01). Algılanan çevresel belirsizlik hem genel siyasi davranış üzerinde ($\beta=0,189$; p<0,01) hem de bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde ($\beta=0,103$; p<0,05) istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Benzer şekilde, genel siyasi davranışın bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisinin de pozitif olduğu görülmektedir ($\beta=0,230$; $p<0,01$). Bununla birlikte algılanan çevresel belirsizliğin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde genel siyasi davranış ile birlikte etkilerine bakıldığında algılanan çevresel belirsizliğin etkisinin istatistikî olarak anlamsız hale geldiği görülmektedir ($p>0,05$). Bu sonuçlar H_{17a} hipotezini desteklenmekte ve genel siyasi davranışın, algılanan çevresel belirsizlik ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında tam ara değişken olduğunu doğrulamaktadır.

4.3.6.11. Genel Siyasi Davranışın Etik Çalışma İklimi ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Genel siyasi davranışın etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olup olmadığını araştırmak için oluşturulan regresyon modellerinin analiz sonuçları, Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18. Genel Siyasi Davranışın Etik Çalışma İklimi ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Model 1 Genel Siyasi Davranış			Model 2 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 3 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 4 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	T	Sig.	β	t	Sig.
Etik Çalışma İklimi	-,240	-5,441	,000	-,093	-2,048	,041				-,040	-,874	,382
Genel Siyasi Davranış							,230	5,192	,000	,220	4,829	,000
F	29,605			4,195			26,960			13,855		
R ²	,058			,009			,053			,054		
Düzeltilmiş R ²	,056			,007			,051			,050		

Genel siyasi davranışın etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında ara değişken etkisi olup olmadığını araştırmak için kurulan dört modelin de istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir (Model 1: $F=29,605$; $p<0,01$, Model 2: $F=4,195$; $p<0,01$, Model 3: $F=26,960$; $p<0,01$ ve Model 4: $F=13,855$; $p<0,01$). Etik çalışma iklimi; genel siyasi davranışın ($\beta=-0,240$; $p<0,01$)

ve bütçesel bolluk oluşturma eğiliminin ($\beta=-0,093$; $p<0,05$) her ikisi üzerinde de istatistikî olarak anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir. Genel siyasi davranışın bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi ise, istatistikî olarak anlamlı ve pozitifdir ($\beta=0,230$; $p<0,01$). Bununla birlikte, etik çalışma ikliminin genel siyasi davranış ile birlikte regresyona tabi tutulduğu dördüncü regresyon modelinde, etik çalışma ikliminin etkisi istatistikî olarak anlamsız hale gelmektedir ($p>0,05$). Dolayısıyla genel siyasi davranışın etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasında tam ara değişken etkisine sahip olduğunu ileri süren H_{17b} hipotezi desteklenmektedir.

4.3.6.12.Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalmanın Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

H_{18a} hipotezini test etmek için çıkar kaygısıyla sessiz kalmanın çevresel belirsizlik algısı ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ilişkide ara değişken olup olmadığı araştırılmış ve elde edilen sonuçlar Tanlo 4.19’da sunulmuştur.

Tablo 4.19. Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma Değişkeninin Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile ilgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma			Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi		
	β	t	Sig.	B	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Algılanan Çevresel Belirsizlik	,035	,775	,439	,103	2,278	,023				,096	2,159	,031
Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma							,216	4,860	,000	,212	4,799	,000
F	,601			5,190			23,616			14,228		
R ²	,001			,011			,047			,056		
Düzeltilmiş R ²	-,001			,009			,045			,052		

İkinci, üçüncü ve dördüncü regresyon modelleri istatistikî olarak anlamlı (Model 2: $F=5,190$; $p<0,01$ ve Model 3: $F=23,616$; $p<0,01$; Model 4: $F=14,228$;

$p<0,01$) olmakla birlikte, algılanan çevresel belirsizliğin çıkar kaygısıyla sessiz kalma üzerindeki etkisini araştıran birinci modelin istatistikî olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Hem algılanan çevresel belirsizlik ($\beta=0,103$; $p<0,05$), hem de çıkar kaygısıyla sessiz kalma ($\beta=0,216$; $p<0,01$) bütçesel bolluk oluşturma eğilimini pozitif bir şekilde etkilemektedir. Algılanan çevresel belirsizlik ($\beta=0,096$; $p<0,05$) ve çıkar kaygısıyla sessiz kalmanın ($\beta=0,212$; $p<0,01$) bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki birlikte etkilerinin incelendiği regresyon modelinde de her iki değişkenin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkileri anlamlı ve pozitifdir. Ancak, birinci regresyon modeli sonuçları algılanan çevresel belirsizliğin çıkar kaygısıyla sessiz kalma üzerinde bir etkisinin olmadığını göstermektedir ($p>0,05$). Ara değişken etkisinin birinci şartı olan, bağımsız değişkenin ara değişkeni istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilemesi şartını sağlamadığı için, çıkar kaygısıyla sessiz kalma değişkeni bu ilişkide ara değişken etkisine sahip değildir. Bu nedenle, **H_{18a}** hipotezi reddedilmiştir.

4.3.6.13.Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalmanın Etik Çalışma İklimi ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Çıkar kaygısıyla sessiz kalmanın etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olup olmadığını araştıran regresyon analizi sonuçları Tablo 4.20'de gösterilmektedir.

Tablo 4.20. Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma Değişkeninin Etik Çalışma İklimi ile Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Arasında Ara Değişken Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Model 1 Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma			Model 2 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 3 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi			Model 4 Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Etik Çalışma İklimi	-,116	-2,567	,011	-,093	-2,048	,041				-,069	-1,538	,125
Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma							,216	4,860	,000	,208	4,655	,000
F	6,591			4,195			23,616			13,024		
R ²	,013			,009			,047			,051		
Düzeltilmiş R ²	,011			,007			,045			,047		

Regresyon analizi sonuçları bütün modellerin istatistikî olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Model 1: F=6,591; p<0,05, Model 2: F=4,195; p<0,05, Model 3: F=23,616; p<0,01 ve Model 4; F=13,024; p<0,01). Çıkar Kaygısıyla sessiz kalma, bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta=0,216$; p<0,01). Etik çalışma iklimi ise, çıkar kaygısıyla sessiz kalmanın ($\beta=-0,116$; p<0,05) ve bütçesel bolluk oluşturma eğiliminin ($\beta=-0,093$; p<0,05) her ikisi üzerinde de istatistikî olarak anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, çıkar kaygısıyla sessiz kalma ile birlikte regresyona tabi tutulduğunda etik çalışma ikliminin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamsız hale gelmektedir (p>0,05). Analizlerden elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, çıkar kaygısıyla sessiz kalmanın etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğu görülmekte ve **H_{18b}** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.21. Hipotezlerin Kabul ve Red Tablosu

HİPOTEZLER		KABUL/ RED
H_{1a}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin dağıtımsal adalet algısı, bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.	RED
H_{1b}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin işlemsel adalet algısı, bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.	KABUL
H_{1c}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etkileşimsel adalet algısı, bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.	RED
H₂	Kamu kurumlarının bütçesel kontrol etkinliği, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.	KABUL
H_{3a}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin genel siyasi davranışı, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H_{3b}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin çıkar kaygısıyla sessiz kalması, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H_{3c}	Kamu kurumlarında uygulanan ödeme ve terfi politikaları, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H₄	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin bütçesel katılımı, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
H₅	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin çevresel belirsizlik algıları bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
H₆	Kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.	RED
H_{7a}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin bütçe oluşturma sürecine katılımları, yöneticilerin dağıtımsal adalet algıları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H_{7b}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin bütçe oluşturma sürecine katılımları, yöneticilerin işlemsel adalet algıları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H_{7c}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin bütçe oluşturma sürecine katılımları, yöneticilerin etkileşimsel adalet algıları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H_{8a}	Kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin dağıtımsal adalet algıları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H_{8b}	Kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin işlemsel adalet algıları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H_{8c}	Kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin etkileşimsel adalet algıları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H₉	Kamu kurumlarında farklı kademelerdeki yöneticiler arasındaki bilgi paylaşımı, bütçesel kontrolün etkinliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H₁₀	Kamu kurumlarında algılanan çevresel belirsizlik, bütçesel kontrolün etkinliği üzerinde negatif etkiye sahiptir.	KABUL
H_{11a}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin çevresel belirsizlik algıları, genel siyasi davranışları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
H_{11b}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin çevresel belirsizlik algıları, çıkar kaygısıyla sessiz kalma davranışları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
H_{12a}	Kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin genel siyasi davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.	KABUL

Tablo 4.20. Hipotezlerin Kabul ve Red Tablosu (Devam)

HİPOTEZLER		KABUL/ RED
H_{12b}	Kamu kurumlarındaki etik çalışma iklimi, yöneticilerin çıkar kaygısıyla sessiz kalma davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.	RED
H_{13a}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin örgütsel bağlılığı, genel siyasi davranış üzerinde negatif etkiye sahiptir.	KABUL
H_{13b}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin örgütsel bağlılığı, çıkar kaygısıyla sessiz kalmaları üzerinde negatif etkiye sahiptir.	RED
H_{14a}	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin işlemsel adalet algısı, bütçesel katılım ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.	RED
H_{14b}	Kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin işlemsel adalet algısı, kurumda var olan etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.	KABUL
H_{15a}	Kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin etkileşimsel adalet algısı, bütçesel katılım ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.	RED
H_{15b}	Kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin etkileşimsel adalet algısı, etik çalışma iklimi ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.	RED
H₁₆	Kamu kurumlarındaki bütçesel kontrolün etkinliği, algılanan çevresel belirsizlik ile yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.	RED
H_{17a}	Kamu kurumlarındaki genel siyasi davranış, algılanan çevresel belirsizlik ile yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.	KABUL
H_{17b}	Kamu kurumlarındaki genel siyasi davranış, etik çalışma iklimi ile yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.	KABUL
H_{18a}	Kamu kurumlarında çıkar kaygısıyla sessiz kalma davranışı, algılanan çevresel belirsizlik ile yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.	RED
H_{18b}	Kamu kurumlarında çıkar kaygısıyla sessiz kalma davranışı, etik çalışma iklimi ile yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri arasında ara değişken etkisine sahiptir.	KABUL

5.SONUÇ VE TARTIŞMA

Kamu kurumları kendilerini giderek daha karmaşık ve dinamik bir sürecin içinde bulmaktadır. Bu karmaşık ve dinamik süreç kamu kurumlarında etkin bir kaynak yönetimini adeta bir zorunluluk haline getirdiğinden etkin bir bütçeleme sistemine olan ihtiyaç da her geçen gün artmaktadır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımının yaygınlaşması, kamu kurumu bütçelerinin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve kullanılması gerektiğine dair beklentileri daha da arttırmaktadır. Günümüzde oldukça sık karşılaştığımız özelleştirmeler ve önceden kamu kurumlarının hâkim olduğu alanlarda özel sektör örgütlerinin boy göstermesi, kamu kurumlarının bu beklentileri pek de karşılayamadığının göstergelerinden biridir. Kamu kurumlarının etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının önündeki en büyük engellerden biri olan bütçesel bolluk, kamu kaynaklarının israf edilmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla kamu kurumlarının etkin bir bütçeleme sistemine sahip olması ve kaynaklarını optimum şekilde, israf etmeden kullanabilmesi için bütçesel bolluk oluşumuna neden olan faktörlerin bilinmesi faydalı olacaktır.

Bu nedenle kamu kurumlarında kaynak israfına neden olan bütçesel bolluk oluşumunun nedenlerinin araştırılarak sorunun çözümüne katkı sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla, Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşlarında çeşitli yönetim kademelerinde çalışmakta olan yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimlerini etkileyen faktörler incelenmiştir. Diğer bir ifade ile kamu kurumlarındaki yöneticileri bütçesel bolluk oluşturmaya iten veya bütçesel bolluk oluşturmaktan alıkoyan faktörlere odaklanılmıştır. Bu çerçevede kamu kurumlarında farklı yönetim kademelerinde çalışmakta olan yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimlerini etkileyeceği öngörülen örgütsel adalet algısı, bütçesel kontrol etkinliği, örgütsel politika algısı, bütçesel katılım, algılanan çevresel belirsizlik, etik çalışma iklimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkileri ve birbirleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmayı gerçekleştirmek için farklı kamu kurumlarından 486 yöneticiden anket yardımıyla veri toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar SPSS 13.0 paket programı kullanılarak analize tabi tutulmuş ve bulgular önceki bölümde sunulmuştur. Uluslararası literatürde özel sektör örgütlerinde bütçesel bolluk oluşumuna etki eden faktörler derinlemesine

incelenmiş olmakla birlikte aynı durum kamu kurumları için geçerli değildir. Ayrıca ülkemizde özel sektör örgütleri üzerinde de bu tarz bir çalışmanın olmaması bu çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın, hem ulusal hem de uluslararası literatüre önemli katkılar sağlayacağı ve ileride bu konuda yapılacak araştırmalar için önemli bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

5.1. Değişkenlerin Bütçesel Bolluk Oluşturma Eğilimi Üzerine Etkileri

Dağıtımsal adalet algısı, işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet algısı, bütçesel katılım, bütçesel kontrol etkinliği, algılanan çevresel belirsizlik, etik çalışma iklimi, genel siyasi davranış, çıkar kaygısıyla sessiz kalma ve ödeme ve terfi politikalarının bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkilerinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde en büyük etkiye sahip değişkenlerin sırasıyla işlemsel adalet algısı ($\beta = -0,211$; $p < 0,01$) ve bütçesel kontrol etkinliği ($b = -0,154$; $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet algısı ve bütçesel kontrol etkinliğindeki artış, bütçesel bolluk oluşturma eğilimini azaltmaktadır. Bununla birlikte genel siyasi davranış ($\beta = 0,121$; $p < 0,05$), çıkar kaygısıyla sessiz kalma ($\beta = 0,140$; $p < 0,01$) ve ödeme ve terfi politikalarında ($\beta = 0,148$; $p < 0,01$) meydana gelen artış ise bütçesel bolluk oluşturma eğilimini de arttırmaktadır. Dağıtımsal adalet algısı ($p > 0,05$), etkileşimsel adalet algısı ($\beta = 0,107$; $p < 0,05$), algılanan çevresel belirsizlik ($\beta = 0,083$; $p < 0,05$), bütçesel katılım ($p > 0,05$) ve etik çalışma ikliminin ($p > 0,05$) ise bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Çalışma, kamu kurumlarındaki yöneticilerin, kaynakların dağıtımında kullanılan prosedürlerin adil bir şekilde belirlendiğini algılamaları ve örgüt içerisinde etkin bir bütçesel kontrol olması halinde bütçesel bolluk oluşturma eğiliminde önemli oranlarda azalış olacağını ortaya koymaktadır. Bütçesel bolluk oluşturma eğiliminin azaltılmasındaki etkileri göz önüne alındığında kurum yöneticilerinin işlemsel adalet algılarını yükseltecek uygulamaların faaliyete geçirilmesi ve etkin bir bütçesel kontrolün sağlanmasının faydalı olacağı görülmektedir.

Örgütsel politika algısının boyutları olan ödeme ve terfi politikaları, çıkar kaygısıyla sessiz kalma ve genel siyasi davranış değişkenlerinin bütçesel bolluk oluşturma eğilimini en çok arttıran değişkenler olduğu dikkat çekmektedir. Bu da yöneticilerin kaynakların dağıtımını ve bütçe oluşturma süreçlerinde politik davranabileceğini ve gerekenden fazla kaynak talep edebileceğini göstermektedir. Ram and Prabhakar (2010) araştırmadan elde edilen bulgulara paralel sonuçlar elde etmiştir.

Yöneticilerin çevresel belirsizlik algılarının bütçesel bolluk oluşturma eğilimleri üzerindeki etkisinin istatistikî olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bunun başlıca nedenleri arasında, kamu kurumlarının özel sektör örgütlerine oranla daha durağan bir çevrede faaliyet göstermeleri ve çevresel belirsizliklere çok fazla maruz kalmamaları sıralanabilir. Literatürdeki çalışmalar genellikle özel sektör örgütleri üzerinde gerçekleştirildiği için bu bulguya paralel olmayan sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin; Govindarajan (1986) ve Kren (2003) çevresel belirsizliğin bütçesel bolluk oluşturma eğilimini arttırdığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Algılanan çevresel belirsizliğin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde her ne kadar direkt bir etkisi olmasa da, genel siyasi davranış aracılığı ile dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Dolaylı da olsa böyle bir etkinin varlığı, algılanan çevresel belirsizliğin kamu kurumlarında da etkili olduğunun bir kanıtıdır.

Örgütteki etik çalışma ikliminin diğer değişkenler ile birlikte etkilerinin incelendiği regresyon modelinde (Bkz. Tablo 4.8) bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülürken, tek başına etkisinin incelendiği analizlerde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Ayrıca etik çalışma iklimi çeşitli değişkenler aracılığı ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde dolaylı etkiye sahiptir. Bu bulgular, etik bir çalışma ikliminin bütçesel bolluk oluşturma eğilimini azaltıcı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Douglas and Wier (2000) de benzer sonuçlar elde etmiş, etik çalışma ikliminin, bütçesel bolluk gibi etik görülmeyen davranışları azalttığını belirtmiştir.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise, bütçesel katılımın bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığıdır. Dunk and Perera (1997) bu sonucu destekler nitelikte, yöneticilerin bütçesel katılımını bütçesel bolluk oluşturmaları için bir fırsat olduğunu fark etseler bile

ahlak, etik ve kariyer gelişimi gibi konuları da içeren nedenlerle bütçesel bolluk oluşturma girişiminde bulunmayacaklarını ileri sürmüştür. Bütçesel katılımın bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde bir etkisinin bulunmamasında kamu kurumlarında özel sektör örgütlerine oranla katılımcılığın şeklinin farklı olması ve az olması gösterilebilir. Bununla birlikte literatürde birbiriyle çelişen sonuçlar mevcuttur. Örneğin; Shields and Shields (1998), Merchant (Organizational Controls and....., 1985) ve Onsi (1973) bütçesel katılımın bütçesel bolluğu azalttığını, Lukka (1988) ise, arttırdığını ileri sürerken, Nouri and Parker (1996) ise, bütçesel katılım ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık gibi üçüncü bir değişken tarafından etkilenebileceğini ileri sürmüştür.

Etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarının bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerindeki etkileri beklenenin aksine anlamsız çıkmaktadır. Bunun başlıca nedeni, etkileşimsel adalet algısının direkt kuruma yönelik değil, üst yöneticilere ve çalışanlara yönelik sonuçlara neden olmasıdır. Benzer şekilde, Cohen-Charash and Spector (2001) etkileşimsel adalet algısının kuruma ya da prosedürlere yönelik değil, prosedürleri oluşturan ve uygulayan kişilere yönelik olduğu için tepkilerin de kişilere yönelik olacağını belirtmiştir. Ayrıca dağıtımsal adalet algısı bütçesel bolluk oluşturma eğiliminin bütçesel bolluğa dönüşmesinden sonra oluşan bir durum olarak da nitelendirilebilir. Bu nedenle dağıtımsal adalet algısı bütçesel bolluk oluşturma eğiliminin bir öncülü değil, bütçesel bolluğun bir sonucu olarak düşünülebilir. Araştırmamızda bütçesel bolluk değil de bütçesel bolluk oluşturma eğilimi incelendiği için bu ilişki incelenememiştir.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar, kamu kurumlarında oldukça sık karşılaşılan ve bütçenin etkin bir şekilde kullanılmasının önünde ciddi bir engel teşkil eden bütçesel bolluğun önlenmesi yolunda önemli ipuçları vermektedir.

5.2. Değişkenlerin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkileri

Bütçesel katılım ve etik çalışma ikliminin örgütsel adalet algısı boyutları üzerindeki etkilerinin incelendiği analiz sonuçları her iki değişkende de meydana gelecek artışın, yöneticilerin dağıtımsal adalet algısını da yükselteceği yönündedir. Bununla birlikte en büyük etkiye sahip değişken etik çalışma iklimidir ($\beta=0,165$;

$p < 0,01$) ve bütçesel katılımın ($\beta = 0,095$; $p < 0,05$) etkisi etik çalışma iklimine oranla oldukça düşüktür. Hem bütçesel katılımın ($\beta = 0,230$; $p < 0,01$) hem de etik çalışma ikliminin ($\beta = 0,303$; $p < 0,01$) işlemsel adalet algısı üzerindeki etkisi, dağıtımsal adalet algısı üzerindeki etkilerine oranla daha da kendini göstermektedir. Dağıtımsal adalet algısında olduğu gibi burada da en büyük etkiyi gösteren değişken etik çalışma iklimidir. Benzer şekilde her iki değişken de etkileşimsel adalet algısı üzerinde de pozitif etkiye sahiptir (bütçesel katılım: $\beta = 0,150$; $p < 0,01$, etik çalışma iklimi: $\beta = 0,330$; $p < 0,01$).

Literatürde de etik çalışma ikliminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerine dair benzer sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Buckley et al. (2001) ve Treviño and Weaver (2001) etik iklimine sahip olmayan bir örgütte adaletsiz olarak görülen durumlar artacağından, örgütsel adalet algısını da olumsuz etkileyeceği, etik iklimine sahip bir örgütte ise, çalışanların adalet algısının daha yüksek olacağı yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Schminke et al. (2000) ve Aryee et al. (2004) alınan kararlara yüksek katılımının işlemsel adalet algısı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Bununla birlikte Schminke et al. (2000) kararlara katılımın algılanan etkileşimsel katılım üzerinde bir etkisinin olmadığını bildirmişlerdir.

Bütçesel katılım ve etik çalışma ikliminin genel olarak örgütsel adalet algısı boyutları üzerindeki etkilerine bakıldığında bütçesel katılımın en çok işlemsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bunun nedeni yöneticilerin bütçesel katılım sayesinde sürece daha da hakim olarak prosedürlerin nasıl hazırlandığı ve uygulandığı konusunda daha çok bilgiye sahip olmalarıdır. Sürecin işleyişine ve uygulanan prosedürlere daha hâkim bir yöneticinin işlemsel adalet algısı da daha yüksek olmaktadır. Etik çalışma iklimi ise, en büyük etkiyi etkileşimsel adalet algısı üzerinde göstermektedir. Buradan hareketle, etik çalışma iklimine sahip bir kurumda, ast ve üst yöneticiler arasında daha kaliteli ve adil bir etkileşim sağlanacağından yöneticilerin etkileşimsel adalet algılarının da daha yüksek olacağı sonucu çıkarılabilir.

5.3. Değişkenlerin Bütçesel Kontrol Etkinliği Üzerindeki Etkileri

Algılanan çevresel belirsizlik ve bilgi paylaşımının bütçesel kontrol etkinliği üzerindeki etkilerinin incelendiği analiz sonuçlarına bakıldığında algılanan çevresel belirsizlik arttıkça ($\beta=-0,102$; $p<0,05$) bütçesel kontrol etkinliğinin azaldığı görülmektedir. Chenhall (2003) ve Hassel (1991) benzer sonuçlar elde etmiş ve çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, bütçesel kontrolün etkinliği azalacağından daha sıkı kontrollerin uygulanmasının gerekebileceğini belirtmişlerdir. Bilgi paylaşımında ise tersi durum söz konusudur. Yani bilgi paylaşımındaki artış bütçesel kontrolün etkinliğini de arttırmaktadır ($\beta=0,183$; $p<0,01$).

Bu sonuçlar, kamu kurumlarında etkin bir bütçesel kontrol sağlanabilmesi için algılanan çevresel belirsizliğin ve bilgi paylaşımının önemini göstermektedir. Bu nedenle kamu kurumlarında bilgi paylaşımının sağlanabilmesi için etkin bir ortam oluşturulması için ve yöneticilerin çevresel belirsizlik algılarını azaltmak için gereken çalışmaların yapılması gerekmektedir.

5.4. Değişkenlerin Örgütsel Politika Algısı Üzerindeki Etkileri

Algılanan çevresel belirsizlik, etik çalışma iklimi ve örgütsel bağlılığın genel siyasi davranış üzerindeki etkilerinin incelendiği analiz sonuçları, algılanan çevresel belirsizlikteki artışın ($\beta=0,196$; $p<0,01$) genel siyasi davranış üzerinde de bir artış meydana getireceğini göstermektedir. Örgütte hâkim olan etik çalışma iklimi, genel siyasi davranışı ($\beta=-0,180$; $p<0,01$) azaltmaktadır. Buradan hareketle, çalışanların örgüt içerisinde politik davranışları etik görmediği yönünde bir sonuç çıkartmak mümkündür. Bu nedenle, etik çalışma ikliminin oluşturulduğu bir ortamda çalışan yöneticiler, daha az politik davranış sergileyecektir denilebilir. Etik çalışma ikliminde olduğu gibi örgütsel bağlılıktaki artış da ($\beta=-0,198$; $p<0,01$) genel siyasi davranış üzerinde etkisini göstermekte ve örgütsel bağlılık arttıkça genel siyasi davranış azalmaktadır. Genel anlamda bakıldığında örgütsel politika algısı üzerinde

en büyük etkiye sahip değişken örgütsel bağlılıktır. Yöneticilerin örgütsel bağlılığı arttıkça siyasi davranışlar sergileme sıklığı da azalmaktadır.

Çevresel belirsizlik algısı, etik çalışma iklimi ve örgütsel bağlılığın çıkar kaygısıyla sessiz kalma üzerindeki etkisini araştıran modelin ise, istatistikî olarak anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici, belirsiz bir ortamlarda ne ile karşılaşacağını bilemediğinden, mevcut durumunu korumak için sessiz kalması riskli bir tercih olarak görebilmektedir. Algılanan çevresel belirsizlik arttıkça kendisi için riskin de arttığını düşüneceğinden kendisini risklere karşı korumak için tedbirler alacak ve sessiz kalmayacaktır. Bununla birlikte, tersi durumda söz konusu olabilmektedir. Başka bir ifade ile yöneticiler; belirsizlik ortamında kendilerini korumak için sessiz kalmayı da tercih edebilirler. Bu nedenle, algılanan çevresel belirsizliğin çıkar kaygısıyla sessiz kalma değişkeni üzerinde net bir etki gösterdiği söylenememektedir. Etik çalışma ikliminin çıkar kaygısıyla sessiz kalma üzerinde bir etkisinin bulunmamasından, kendilerinin bizzat müdahalesi söz konusu olmadığı için çalışanların sessiz kalmayı etik bir sorun olarak görmediği sonucu çıkarılabilir.

5.5. Değişkenlerin Ara Değişken Etkisi

İşlemsel adalet algısının diğer değişkenlere oranla bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde en büyük etkiye sahip değişken olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet algısı aynı zamanda etik çalışma ikliminin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi ile ilişkisinde tam ara değişken etkisine sahiptir. Sonuç olarak etik çalışma iklimi yöneticilerin işlemsel adalet algısını yükselterek işlemsel adalet algısı aracılığıyla bütçesel bolluk oluşturma eğilimini de azaltmaktadır.

Algılanan çevresel belirsizlik bir taraftan bütçesel kontrol etkinliğini azaltırken, diğer taraftan da bütçesel bolluk oluşturma eğilimini arttırmaktadır. Bunlara ek olarak bütçesel kontrol etkinliği arttıkça yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi azalmaktadır. Bu sonuçlar bütçesel kontrol etkinliğinin algılanan çevresel belirsizlik ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ilişkide kısmi ara değişken olduğunu göstermektedir. Bütçesel kontrol etkinliğindeki artış, yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde, algılanan çevresel belirsizlikteki artıştan

kaynaklanan negatif etkiyi azalmaktadır. Buradan hareketle çevresel belirsizliğin yüksek olduğu örgütlerde, bütçesel bolluk oluşturma eğilimi gibi yöneticilerin kendilerini belirsizliklerden koruma ve çıkar amaçlı davranışlarını önleme fonksiyonu nedeniyle bütçesel kontrol etkinliği daha da önem kazanmaktadır. Chenhall'de (2003) benzer sonuçlar elde etmiş ve çevresel belirsizliğin resmi kontrollere güveni ve geleneksel bütçelere verilen önemi daha da arttırdığını ifade etmiştir. Lau (1999) ise bütçesel kontrolün bolluk oluşumunu azaltacağını ifade etmiştir. Govindarajan (1986) ve Kren (2003) çevresel belirsizliğin bütçesel bolluk oluşturma eğilimini arttırdığını belirtmişlerdir.

Algılanan çevresel belirsizlik algısındaki artış hem genel siyasi davranışta ($\beta=0,189$; $p<0,01$) hem de hem de bütçesel bolluk oluşturma eğiliminde ($\beta=0,103$; $p<0,05$) artışa neden olmaktadır. Bununla birlikte çevresel belirsizlik algısının bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde genel siyasi davranış ile birlikte etkilerine bakıldığında çevresel belirsizlik algısının etkisi ortadan kalkmaktadır ($p>0,05$). Buradan algılanan çevresel belirsizliğin bütçesel bolluk oluşturma eğilimini genel siyasi davranış üzerinden etkilemekte olduğu anlaşılmaktadır. Aynı şekilde örgütsel politika algısının diğer bir boyutu olan çıkar kaygısıyla sessiz kalma değişkeninin çevresel belirsizlik algısı ile bütçesel bolluk oluşturma eğilimi arasındaki ara değişken etkisi incelenmiş fakat çevresel belirsizlik algısının çıkar kaygısıyla sessiz kalma değişkeni üzerinde bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Dolayısıyla çıkar kaygısıyla sessiz kalma bu ilişkide ara değişken değildir.

Analiz sonuçları hem genel siyasi davranışın hem de çıkar kaygısıyla sessiz kalma değişkeninin etik çalışma ikliminin bütçesel bolluk oluşturma eğilimi ile ilişkisinde de tam ara değişken olduğunu göstermektedir. Yani etik çalışma iklimi bütçesel bolluk oluşturma eğilimini genel siyasi davranış ve çıkar kaygısıyla sessiz kalma değişkenleri üzerinden etkilemektedir.

5.6. Çalışmanın Kısıtları

Bütün çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları vardır. Çalışmamızda yöneticilerin bütçesel bolluk oluşturma eğilimini etkileyen

değişkenlerden sadece belirli bir kısmı incelenmiştir. Bununla birlikte bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde etkili olabilecek daha birçok faktör bulunmaktadır. Literatürde özellikle özel sektör kuruluşlarında bütçesel bolluk oluşumunda etkili olan faktörler incelenmiştir. Bu faktörlerin kamu kurumlarında da etkili olup olmadığı araştırılmalıdır.

Çalışmada literatürde özel sektör örgütlerinde bütçesel bolluk konusunu inceleyen birçok çalışmayla tutarlı sonuçlar elde edilmesine rağmen, çalışmamızın örnek kütesini kamu kurumlarında çalışan yöneticiler oluşturduğu için elde edilen sonuçların özel sektöre genellenmesi uygun olmayacaktır. Çalışmamızın bir diğer kısıtı da verilerin toplanması esnasında yöneticilerin kendi birimlerindeki bütçesel konularla ilgili bilgi vermek istememesi, eksik veya yanlış bilgi vermesidir.

5.7.Öneriler

Literatürde özel sektör kuruluşlarında bütçesel bolluk oluşturma eğilimini etkileyen değişkenler üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Zaman kısıtı nedeniyle çalışmamızda bu değişkenlerin tamamının incelemeye dahil edilmesi mümkün olmamıştır. Bununla birlikte bu araştırmaya dahil edilememiş birçok değişkenin de kamu kurumları temelinde bütçesel bolluk algısına etkileri incelenmelidir. Ayrıca sadece kamu kurumlarına özgü değişkenlerin de kamuda bütçesel bolluk algısı üzerine etkisinin olması muhtemeldir. Bunlarında araştırılması faydalı olacaktır.

Dikkat çekilmesi gereken diğer bir husus ise, yöneticinin kendisi veya diğer yöneticiler tarafından, kaynakların dağıtımını etkileyerek oluşturmuş geçmiş bütçesel bollukların, yöneticinin örgütsel adalet algısını şekillendiren önemli faktörlerden biri olabileceğidir. Özellikle dağıtımsal adalet algısının, bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, dağıtımsal adalet algısının bütçede oluşturulan bolluktan etkilenmesi muhtemeldir. Çalışmamızda örgütsel adalet ve bütçesel bolluk değil de bütçesel bolluk oluşturma eğilimi ele alındığından bu konunun gelecek çalışmalarda incelenmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Örgütteki etik çalışma ikliminin diğer değişkenler ile birlikte etkilerinin incelendiği regresyon modelinde (Bkz. Tablo 4.8) bütçesel bolluk oluşturma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Tek başına etkisinin incelendiği regresyon analizlerde ise (Bkz. Tablo 4.13), istatistikî olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Bu durum etik çalışma ikliminin, regresyona dahil edilen diğer değişkenlerden biri veya bazıları ile etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Gelecek araştırmalarda bu ilişkilerin incelenmesi faydalı olacaktır.

Algılanan çevresel belirsizliğin bütçesel kontrol etkinliği üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmazken (Bkz. Tablo 4.16), bilgi paylaşımı ile birlikte etkilerinin incelendiği regresyon analizinde bütçesel kontrol etkinliğini istatistikî olarak anlamlı ve negatif bir şekilde etkilediği görülmektedir. Çalışmamızın konusundan uzaklaşılmasını ve konunun dağılmasını önlemek için bütçesel kontrol etkinliği, algılanan çevresel belirsizlik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin araştırılması gelecek çalışmalara bırakılmıştır.

KAYNAKLAR DİZİNİ

Abemethy, M. A. and Stoelwinder, J. U. (1991). Budget use, task uncertainty, system goal orientation and sub-unit performance: a test of the fit hypothesis in not-for-profit hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 16, 105-20.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York, 2, 267-299.

Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-112.

Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. British Psychological Society. Retrieved from <http://workandbabies.com/wp-content/uploads/2009/11/allen-myer-1990.pdf>

Anderson, T. N., Jr. and Kida, T. E. (1985). The effect of environmental uncertainty on the association of expectancy attitudes, effort, and performance. *Journal of Social Psychology*, 125, 631-636.

Andrews, K. M. and Delahaye, B. L. (2000). Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: The Psychological Filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 797-810.

Andrews, R. (2008). Perceived Environmental Uncertainty in Public Organizations: An Empirical Exploration. *Public Performance and Management Review*, 32(1), 21-46.

Aronow J. A. P. (May 2004). A Research Paper on "The Impact Of Organizational Politics On The Work Of The Internal Human Resource Professional". University of Wisconsin, www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2004/2004aronowj.pdf. Erişim Tarihi: 21.05.2011.

Aryee, S., Budhwar, P. S. and Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.

Aryee, S., Chen, Z. X., and Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1-14.

Bagdadli, S., Roberson, Q. and Paoletti, F. (2006). The mediating role of procedural justice in responses to promotion decisions. *Journal of Business and Psychology*, 21, 83–102.

Baiman, S. and Lewis, B. L. (1989). An Experiment Testing the Behavioral Equivalence of Strategically Equivalent Employment Contracts. *Journal of Accounting Research*, Spring, 1 - 20.

Baird, L. and Henderson, J. C. (2001) *The Knowledge Engine: How to Create Fast Cycles of Knowledge-to-Performance and Performance-to-Knowledge*, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

Barfield J.T., Raiborn C.A. and Kinney. M. R. (1998). *Cost Accounting: Traditions and Innovations* (3rd Ed.). Cincinnati: OH: West Publishing Company.

Baron R. and Kenny D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and social psychology*, 51, 1173-1182.

Barreto, J. (2003). Information sharing in mobile networks: a survey on replication strategies. Technical Report RT/015/03, Inesc-ID. Lisboa.

Bartol, K. M. and Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 64–77.

Berland N. (2001), Environmental turbulence and the functions of budgetary control, *Accounting, Business and Financial History*, 11(1), 59–77.

Berland, N. and Chiapello, E. (2009). Criticisms of capitalism, budgeting and the double enrolment: Budgetary control rhetoric and social reform in France in the 1930s and 1950s. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 28-57.

Beu, B. S. and Buckley, M. R. (2004). Using accountability to create a more ethical climate. *Human Resource Management Review*, 14, 67–83.

Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: the sacred and the profane. In J. Greenberg, R. Cropanzano (Ed.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford, CA: Stanford Univ. Press

Bies, R. J. and Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, JAI Press, Greenwich, CT, 1, 43-55.

Bilgin, N. (2005). Tarımsal Kooperatiflerde Güven Duygusunun Ortakların Kooperatiflere Bağlılıkları ve Performans Algılarına Etkisi: TARIŞ'te Bir Uygulama, Doktora Tezi, Gebze.

Blau, G. and Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.

Bock, G. and Kim, Y. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. and Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social Psychological Forces and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

Bourgeois, L. (1981). On the Management of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, 29-39.

Bremser, W. (1988). Budgeting by Department and Functional Area. American Management Association, Watertown, MA.

Brewer G.A. (2009). The possibility of an ethical dimension of public service motivation. Paper presented at International Public Service Motivation Research Conference, Indiana University – Bloomington, June 7-9, 2009.

Brewer, G. A. and Selden, S. C. (1998). Whistle-blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.

Brewer, G. A. and Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-711.

Brownell, P. (1982). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research* (Spring), 12-27.

Brownell, P. (1985). Budgetary systems and the control of functionally differentiated organizational activities. *Journal of Accounting Research*, 23, 502–512.

Bruns, W. J. and Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary control and organisational structure. *Journal of Accounting Research*, 13(2), 177-203.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Buckley, M. R., Beu, D. S., Frink, D. D., Howard, J. L., Berkson, H., Mobbs, T. A. and Ferris, G. R. (2001). Ethical Issues in Human Resources Systems. *Human Resource Management Review*, 11(1), 11-29.

Busch, T. (2002). Slack in public administration: conceptual and methodological issues. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 153-159.

Büyüköztürk, Ş. (2002). *Veri Analizi El Kitabı*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Cabrera, A. and Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687– 710.

Callahan, C. M. and Waymire, T. R. (2007). An Examination of the Effects of Budgetary Control on Performance: Evidence from the Cities. Paper presented at AAA 2008 MAS Meeting.

Cammann, C. (1976). Effects of the Use of Control Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 301-314.

Chapman C. S. (2005). *Controlling Strategy, Management, Accounting and Performance Measurement*. Oxford University Press.

Cheema, I. (2006). The Role of Dispositions in Organizational Politics: A Study of Big-Five Personality Dimensions for Different Facets of Organizational Politics. Paper presented at the IACM 2006. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=913982>.

Cheng, J. and Kesner, I. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*, 23(1), 1–18.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127–168.

Child, J. (1973). Strategies of control and organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 18, 1–17.

Chong, V. K. (2002). A Note on Testing a Model of Cognitive Budgetary Participation Processes Using a Structural Equation Modeling Approach, in P. M. J. Reckers, *Advances in Accounting*, Elsevier Science Ltd., Oxford, 19, 27-51.

Chow, C. W., Cooper J. C. and Waller, W. S. (1988). Participative budgeting: effects of a truth-inducing pay schemes and information asymmetry on slack and performance. *The Accounting Review*, 111-122.

Clarkson, G., Jacobsen, T. E. and Batcheller, A. L. (2007). Information asymmetry and information sharing. *Government Information Quarterly*, 24, 827–839.

Coetzee, M. (2004). The fairness of affirmative action: an organisational justice perspective. Doctoral Thesis, University of Pretoria.

Cohen, R. L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1, 19-40.

Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

Collins, F. (1978). The Interaction of Budgeting Characteristics and Personality Variables with Budgetary Response Attitudes. *The Accounting Review*, 53(2), 324-35.

Cong, X., Li-Hua, R. and Stonehouse, G. (2007). Knowledge management in the Chinese public sector: empirical investigation. *Journal of Technology Management in China*. 2(3), 250-263.

Connelly, C.E. and Kelloway, E.K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge-sharing culture. *Leadership and Organization Development Journal*. 24(5-6), 294-305.

Constant, D., Kiesler, S. and Sproull, L. (1994). What's Mine is Ours, or Is It? A Study of Attitudes About Information Sharing. *Information Systems Research*. 5(4), 400-421.

Cooper, P., Brady, L., Hardeman, O. H., Hyde, A., Naff, K. C., Ott, J. S. and White, H (1998). *Public Administration for the Twenty-First Century*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth.

Cronbach., I. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.

Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons, 12, 317-372.

Cropanzano, R. and Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Behavioral Ethics Quarterly*, 19, 193-233.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. and Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. and Toth P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159–80.

Cruz, I. (2007). How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), 574-588.

Cyert R.M. and March J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliff N.J., Prentice Hall.

Daft, R. 1983. *Organization theory and design*. New York: West. (2010) tenth edition. Cengage Learning.

Davenport, T. H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, 121-131.

Davis, W.D. and Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 15(4), 439–65.

Dawes, S. (1996). Interagency information sharing: Expected benefits, manageable risks. *Journal of Policy Analysis and Management*, 153, 377-394.

De Cremer, D. (2004). The influence of accuracy as a function of leader's bias: The role of trustworthiness in the psychology of procedural justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(3), 293-304.

De Cremer, D. (2006). When authorities influence followers' affect: The interactive effect of procedural justice and transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 322 – 351.

De Cremer, D., Van Dijke, M. and Bos, A. E. R. (2006). Leader's procedural justice affecting identification and trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 554–565.

DeHart-Davis, L., Marlowe, J. and Pandey, S. K. (2006). Gender dimensions of public service motivation. *Public Administration Review*. 66. 873-887.

Demircan Çakar, N. and Yıldız, S. (2009). The Effects Of Organizational Justice On Job Satisfaction: Is “Perceived Organizational Support” A Mediator? *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(28), 68-90.

Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655-660.

Douglas, P. C. and Wier, B. (2000). Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation. *Journal of Business Ethics*, 28, 267-77.

Drory, A. and Romm, T. (1988). What organizational politics is: Organization members perceptions. *Organization Studies*, 9, 165–179.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.

Dunk, A. and Perera, H. (1997). The Incidence of Budgetary Slack: A field Study Exploration. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 10 (5), 649-664.

Dunk, A. S. (1992). Reliance on budgetary control, manufacturing process automation and production sub-unit performance: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), 185–239.

Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68, 400-410.

Dunk, A. S. (1995). The joint effects of budgetary slack and task uncertainty on subunit performance. *Accounting and Finance*, 35(2), 61-75.

Dunk, A. S. and Lysons, A. F. (1997). An Analysis of Departmental Effectiveness, Participative Budgetary Control Processes and Environmental Dimensionality within the Competing Values Framework: A Public Sector Study. *Financial Accountability and Management*, 13(1), 1-15.

Dunk, A. S. and Nouri, H. (1998). Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of Literature Review*, 72-96.

Dunk, A.S. (1989). Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: a note. *Accounting, Organizations and Society*, 14(4), 321-324.

Dunk, A.S. (1993). The effects of job-related tension on managerial performance in participative budgetary settings. *Accounting, Organisations and Society*, 18, 575-585.

Ergün Bülbül, S. (2001). Çözümsel İstatistik, İstanbul: Alfa Yayınları.

Ezzamel M. (1990). The Impact of Environmental uncertainty, Managerial Autonomy and Size on Budget Characteristics. *Management Accounting Research*, 1, 181-197.

Ezzamel, M. and Hart, H. (1987). *Advanced Management Accounting: An Organisational Emphasis*. London, Cassell.

Ferris G.R, Russ G.S. and Fandt P. M. (1996). *Politics in organization* Lawrence Elbaum, Hillsdale, N J.

Ferris, G. R, Russ G. S. and Fandt P.M. (1989). Politics in organizations. In Giacalone RA, Rosenfeld P (eds), *Impression Management in the Organization*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 143-170.

Ferris, G. R. and Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116.

Ferris, K. R. (1977). Perceived Uncertainty and Job Satisfaction in the Accounting Environment. *Accounting, Organizations and Society*. 2, 23-28.

Folami, L. B. and Powers, T. L. (2007). Managerial and Functional Influences on Perceived Environmental Uncertainty. Allied Academies International Conference, Academy of Accounting and Financial Studies Proceedings. 12(2), 35-36.

Folger, R. (1994). Workplace justice and employee worth. *Social Justice Research*, 7, 225–241.

Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 13–34.

Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.

Frow, N., Marginson, D. and Ogden, S. (2005). Encouraging strategic behaviour while maintaining management control: multi-functional project teams, budgets, and the negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises. *Management Accounting Research*, 16, 269-292.

Fuad (2007). In search for the non-monotonic relationships between situational factors, discretionary use of budgetary resources and reliance on accounting performance measures, <https://info.perbanasinstitute.ac.id/pdf/INT/INT03.pdf>. erişim tarihi 24.05.2011.

Galbraith, J. R. (1977). *Organization Design*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gerloff, E. A., Muir, N. K. and Bodensteiner, W. D. (1991). Three components of perceived environmental uncertainty: An exploratory analysis of the effects of aggregation. *Journal of Management*, 17(4), 749-768.

Ghosh, D. and L. Olsen. (2009). Environmental uncertainty and managers' use of discretionary accruals. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 188-205.

Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organization and Society*, 9(2), 125–135.

Govindarajan, V. (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and contingency perspectives. *Decision Sciences*, 17, 496–516.

Grant, R.M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9–22.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Greenberg, J. (1998). The cognitive geometry of employee theft: negotiating “the line” between taking and theft. In R. W. Griffin, A. O’Leary-Kelly, and J. Collins (Eds.), *Nonviolent behaviors in organizations, Dysfunctional behavior in organizations*, Greenwich, CT: JAI, 2, 147–193.

Gül, H. and Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13(1), 377-389.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis with Readings*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Halioui K. and Leclere D. (2008). Budgetary slack and effectiveness of the control: a configurational approach. *Euro-Mediterranean Economics and Finance Review*, 3(2), 96-120.

Hanson, E. I. (1966). The Budgetary Control Function. *The Accounting Review*, 41(2), 239-243.

Harrell, A. and Harrison P. (1994). An Incentive to Shirk, Privately-Held Information and Managers’ Project Evaluation Decisions. *Accounting, Organizations and Society*, 19, 569–577.

Hartmann, F. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 451–482.

Hassel, G.H. and Cunningham, G.M. (1996). Budget Effectiveness in Multinational Corporations: An Empirical Test of the Use of Budget Controls Moderated by Two Dimensions of Budgetary Participation Under High and Low Environmental Dynamism. *Management International Review*, 36(3), 245-266.

Hassel, L. (1991). Headquarter reliance on accounting performance measures in a multinational context. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 3(1), 17-38.

Hochwarter, W.A., Perrewe, P.L., Ferris G. R. and Guercio, R. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 277-297.

Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research (Empirical Research in Accounting: Selected Studies)*, 10, 156-182.

Hopwood, A. G. (1973). *An Accounting System and Managerial Behavior*. Hampshire, U.K. Saxon House, Lexington Books.

Hoque Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *The British Accounting Review*, 37(4), 471-481.

Hoque, Z. (2004). A Contingency Model of The Association Between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance. *International Business Review*, 13, 485-502.

Hu, M. L. M. (2009). Knowledge sharing and innovative service behavior relationship: guanxi as mediator. *Social Behavior and Personality*, 37(7), 977-992

Hu, S. (2010). Perceived Organizational Politics and Organizational Commitment: Exploring the Moderating Effect of Job Insecurity. Paper presented at Management and Service Science (MASS) Conference. 24-26 Aug. 2010. 1 – 4. Wuhan.

Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.

İbragimova, B. (2006). Propensity for Knowledge Sharing: An Organizational Justice Perspective. Dissertation, University of North Texas.

İpe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-59.

İşcan, Ö. F. (2005). Yönetmel değerler ve örgütsel siyasetin ahlâkiliği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 307-324.

Jex, S. M. (2002). Organizational psychology: A scientist-practitioner approach. John Wiley & Sons, New York.

Jogaratham, G. and Wong, K. (2009). Environmental Uncertainty and Scanning Behavior: An Assessment of Top-Level Hotel Executives. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 10(1), 44-67.

Kacmar, K. M. and Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23, 627-658.

Kacmar, K.M. and Ferris, G.R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.

Kacmar, M. K., Bozeman, D. P., Carlson, D. S. and Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383-416.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*. 33, 499-517.

Karasar N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Kelman, S. (1987). Public Choice and Public Spirit. *The Public Interest*, 87 (Spring), 80-94.

Kenis, I. (1979). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 54, 707-721.

Kim, D. C. (1992). Risk Preferences in Participative Budgeting. *The Accounting Review*, 67, 303–318.

Kim, S. (2009). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *American Review of Public Administration*, 39, 149-163.

Kim, S. and Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capacities. *Public Administration Review*, 66, 370–85.

Kim, S. and Vandenabeele, W. A. (2009). Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. Paper presented at International Public Service Motivation Research Conference, Indiana University, Indiana. http://igitur-archive.library.uu.nl/USBO/2010-0226-200308/Kim_Vandenabeele.pdf, Erişim tarihi: 20.05.2011.

Kinicki, A. and Kreitner, R. (2008). *Organizational Behavior: key concepts, skills and best practices*. McGraw-Hill Irwin, Boston.

Kitapçı, H. and Elçi, M. (2005). Quality Culture, Ethical Climate, Person-Organization Fit and Organizational Commitment: An Empirical Investigation. Paper presented at International Strategic Management Conference.

Knight, K. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, 40, 478-496.

Knoke, D. and Wright-Isak, C. (1982). Individual motives and organisational incentive systems. *Research in the Sociology of Organisations*, 1, 209-54.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management* 26(3), 489-511.

Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *The Accounting Review*, 67(3), 511–526.

Kren, L. (1997). The role of accounting information in organizational control: the state of the art. In V. Arnold, & S. G. Sutton, *Behavioral Accounting Research, Foundations And Frontiers*, American Accounting Association, Sarasota, 1-48.

Kren, L. (2002). Common Uncertainty Effects on the Use of Relative Performance Evaluation for Corporate Chief Executives. *Advances in Accounting*, 19, 119–138.

Kren, L. (2003). Effects of uncertainty, participation, and control system monitoring on the propensity to create budget slack and actual budget slack created. *Advances in Management Accounting*, 11, 143-167.

Kren, L. and Liao, W. M. (1988). The role of accounting information in the control of organizations: A review of the evidence. *Journal of Accounting Literature*, 7, 280-309.

Lal, M., Dunk, A. S. and Smith, D. (1996). The propensity of managers to create budgetary slack: A cross-national re-examination using random sampling. *The International Journal of Accounting*, 31(4), 483-496.

Langevin, P. and Mendoza, C. (2010). How can Organizational justice moderate the unethical behaviors induced by budgeting systems?. Paper presented at European Accounting Association 33rd Annual Congress. May 2010.

Lau, C. L. and Eggleton, R. C. (2004). Cultural differences in managers' propensity to create slack. *Advances in International Accounting*, 17, 137-174.

Lau, C. M. (1999). The effects of emphasis on tight budget targets and cost control on production and marketing managers' propensity to create slack. *British Accounting Review*, 31(4), 415-437.

Lau, C. M. and Lim, E.W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*. 19, 139-160.

Lau, C. M. and Lim. E. (2002). The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. *British Accounting Review*, 34, 55-78.

Lau, C. M. The effects of accounting controls on performance and slack creation. (<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/38.pdf>). Erişim Tarihi: 05.06.2011.

Lau, C. M. ve Tan, S. L. C. (2005). The Importance of Procedural Fairness in Budgeting. *Advances in Accounting*, 21, 333-56.

Lau, V. P. and Wong, Y. Y. (2009). Direct and Multiplicative Effects of Ethical Dispositions and Ethical Climates on Personal Justice Norms: A Virtue Ethics Perspective. *Journal of Business Ethics*, 90, 279–294.

Lee, S. and Leifer, R. P. .A (1992). Framework for Linking the Structure of Information Systems with Organizational Requirements for Information Sharing. *Journal of Management Information Systems*, 8(4), 27-44.

Leventhal, G. S. (1980). What Should be Done with Equity Theory, In K. J. Gergen, M.S. Greenberg and R.H. Willis (Eds.), *Social Exchanges: Advances in theory and research*, Plenum, New York, 27-55.

Leventhal, G. S., Karuza, J. and Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*. Springer-Verlag, New York, 121–145.

Lewis, P. V. (1985). Defining ‘business ethics’: like nailing jello to the wall. *Journal of Business Ethics*, 4, 377-83.

Li, A. and Cropanzano, R. (2009). Do East Asians respond more/less strongly to organizational justice than North Americans? A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 46(5), 787-805.

Lind, E.A. and Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press, New York, NY.

Linn, G., Casey, K. M., Johnson, G. E. and Ellis, T. S. (2001). Do broad scope managerial information systems moderate the effects of budget emphasis, budget participation and perceived environmental uncertainty on the propensity to create budget slack? *The Journal of Computer Information Systems*, 42(1), 90-97.

Little, H. T., Magner, N. and Welker, R. B. (2002). The fairness of formal budgetary procedures and their enactment. *Group & Organization Management*, 27(2), 209–225.

Luft, J. L. (1997). Fairness, Ethics and the Effect of Management Accounting on Transaction Costs, *Journal of Management Accounting Research*, 9, 199–216.

Lukka, K. (1988). Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence. *Accounting, Organization and Society*. 13, 281–301.

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., and Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.

Magner, N. R., Johnson, G. G., Little, H. T., Staley, A. B. and Welker R. B. (2006). The Case for Fair Budgetary Procedures. *Managerial Auditing Journal*, 21(4), 408-419.

Maiga, A. S. and Jacobs, F. A. (2007). Budget Participation's Influence on Budget Slack: The Role of Fairness Perceptions, Trust and Goal Commitment. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 5(1), 39-58.

Malloy, D. C. and Agarwal, J. (2001). Ethical climate in nonprofit organizations: propositions and implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(1), 39-54.

Manolis, C., Nygaard, A. and Stillerud, B. (1997). Uncertainty and Vertical Control: An International Investigation. *International Business Review*, 6, 501-518.

March, J. G. (1979). Stanford Business School Alumni Association, Stanford GSB, interview with James G. March, 47, 3, 16-19.

Marginson, D. and Ogden, S. (2005). Managers, budgets and organisational change. Unbundling some of the paradoxes. *Journal of Accounting and Organisational Change*, 1, 45-62.

Mayes, T. B. and Allen, R. W. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, 672-678.

McDonald, D. J. and Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 84–91.

Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56, 813-829

Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the Propensity to Create Budgetary Slack. *Accounting, Organizations and Society*, 2, 201-210.

Merchant, K. A. (1985). Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: A Field Study. *Accounting, Organizations and Society*, 1, 67-85.

Merchant, K. A. and Bruns, W. J. Jr. (1986), Measurements to Cure Management Myopia. *Business Horizons*, 29(3), 56-64.

Merchant, K.A. and Manzoni J. (1989). The achievability of budget targets in profit centers: A field study, *The Accounting Review*, LXIV (3), 539-558.

Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester, England, 12, 175-228.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1987). Organizational commitment: Toward a three-component model. Research Bulletin No. 660. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Milani, K. W. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The Accounting Review*. 50, 274-284.

Miles, R. H. (1980). *Macro Organizational Behavior*. The Goodyear Series in *Administration and Business Management*.

Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12, 133-143.

Mohamad Adnan, S. and Sulaiman, M. (2006). Religion, religiosity and slack creation: Some empirical evidence. *Asia Pacific Journal of Management Accounting*, 1(1), 49-66.

Mohamed, O. and Egbu, C. O. (2010). Measuring the impact of knowledge sharing on the planning permission process in Malaysian local authorities, Paper presented at 26th Annual ARCOM Conference, 6-8 September 2010, Leeds, UK.

Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter. L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, (14), 224-247.

Moye, N. A. and Langfred, C. W. (2004). Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *International Journal of Conflict Management*, 15, 381-435.

Nabatchi, T., Bingham, L. B. and Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: a six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.

Nadiri H. and Tanova C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.

Nakip, M. (2003). Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Newkirk, H. and Lederer, A. (2006). The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty. *Information and Management*, 43, 481-501.

Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556,

Nohria, N. and Gulati, R. (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.

Nohria, N. and Gulati, R. (1997). What is the optimum amount of organizational slack? *European Management Journal*, 15(6), 603-11.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

Nouri, H. (1994). Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note. *Accounting, Organizations and Society*. 19, 289-295.

Nouri, H. and Parker, R. (1996). The Effect of Organizational Commitment on the Relation between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 74-90.

O'Connor, W. E. and Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135, 301-12.

O'Grady Harvey, M. E. (2000). *The Impact of Organizational Ethical Climate and Ethical Ideology on the Propensity to Create Budgetary Slack and Job Satisfaction*. Dissertation. Nova Southeastern University.

Ojha, A. K. (2005). Impact of team demography on knowledge sharing in software project teams. *South Asian Journal of Management*, 12, 67-78.

Onsi, M. (1973). Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review*, 48, 535-548.

Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 16, 122-149.

Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5, 289-299.

Otley, D. and Pollanen, R. M. (2000). Budgetary criteria in performance evaluation: a critical appraisal using new evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 483-496.

Özdamar K. (2002). Paket programlar ile İstatistiksel veri analizi (çok değişkenli analizler). Kaan Kitabevi, İstanbul.

Özdamar, K. (2002). Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1. 4. Baskı. Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özer, M. A. (2005). Kamu Yönetiminin Geleceğine Dair Düşünceler. *Sayıştay Dergisi*, 57, 55-80.

Özgener, S., Ögut, A., Kaplan, M. and Bickes, D. M. (2009). The Effects of Organizational Politics and Strategic Posture on Innovation Performance. *Journal of Global Strategic Management*, 6, 158-169.

Parker, R. J. and Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-377.

Parker, R. J. and Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45.

Paswan, A. K., Dant, R. P. and Lumpkin, J.R. (1998). An empirical investigation of the linkages among relationalism, environmental uncertainty, and bureaucratization. *Journal of Business Research*, 4, 125-140.

Pelletier, K. L. and Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. *Journal of Business Ethics*, 80, 823–844.

Perry, J. L. and Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-73.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory* 6(1), 5-22.

Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-97.

Perry, J. L. and Hondeghem A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12.

Pillai, R., Scandura, T. and Williams, E. (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30, 763-779.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Rainey, G. H. and Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of PA Research and Theory*, 9(1), 1-35.

Ram, P. and Prabhakar, G. V. (2010). Leadership Styles and Perceived Organizational Politics as Predictors of Work Related Outcomes. *European Journal of Social Sciences*, 15(1), 40–55.

Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. and Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159–174.

Riahi-Belkaoui, A. (1994). *Organizational and Budgetary Slack*. Westport, Conn.: Quorum.

Robinson, Q. M., Moye, N. A. and Locke, E. A. (1999). Identifying a Missing Link between Participation and Satisfaction: the Mediating Role of Procedural Justice Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 585-593.

Rosner, M. (1968). Economic Determinants of Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 12, 614-625.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Schiff, M. and Lewin, A. Y. (1970). The Impact of Budgets on People. *The Accounting Review*, 45, 259-268.

Schminke, M., Ambrose, M. L. and Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85, 294-304.

Schminke, M., Ambrose, M. L. and Neubaum, D. O. (2005). The effects of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.

Schminke, M., Cropanzano, R. and Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 881-905.

Schneider, B. and Rentsch, J. (1988). Managing climates and cultures: A future perspective. In J. Hage (Ed.), *The future of organization*. Lexington, MA: Lexington Books, 181-200.

Schweper, C. H. Jr. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in The Sales force. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.

Schwepker, C. H., Ferrell, Jr., O. C. and Ingram, T. N. (1997). The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress In The Sales Force. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25 (Spring), 99-108.

Shafer, W. E. (2008). Ethical Climate in Chinese CPA firms. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 825-835.

Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B. and Tansik, D. A. (1988). Antecedents of organizational slack. *Academy of Management Review*, 13, 601-614.

Shields, J. F. and Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23, 49-76.

Shields, M. D. and Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences in participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *The Journal of Management Accounting Research*, 5, 265-280.

Shields, M. D., Deng, F. J. and Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: tests of direct and indirect-effects models. *Accounting, Organizations and Society*, 25(2), 185–202.

Sia, C., Teo, H., Tan, B. C. Y., and Wei, K. K. (2004). Effects of environmental uncertainty on organizational intention to adopt distributed work arrangements. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(3), 253-267.

Simons, R. (1987). Planning, control, and uncertainty: a process view. In W. J. Bruns & K. R.S. (Eds.), *Accounting and Management: Field Study Perspectives*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 339-362.

Sims, R. R. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*. 11(4), 505–513.

Staley, A. B. and Magner, N. (2007). Budgetary fairness, supervisory trust, and the propensity to create budgetary slack: Testing a social exchange model in a government budgeting context. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 10, 159-182.

Staley, A.B. and Magner, N. (2004, August). Budgetary fairness, supervisory trust, and the propensity to create budgetary slack: Testing a social exchange model. Paper presented at the American Accounting Association National Meeting, Orlando, FL.

Steers, R. M. (1976). Factors Affecting Job Attitude in a Goal Setting Environment. *Academy of Management Journal*, 19, 6–16.

Stevens, D. E. (2002). The effect of reputation and ethics on budgetary slack. *Journal of Management Accounting Research*, 14, 153-171.

Stewart, T. A. (1997). Intellectual capital: The new wealth of organizations. New York, Doubleday Currency.

Tavşancıl E. (2002). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Tekin, H. (1977). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. Mars Matbaası, Ankara.

Thibaut, J. and Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Ting-ting, Z., Guo-gang C. and Zeng-biao Y. (2009). Integration of strategy, budgetary management and internal control system: A case of Sinochem Corporation. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 5(5), 19-29.

Treadway Commission. (1987). Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting. National Commission on Fraudulent Financial Reporting, Washington, DC.

Treviño, L. K. and Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program follow through: Influences on employees' helpful and harmful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671.

Tushman, M.L. and Nadler, D. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3, 613-624.

Tyler, T. R. (2004). Justice, Identity and Leadership; in van Knippenberg, D. and Hogg, M. A. (Eds). *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*, Sage Publications, London.

Ueno, S. and Sekaran, U. (1992), The influence of culture on budget control practices in the USA and Japan: an empirical study. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 659-674.

Van der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609-622.

Van Der Stede, W. A. (2001). Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research*, 12(1), 119-137.

Vandenabeele, W. (2007). Towards a Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9, 545-556.

Vardi, Y. (2001). The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. *Journal of Business Ethics*. 29, 325-337.

Verbeke, W., Ouwerkerk, C. and Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15, 1175–1187.

Viator, R. E. (2001). The association of formal and informal public accounting mentoring with roles stress and related job outcomes. *Accounting, Organisations and Society*, 26, 73-93.

Victor, B. and Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. In W. C. Frederick (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*. Greenwich, CT: JAI Press, 51-71.

Victor, B. and Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.

Vigoda, E. (2000). Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior and in-role performances. *Public Personnel Management*, 29(2), 185-210.

Vigoda-Gadot E. and Drory A. (Eds.) (2006). Handbook of organizational politics. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc. Cheltenham.

Vigoda-Gadot, E. (2006). Citizens' perceptions of organizational politics and ethics in public administration: A five-year study of their relationship to satisfaction with services, trust in governance, and voice orientations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, 285-305.

Vigoda-Gadot, E. and Kapun D. (2005). Perceptions of politics and performance in public and private organizations: A test of one model across two sectors. *Policy and Politics*, 33(2), 251–276.

Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H. and Ben-Zion, E. (2003). Politics and image in the organizational landscape. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 764–787.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Waller, W. S. (1988). Slack in Participative Budgeting: The Joint Effect of a Truth-Inducing Pay Scheme and Risk Preferences. *Accounting, Organization and Society*, 13(1), 87–98.

Walumbwa, F.O., Cropanzano, R. and Hartnell, C.A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects to identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.

Weaver, G. R. and Treviño, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resources Management Review*, 11, 113-134.

Webb, R. A. (2002). Impact of reputation and variance investigation on the creation of budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 361-378.

Widén-Wulff, G. and Ginman, M. (2004). Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science*, 30(5), 448-458.

Wilson, P. (1999). A theory of power and politics and their effects on organizational commitment of senior executive service members. *Administration and Society*, 31(1), 120-141.

Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S. and Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 911–926.

Witt, L. A., Patti, A. L. and Farmer, W. L. (2002). Organizational politics and work identity as predictors of organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 486-99.

Witt, L. A., Treadway, D. C. and Ferris, G. R. (2004). The role of age in reactions to organizational politics perceptions. *Organizational Analysis*, 12, 39-52.

Wu, E. C. (2005). Convergence of Attitudes in Different Cultures towards the Budgeting Process. *Journal of Business and Management*, 11(2), 29-47.

Yan, Z., Sun, B. Wang, T. (2009). A Study on Information Sharing of E-Government. Proceedings of 2009 IEEE International Conference on Grey Systems and Intelligent Services, November 10-12, 2009, Nanjing, China.

Yang, H. L. and Wu, T. C. T. (2007). Knowledge sharing in an organization. *Technological forecasting and social change*, 75, 1128-1156

Young, S. M., Fisher, J. and Lindquist, T. M. (1993). The effect of intergroup competition and intragroup cooperation on slack and output in a manufacturing setting. *The Accounting Review*, 68(3), 466-483.

Young, S.M. (1985). Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 829-842.

Yuen, D. (2004). Goal Characteristics Communication and Reward Systems, and Managerial Propensity to Create Budgetary Slack. *Managerial Auditing Journal*, 19(4), 517 - 532.

Yuen, D. (2006). The impact of a budgetary design system: direct and indirect models. *Managerial Auditing Journal*, 21(2), 148-165.

Yücel, R. and Günlük M. (2007). Effects of Budgetary Control and Justice Perceptions on the Relationship Between Budgetary Participation and Performance. Paper presented at 3rd International Strategic Management Conference, June 21-23, 2007, Antalya, Turkey.

Zahra, S. A. (1987). Organizational politics and the strategic process. *Journal of Business Ethics*, 6(7), 579-587.

Zahra, S. A. (1989). Executive Values and Organizational Politics: Some Preliminary Findings. *Journal of Business Ethics*, 8(1), 15-29.

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Ermenek Evsin Köyü'nde doğan EMİNE YILMAZ, ilkokulu Evsin Köyü'nde, ortaokulu Ermenek'te tamamlamıştır. Liseyi Karaman Anadolu Ticaret Meslek Lisesi'nde (2000) tamamlamış ve aynı yıl Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksek Okulu Sermaye Piyasası bölümüne girmiştir. 2004 yılında lisans eğitimini bitirerek Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Bölümü'nde yüksek lisansa başlamıştır. 2005-2007 yılları arası Devlet Su İşleri 14. Bölge Müdürlüğü'nde çalışmıştır. 2007 yılından itibaren ise 5. Dünya Su Forumu Genel Sekreterliğinde çalışmaktadır. 2006 yılında yüksek lisans eğitimini bitirerek aynı yıl, aynı enstitüde doktora programına başlamış ve halen devam etmektedir.

EK 1: ANKET SORULARI

Değerli KATILIMCI,



Bu çalışma kamu kurumlarında bütçesel bolluk oluşturma eğilimini değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Sonuçlar tamamen akademik amaçlı olarak kullanılacaktır.

Araştırmaya katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Gökhan ÖZER & Emine YILMAZ
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi
e-mail:eyilmaz@gyte.edu.tr

Lütfen aşağıdaki kişisel bilgileri doldurunuz.

1. Yaşınız: ...
2.2. Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
3.3. Unvanınız:
4. Eğitim Düzeyiniz: a) Doktora b) Yüksek Lisans c) Üniversite d) Lise e) Diğer
5. Aylık net geliriniz: a) 1000YTL ve altında b) 1000-1500YTL arası c) 1500-2000YTL arası d) 2000-2500YTL arası e) 2500-3000YTL arası f) 3000 YTL ve yukarısı
6. Toplam kaç yıllık iş deneyimine sahipsiniz:
7. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz :

Her bir ifade "**1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum**" şeklinde derecelendirilmiştir. Lütfen size en uygun olanı yuvarlak içine alınız.

1	Yönetici, biriminin öngöremediği ihtiyaçları için bütçe rakamlarını yüksek tutmak eğilimindedir.	1	2	3	4	5
2	Birim Yöneticisi, ortaya çıkabilecek beklenmedik durumlar için gerekenden fazla bütçe isteme eğilimindedir.	1	2	3	4	5
3	Birim yöneticisi, kesintiye uğrama ihtimaline karşı bütçe rakamlarını yüksek tutmak eğilimindedir.	1	2	3	4	5
4	Birimimin/kurumumun bütçesinin oluşturulmasında söz sahibiyim.	1	2	3	4	5
5	Amirim sormadan bütçe hakkındaki isteklerimi, fikirlerimi ve önerilerimi sıklıkla ifade ederim.	1	2	3	4	5
6	Son bütçe üzerinde çok büyük bir etkim vardır.	1	2	3	4	5
7	Bütçeye olan katkım çok önemlidir.	1	2	3	4	5
8	Birim/Kurum bütçesi oluşturulurken isteklerim, fikirlerim ve önerilerim sıklıkla dikkate alınır.	1	2	3	4	5
9	Kurumumun resmi ve yazılı etik kuralları vardır.	1	2	3	4	5
10	Kurumumun etik kuralları tam anlamıyla uygular.	1	2	3	4	5

EK 1: ANKET SORULARI (DEVAM)

Her bir ifade “ 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum ” şeklinde derecelendirilmiştir. Lütfen size en uygun olanı yuvarlak içine alınız.						
11	Kurumumun etik kurallar ile ilgili politikaları vardır.	1	2	3	4	5
12	Kurumum etik davranışlar ile ilgili politikaları tam anlamıyla uygular.	1	2	3	4	5
13	Kurumumdaki tepe yönetim, etik olmayan davranışların hoş görülmeceğini açık bir dille ifade eder.	1	2	3	4	5
14	Arkadaşlarıma, çalışabilecek en iyi kurumun, bu kurum olduğunu söylerim.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
16	İlk işe girdiğimde, diğer kurumlar arasında bu kurumda çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	1	2	3	4	5
17	Kurumumun geleceğini gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5
18	Bana göre, bu kurum çalışabileceklerim içinde en iyisidir.	1	2	3	4	5
19	Kurumumun tabi olduğu mevzuat sıklıkla değişir.	1	2	3	4	5
20	Kurumumun dış çevresindeki olaylar hızlı bir şekilde değişir.	1	2	3	4	5
21	Kurumumun dış çevresindeki eğilimler sık sık değişir.	1	2	3	4	5
22	Bu kurumdaki çalışanlar başkalarının zararı pahasına kendi menfaatlerini gözetirler.	1	2	3	4	5
23	Bu kurumda hiç kimsenin karşı gelemeyeceği etkili bir grup her zaman vardır.	1	2	3	4	5
24	Bu kurumda kurallar her zaman etkili bir grubun çıkarları doğrultusunda uygulanır.	1	2	3	4	5
25	Bu kurumda güçlü kişilerle aynı fikirde olmak en iyi seçenektir.	1	2	3	4	5
26	Bazen sistemle mücadele etmektense, sesiz kalmak daha kolaydır.	1	2	3	4	5
27	Bazen, insanlara duymak istediklerini söylemek; doğruları söylemekten daha iyidir.	1	2	3	4	5
28	Yeni fikirler üretmektense, sana söyleneni düşünmek daha güvenlidir.	1	2	3	4	5
29	Bu kurumda çalışanların, yazılı politikalarla çelişen bir terfi aldığını hatırlamıyorum.	1	2	3	4	5
30	Bu kurumda çalışmaya başladığımdan beri, terfilerde politik davranıldığına hiç rastlamadım.	1	2	3	4	5
31	Terfi kararları alınırken, kurumun gelenekleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
32	Ücret düzeyim adaletlidir.	1	2	3	4	5
33	İş yüküm adaletlidir.	1	2	3	4	5
34	Mesleki sorumluluklarım adildir.	1	2	3	4	5

EK 1: ANKET SORULARI (DEVAM)

Her bir ifade “ 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum ” şeklinde derecelendirilmiştir. Lütfen size en uygun olanı yuvarlak içine alınız.						
35	İş ile ilgili kararlar önyargısız biçimde alınır.	1	2	3	4	5
36	İş ile ilgili kararlar verilmeden önce bütün çalışanlar dinlenir.	1	2	3	4	5
37	İş ile ilgili düzgün karar verebilmek için, doğru ve eksiksiz bilgi toplanır.	1	2	3	4	5
38	İş ile ilgili karar alınırken, karar açıklanır ve çalışanların istediği ek bilgi verilir.	1	2	3	4	5
39	Bütün kararlar bunlardan etkilenenlere ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
40	Yöneticim işim ile ilgili karar alırken, bana karşı nazik ve düşünceli davranır.	1	2	3	4	5
41	İşim ile ilgili karar alırken yöneticim, bana saygılı davranır ve değer verir.	1	2	3	4	5
42	İşim ile ilgili karar alırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	1	2	3	4	5
43	İşim ile ilgili karar alırken, yöneticim benimle samimi bir şekilde ilgilenir.	1	2	3	4	5
44	İşim ile ilgili karar alırken, yöneticim bir çalışan olarak haklarımı dikkate alır.	1	2	3	4	5
45	İşim ile ilgili karar alırken, yöneticim kararların getireceği sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5
46	İşim ile ilgili karar alırken, yöneticim uygun gerekçeler sunar.	1	2	3	4	5
47	Mesleğimle ilgili karar alırken, yöneticim bana anlamlı açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
48	Yöneticim işim ile ilgili alınmış herhangi bir kararı çok açık bir şekilde izah eder.	1	2	3	4	5
49	Talep edilen bütçe rakamları titizlikle incelenir.	1	2	3	4	5
50	Yapılan harcamaların gerekli olup olmadığı titizlikle denetlenir.	1	2	3	4	5
51	Yapılan harcamaların bütçe disiplinine uygunluğu titizlikle denetlenir.	1	2	3	4	5
52	İstenen fonların ihtiyaca uygunluğu titizlikle denetlenir.	1	2	3	4	5
53	İstenen fonların ihtiyaca uygun bir biçimde kullanılıp kullanılmadığı titizlikle denetlenir.	1	2	3	4	5
54	Hizmet sunduğumuz vatandaşlar ve verilen hizmetlerle ilgili bilgimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
55	Gerçeklere dayalı, işle ilgili bilgiyi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
56	İş deneyimimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5

EK 1: ANKET SORULARI (DEVAM)

Her bir ifade “**1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum**” şeklinde derecelendirilmiştir. Lütfen size en uygun olanı yuvarlak içine alınız.

57	Teknik bilgimi ve işin püf noktalarını iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
58	Aldığım eğitimlerden gelen uzmanlığımı iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
59	İşimle ilgili uzmanlık bilgimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5