

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BÜTÇESEL KATILIM İLE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ROL BELİRSİZLİĞİNİN
ARA DEĞİŞKEN ETKİSİ**

FATİH YİĞİT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2010

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BÜTÇESEL KATILIM İLE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ROL BELİRSİZLİĞİNİN
ARA DEĞİŞKEN ETKİSİ**

FATİH YİĞİT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. GÖKHAN ÖZER

GEBZE

2010



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14/06/2010 tarih ve 2010/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 18/06/2010 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Fatih YİĞİT'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Gökhan ÖZER

ÜYE

: Doç. Dr. Adnan CEYLAN

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 : Bütçesel Katılım ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Rol Belirsizliğinin Ara Değişken Etkisi

YAZAR ADI : Fatih YİĞİT

Çalışmanın amacı, bütçesel katılımın öncüllerinin, sonuçlarının ve bütçesel katılım ile iş tatmini arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin ara değişken etkisinin incelenmesidir. Çalışmada kullanılan veri, İstanbul Büyükşehir Belediyesi şirketlerinde çalışan 194 orta seviye yöneticiden oluşan örneklemden elde edilmiştir.

Faktör analizi sonucu, iş tatmininin, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olarak adlandırılan iki boyutu olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra, uygulanan regresyon analizi sonucu, rol belirsizliğinin, bütçesel katılım ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi ara değişken olduğunu; ayrıca bütçesel katılım ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkide ise tam ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermiştir.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS : The Intervening Effect of Role Ambiguity on The Relationship Between Budgetary Participation and Job Satisfaction

AUTHOR : Fatih YİĞİT

The aim of the study is to examine antecedents and consequences of budgetary participation and intervening variable effect of role ambiguity on the relationship between budgetary participation and job satisfaction. The data used in this study were acquired from the sample consisting 194 middle level managers who work in Istanbul Metropolitan Municipality' companies.

The result of factor analysis has indicated that two dimensions of job satisfaction namely intrinsic job satisfaction and extrinsic job satisfaction. Besides, result of applied regression analysis has shown that role ambiguity is partial intervening variable in the relationship between budgetary participation and intrinsic job satisfaction and furthermore it is complete intervening variable in the relationship between budgetary participation and extrinsic job satisfaction.

TEŞEKKÜR

Çalışmanın hazırlanmasında desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Gökhan ÖZER'e, analizlerin değerlendirilmesinde yardımcı olan Dr. Ayşe TANSEL ÇETİN'e, anket formlarının tasarımını ve baskısını yapan dostum Fatih SEREZ'e, tez çalışmam boyunca birikimlerinden faydalandığım değerli arkadaşlarım Arş. Gör. Ömer AKTÜRK ve Arş. Gör. Şükrü YURTSEVER'e, anketlerin İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirak şirketlerinde uygulanmasına yardımcı olan İştirakler Daire Başkanlığı yetkililerine ve şirket yöneticilerine, değerli zamanlarını ayırıp anket formunu doldurarak çalışmamıza destek veren tüm yöneticilere teşekkür ederim.

Ayrıca eğitim hayatım boyunca yaptıkları fedakârlıklardan dolayı aileme, çalışmam sırasında vermiş olduğu manevi desteklerden dolayı eşime en özel şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	iv
SUMMARY.....	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. Davranışsal Muhasebe ve Bütçesel Katılım.....	3
2.1.1. Davranışsal Muhasebe	3
2.1.1.1. Davranışsal Muhasebenin Genel Muhasebe ile İlişkisi	4
2.1.1.2. Davranışsal Muhasebenin Yönetim Muhasebesi ile İlişkisi.....	6
2.1.1.3. Muhasebenin Davranışsal Boyutunu Etkileyen Faktörler	7
2.1.1.3.1. İnançlar.....	7
2.1.1.3.2. Kültür	8
2.1.1.3.2.1. Toplumsal Kültür.....	8
2.1.1.3.2.2. Örgütsel Kültür	10
2.1.1.3.3. Politik Yapı	10
2.1.1.3.4. Etik Anlayışı	11
2.1.1.4. Davranışsal Muhasebenin İnsan Kaynakları ile İlişkisi.....	12
2.1.1.4.1. Muhasebe ve Motivasyon	12
2.1.1.4.2. Muhasebe ve Performans Ölçümü	14
2.1.2. Bütçesel Katılım	14

2.1.2.1. Bütçesel Katılımın Öncülleri	18
2.1.2.2. Bütçesel Katılımın Sonuçları	21
2.2. İş Tatmini	30
2.2.1. İş Tatmini Teorileri	31
2.2.1.1. İçerik Teorileri	32
2.2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	32
2.2.1.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi	33
2.2.1.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi	34
2.2.1.2. Süreç Teorileri	35
2.2.1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	35
2.2.1.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	36
2.2.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	36
2.2.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	37
2.2.2.1. Kişisel Faktörler	37
2.2.2.1.1. Cinsiyet	37
2.2.2.1.2. Yaş	38
2.2.2.1.3. Medeni Durum	39
2.2.2.1.4. Eğitim Düzeyi ve Zekâ	39
2.2.2.1.5. İş Tecrübesi	40
2.2.2.2. Örgütsel Faktörler	41
2.2.2.2.1. İşin Özellikleri ve Çalışma Koşulları	41
2.2.2.2.2. Ücret ve Terfi	42
2.2.2.2.3. İletişim	43
2.2.2.2.4. İş Güvenliği	44
2.2.2.2.5. Örgüt Yapısı	44

2.2.3. İş Tatmininin Sonuçları.....	46
2.2.3.1. Devamsızlık ve İşe Geç Kalma	46
2.2.3.2. İşten Ayrılma ve Personel Devri	47
2.2.3.3. Performans.....	48
2.3. Rol Belirsizliği.....	49
2.3.1. Rol Stresi ve Rol Belirsizliği Kavramları	49
2.3.2. Rol Belirsizliğinin Nedenleri.....	51
2.3.3. Rol Belirsizliğinin Sonuçları	51
2.3.4. Rol Belirsizliği ile Başa Çıkma Yolları	52
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	53
3.1. Araştırmanın Amacı.....	53
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	53
3.2.1. Bütçesel Katılımın Rol Belirsizliğine Etkisi	53
3.2.2. Rol Belirsizliğinin İş Tatminine Etkisi	55
3.2.3. Bütçesel Katılımın İş Tatminine Etkisi.....	56
3.2.4. Rol Belirsizliğinin Ara Değişken Etkisi	57
3.3. Araştırmanın Örneklemi	58
3.4. Anket Sorularının Oluşturulması	59
3.5. Veri Toplama Yöntemi	60
3.6. Araştırmaya Ait İstatistikler ve Bulgular.....	61
3.6.1. Demografik İstatistikler	61
3.6.2. Bütçesel Katılıma Ait İstatistikler	67
3.6.3. Rol Belirsizliğine Ait İstatistikler	68
3.6.4. İş Tatminine Ait İstatistikler.....	70
3.6.5. Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular	73

3.6.6. Güvenilirlik Analizleri Sonucu Elde Edilen Bulgular	77
3.6.7. Korelasyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular	78
3.6.8. Regresyon Analizi Bulguları ve Hipotez Testleri	79
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	86
ÖZGEÇMİŞ	100
EKLER	101

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1. : Araştırma Modeli.....	58
Şekil 3.1. : Analiz Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi.....	81

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. : Davranışsal Muhasebe Yaklaşımı ile Geleneksel Muhasebe Yaklaşımı.....	5
Tablo 3.2. : Örneklemin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	61
Tablo 3.3. : Örneklemin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	62
Tablo 3.4. : Örneklemin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı.....	62
Tablo 3.5. : Örneklemin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	63
Tablo 3.6. : Örneklemin Pozisyonda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	63
Tablo 3.7. : Örneklemin Yönetiminde Çalışan Kişi Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı.....	64
Tablo 3.8. : Örneklemin Şirket Adı Değişkenine Göre Dağılımı.....	65
Tablo 3.9. : Bütçesel Katılıma Ait İstatistikler.....	67
Tablo 3.10.: Rol Belirsizliğine Ait İstatistikler.....	68
Tablo 3.11.: İş Tatminine Ait İstatistikler.....	73
Tablo 3.12.: Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular.....	74
Tablo 3.13.: Güvenilirlik Analizleri Sonucu Elde Edilen Bulgular.....	75
Tablo 3.14.: Korelasyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular.....	76
Tablo 3.15.: İkili Regresyon Analizi Bulguları.....	77
Tablo 3.16.: Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	80

Tablo 3.17.: Hipotez Testleri Özeti.....	80
--	----

1. GİRİŞ

Ekonomik, toplumsal ve siyasal alanlarda hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde işletmelerin de kendilerini her geçen gün geliştirmeleri kaçınılmaz hale gelmektedir. Çevrelerindeki gelişim ve değişime ayak uyduramayan işletmeler, içinde buldukları rekabetçi piyasa şartlarında faaliyetlerini verimli şekilde sürdüremeyeceklerdir. Faaliyetlerini verimli olarak devam ettirmek isteyen işletmeler, faaliyetlerini izlemek, doğru tespitlerde bulunmak ve geleceğe yönelik planlar hazırlamak durumundadır. Bu fonksiyonların yerine getirilebilmesi için en önemli araçlardan olan muhasebe verilerinin doğru ve güvenilir olması işletmeler açısından oldukça önemlidir.

Muhasebe verilerinin değerlendirilmesinde ve karar aşamasında sadece sayısal veriler doğrultusunda karar verilmesinin doğru olmayacağını ileri süren davranışsal muhasebeciler, kararları uygulayacak ve kararlardan etkilenecek insanların sahip olduğu duygu, düşünce ve kültür gibi unsurların da dikkate alınması gerektiğine dikkat çekmektedirler. Bu bakış açısına göre, bütçe, bir işletmede sorumluluk merkezleri için sadece maliyet ve geliri ortaya koyan mali bir plan değil, aynı zamanda kontrol, iletişim, performans ölçümü ve motivasyon için bir araçtır.

Çalışanların, kendilerini etkileyen bütçelerin oluşum sürecine katılmaları ve bu sürece etki edebilmeleri anlamına gelen bütçesel katılımın öncülleri ve sonuçları davranışsal muhasebe literatüründe kapsamlı olarak araştırılmıştır.

“Bütçesel Katılım ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Rol Belirsizliğinin Ara Değişken Etkisi” başlıklı çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışmada ilişkileri incelenen bütçesel katılım, iş tatmini ve rol belirsizliği kavramlarına ilişkin literatür incelenmiştir. Bu bölümde, ilk olarak davranışsal muhasebe ve bütçesel katılım kavramları, bütçesel katılımın öncülleri ve sonuçları ele alınmıştır. Daha sonra, iş tatmini teorilerine, iş tatminine etki eden faktörlere ve iş tatmininin sonuçlarına değinilmiştir. Son olarak ise rol belirsizliğinin nedenleri, sonuçları ve rol belirsizliği ile başa çıkma yolları incelenmiştir.

İkinci bölümde ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirak şirketlerindeki orta seviye yöneticiler üzerinde yapılan araştırma değerlendirilmektedir. Bu bölümde ilk olarak yapılan araştırmanın amacı, hipotezleri ve örnekleme ortaya konulmuştur. Daha sonra ise veri toplamada kullanılan yöntem ve teknikler detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırma bulgularının değerlendirildiği kısımda, her değişkene ait istatistiksel bulgular, faktör analizi, güvenilirlik analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizleri sonucu elde edilen bulgular ortaya konarak hipotez testleri yapılmıştır. Bu bölüm, araştırmanın sonuçları ve daha sonra yapılacak çalışmalar için öneriler ile sonlandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak, davranışsal muhasebe ve davranışsal muhasebenin bir çalışma alanı olan bütçesel katılımdan bahsedilecektir. Daha sonra ise çalışmada bütçesel katılımın sonucu olarak değerlendirilen iş tatmini ve rol belirsizliği kavramları incelenecektir.

2.1. Davranışsal Muhasebe ve Bütçesel Katılım

Zamanla hızla büyüyen ve günümüzde yapıları oldukça karmaşık hale gelen pek çok işletmenin içinde bulunduğu rekabetçi piyasa şartlarında, işletme yönetiminin de faaliyetleri izlemek, tespitlerde bulunmak ve planlar hazırlamak için muhasebe verilerine ihtiyaçları gittikçe artmaktadır. İşletmenin faaliyetleri ile ilgili kararlarda önemli etkisi olan muhasebe verilerinin doğru ve güvenilir olması işletmenin varlığı ve geleceği açısından önem arz etmektedir.

Geleneksel muhasebe sisteminde işletmelerin faaliyetleri ile ilgili sayısal veriler hazırlanmakta ve bu veriler doğrultusunda kararlar alınmaktadır. Ancak insanların sahip olduğu duygu, düşünce, kültür, norm ve değerler gibi unsurların karar almada etkin olacağı gerçeği geleneksel muhasebe tarafından dikkate alınmamaktadır. Ayrıca, sadece analitik modellerle ve nicel olaylarla ilgilenen geleneksel muhasebe sistemi optimum çözüm modelini kurarak işinin sona erdiğini kabul etmekte, bireylerin veya grupların bu kararlara nasıl tepki göstereceğini önemsemeyerek davranışsal süreci göz ardı etmektedir (Usul, 2007; 3). Bu durum, karar almada muhasebenin davranışsal boyutunun göz önünde bulundurulmasını gerekli kılmaktadır.

2.1.1. Davranışsal Muhasebe

İnsanların bir muhasebe olayı ile karşılaştığında ortaya koydukları tutum ve davranışları inceleyen davranışsal muhasebe ise geleneksel muhasebe verilerinden sağlanan finansal rakamların karar alma aşamasındaki etkisini ölçmeye çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle, geleneksel muhasebenin son noktası, davranışsal muhasebenin

başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Usul, 2007; 1). Geleneksel muhasebenin ortaya koyduğu finansal rakamlar, karar alıcılar açısından önemli olmasına rağmen bu rakamların etkisi davranışsal muhasebenin araştırma konusunu oluşturur (Kren and Kerr, 1993).

Davranışsal muhasebe, muhasebe biliminin üretmiş olduğu analitik modellerden çok, karar alıcıların psikolojik yapılarına, özellikle de bilişselliğe odaklanmaktadır. Davranışsal muhasebe, karar alıcıların bilgi ve tecrübesi, teknolojiyi kullanma kabiliyeti, grup çalışmasına yatkınlığı, organizasyon şekli ve kültür yapıları gibi çeşitli unsurlarla ilgilenerak davranış bilimlerinin muhasebe üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışır.

Geleneksel muhasebenin, insanların sadece kişisel çıkar dürtüsü temelinde hareket ettikleri ve amaca ulaşabilmek için çıkarlarını en üst seviyeye çıkarma amacıyla seçebilecekleri en iyi yöntemi bildikleri varsayımı, çeşitli çevresel etkenlerin kişilerin karar sürecini etkilediğini öne süren bazı araştırmacılar tarafından kabul edilmemektedir (Buğra, 1995; 18). Bu çevresel etkenlerin, insanın toplumsal ilişkilerinden kaynaklanan ortak değerlerine, sosyal, siyasal ve kültürel durumlarına göre şekillendiğini benimseyen feminist iktisatçılara göre niceliksel araştırma yöntemleri gerçek davranışları değil, beklenen davranışı yansıtmaktadır. Feminist araştırmacılar, kullanılan nicel araştırma modellerinin insan davranışlarını incelemede ve dolayısıyla insanların karar alma aşamasında gösterdikleri tutumu açıklamada yetersiz ve başarısız sonuçlar verdiğini ileri sürmektedirler.

Nobel ekonomi ödülü sahibi bir psikoloji profesörü olan Kahneman, insan yapılarının karar alma sürecinde oldukça belirleyici olduğunu öne sürmektedir. Kahneman and Tvesky (1979) iktisat teorilerinin aksine insanların psikolojik sezgilerinin rasyonel düşüncelerin yerini aldığını iddia etmektedir.

2.1.1.1. Davranışsal Muhasebenin Genel Muhasebe ile İlişkisi

Davranışsal muhasebe, aslında geleneksel muhasebenin eksik bıraktığı yerleri doldurma amacı güttüğünden geleneksel muhasebe ile yakın iş birliği içerisinde. Geleneksel muhasebe, ekonomi bilimini çok iyi bilirken davranışsal muhasebe,

psikolojiyi ve sosyolojiyi çok iyi bilmektedir. Bu özelliklerinden dolayı, insanların muhasebe bilgilerinden etkilenme ve bu bilgileri kullanma sürecinde gösterdikleri tepkilerin ölçülmesinde birlikte çalışmalarını kaçınılmaz hale gelmektedir (Usul, 2007; 14).

Geleneksel muhasebenin dar ve sınırlayıcı bir anlayışın ürünü olduğunu öne süren davranışsal muhasebecilere göre geleneksel muhasebe ölçmüş olduğu ekonomik bilgileri kullanıcıların bakış açısını dikkate almadan, bağlı olduğu standartlar açısından sunmaktadır. Karmaşık bir yapısı olan karar alma süreci, önemli belirsizlikler içerdiğinden davranışsal muhasebe, geleneksel muhasebe anlayışının eksik bıraktığı yerleri tamamlayarak belirsizlikleri gidermeye çalışır (Srivastava and Mock, 2000).

Tablo 2.1.: Davranışsal Muhasebe Yaklaşımı ile Geleneksel Muhasebe Yaklaşımı

Davranışsal Muhasebe Yaklaşımı	Geleneksel Muhasebe Yaklaşımı
İşletmelerde, kâr maksimizasyonu tek amaç değil, amaçlardan sadece biridir.	İşletmelerin tek amacı kâr maksimizasyonudur.
İşletme yapıları, insan davranışlarını anlama ve çözme üzerine kurulmuştur.	İşletme yapıları, kâr hedeflerini gerçekleştirmek için kurulmuştur.
Organizasyon, çalışanları, psikolojik, sosyolojik ve ekonomik olarak motive etmeyi amaçlamaktadır.	Ürün odaklı bir organizasyon yapısı esas alındığından çalışanların psikolojik ve sosyolojik durumları göz ardı edilmektedir.
İşletme yönetimi, karar alma süreçlerine çalışanların istek ve yeteneklerini daha fazla katar.	Çalışanın istekleri ve yetenekleri karar alma sürecine katılmaz.
Sorumluluk, çalışanlar arasında yetki oranlarına göre dağıtılır.	Yetki ve sorumluluk dağıtımında isteksiz davranılır.
Muhasebe bilgi sistemi, bütün çalışanların istekleri göz önünde bulundurularak hazırlanır.	Muhasebe bilgi sistemi, sadece üst yönetimin istekleri göz önünde bulundurularak hazırlanır.
Muhasebe kontrol sistemi, muhasebe tekniği ile çalışanların motivasyonu arasında denge kurabilmektedir.	İşletme yönetiminin amaçları arasında çalışanların işten kaçınmalarını engellemek ve verimliliği artırmak vardır.
Organizasyonun yapısı, bölümler arasında bir çatışmaya yol açmayacak şekilde tasarlanır.	Yönetimin temeli otokratiktir.
Muhasebe kontrol sistemleri, çalışanları işletme amaçlarını başarmaya motive eder.	Muhasebe kontrol sistemleri, çalışanların performansını tanımlama imkânını yönetime verir.

2.1.1.2. Davranışsal Muhasebenin Yönetim Muhasebesi ile İlişkisi

Davranışsal muhasebecilere göre yönetim muhasebesi, çalışanları takım odaklı yapıya motive edecek muhasebe raporları geliştirememiş, norm ve değerlere uyumlu ölçüm sistemi kuramamıştır. Yönetim muhasebesinde davranışsal konulara yer verilmemesi ve meydana gelen değişimlerin ekonomik temelli karar verme modelleriyle anlatılması büyük bir eksikliklerdir.

Yönetim muhasebesi, bilgi sisteminin seçilmesi, işletme içi başarılı iletişimin kurulması, maliyet araştırmalarının yapılması ve bunların sonucunda ürün fiyatının tespit edilmesi gibi olgular üzerinde yoğunlaşarak karar almayı kolaylaştırır; böylece ekonomik verimliliği artırır (Birnberg and Hofman, 1998). Yönetim muhasebesinin bu fonksiyonlarını yerine getirirken nicel verileri kullanmasının nedeni bu muhasebenin içe dönük bir yapıya sahip olmasıdır.

Ancak günümüzde şiddetli rekabet ortamında, işletmeler fırsatları öğrenme veya farkına varma, yeniliklere açıklık, dönüşüm hızı ve zamanı, kalite, esneklik, güvenilirlik ve sorumluluk gibi pek çok alanda birbirleriyle yarışmaktadır. Bu durum işletmelerin kendi aralarında işbirliği yapmalarına ve karşılıklı ilişkiler kurmalarına yol açmaktadır. Böylece rekabete karşı koymak amacıyla uzman oldukları konularda birbirini tamamlama yoluna giden işletmeler tek başına rekabet eden bir birim olmaktan çıkarak bir değer zinciri içinde rekabet eder duruma gelmektedir. Bu nedenle, yönetim muhasebesi tarafından ortaya konulan ve işletmenin iç dünyasına yönelik finansal bilgilerin ölçüm aracı olarak kullanımı eskimiş, rekabetçi başarı, yöneticilerin ve çalışanların işle ilgili ne düşündükleri, zamanlarını ve kaynakları nasıl harcadıkları, değer zinciri içindeki işletmelerin rekabet anlayışı gibi alanlara, yani davranışsal alanlara kaymaktadır (Usul, 2007; 17).

Yönetim muhasebesinin, performans ölçüm sisteminde finansal verileri kullanması da ayrı bir eleştiri konusudur. Bu şekilde yapılan performans ölçümleri neyin olduğunu ve nasıl olduğunu ortaya koyar; ancak sonucun nasıl gerçekleştiğini açıklayamazlar. İyi bir ölçüm sisteminin, geçmişini yorumlarken odaktaki insan faktörünün davranışsal durumlarını göz önünde bulundurarak gelecekle ilgili tahminlerde de bulunması

beklenmektedir. Bundan dolayı, kullanılacak ölçüm sistemi, işletmenin veya yönetimin başarısını ortaya koyarken müşteri ilişkilerini ve çalışanların motivasyonunu da içine alacak şekilde daha genel ve entegre edilmiş olmalıdır (Kaplan and Norton, 1996).

2.1.1.3. Muhasebenin Davranışsal Boyutunu Etkileyen Faktörler

Bir muhasebe olayında karar alma durumundaki bireyler, muhasebe uygulamalarının yönünü belirleyen çeşitli faktörlerin etkisi altında bu işlevi yerine getirmeye çalışır. Bu etkiler bireyin kendi yapısından kaynaklanan inançlar ve etik anlayış ile bireyleri etki altına alan dışsal faktörler olan kültür ve politik yapıdır (Usul, 2007; 18).

2.1.1.3.1. İnançlar

Belli bir durumla ilgili semboller veya fikirlerden oluşan sistem olarak tanımlayabileceğimiz inançlar çoğu zaman bilgi ve imanı kapsayan bir psikolojik olay olarak bireysel ilkelerin kaynağı haline gelirler (Eren, 2008; 173). İnançlar, çocukluk çağından itibaren olaylar arasında neden-sonuç ilişkileri ve eşdeğerlikler kurularak oluşturulur. Daha sonra ise olaylar bu inançlara göre yorumlanır ve anlamlandırılır (Usul, 2007; 20).

İnançlar, çevre koşullarıyla ilişkileri ve esneklikleri açısından ikiye ayrılır. Temel inançlar (şemalar), sert, zorlayıcı ve aşırı genelleştirici, çevresel koşullardan etkilenmeyen, varlığımızın en derininde bulunan zihinsel yapı taşlarıdır. Ara inançlar ise çevresel koşullarla ilişki içinde bulunmakta, olayları temel inanç açısından değerlendirerek uygun bir tepki oluşturmaya çalışmaktadır.

Muhasebe olaylarında karar alma mekanizmasını etkileyen şemalar öğrenme ve tecrübe ile oluşur. Oluşan şemalar dürtüleri tetikleyerek önce çevreye hükmetme, daha sonra yöntemlere hükmetme ve en sonunda karar vermek için harekete geçme şeklinde kendini gösterir. Şemaların, bireylerin bilişsel yapıları ile muhasebe arasında sağladığı ilişki kişilerin düşünme sistemleriyle harekete geçer. Örneğin; aynı finansal tabloyu

inceleyen farklı kimseler kendilerini farklı sonuçlara götürecek rakamlar üzerine yoğunlaşarak farklı yorumlarda bulunabilirler.

Ara inançlar ise kişilerin alacakları kararlarda davranış şekillerini belirler. Bireyin bilgisi, inancı, hisleri ve dünya görüşünün kişide bir takım düşüncelerin oluşumuna fırsat vermesi, yatırımcılarda veya bireylerde bir tutum oluşmasına neden olur. Bireylerin daha önce öğrendikleri muhasebe bilgilerini duygusal faktörlerle birleştirerek ortaya koydukları davranışlar, genel ve sürekli bir yapı kazanır; ancak zaman içinde kişinin ara inancına bağlı olarak değişiklik gösterebilir (Usul, 2007; 25).

2.1.1.3.2. Kültür

Kültür, her toplumun kendisini diğerlerinden farklılaştıran, düşün ve eylem modellerinin ve kendi özgül anlam çerçevesi içerisinde yaratıp kuşandığı araç ve gereçlerin soyut bir bütünüdür (Tolan, 1996; 227). Kültür, toplum değerlerinden oluştuğuna göre, muhasebe uygulamalarını ne toplumsal kültürden ne de örgütsel kültürden ayırabilmek mümkün değildir. Örgütsel kültür, toplumsal kültürün bir parçası olduğundan toplumsal kültürde var olan inanç ve değerler örgütsel kültürde de söz konusu olacak; dolayısıyla toplumsal kültürde var olan muhasebe uygulamaları örgütsel kültür için de geçerli olacaktır (Usul, 2007; 26).

2.1.1.3.2.1. Toplumsal Kültür

Muhasebe uygulamaları, muhasebe standartları, kanun ve kurallar ile mesleki birlik gibi unsurlardan oluşan muhasebe sistemi, sadece bir tekniğin kullanımının açıklaması değil; aynı zamanda kültürel ve politik faktörlerin bileşiminden meydana geldiğinden, oluştuğu ülkenin kültür yapısından direkt etkilenir.

Gray (1988) kurduğu modelde kültür ile muhasebe arasında etkin bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Bu modelde fiziksel ve çevresel faktörler muhasebe uygulamalarında etkin olurken yasal sistem, finansal yapı ve profesyonellik gibi alt kültürler muhasebe değerlerinin benimsenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Gray ve Vint (1995), 27 ülkede yaptıkları çalışma sonucunda muhasebe bilgilerinin açıklanması ile kültür arasında bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada, açıklanması zorunlu olan muhasebe bilgileri ile gönüllü olarak açıklanan bilgilerin ülkeler arasında değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu değişikliklerin nedenlerinin ise ülkede bulunan meslek örgütlerinin yapısı, tek düzen muhasebe sisteminin kullanıcılara verdiği ayrıcalıklar, korumacılık, gizli sayılan bilgilerin niteliği ve muhasebe sisteminden beklentiler olduğu belirtilmiştir.

Muhasebe bilgilerinin analizinde Amerikalı ve Avrupalı yatırımcılar arasındaki farkın araştırıldığı bir çalışmada Avrupalı yatırımcıların muhasebe bilgilerini analiz ederken daha çok borç-alacak ilişkisine yönelmekte oldukları; dolayısıyla bu yatırımcıların bilanço üzerine odaklandıkları belirlenmiştir. Amerikalı yatırımcıların ise işletmelerin özsermaye yapılarına, kazanç güçlerine ve gelir tablosu kalemlerine odaklandıkları tespit edilmiştir (Belkaoui, 1990; 48).

Farklı ülkelerin muhasebe uygulamalarında çeşitli farklılıklar görülmektedir. İngiltere’de muhasebe uygulamaları daha profesyonelce yapılırken Almanya, Hollanda ve Fransa gibi ülkelere muhasebe mesleğine yaklaşım bu kadar profesyonel değildir. Fransa ve Almanya’da muhasebe standartlarının oluşumunu ticaret ve vergi kanunları belirlerken Hollanda’da muhasebe uygulamalarının standartları bilgilendirme amaçlı oluşturulmuştur. Hollanda’da stokların değerlendirilmesinde LIFO sisteminin uygulanmasına izin verilmişken Avusturya ve İngiltere’de buna izin verilmemiştir. Almanya ve Japonya stok değerlemelerinde tarihi maliyet kullanırken, İngiltere’de stok değerlemesi ya düşük maliyetle ya da net gerçekleşebilir maliyet ile yapılmaktadır (Usul, 2008; 31).

Muhasebe bilgilerinin güvenilirliğini düzenleyen muhasebe standartları ve muhasebe meslek ilkeleri, her ülkenin kültür yapısından dolayı ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebilir. Ancak, yabancı yatırımcıların veya o ülke ile ticari ilişkide bulunan diğer ülkelerin talebinden dolayı ülkede bulunan muhasebe standartlarının uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi gerekebilir. Bir muhasebe sistemi yeni bir muhasebe sistemi ile değiştirildiğinde, yeni sistem kabul seviyesine bağlı olarak kısa

zamanda benimsenmeyebilir. Kabul seviyesi ise var olan muhasebe kültürünün toplum tarafından belirlenmesi ile ilgilidir (Choi, 2001).

2.1.1.3.2.2. Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Örgütlerin bir muhasebe olayı ile karşılaştıklarında verecekleri tepkiler birbirinden farklıdır. Değişik organizasyon yapıları ve karakteristiklerinin her örgüt içinde yarattığı farklı kültürler, örgüt içinde oluşturulacak muhasebe sistemini etkiler (Usul, 2007; 36).

Örgütlerde muhasebe teknolojisi ve üst yönetimin muhasebeden beklentileri de muhasebenin sınırlarını belirler. Kimi örgütler muhasebeyi, örgüt yapıları içinde kayıt yapma ve finansal bilgileri bir araya getirmenin ötesinde önemli görürken; kimi örgüt yapılarında muhasebenin yeri sadece kayıt tutma veya yasal bir zorunluluğu yerine getirmekten ibarettir (Abdul ve Goddard, 1998).

Kren (1997) muhasebe sisteminin oluşturulması ile örgüt kültürü arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, muhasebe sisteminin yapısı ile örgüt kültürü ve işletmenin çevre yapısı incelenmiş, muhasebeden beklentiler ile bir ölçüm aracı olarak kullanılan bütçelerin etkisi ve örgüt üyelerinin karar almaya katkıları araştırılmış ve muhasebe bilgilerinin örgütün amacına ulaşmasında etkin olarak kullanımının örgütlerin kültür yapılarına göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

2.1.1.3.3. Politik Yapı

Muhasebe sisteminden beklentileri belirleyen bir başka etmen de ülkenin politik veya ideolojik yapısıdır. Bir ülkede muhasebe sistemi, ülkenin siyasi ve bürokratik yapısı, yönetim biçimi, pazar yapısı, diğer ülkelerle ticari ilişki düzeyi ile toplumun amaçları arasında bir uzlaşma sağlamak amacıyla oluşturulmuştur (Gray, 1995). Kollektivist kültür yapısına sahip olan bir toplumun üyelerinin karar alma aşamasında göz önünde bulunduracağı kriterler ile kapitalist veya liberal bir toplumun üyelerinin davranış kriterleri farklı olacaktır (Usul, 2007; 45).

İdeolojik olarak sosyalist yapıyı benimseyen eski Rusya ve eski Doğu Avrupa ülkelerinde işletmeler devlete ait olduğundan ve kâr amacı gütmediklerinden bu ülkelerdeki muhasebe sisteminin amacı yönetimin istediği bilgileri vermek olmuştur. Sistemde maliyet bilgilerine ihtiyaç duyulmamasından dolayı bir düzenleme yapılmamıştır (Ayanoglu, 1999).

Politik yapının muhasebe sisteminin oluşturulmasına etkisi, o ülkenin bürokratik yapısından da kaynaklanabilir. Bürokratik yapının daha az olduğu ülkelerde uygulanan muhasebe sistemi, muhasebe uygulamalarından beklenen sonucu verecek şekilde oluşturulmuştur. İngiltere, Amerika ve Hollanda gibi gelişmiş sermaye piyasaları bulunan ülkelerde uygulanan muhasebe sistemi, muhasebe bilgilerinin devletten çok yatırımcılara yönelik hazırlanmasına dayanır. Bu ülkelerde devlet, muhasebe standartlarının oluşturulmasında direkt müdahale etmeyip, gözlemci olarak kalarak bu yetkiyi meslek kuruluşlarına aktarmaktadır (Usul, 2007; 46).

2.1.1.3.4. Etik Anlayışı

Etik, ahlâk ve normlara uymanın içsel yükümlülüğünü bilimsel olarak inceleyen ve dolayısıyla insan eylemlerini konu alan felsefi bir disiplindir. Günlük konuşmada “ahlâk” ve “etik” kavramları birbirinin yerine kullanılmasına rağmen her iki kavram da birbirinden farklıdır. Ahlâk kavramı, bir toplum içinde kişilerin benimsedikleri ve uymak zorunda buldukları davranış biçimleri ve kurallarıdır. Buna karşın etik, doğru veya yanlış davranış teorisidir. Etik, muhtemel davranış normları üzerinde düşünmek; ahlâk ise bu normlara uymayı simgeler (Gül ve Ergun, 2004; 54).

Bireylerin arzu ettikleri şekilde bir muhasebe sistemi oluşturulmasında etkin rol oynayan etik kavramı, muhasebe uygulamaları için oldukça önemlidir. Genel etik kavramının bir parçası olan mesleki etik, meslek elemanlarının çalışmalarında ahlâki ve toplumsal değerleri dikkate alarak işletme ile ilgili çıkar gruplarının, alacakları kararlarda aldatılmalarını engellemek olarak ifade edilebilir (Cook and Winkle, 1975).

İşletme sahipleri veya yöneticileri bazen muhasebe kurallarını kendi arzu ve amaçlarına göre uygulayabilirler. Yaratıcı muhasebe olarak ta bilinen bu eylemde

uygulayıcılar, muhasebe ilkelerinde, standartlarında ve yasal hükümlerdeki esneklikleri çok iyi kullanarak amaçları doğrultusunda muhasebe raporları hazırlayabilirler. Gider kaydedilmesi gereken bir meblağın aktifleştirilmesi, duran varlıkların ekonomik ömrü uzatılarak veya hurda değeri artırılarak giderlerin azaltılması, normal veya azalan bakiyeler usulü amortisman yöntemleri arasında işletmenin amaçlarına uygun olanın tercih edilmesi gibi durumlar buna örnek olarak verilebilir (Usul, 2007; 49).

Potansiyel yatırımcıların veya karar alma durumundaki bireylerin alacakları kararlarda önemli bir gösterge olarak kullanacakları muhasebe verilerinin toplanması, etiğin bir yarısını; toplanan bu verilerin doğru şekilde kullanılması da diğer yarısını oluşturur. Verilerin toplanmasında ve bu verilerin kullanılmasında mesleki etik kuralları gözetilerek hazırlanmış muhasebe raporları sağlıklı karar almayı kolaylaştırır (Mackenzie, 1998).

2.1.1.4. Davranışsal Muhasebenin İnsan Kaynakları ile İlişkisi

Davranışsal muhasebe araştırmacılarına göre insan kaynakları ve bu kaynakların yönetimine önem veren işletmelerin başarısı, çalışanların motive edilmesine ve uzmanlık alanlarına göre sınıflandırılmasına bağlıdır. Yapılan araştırmalar, çevreye uyum, performans değerlendirme, personel dönüş hızı, çalışanların motivasyonu ve karakteristik yapılarının işletme başarısıyla doğrudan ilişkili olduğu göstermiştir (Belkaoui, 1989; 117).

2.1.1.4.1. Muhasebe ve Motivasyon

Motivasyon, örgütün veya bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir ortam oluşturularak bireylerin belirli bir amaca yönelik harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Doğan, 1995; 243). Davranışsal muhasebecilere göre, çalışanların motivasyonu, katılımcı bir yönetim anlayışı ile üst düzeylere çıkarılabilecektir. Katılımcı yönetim ise yönetim bilimlerinin geliştirmiş olduğu yönetim teorilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Yönetim

biliminde, çalışanların motivasyonunu etkilemesi açısından üç tür yönetim teorisi ele alınmaktadır.

X yönetim teorisini benimseyen yöneticiler, çalışanların motivasyonunu sağlamak için onları yakından takip etme, yetkileri merkezileştirip korkutma ve disiplin cezaları ile işletme politika ve kurallarına uymalarını sağlama ve otokratik liderlik türünü benimseme eğiliminde olacaktırlar. Bu yönetim anlayışında çalışmak sevimsiz ve sıkıcıdır, insanlar fırsat buldukça çalışmaktan kaçınırlar; çalışanlar sorumluluk almak istemez, iş ve yükselme heveslisi değillerdir ve her şeyden önce güven ararlar (Doğan, 1995; 245).

X yönetim sistemine karşılık geliştirilen Y yönetim anlayışı çalışanların kendilerini kontrol etme ve yöneltme yeteneğine sahip olduğunu kabul ettiğinden bu anlayışı benimseyen yöneticiler, motivasyon amacıyla, çalışanların yeteneklerini kullanabilecekleri iş ortamları sağlamayı amaçlarlar. Y yönetim anlayışında çalışanlar, iş yapmayı, oyun oynama veya dinlenme kadar doğal karşılarlar; bir kişi görevlendirildiği işi yapmak veya belirlenen amaçlara ulaşmak için kendi kendini kontrol edebilir. Kişinin amaçlara yönelmesi, ödüllendirme ve başarı ihtiyacının tatminiyle sağlanır (Uşul, 2007; 65).

Y yönetim teorisinin getirdiği anlayış daha da ileri götürülerek Z yönetim anlayışı geliştirilmiştir. Bu yönetim anlayışında insan unsuruna çok daha önem verilmiş, işyerinde sürekliliğin sağlanması ve katılımcılığın verimlilik açısından son derece önemli olduğu vurgulanmıştır (Aktan, 1999; 68).

Davranışsal muhasebe araştırmacıları, katılımcı yönetim anlayışının çalışanların performansı üzerindeki olumlu etkilerini gösteren pek çok araştırma yapmıştır. Bu çalışmalara göre katılımcı yönetim anlayışı, yüksek iş tatminine, yüksek motivasyona ve dolayısıyla yüksek bir performansa neden olmaktadır (Belkaoui, 1989; 92-105).

2.1.1.4.2. Muhasebe ve Performans Ölçümü

Çalışanların performansının ölçümü ve değerlemesi, personelin örgüt amaçlarına yapmış olduğu katkılarla ölçülür ve yapılan katkının arttığı oranda çalışanın performans düzeyinin arttığı kabul edilir. Geleneksel yönetim anlayışında bireyin ortaya koyduğu üretim dikkate alınırken çağdaş yönetim anlayışına göre bireyler sürekli değişim ve gelişim içinde olduğundan çalışanların potansiyelini ortaya koyacak bir ölçüm sistemi geliştirilmelidir (Usul, 2007; 67).

Davranışsal muhasebeciler, yalnızca geçmişi yansıtır sonucun nasıl gerçekleştiğini açıklayamayan finansal verilere dayalı ölçüm sistemlerini şiddetle eleştirmektedirler. Hâlbuki bir ölçüm sistemi, geçmişi yorumlarken, odakta bulunan insan faktörünün davranışsal durumlarını da göz ardı etmeden, gelecekle ilgili tahminlerde de bulunabilmelidir. Bu nedenle, kullanılması gereken ölçüm sistemi, işletmenin veya yönetimin performansını ortaya koyarken, aynı zamanda müşteri ilişkilerini, çalışanların motivasyonunu da içine alacak şekilde genel ve entegre edilmiş olmalıdır (Kaplan ve Norton, 1996).

2.1.2. Bütçesel Katılım

Bütçe, bir işletmede sorumluluk merkezleri için sadece maliyet ve geliri ortaya koyan mali bir plan değil, aynı zamanda kontrol, koordinasyon, iletişim, performans değerlendirme ve motivasyon için bir araçtır (Kenis, 1979). Bütçelenen hedeflerin bilinmesi (ileri besleme) ve ulaşılmış olan hedeflerin derecesinin bilinmesi (geri besleme) yöneticilere, etkinliğin ölçülmesi, problemlerin belirlenmesi ve maliyetlerin kontrol edilmesi imkânını sağlar.

Performansı ve iş tatminini artırmanın bir yolu olarak astların bütçesel katılımının önemi davranışsal muhasebe literatüründe kapsamlı olarak araştırılmıştır (Brownell, 1981; Brownell and McInnes, 1986; Mia, 1988, 1989; Kren, 1992; Magner et al., 1996). Bütçesel katılım, astlara bütçe oluşum sürecine katılma ve bu sürece etki edebilme fırsatının verilmesi olarak tarif edilir (Brownell, 1982a). Alternatif olarak, çalışanların bakış açısından katılım, kararlarının sahipliğiyle bireylerin zihinsel ve duygusal

hislerinin geliştirilmesi süreci olarak da açıklanır. Böyle bir duygu çalışanları motive eder, yaratıcı olmaya ve inisiyatif ele almaya cesaretlendirir.

Çalışanların kendilerini etkileyen bütçelerin oluşumunda yer alması fikri Argyris (1952)'den beri araştırılmaktadır. Argyris (1952) bütçesel katılımın ast yöneticiler üzerinde örgütsel ve davranışsal etkilerini araştırmış; etkin performansın sağlanmasının yolunun bütçe hedeflerinin kabullenilmesinin sağlanmasından geçtiği ve katılımın da bunun başarılmasında merkezi bir rol oynadığı sonucuna varmıştır.

Argyris (1952)'den sonra konu üzerinde çalışan araştırmacılar genelde imalat sanayide yaptıkları çalışmalarda, bütçesel katılım ile performans, iş tatmini, motivasyon ve tutumlar arasında ilişkiler bulmuşlardır. Becker and Green (1962) katılımın ana rolünün motivasyona neden olması olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmalar (Argyris, 1952; Becker and Green, 1962; Hofstede, 1967) bütçesel katılımı, motivasyon aracılığıyla performansla pozitif ilişkilendirmişlerdir. Bu bakış açısına göre, bütçesel katılım yüksek motivasyona ve yüksek performansa yol açmaktadır.

Ancak, Brownell and McInnes (1986) bütçesel katılım ile performans arasında motivasyonun vasıta olmadığını öne sürmüştür. Brownell and McInnes (1986) üç imalat firmasında orta seviye yöneticiler arasında bütçesel katılımın motivasyon ve performansa etkisini araştırmıştır. Çalışmada motivasyonun belirlenmesi ve değerlendirilmesi için teorik bir yapı sunan beklenti teorisinden faydalanılmıştır. Bu teoriye göre motivasyonun, katılımın performans üzerindeki etkisine aracılık ettiği öne sürülmektedir. Çalışma sonucunda, katılım ile performans arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuş; ancak katılımın motivasyonla ilişkisi önemsiz olduğunda katılım ile performans arasındaki ilişkiyi motivasyonla açıklamanın yetersiz olacağı görülmüştür.

Bazı çalışmalarda (Merchant, 1981; Brownell, 1982a) bütçesel katılım ile performans arasında önemli pozitif bir ilişki bulunmuşken diğer bazı çalışmalarda (Stedry, 1960; Bryan and Locke, 1967) önemli negatif bir ilişki bulunmuştur. Önceki çalışmaların çelişen sonuçları araştırmacıları bütçesel katılım ve performans arasındaki potansiyel ortalayıcı ve ara değişkenleri araştırmaya sevk etmiştir (Murray, 1990).

Bütçe lemede katılımın etkinliği üzerine yapılan çalışmalarda, durumsal etkenlerin ılımlaştırma etkilerine yoğunlaş ılmıştır (Brownell, 1982a). Ancak kişiliğin de önemli bir etken olduğuna dair azımsanmayacak deliller vardır (Vroom, 1960; Hofstede, 1967; Brownell, 1981). Astların tutumlarını ve performansını etkileyen süreçler, çalışma ortamındaki kişiler arası ilişkileri içermektedir. Bu ilişkiler ast-üst etkileşimini, yaş ıtların ilişkilerini ve çalışma grubu içindeki ve dışındaki bireylerin ilişkilerini kapsar.

Brownell (1981) kişilik değişkeni olan kontrol odağını, bütçesel katılım ile yönetimsel performans arasındaki ilişkinin ortalayıcısı olarak çalışmıştır. Muhasebe lisans öğrencileri ve büyük bir imalat şirketi yöneticileri gibi iki ayrı grubun üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları, katılım ile performansı etkileyen kontrol odağı arasında istatistiksel olarak önemli bir etkileşim olduğunu göstermiştir. Bütçesel katılımın, kaderlerinin talih, şans ve kısmet tarafından kontrol edildiğini hissed en bireyler (dışsallar) üzerinde negatif bir etkisi varken; kaderleri üzerinde büyük derecede kontrol sahibi olduklarını hissed en bireyler (içsaller) üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Brownell (1982c) bütçesel katılım ile performans arasındaki ilişkinin, içsel-dışsal kontrol odağı kişisel değişkeni tarafından ılımlılaştırıldığını gösteren önceki çalışmanın sonuçlarıyla birbirini tutan bir alan çalışması yapmıştır. İçsallerin (kendi kaderlerini tayin ettiklerini hissed en bireyler), yüksek katılım altında işlerinden daha çok tatmin oldukları ve daha iyi çalış tıkları gözlemlenmiştir. Bunun tersine, dışsalların (işlerinin sonucunu şansa ve kadere bağlayan bireyler), düşük katılım altında daha çok tatmin oldukları ve daha iyi çalış tıkları gözlemlenmiştir. Çalışmada personel yönetimi ve kontrol sistemi tasarımı alanlarının önemine işaret edilmiştir.

Kişilik değişkenlerinden otoritercilik de katılımcı bütçeleme araştırmalarında oldukça sık çalış ılmıştır (Vroom, 1960; Hofstede, 1967). Chenhall (1986) elde edilen karışık sonuçların, katılımcı bütçeleme nin ortak karar süreçlerinde sadece bir bireyin, genellikle astın, otoriterciliğinin çalış ılmasının bir sonucu olduğunu öne sürmüştür. Katılımcı bütçeleme nin astların işlerinden tatmini ve bütçeler üzerindeki etkilerinin ast ve üst arasındaki otoriterciliğ in yapısından etkileneceği iddia edilmiştir. Şöyle ki, aynı seviyede otoritercilik sahibi olan astlar ve üstlerden oluşan çiftlerde katılımcı bütçelere

karşı olumlu tutumların daha güçlü olacağı düşünülmüştür. Heterojen çiftlerde ise katılımcı bütçeleme astların işe ve bütçeye karşı bozuk tutumlar geliştirilmesiyle ilişkili olduğu iddia edilmiştir. Aynı endüstrideki dokuz imalat firmasından alınan bölüm yöneticilerinden oluşan örnekleme uygulanan anket çalışmasının sonuçları, homojen çiftler heterojen çiftlerle karşılaştırıldığında, homojen çiftlerde, astların bütçelerin oluşumuna katılmaları ile işlerinden tatminleri arasında daha güçlü bir ilişki olduğu varsayımını desteklemiştir.

Bu alanda yapılan çalışmaların çelişkili sonuçlarını açıklamaya çalışanlardan bazıları, bütçesel katılım literatürünün oldukça dar bir şekilde bireysel değişkenlere odaklanmış olduğunu iddia etmektedir (Brownell, 1983). Poon et al. (2001), 1980 ile 1995 yılları arasında yapılan 39 deneysel çalışma üzerinde yaptıkları incelemede sadece 2 çalışmanın bütçesel katılımın grup seviyesinde değişkenlere etkisini incelediğini belirlemişlerdir. Bütçesel katılımın tarifinde katılımcılar arası etkileşimlere yer verilmesine rağmen, yapılan çalışmalarda kişiler arası süreçler ihmal edilmiştir. Bütçesel katılımın etkileşimsel doğasında dolayı bütçesel katılımın etkinliğinin anlaşılmasında, bütçe grupları içinde yapılacak araştırmalar özellikle faydalı olacaktır.

Brownell (1983) bütçesel katılımın, sapmalara göre yönetimin motivasyon üzerindeki olumsuz etkisini hafifleteceğini iddia etmiştir. Pazarlama, üretim, araştırma ve yönetimi içeren çeşitli fonksiyonel alanlardan seçilen 224 orta seviye yöneticiye uygulanan araştırma anketi ile toplanan veriler analiz edilmiştir. Analiz neticesinde sapmalara göre yönetim ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan ters bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yüksek katılımın yüksek motivasyona neden olduğu bulunmuştur.

Poon et al. (2001) bütçe üzerinde takım dinamiklerinin etkisini araştırmak için hedef bağlılığı teorisini çalışmıştır. Yöneticilerin, dinamiklerin ve katılımın sonuçlarının etkileriyle ilgili hedeflerine ne kadar bağlı oldukları araştırılmıştır. Hong Kong'da büyük bir tesiste bütçesel katılımında bulunan 64 yönetici ile mülakat yapılmış, yapısal eşitlik analizlerinin sonuçları ana hipotezleri desteklemiştir. Ortak hedeflere bağlı olan bütçe takım üyelerinin, çatışma durumlarında daha yeni fikirlere açık tartışmalar yapabildikleri görülmüştür. Bunun grup üretkenliğinin geliştirilmesine ve ilişkilerin güçlendirilmesine

sebepler olduğu ve böylelikle yüksek kaliteli bütçelere yol açtığı iddia edilmiştir. Sonuçlar, bütçesel katılımın faydalarının, takım üyeleri arasında ortak hedeflerin oluşturulmasına ve karşı bakış açılarının açık fikirlilikle tartışılması becerilerinin geliştirilmesine bağlı olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Bu çalışmada, hedef bağlılığının öncülleri de araştırılmıştır.

Bu çalışmalarda liderliğin bütçesel katılım ve performans üzerindeki etkisi üzerine yoğunlaşmış; ancak bütçe takımlarındaki üyeler arasındaki kişiler arası dinamikler (yatay bütçeleme) dikkate alınmamıştır. Shields and Young (1993) sonraki çalışmaların dikey değil yatay bütçesel katılım üzerine yoğunlaşması gerektiğini öne sürmüşlerdir.

2.1.2.1. Bütçesel Katılımın Öncülleri

Bütçesel katılım üzerinde yapılan deneysel çalışmaları incelediğimizde, bunların pek çoğunun katılımın öncülleri yerine sonuçlarına (örn., tutum, motivasyon, performans, tatmin) yoğunlaştığını görmekteyiz. Brownell (1982b) bütçesel katılım üzerindeki araştırmaları düzenlemek için literatürü ikiye ayıran bir yapı geliştirmiştir. Bu grupların ilki çevre (örn., belirsizlik), örgütsel değişkenler (örn., yapı, teknoloji) ve milli kültür gibi katılım için talep yaratan öncül şartlardır. İkincisi de motivasyonun, bağlılığın, tatminin ve performansın artırılması gibi katılımın sonuçlarıdır. Brownell (1982b) yapılan çalışmaların, hangi şartlar altında katılımın etkin olup olmadığı yerine daha çok katılımın etkin olup olmadığı üzerine yoğunlaştığını, bu yüzden de tutarsız sonuçların literatüre geçtiğini iddia etmektedir.

Shields and Young (1993) da bütçesel katılım araştırmalarının karışık sonuçlarının sürecin tamamlanmamış modellerinden kaynaklandığını iddia etmektedir. Bu çalışmaya göre, araştırmacılar daha açık sonuçlar alabilmek için teorileri, bütçesel katılımın belirli öncülleriyle bağlantı kurarak geliştirmelilerdir. Shields and Young (1993), çalışmalarında, bütçesel katılımın öncülü olarak bilgi asimetrisini kullanmışlar ve bilgi asimetrisi ile bütçesel katılım arasında önemli bir ilişki bulmuşlardır. Bu çalışmada, bireysel tutum, davranış ve performansın pozitif etkisi isteğinin, belli bir kültürün desteklenmesinin ve örgütsel öğrenme mekanizmasının sağlanmasının da bütçesel

katılımın öncülleri olarak çalışılabileceği öne sürülmüştür. Yerel yönetim ve merkezi yönetim arasındaki bilgi asimetrisi öncül şart olarak kullanılarak ve bu da bütçelerin oluşturulmasında yerel yöneticilerin katılımı, bütçe tabanlı teşvikler ve firma geneli performans ile bağlantılandırılarak bir model geliştirilmiştir. Bilgi asimetrisinin bütçesel katılım üzerindeki, bütçesel katılımın bütçe tabanlı teşvikler üzerindeki ve bütçe tabanlı teşviklerin firma geneli performansı üzerindeki etkileriyle ilgili hipotezler yapılan çalışmada desteklenmiştir. Ancak bilgi asimetrisinin bütçe tabanlı teşvikler üzerindeki etkisi önemsiz bulunmuştur.

Subramaniam et al. (2002) otel yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada bütçesel katılımın öncülleri olarak merkezi olmayan yapıyı ve yöneticilerin başarıma isteğini kullanmışlardır. Bütçesel katılımın öncülleri olarak merkezî olmayan yapının rolü ve yöneticilerin başarıma ihtiyacı ve bu üç değişkenin ilişkilerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Avustralya otel endüstrisinden 91 yönetici çalışmada yer almış ve veriler yol analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Öncül değişkenler olan merkezî olmayan yapının rolü ve yöneticilerin başarıma ihtiyacı ile katılımcı bütçeleme arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Katılımcı bütçelemenin de örgütsel bağlılık ile direkt ve pozitif bir ilişkisi bulunmuştur. Bu çalışmada yöneticilerin başarıma ihtiyacı ve merkezi olmayan örgütsel yapının her ikisinin de yöneticilerin örgütsel bağlılığını pozitif etkileyen bütçesel katılımın önemli öncülleri olduğu görülmüştür. Çalışma sonuçlarının etkin yönetim kontrolü süreçlerinin tasarımı ve konaklama örgütlerinin insan kaynakları yönetimi için çıkarımları vardır.

Daha önceki deneysel çalışmalar, ekonomik, psikolojik veya sosyolojik teorilerce motive edilmiştir. Bu teoriler katılımcı bütçelemenin etkilerinin dört tip deneysel modelinin geliştirilmesi için kullanılmıştır. Bu modellerden ilki ortalayıcı değişkenlerin, bir bağımsız değişken olan bütçesel katılım ile tatmin, motivasyon, ve performans gibi bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini; ikincisi bütçesel katılımın bağımlı değişkenler üzerindeki direkt etkilerini; üçüncüsü bağımsız bir değişken olarak bütçesel katılımın başka bir bağımsız değişkenle bağımlı bir değişkeni etkilemek için etkileşime girmesini; sonuncusu ise bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında katılımcı bütçelemenin ılımlatıcı etkisini araştırmıştır (Shields and Shields, 1998).

Shields and Shields (1998) bütçesel katılım üzerine yayınlanmış 47 çalışmayı incelemişlerdir. Bu çalışmaların hemen hepsinin katılımcı bütçeleme'nin nedensel öncülleri üzerine değil de etkileri üzerine yoğunlaştığı görülmüştür. Öncüllere bir bakış açısı sağlamak için yöneticilerin bütçelerin oluşumunda niçin yer aldıklarını belirleyen bir araştırmanın sonuçları da verilmiştir. Ayrıca bu nedenlerin çevre ve iş belirsizliği, iş bağlılığı ve üst-ast bilgi asimetrisi olmak üzere dört teorik öncül ile nasıl ilişkili olduğu açıklanmıştır. Sonuçlar, katılımcı bütçeleme'nin planlama ve kontrol, özellikle dikey bilgi paylaşımı ve koordinasyon bağlılığı için çok önemli olduğunu ve katılımcı bütçeleme'nin gerekçelerinin bu üç öncül ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Vekâlet teorisyenleri, bir ast ile üst arasındaki bilgi farklılıklarının, veya bilgi asimetrisinin örgütlerde katılımcı bütçeleme'yi nasıl etkilediğini modellemişlerdir (Magee, 1980; Penno, 1990). Vekâlet teorisi açısından katılım, yerel çevrenin öğrenilmesi, böylece kaynakların dağıtımının geliştirilmesi ve astlar için en uygun teşvik sözleşmelerinin tasarlanması için üstler tarafından kullanılır. Bu teori, bütçesel katılım talebinin, bütçeleme süreciyle bağlantılı değişik grupların belirsizlik hakkında farklı bilgiye sahip olmasından dolayı ortaya çıktığını iddia eder. Vekâlet bakış açısı, katılımın varlığının önemli nedeninin asttan üste bilgi aktarılması olduğunu ve her iki grup için de potansiyel kazançlar (örn., daha iyi bilgi, kaynak dağıtımı, teşvik planları, performans, ödül) olduğunu farzeder. Bilgi asimetrisi, değişik ürünlere ve teknolojilere sahip aşırı büyük ve coğrafi olarak dağınık firmalarda daha ciddi olacaktır (Shields and Young, 1993). Bu firmalarda, merkezi yönetim yerel şartları yerel yöneticilerden çok daha iyi bilmeyecektir.

Magee (1980)'ye göre, asılların (üstlerin) beklediği netice vekillerin (astların) sahip oldukları yerel bilgiye ulaşılmasıyla iyileştirilebilir. Yerel bilgi, astın bütçeleme karar süreci ile ilgili bilgi sahibi olduğunda ortaya çıkan bilgi asimetrisinin bir örneğidir (Kren and Liao, 1988). Bilgi asimetrisi, astların üstlerinden daha fazla bilgiye sahip olduğu durumlarda ortaya çıkar (Dunk, 1993). Astların bütçe sürecine katılımı, asıllara yerel bilgiye ulaşma fırsatı kazandırır (Magee, 1980). Ancak vekiller bazı özel bilgilerini yanlış aktararak veya saklayarak gevşek bütçelerin yapılmasına yol açabilirler. Bütçesel gevşeklik, ulaşılması daha kolay bütçe tutarlarının bütçeye katılmasının ifadesi olarak

tarif edilir (Lukka, 1988). Lukka (1988) yüksek dereceli katılımın, astlara gevşekliğin oluşumuna direkt olarak sağlama fırsatı verdiğini öne sürer.

Dunk (1995) iş belirsizliğinin iş zorluğu ve iş değişkenliği boyutlarını ayrı ayrı ele alarak bütçesel gevşekliğin iş belirsizliği ile birim performansı arasındaki ilişkiyi ılımlştırıp ılımlştırmadığını değerlendirmek için bir hipotez geliştirmiştir. Yöneticiler ödül beklentilerini artırmak için bütçelerine gevşeklik koyabilmelerine rağmen literatür bütçesel gevşekliğin, faaliyet şartlarındaki değişikliklere etkili şekilde cevap vermede birimler tarafından bir esneklik derecesiyle sunularak faydalı olabileceği durumların olabileceğini iddia etmektedir. Sonuçlar, gevşekliğin iş zorluğu ile birim performansı arasındaki ilişkiyi etkilemede pozitif bir rol oynadığını göstermiştir. Ancak gevşeklik ve iş değişkenliğinin birlikte performansı etkilediğine dair bulgu elde edilememiştir. Yöneticiler belirsizliklere karşı bir koruma olarak gevşekliği kullanırlar. Merchant (1985) gevşekliğin, kısa dönem bağımlılığından serbest kaynakların karşılaştırılması vasıtasıyla belirsizliği ortadan kaldırmak için kullanılabilceğini ve böylelikle birim performansının daha etkili hale getirilebileceğini iddia etmektedir.

2.1.2.2. Bütçesel Katılımın Sonuçları

Bütçesel katılım, sadece bütçe ile ilgili işlerde değil aynı zamanda kendilerini ilgilendiren diğer konularda da astlar ve üstler arasında iletişim aracı olarak hizmet verir. Bütçe oluşum sürecinin ve diğer örgütsel işlerin daha iyi anlaşılmasına yol açacak astların bilgi alışverişinde bulunmalarına ve üstlerinden bir şeyler kazanmalarına izin verir. Katılım astların daha doğru ve gerçekçi hedefler için etkide bulunmalarına izin verir. Astların, başkaları tarafından kendilerine dayatılan hedeflerdense belirlenmesinde yer aldıkları bütçe hedeflerine inanmaları çok daha mümkündür (Lau and Lim, 2002). Greenberg and Folger (1983) katılımın, astların ne istediklerini üstlerine iletmelerine imkân sağladığından ve astların seçimde bulunmalarına, seçme olayının da bağlılığa ve seçim için sorumluluk üstlenilmesine neden olmasından dolayı performansın geliştirilmesine yol açabileceğini iddia etmiştir.

Lau and Lim (2002) astların performansındaki ilerleme ile astların adalet algısının birbiriyle ilgili olduğunu iddia eder. Ancak, adalet algısı ile performans arasındaki ilişkinin direk bir ilişki değil de katılım ara değişkeni aracılığıyla ortaya çıkabileceği öne sürülmüştür. Örgüt içinde prosedürel adaletin sağlanmasının önemi, yüksek katılım prosedürleri adil olarak algılandığından üstlerin astlara örgüt işlerinde daha fazla katılım hakkına izin veren prosedürler seçmelerine yol açacaktır. Katılımdaki bu artışın astların performansını artırması beklenmektedir. 83 üst yöneticiden oluşan örnekleme ve yol analiz modeline dayanan sonuçlar prosedürel adaletin performans üzerinde katılım aracılığıyla dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara dayanarak örgütteki prosedürel adaletin öneminin astların katılımının yüksek olduğu prosedürlerin seçilmesine ve bunun da yüksek yönetsel performansa yol açtığı sonucuna ulaşmak mümkündür.

Önceki deneysel çalışmalar, bütçesel katılımın yönetsel tutum ve davranışlar üzerindeki direkt etkilerini incelemek için evrensel bir yaklaşım kullanmışlardır. Örneğin, bazı çalışmalar (Bass and Leavitt, 1963; Brownell, 1982a) bütçesel katılım ile performans arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuştur. Diğer çalışmalar (örn.; Stedry, 1960; Bryan and Locke, 1967; Chenhall and Brownell, 1988) bütçesel katılımın performansı artırmadığını bulmuşlardır. Bazı çalışmalar (Milani, 1975; Kenis, 1979) da bütçesel katılım ile performans arasında ilişkinin önemsiz olduğunu bulmuşlardır.

Brownell (1982a), ilişki bütçesel katılım tarafından ılımlılaştırılacağından dolayı, lider değerlendirme stiliyle performans arasında gözlemlenebilir ilişkilerin beklenmemesi gerektiğini iddia eder. Bütçe odaklı liderlik stilinin yüksek katılım şartları altında daha etkili olduğunu, ancak düşük katılım altında etkisiz olduğunu gösteren çalışmanın sonuçları da hipotezi doğrulamıştır. Muhasebe bilgisine, özellikle de bütçelere yüksek oranda güvenmenin, bu değerlendirme stili bütçe oluşumunda yüksek seviyede katılım ile birlikte kullanıldığı sürece performansı olumsuz olarak etkilemeyeceği bulunmuştur.

Kenis (1979) bütçe sorumluluğuna sahip fabrika seviyesinde 169 bölüm yöneticisi üzerinde katılım, açıklık, geribildirim, değerlendirme ve zorluk gibi bütçesel hedef özelliklerinin, işle ilgili tutumlar (iş tatmini, bütçesel motivasyon), bütçe ile ilgili

tutumlar (bütçelere karşı tutum, bütçesel motivasyon) ve öz değerlendirme performansı (bütçesel performans, maliyet etkinliği, iş performansı) üzerindeki bazı etkilerini çalışmıştır. Sonuçlar bütçesel katılım ve bütçe hedef açıklığının, yöneticilerin işle ilgili ve bütçeyle ilgili tutumları üzerinde pozitif ve önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Ayrıca katılım ve hedef açıklığının yöneticilerin bütçesel performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bütçe hedef zorluğunun yüksek seviyesinin, tutumlar ve yöneticilerin performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan, bütçesel değerlendirme ve geri bildirim, tutumlar ve yöneticilerin performansı üzerindeki etkilerinin zayıf ve önemsiz olduğu bulunmuştur.

Bütçesel katılım ile performans arasındaki ilişkinin negatif olduğunu iddia eden çalışmalar da vardır (Bryan and Locke, 1967). Çalışmaların karışık sonuçları araştırmacıların bütçesel katılım ile performans arasında basit bir direk ilişki olmadığı sonucuna varmalarına neden olmuştur. Brownell (1982b) araştırmaların katılımın hangi şartlar altında etkili olduğunu açıkça belirtmekten çok katılımın etkili olup olmadığı hakkında daha genel sorulara yoğunlaşma eğilimi olduğundan dolayı çelişkili sonuçların literatüre girdiği sonucuna ulaşmıştır. Brownell (1982b) bu şartları kültürel, örgütsel, kişiler arası ve bireysel olmak üzere dört grup altında sınıflandırmıştır.

Bütçesel katılım ile performans arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmaların tutarsız bulguları muhasebe araştırmacılarını durumsallık yaklaşımını benimseyerek çeşitli şartları ve değişkenleri değerlendirerek çelişen sonuçları bağdaştırmaya çalışmak için harekete geçirmiştir (örn., Brownell, 1985; Mia, 1988; Gul et al., 1995). Örneğin Mia (1988) bütçesel katılım ile performans arasındaki ilişkinin iş zorluğu ile ılımlaştırıldığını bulmuştur. Brownell (1981) ise bir kişilik değişkeni olan kontrol odağının da bütçesel katılım ile performans arasındaki ilişkiyi ılımlaştırdığını ortaya koymuştur.

Diğer muhasebe araştırmacıları da bir ara değişken modeline dayanmışlardır (örn.; Brownell and McInnes, 1986; Chenhall and Brownell, 1988; Magner et al., 1996; Chong and Chong, 2002). Bu çelişkiler sonraki araştırmalarda denetim yeri (Brownell, 1981, 1982c; Frucot and Shearon, 1991); liderlik şekli (Brownell, 1983); çevresel belirsizlik

(Brownell, 1985; Govindarajan, 1986); yönetimsel tutum ve motivasyon (Mia, 1988); i zorluğu (Mia, 1989); rol stresi (Chong and Bateman, 2000); geribildirim (Chong and Chong, 2002b) gibi farklı koşullu değişkenlerin kullanılmasına yol açmıştır.

Frucot and Shearon (1991) btceleme sürecinde yönetimsel performans ve tatmini etkileyen bireysel kontrol odağı ve katılım arasında daha önce belirlenen ilişkilerinin kültürel farklardan etkilenip etkilenmediğini aratırmıtır. 83 Meksikalı yöneticiden alınan cevaplar kontrol odağı ile bütçesel katılım arasındaki ilişkileri ve yönetimsel performans ve i tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için analiz edilmiştir. Yönetimsel performans için elde edilen sonuçlar önceki bulgularla büyük oranda tutarlı iken, kültürün göze çarpan bir farkı olarak kontrol odağının yönetimsel tatmin üzerindeki etkisi önemsiz bulunmuştur. Ek olarak, kontrol odağının performans üzerindeki etkisi düşük seviye yöneticilere göre yüksek seviye yöneticilerde daha önemli olarak bulunmuştur.

Chong and Eggleton (2003) yönetimsel performansı etkileyen i belirsizliği, kontrol odağı ve yönetim muhasebe sistemlerinin karşılıklı etkileşimini incelemiştir. Yönetim muhasebe sistemi, yönetimsel kararlar için yöneticilerin kullandığı geniş kapsamlı yönetim muhasebe sistemi bilgisinin büyüklüğü açısından tarif edilir. Çalışmanın sonuçlarına göre, düşük i belirsizliği altında, geniş kapsamlı yönetim muhasebe sistemi bilgisi kullanım düzeyinin, dışsal yöneticilerin performans seviyeleri üzerinde bir etkisi olmazken, içsel yöneticiler tarafından daha geniş kapsamlı yönetim muhasebe sistemi bilgisi kullanımının performanslarını olumsuz etkilediği ne srlmtir. Bunlara ek olarak, düşük i belirsizliği altında yönetimsel kararlar için geniş kapsamlı yönetim muhasebe sistemi bilgisini kullanan yöneticiler dışsal meslektaşlarına göre daha az başarılı oldukları ortaya çıkarılmıştır.

Brownell (1985) ncelikle iki örgütsel birim arasındaki çevresel farkları ölçmeye alımı; daha sonra farklı çevrelerle karşı karşıya olan örgütsel birimler tarafından yapılan kontrol sistemi seçimlerinin yönetimsel performans açısından etkililiğini değerlendirmiştir. Çalışmada pazarlama ve araştırma ve geliştirme bölümlerine yoğunlaılmı, araştırma ve geliştirmenin daha zor bir çevreyle karşı karşıya olduğu öne srlmtir. Bütçesel katılımın, pazarlamaya göre araştırma ve geliştirmede yönetimsel

performans ile önemli derecede daha olumlu ilişkide olacağı iddia edilmiştir. Ayrıca muhasebe bilgisine güvenin, araştırma ve geliştirmeye göre pazarlamada, yönetimsel performans ile önemli derecede daha olumlu ilişkide olacağı iddia edilmiştir. 22 araştırma ve geliştirme, 44 de pazarlama yöneticisine uygulanan anket sonuçlarına göre araştırma ve geliştirmenin pazarlamaya göre karmaşıklık boyutu açısından daha zor çevresel şartlara sahip olduğu ortaya konmuş; ancak dinamizm boyutuyla ilgili bir fark bulunamamıştır. Çalışma sonuçlarına göre araştırma ve geliştirmede beklenildiği gibi bütçesel katılımın performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu, pazarlamada ise katılım ile performans arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bundan dolayı pazarlamada bütçesel katılıma izin verilmesinin, düşük hedeflerin ortaya çıkmasına neden olacağı iddia edilmiştir. Araştırmada bütçesel katılım için önemsiz bir katsayı ortaya çıkmasının nedeninin ise katılımın, performansı etkilemek için muhtemelen diğer başka değişkenlerle etkileşimde bulunması gereksinimi olduğu ifade edilmiştir.

Winata and Mia (2004) imalat endüstrileriyle kıyaslandığında benzersiz hizmet özelliklerinden dolayı daha belirsiz ve karmaşık bir iş çevresiyle karşı karşıya olan otel endüstrisini incelemiştir. Otel endüstrisi yöneticilerinin bütçesel katılımlarının ve iletişim için bilgi teknolojisini kullanımlarının belirsiz ve karışık iş çevresiyle karşılaştıklarında onları destekleyebileceği ve işlerini daha iyi başarmalarına yardımcı olabileceği iddia edilmektedir. Çalışmada yöneticilerin algılanan performansları ile bütçesel katılımları arasındaki ilişkide, iletişim için bilgi teknolojisini kullanmalarının rolü araştırılmıştır. İlişkiyi belirlemek için 74 bölüm yöneticisinden anket kullanılarak elde edilen verinin analiziyle, otellerdeki bölüm yöneticilerinin algılanan performanslarının, iletişim için bilgi teknolojisi kullanımları ve bütçesel katılımın etkileşimi ile ilgili olduğu görülmüştür. Yöneticilerin algılanan performanslarının, bütçesel katılımları ve iletişim için bilgi teknolojisi kullanımları arasındaki etkileşim ile önemli derecede ilişkili olması otel endüstrisinde iki değişkenin birlikte yönetimsel performansı artırdığını ortaya çıkarmaktadır.

Brownell (1982b)'e göre göre, örgütsel yapı ve kültür gibi değerlendirilebilecek diğer bazı değişkenlerin olduğu da açıktır. Bu değişkenlerin ılımlaştırıcı rollerinin çalışılması sadece daha kapsamlı modellerin geliştirilmesini kolaylaştırmayacak; aynı

zamanda örgütlerdeki bütçesel ilişkilerin çalışmasını anlamamızı da geliştirecektir (Govindarajan, 1986).

Bütçesel katılım ile performans arasındaki ilişkiyi potansiyel olarak etkileyebilecek önemli bir örgütsel değişken de yerinden yönetimin seviyesidir. Yerinden yönetimin yüksek seviyelerinde bütçesel süreçte katılım sadece arzu edilen değil kaçınılmaz olandır (Gul et al., 1995). Gul et al. (1995) bütçesel katılımın yönetsel performans üzerindeki etkilerinin merkezî olmayan örgütlerde pozitif ve merkezî olan örgütlerde negatif olacağı hipotezini çalışmıştır. Yüksek derecede merkezileşmiş örgütlerde orta seviye yöneticilerin kısıtlı karar verme sorumluluklarıyla birlikte pek çok karar, merkezi olarak üst yönetim tarafından alınır. Bu gibi yapılarda kararlar merkezi olarak alınır ve yöneticiler çeşitli kurallar, prosedürler ve politikalarla sınırlanır. Yöneticilerin düşüncelerine ve planlama sürecine katkılarına daha az önem verilen bu durumda, programlanmamış karar vermede de yöneticilerin daha düşük etkisi vardır. Diğer tarafta merkezileşmemiş yapılarda üst yönetim, çeşitli karar verme güçleri verilen ast yöneticilere yetki ve sorumluluk yüklemektedir. Orta seviye yöneticilere daha fazla karar verme yetkisi verilen ve tüm seviyelerde bilginin serbest dolaşımının olduğu merkezileşmemiş yapılarda katılımın amacına ulaşması daha muhtemeldir. Hong Kong imalat şirketlerinden 37 yöneticiden alınan cevapların değerlendirildiği çalışmada hipotez desteklenmiş ve yerinden yönetimin yüksek seviyelerinde bütçesel katılım ile yönetsel performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuş; ancak düşük seviyelerinde bu ilişki negatif bulunmuştur. Etkin kontrol alt sistemlerinin tasarımı için kullanılacak bulgular elde edilmiştir.

Jermias and Setiawan (2008) örgütsel birimin hiyerarşik seviyesi ve kontrol sistemlerinin, bütçesel katılım ve performans arasındaki ilişki üzerindeki ılımlaştırma etkilerini araştırmıştır. Analizler yüksek seviye hiyerarşide, bütçesel katılımın performansla pozitif ilişkiye sahip olduğu ve bu ilişkinin çıktı kontrolü kullanan örgütsel birimlerde hareket kontrolü kullanan örgütsel birimlerden daha güçlü olacağı sonuçlarını ortaya çıkarmıştır. Aksine, düşük hiyerarşi seviyesinde bütçesel katılım performans ile negatif ilişkilidir ve bu ilişkinin çıktı kontrolü kullanan örgütsel birimlerde hareket kontrolü kullanan örgütsel birimlerden daha güçlü olacağı iddia edilmiştir.

Blumberg and Pringle (1982) bireyin performansının, kapasitesi, istekliliği ve başarıma fırsatı tarafından etkilendiğini iddia eder. Bu boyutların her hangi birinin düşük değerlerinin düşük seviyede performansa neden olması beklenmektedir. Blumberg and Pringle (1982)'a göre kapasite, bireyin bir işi etkin olarak yapmasına olanak sağlayan psikolojik ve bilişsel yetenekleri ifade eder. Bu boyut, bireyin yeteneğini, bilgisini, özelliklerini, zekasını, yaşını, sağlık durumunu, eğitim durumunu, direncini, gücünü, enerji seviyesini ve benzer değişkenleri temsil eder (Agbejule and Saarikoski, 2006). İsteklilik boyutu, bir işi başarmak için yönlendirilen bireyin psikolojik ve duygusal özelliklerini ifade eder. İsteklilik, motivasyon, iş tatmini, kişilik, tutumlar, normlar, değerler, iş özellikleri, algılanan rol beklentileri, eşitlik hissi ve diğer yakın kavramları temsil eder (Agbejule and Saarikoski, 2006). İş performansı modellerinde genelde ihmal edilen üçüncü boyut başarıma fırsatıdır. Blumberg and Pringle (1982) bireyin istek ve kapasitesi olmasına rağmen verilen işi başarabilmesi için gerekli şartlar sağlanmadığı takdirde o işi başaramayacağını öne sürmektedir. Bu şartların en önemlileri, alet, edevat, malzeme gibi teknik şartlar, fiziksel şartlar, lider davranışı, örgüt politikaları, kurallar, prosedürler, bilgi, zaman ve paradır.

Katılımcı karar verme alanındaki önceki araştırmalar, katılımcılar katkıda bulunmak için ilgili bilgiye sahip olduğunda katılımcı karar vermenin, yüksek kaliteli kararlar oluşturulmasında çok daha faydalı olması gerektiğini iddia ederler (Davis, 1963; Vroom, 1969). Tan and Kao (1999) bilgi, iş karmaşıklığı ve problem çözme kabiliyetinin, sorumluluk ve performans arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırdığını öne sürmüştür. Benzer olarak, Stone et al. (2000) yönetim muhasebesinin başarısında bilgi tipinin rolünü fark etmiştir.

Agbejule and Saarikoski (2006) yöneticilerin maliyet yönetim bilgisini, bütçesel katılımı destekleyebilen işle ilgili bir bilgi olduğundan kapasite boyutunun temsilcisi olarak belirlemiştir. Bütçesel katılım, katılan bireylerin bilgilerini paylaştığı bir süreçtir. Bu nedenlerle bütçesel katılımın etkinliğinin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabileceği öne sürülmüştür. Agbejule and Saarikoski (2006) bütçesel katılım, maliyet yönetim bilgisi ve yönetsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Finli şirketlerden 83 yöneticinin katıldığı çalışmanın verisi, anket kullanılarak toplanmıştır.

Sonuçlar, yöneticilerin maliyet yönetim bilgisinin, özellikle maliyet yönetim bilgisinin dengeli bir bakış açısının, bütçesel katılımın algılanan yönetimsel performans üzerindeki etkisini ılımlaştırdığını göstermiştir. Yüksek yönetimsel performans algısı, bütçesel katılımın ve yöneticilerin maliyet yönetim bilgisinin her ikisinin de yüksek olduğu durumlarda elde edilebileceği iddia edilmiştir. Netice olarak, bütçeleme sürecinde yer alan yöneticilerin maliyet yönetim bilgisinin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çalışma sonucunda yöneticilerin daha yüksek maliyet yönetim bilgisinin, performansları üzerindeki öz değerlemelerinde daha olumlu etkisi olduğu, düşük maliyet yönetim bilgisi seviyesinde ise bütçesel katılımın algılanan yönetimsel performans üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Lau and Tan (1998) finansal hizmetler sektöründe yaptıkları araştırmayla her zaman finans ve muhasebe olaylarının içinde bulunan yöneticilerin muhasebeyi daha iyi bilmelerinden dolayı finansla ilgisiz sektörlerin yöneticilerine göre katılımcı muhasebeyi daha iyi sonuçlandıracaklarını iddia etmiştir. Lau and Tan (1998), Brownell and Dunk (1991) tarafından imalat sektöründe bulunan, yönetimsel performansı etkileyen bütçe vurgusu, bütçesel katılım ve iş zorluğu arasındaki etkileşimin finansal hizmetler sektörüne genellenebilirliğini araştırmak için bir çalışma yapmışlardır. Avustralya ve Singapur finansal hizmetler sektörü yöneticilerinden 189 kişilik örneklem kullanılarak yapılan araştırma, Harrison (1992) tarafından öne sürülen teorik çerçeve içinde milli kültürler arası alana genişletilmiştir. Sonuçlar, performansı etkilemek için bütçesel katılım, iş zorluğu ile önemli şekilde etkileşimde bulunurken, finansal hizmetler sektörü yöneticileri için bütçe vurgusunun, performans üzerinde önemli ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Değerlendirme tarzları ve performans arasındaki ilişki üzerinde kültürel etkiler bulunamamıştır.

Bugüne kadar, bütçesel katılım üzerine yapılan ampirik çalışmalar genellikle bütçesel katılımın astların iş performansı üzerindeki motivasyonel ve/veya bilişsel rollerine yoğunlaşmıştır. Bütçesel katılımın ‘motivasyonel’ rolü ile, astların bütçe oluşumuna katılımlarının onları bütçe hedeflerini kabul etmeye ve bu hedeflere aidiyet duymaya sevk ettiği, bu nedenle iş performansını artırdığı iddia edilir (Nouri and Parker, 1998; Chong and Chong, 2002a; Wentzel, 2002; Chong and Leung, 2003).

Wentzel (2002) yöneticilerin katılımdan geçerek bütçe hedeflerine bağlılığının artırılmasıyla adalet algısının performansı artırıp artırmadığını araştırmıştır. Yapısal eşitlik modellerinde adalet algılarının ve hedef bağlılığın her ikisinin de bütçeleme süresince yöneticilerin performansını etkilediği iddia edilmiştir. Bulgular, bütçeleme süresince artırılan katılımın adalet duygusunu teşvik ettiğini ve bunun da yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılıklarını artırdığını ardından performans oranlarını artırdığını ortaya çıkarmıştır. Ancak hedef bağlılığı dikkate alındığında adalet algıları ve performans arasındaki direkt ilişkinin anlamsız olduğu görülmüştür.

Chong and Darren (2007) bütçesel katılımın, iş olağan dışılığı ve iş çözümlenebilirliği gibi öncüllerinin ve işle ilgili bilgi, bütçe seviyesi, bütçe hedef kabullenmesi ve bütçe hedef bağlılığı gibi sonuçlarının iş performansına etkisini çalışmıştır. İmalat firmalarının bir kesitinden alınan 135 orta seviye yöneticinin bir araştırma anketine cevapları yapısal eşitlik modelleme tekniği ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, iş olağan dışılığı ve iş çözümlenebilirliğinin bütçesel katılımın önemli öncülleri olduğunu iddia etmektedir. Hedef belirlemede katılımın bilişsel etkisinin, astların işle ilgili bilgi kazanmasına, karşılıklı değişmesine ve paylaşmasına imkân sağladığı öne sürülmüştür. İşle ilgili bilginin elde edilebilirliğinin, astların hedeflerine ulaşmak için çabalarını zamanla artırmalarına yardım edecek etkin stratejiler ve planlar geliştirmesine imkân sağladığı iddia edilmiştir. Sonuçlar, zor ancak ulaşılabilir bütçe hedeflerinin astların bütçe hedef seviyelerini, kabullerini ve bağlılıklarını artırdığı ve dolayısıyla iş performansını artırdığı önermesini desteklemektedir.

Diğer taraftan bütçesel katılımın 'bilişsel' rolü ile astların bütçe oluşum sürecine katılımının astlara kararlarını kolaylaştırmak için işle ilgili bilgi kazanma, paylaşma ve yayma fırsatı verdiği, ve böylece iş performanslarını artırdığı ileri sürülür (Chenhall and Brownell, 1988; Kren, 1992; Magner et al., 1996; Chong, 2002; Chong and Chong, 2002a).

Kren (1992) işle ilgili karar verilmesini kolaylaştıran işle ilgili bilginin algılanan düzeyini, bütçesel katılım ve bireysel performans arasında ara değişken olarak çalışmıştır. Büyük şirketlerin bölüm yöneticilerine uygulanan anket çalışmasına dayanan bu çalışmanın neticesinde, katılımın performansı direkt değil de işle ilgili bilgi

vasıtasıyla etkilediği iddia edilmiştir. Buna ilaveten, sonuçlar kesin bir delil sunmamış olmasına rağmen çevresel oynaklık yüksek olduğunda katılımın pozitif performans etkisinin daha yüksek olabileceği ileri sürülmüştür.

Daha önceki çalışmalar incelendiğinde bütçesel katılımın üçüncü rolü olarak ‘değer kazanma’ rolü kabul edilmiş; ancak hemen hemen hiçbir çalışma bunu bilişsel ve motivasyonel modeller içinde açıkça denememiştir (Chong et al., 2006). Chong et. al. (2006) bütçesel katılımın değer kazanma rolünü bilişsel modele ekleyerek katılımcı bütçeleme literatürünü geliştirmiştir.

Chong et al. (2006) bütçesel katılımın çoklu rollerini (bilişsel, motivasyonel ve değer kazanma) ve bu üç rolün astların iş performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada bütçesel katılımın, rol belirsizliği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini olarak adlandırılan üç ara değişken vasıtasıyla iş performansını etkilediği öne sürülmektedir. Avustralya finansal hizmetle sektöründen 74 üst düzey yöneticiden anket araştırması kullanılarak alınan cevaplar, yol analiz tekniği kullanılarak değerlendirilmiştir. Sonuçlar bütçesel katılımın çoklu rollerini ve bütçesel katılımın astların iş performansı üzerinde rol belirsizliği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini aracılığıyla dolaylı etkisini desteklemektedir.

2.2. İş Tatmini

İnsanın günlük yaşamının üçte biri gibi büyük bir kısmını oluşturan iş veya meslek, sadece ekonomik açıdan değil; psikolojik açıdan da çalışanlar için önemli işlevlere sahiptir. İşletmelerin çalışanlarını en etkin ve en verimli şekilde değerlendirmelerini zorunlu kılan rekabet koşulları çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasının önemini de artırmaktadır.

İş tatmini dendiğinde, işten elde edilen maddi faydalar yanında işçinin birlikte çalışmaktan memnun olduğu iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk da anlaşılır. İşçi, çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu kendisi için önemli bir tatmin kaynağı olacaktır. İleri teknoloji ve iş bölümünün ortaya çıkardığı otomasyon ve seri üretim yapılması işçiyi

emeğinin karşılığını görme, kendi emeğinin ürünüyle iftihar etme zevkinden mahrum edecektir (Eren, 2008; 202).

Cranny et al. (1992) iş tatmininin tanımı konusunda literatürde açık bir fikir birliği olduğunu öne sürmekte ve iş tatmininin tanımını bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki olarak yapmaktadır. Bireyin kendi açısından değerlendirdiği bir kavram olan iş tatmininin içerisinde çalışanın hisleri, duyguları ve tecrübeleri yer almaktadır (Lawyer, 1987).

Çalışan bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmakta; ancak gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kaldığında iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Erdil, vd., 2004).

Galbraith (1977)'e göre, iş tatmini, çalışanların iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu veya olumsuz duygulardan kaynaklanır. Bu duygular iç ve dış kaynaklardan doğmaktadır. Tatminin içsel kaynağı içsel ödüller; dış kaynakları ise iş tatmini için örgütsel özendiricilerdir.

İş tatmini, çalışanın işini ya da yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Diğer bir ifadeyle, iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların bireylerin üzerinde ortaya çıkardığı sonuçlardır. İş tatmini bireysel ve duygusal bir tutum olduğundan açıkça gözlenememekte; ancak bireye sorularak öğrenilebilmektedir (Eroğlu, 1996; 98).

2.2.1. İş Tatmini Teorileri

İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" ve Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" ile oluşmuştur. Güdüleme ve tatmin teorilerinin temelinde ise içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Buna göre çalışanların iş tatmininde örgütün sağladığı maddi imkânlar, yani dışsal faktörlerin yanında çalışanların ihtiyaç duyduğu manevi ihtiyaçlar, yani içsel faktörler de bulunmaktadır (Demir, 2008).

İş tatminine değişik açılardan bakan teorileri içerik teorileri ve süreç teorileri olarak iki ana grupta toplamak mümkündür. Bu modellerden bazıları içsel faktörlere,

bazıları ise dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Davranışı ‘neyin’ motive ettiği üzerinde duran teorilere içerik teorileri, davranışın ‘nasıl’ motive edildiği üzerinde duran teorilere ise süreç teorileri denir (Tosi and Mero, 2003).

İş tatminine ilişkin olarak farklı bakış açılarıyla oluşturulan bu teoriler bir taraftan birbirinin eksiklerini tamamlarken, diğer taraftan da iş tatmininin farklı yönlerinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Bunlar, özellikle yöneticilerin, astlarının iş tatmin düzeylerini anlamalarına, onların iş tatminini artırmak için çalışma koşullarını iyileştirmek istediklerinde karşılaştıkları önemli konuları nasıl düzenleyip yöneteceklerini kavramalarına yardımcı olmaktadır (Demir, 2005; 182).

2.2.1.1. İçerik Teorileri

İnsan davranışının belirli bir amacının olduğu ve insanların bu amacı elde etmek için çaba sarf ettikleri varsayımına dayanan bu teorilerin tespitine göre insanlar ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar. İçerik teorilerinin, insan gücü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının altında yatan neden de bu durumdur (Eroğlu, 1996).

2.2.1.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow’dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak organizasyonlarda çalışmayı kabullendiklerini ve başkalarından gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Araştırmaları sonucunda, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım ihtiyaçlara sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu ihtiyaçları tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır (Eren, 2008; 31).

Maslow’un teorisinin özünde ihtiyaçların beş grupta toplanan bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici etkisini kaybedeceği yaklaşımı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar önemlerine göre, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar,

saygı ve statü ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak sıralanır. Maslow, bu beş ihtiyacı birincil ve ikincil ihtiyaçlar olarak ikiye ayırmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı temel (birincil) ihtiyaçlar; sayılan diğer üç ihtiyaç ise ikincil ihtiyaçlar olarak adlandırılmıştır. Bu iki grup ihtiyacın temel farkı ise birincil ihtiyaçların dışsal olarak, ikincil ihtiyaçların ise içsel olarak tatmin edilmesidir (Toker, 2007).

İnsan, ihtiyaçlarla dolu bir organizma olduğundan, var olan ihtiyaçlarımız tatmin edildikçe ortaya bir takım yeni ihtiyaçları çıkmakta ve bu süreç devam edip gitmektedir. Bu nedenle tamamıyla tatmin olmuş bir insan yoktur.

Maslow'a göre hiyerarşide daha önemli olan ihtiyaç belirli bir oranda giderilmeden bir sonraki ihtiyaç motivasyon yönünden önem kazanmaz. Yani kişi etkisinde kaldığı ihtiyacı tamamıyla tatmin etmeden ondan daha yüksek seviyedeki bir başka ihtiyacı tatmin etme arzusu duymayacaktır (Saylan, 2008; 9).

2.2.1.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in ERG teorisi, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin arındırılmış ve kimi önemli eklentiler yapılmış halidir. Bu yönüyle Maslow'un teorisinin bazı eksiklerini tamamlamaktadır. Alderfer, ihtiyaçları, varolma, ilişkisel ve gelişme ihtiyaçları olmak üzere üç kategoride toplamıştır. Varolma ihtiyaçları, Maslow'un teorisindeki fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. İlişkisel ihtiyaçlar, sevgi ihtiyacını ve bireysel ilişkiler için duyulan ihtiyaçları bir bütün olarak kapsar. Gelişim ihtiyaçları ise kendi gerçekliğini oluşturmayı ve kararlar alma, çaba gösterme ve denetleyici olma arzusunu içerir. Bu üç ihtiyacın bir hiyerarşi içinde olduğu ve böylece bireylerin bunları sırayla karşılaması gerektiği varsayılır. ERG teorisi bireyin bir sonraki düzeydeki ihtiyacı karşılayamaması durumunda alt düzeydeki ihtiyacın, bireyin zihninde oldukça büyük bir önem teşkil edeceğini ileri sürmektedir (Saylan, 2008; 10).

ERG modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etmedeki yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da üstüne de yani iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir (Eren, 2008; 507).

2.2.1.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

İnsanları etkin ve verimli biçimde çalıştıracak koşulların neler olduğu araştıran F. Herzberg ve arkadaşları, güdüleme konusuna daha çok özendirme araçları yönünden yaklaşan çift etmen veya diğer adıyla hijyen teorisini geliştirmişlerdir.

Bu teoriye göre özendirme araçları hijyen faktörleri ve güdüleyici faktör olmak üzere iki kısma ayrılmıştır. Hijyen faktörleri, iş ortamı ile ilgili tatminsizliği engelleyen; ancak çalışanı güdülemeyen ve dolayısıyla iş tatminini artırmayan faktörlerdir. Eğer genel işletme politikası ve yönetimi yetersizse üst yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değilse üst yöneticilerle astlar arasındaki ilişkiler iyi değilse, iş yerindeki ücret ve ücretteki artış iyi değilse iş yerindeki fiziksel çalışma koşulları ve organizasyon yetersizliğinden dolayı sorunlar ortaya çıkarıyorsa, çalışanların iş güvenliği sağlanmamışsa astları organizasyonda tutma ve verimli şekilde çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. Öyleyse organizasyon için yaşamsal önemi olan hijyenik faktörler öncelikle sağlanmalıdır (Eren, 2008; 33).

Güdüleyici faktörler ise çalışanın iş ile ilgili tatmin yaşamasını sağlayan; ancak yetersizliği durumunda bireyin tatminsizlik yaşamadığı faktörlerdir. Bu faktörler, işgörenin işi tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi, işyerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi, işi sevmesi ve onu yapmaktan zevk alması, işin çalışana belirli yetki ve sorumluluklar kazandırması, işin bir terfi etme ve sosyal statü kazandırma aracı olması, işin çalışanı mesleki bakımdan geliştirmesi şeklinde sıralanabilir (Eren, 2008; 33).

Çift etmen teorisine göre çalışanların iş tatmininin ve performansının artırılması için öncelikle hijyenik faktörler sağlanmalı, daha sonra ise güdüleyici faktörlerin sağlanmasına çalışılmalıdır. Nitelikli çalışanlar için güdüleyici faktörler, niteliksiz çalışanlar için de hijyen faktörleri daha önemlidir (Köse, 2009; 36).

İşin içeriğini ve özünü esas alan güdüleyici faktörler doğrudan işin kendisiyle, işin yapılma tarzıyla ve işten dolayı tanınma ve gelişme imkânı bulmayla ilgilidir. Buna karşılık hijyen faktörleri, işin çevresel faktörleriyle ilgilidir. İşin içeriği ve çevresel

şartları arasında bir ayırım yapılmasının nedeni, insanların kendileri için yaptıkları şeylerden daha fazla güdülenecekleri düşüncesinden ileri gelmektedir (Saylan, 2008; 13).

Geleneksel görüşteki iş tatmininin karşıtının iş tatminsizliği olduğu düşüncesine karşın, Herzberg, iş tatmini ile iş tatminsizliğinin aynı düzlemde olmadığını savunmuştur. Herzberg'in teorisine göre doğrudan işin kendisiyle ilgili güdüleyici faktörlerin varlığı, iş tatminine yol açmakta; ancak yokluğu iş tatminsizliğine değil, iş tatmininin olmaması halini ortaya çıkarmaktadır. Benzer şekilde, iş çevresinden kaynaklanan hijyen faktörlerinin olmaması iş tatminsizliğine yol açmakta; ancak bu şartların sağlanması iş tatminine değil, iş tatminsizliğinin yaşanmamasına yol açmaktadır

2.2.1.2. Süreç Teorileri

Davranışın ortaya çıkışından sonlandırılmasına kadar yapılan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklayan süreç teorilerinin amacı, insan davranışlarının altında yatan ihtiyaçları ve güdülerini açıklamaktan daha çok kişileri belirli bir davranışa yönelten dış etkileri açıklamaktır. Bu nedenle süreç teorilerinin değişkenleri, bireye dışarıdan verilen dışsal faktörlerden meydana gelmektedir (Koçel,1982; 303).

2.2.1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele alan süreç teorilerinin ilki Vroom'un beklenti teorisidir. Bu teori, insan davranışlarını bireyin amaçları ve bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti, diğeri ise sonuç olan bu teoriye göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar.

Bu teorinin temel varsayımlarından birincisi, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisiyle belirlenip yönlendirildiğidir. Bu varsayıma göre farklı insanlar, aynı çevrede nasıl farklı davranışlar gösterebiliyorlarsa, aynı insan da farklı çevrelerde değişik

davranabilmektedir. İkinci varsayım, her insanın diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahip olduğu ve bireylerin arzuladıkları ödül yapıları açısından da birbirlerinden farklı olduklarıdır. Üçüncü varsayım ise, insanların kendilerini arzuladıkları ödüllere ulaştıracak davranış biçimleri arasından, algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır (Eren, 2008; 533).

2.2.1.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Vroom'un teorisi, Lawler ve Porter isimli bilim adamları tarafından, bazı güçlendirici katkılarda bulunularak geliştirilmiştir. Bu katkılardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve çalışanın iş tatminini etkileyen ödüllendirme adaleti ile ilgilidir. Yani, birey kendisine verilen ödülü başkalarıyla kıyaslamakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirme yapıldığını algıladığında tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu teorinin, Vroom'un teorisine ikinci katkısı ise örgütlerde çalışanın beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğu, bunun da çaba ve performansı olumsuz olarak etkilediği fikrinin öne sürülmesidir (Eren, 2008; 542).

Bu teoride öne sürülen motivasyon yaklaşımında kişinin ulaşmak istediği amaç ve amaca yönelik değerler, çalışanın davranışını etkileyen bir faktör olan algılanan eşitlik veya hoşnutluğu içermelidir. Bireyin işe bakış açısı olan algılama, çalışanların işlerinden almayı beklediklerinden oldukça etkilenir. Eğer beklentiler karşılık bulmazsa çalışanlar memnuniyet duyamayacak, sonuç olarak da tatminsizlik duyacaklardır (Lawler and Porter, 1967; 85). Lawler ve Porter'in teorisinde, tatmin, performansın ve bunun sonucunda elde edilen ödüllerin sonucudur. Performans da ödüllerin değeri ve algılanan ödül sonucu ortaya çıkan tatminden etkilenmektedir (Saylan, 2008; 16).

2.2.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Ödül adaletinin, çalışanları güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğunu vurgulayan Adams yaptığı çalışmalarda bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen

ödüllerin, benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve dengesiz bir halin ortaya çıktığı söylenebilir (Eren, 2008; 543).

Meydana gelen dengesizliğin, dengenin aleyhinde bozulduğunu hisseden bireyde ortaya çıkaracağı gerilim, bireylerin algılamış olduğu dengesizliği azaltmaya çalışmasına neden olacaktır. Birey dengeyi kurmak için ya işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacak, ya referans grubuna karşı yıkıcı çalışmalar yapacak, ya da işi bırakacaktır (Saylan, 2008; 16).

2.2.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Yöneticiler, çalışanlarının iş tatmininin yüksek olmasını istemekte; bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için imkânlarına ve tecrübelerine göre çaba harcamaktadırlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli yeri olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için iş tatminini etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir (Akıncı, 2002; 4).

Çalışanlardaki tatmin seviyelerinde görülen değişkenlikler, bir takım faktörlere dayanmaktadır. İş tatminini etkileyen bu faktörleri kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta inceleyebiliriz. Bu iki grupta toplanan değişik faktörler iş tatmini ile ilişkileri çerçevesinde aşağıda incelenecektir.

2.2.2.1. Kişisel Faktörler

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve zekâ, iş tecrübesi gibi faktörler bu grupta toplanabilir.

2.2.2.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmaların sonuçları birbiriyle çelişkilidir. Çalışmaların bazılarında cinsiyete bağlı olarak tatmin düzeyleri arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Bazı çalışmalarda kadınların

erkeklerden, bazılarında ise kadınların erkeklerden daha fazla iş tatminine ulaştıkları iddia edilmiştir. İş tatmininde cinsiyet farkları kapsamlı olarak araştırılmasına rağmen kesin bir sonuç elde edilememiştir (Bilgiç, 1998).

Hulin ve Smith (1967)'e göre tatmin derecesi, cinsiyet ile doğrudan ilişkili olmayıp, iş tatmini ile cinsiyet ilişkisi, ücret, iş düzeyi ve terfi olanakları gibi diğer bazı faktörlere bağlı olarak dolaylı biçimde ortaya çıkmaktadır.

Fields ve Blum (1997)'e göre ise cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların tatmin seviyeleri, bir cinsiyetin baskın olduğu gruplarda çalışanlara göre daha yüksektir.

2.2.2.1.2. Yaş

Yapılan araştırmaların büyük kısmında iş tatmininin yaş ile değiştiği sonucuna varılmıştır. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar, yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla tatmin duyduklarını göstermiştir (Davis, 1963). Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı artması, performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre çalışanın tecrübe ve becerisi arttıkça işini daha iyi yapması imkânı doğar ve ortaya çıkan performans artışı da iş tatmini üzerinde olumlu etkide bulunur.

Herzberg ve arkadaşlarına göre iş tatmini ile yaş ilişkisi 'U' şeklinde bir eğriye benzer bir grafik ortaya çıkarır. Buna göre yeni işe başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini de yüksek olmaktadır. Bir süre sonra iş tatmini keskin bir biçimde düşmekte ve daha sonra ise çalışanlar işlerine devam ettikçe tatmin artmaktadır (İnce, 2003).

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkide farklı sonuçların elde edildiği çalışmalar da vardır. Bu çalışmalar incelendiğinde yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkide toplum ve örgüt kültürünün etkisini görmek mümkündür. Toplum kültürünün kimi yaşlı kabul ettiği, örgüt kültüründe ise yaşın statü elde etmedeki yeri, iş tatmininin ortaya çıkmasını etkilemektedir (Demir, 2005; 129).

2.2.2.1.3. Medeni Durum

Çalışanların medeni durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılan çalışmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa da genel olarak evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin sağladıkları ortaya çıkarılmıştır. Bunun nedeni evli çalışanların aile yaşamındaki tatmini işe yaygınlaştırmalarından veya evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanıyor olabileceği tahmin edilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004; 59).

2.2.2.1.4. Eğitim Düzeyi ve Zekâ

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki tek yönlü olarak olumlu veya olumsuz olmayıp, hem olumlu hem de olumsuz bir ilişki niteliğindedir. Eğitim düzeyi yüksek olanlar daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabildikleri için işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bu eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki dolaylı ve olumlu etkisidir. Eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi ise çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça beklentilerinin de artma eğilimi göstermesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, batı toplumlarında genellikle daha iyi bir hayatın anahtarı olarak görülen eğitimin beklentileri artırarak kişinin mutluluğu için zararlı olabileceği söylenmektedir. İnsanları gereğinden fazla eğitim almaları iş tatminini azaltarak, sadece kişisel mutsuzluğa değil aynı zamanda toplumsal rahatsızlığa, öfke, yabancılaşma ve karışıklığa da yol açabilecektir. Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında çok güçlü olumlu bir ilişkinin olmayışının muhtemel nedeni, eğitimin iş tatmini üzerinde önemli olumsuz ve aynı zamanda olumlu nedenlerinin olması, böylece bu zıt ilişkilerin birbirini nötrlemesidir (Demir, 2005; 131).

Bireylerin zekâ düzeyleri tek başına ele alındığında, iş tatmini ile arasında önemli bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak yapılan işle bağlantılı olarak ele alındığında, özellikle zekâ düzeyine uygun iş yapılıp yapılmadığı söz konusu ise zekâ iş tatmini için önemli bir etken olmaktadır. Birçok işin ve mesleğin belirli bir zekâ seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekâyâ sahip kişilerin bu işlerden tatmin olmadığı belirlenmiştir (Baysal, 1981; 193).

Ganzach (2003)'a göre eğitim düzeyindeki artış, iş özellikleri üzerindeki olumlu etkisi sayesinde iş tatmininde düşüşe değil sadece artışa yol açmaktadır. Zekâ ve eğitim düzeyi arasındaki pozitif korelasyondan dolayı yukarıda bahsettiğimiz eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi aslında eğitimden çok zekânın iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini yansıtmaktadır. Zekâ ve eğitim düzeyinin içsel iş tatmini üzerindeki etkilerinin, işin çevresiyle ilgili dışsal iş tatmini üzerindeki ve özellikle de ücret tatmini üzerindeki etkilerinden son derece farklı olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular zekânın içsel iş tatmini üzerinde güçlü ve doğrudan bir olumsuz etkisi olduğunu; ancak ücret tatmini üzerinde göz ardı edilebilir bir etkisi olduğunu göstermektedir. Buna karşılık eğitim düzeyinin ücret tatmini üzerinde güçlü ve doğrudan bir olumsuz etkisi; ancak içsel iş tatmini üzerinde zayıf bir etkisi vardır (Demir, 2005; 133).

2.2.2.1.5. İş Tecrübesi

İş tecrübesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların genelinde bu iki değişken arasında olumlu bir ilişki bulunmuş, böylece aynı şartlarda çalışma süresi fazla olan bireylerin tatmininin yüksek olacağı iddia edilmiştir. Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramakta, buldukları pozisyonda yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medyanın yanıltması, eğitim kurumlarının yanlış yönlendirmesi veya adayın işe kabulü öncesinde mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Bazı çalışanlar iş tecrübeleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarlayarak iş tatminini yakalayabilmekte; bazıları ise geçen zamana rağmen beklentilerini değiştiremediklerinden dolayı iş tatminsizliği yaşamaya devam etmektedir (Sevimli ve İşçan, 2005; 56)

2.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanın işinden tatmin olmasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartları da etkilidir. Bu faktörler bireysel faktörlerin tersine analiz edilebilir, ölçülebilir ve diğer işlerdekiyle karşılaştırılabilir türdendir (Sevimli ve İşçan, 2005; 57).

Bu grup, işin özellikleri ve çalışma koşulları, ücret ve terfi, iletişim, iş güvenliği ve örgüt yapısı gibi iş ve iş ortamına ilişkin faktörlerden oluşur.

2.2.2.2.1. İşin Özellikleri ve Çalışma Koşulları

İşin kendisi ve özellikleri, iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. İşin özellikleri ile ilgili en yaygın kullanılan sınıflandırma Hackman ve Oldman'ın 'iş özellikler modeli'dir. Modelin, performansı ve iş tatminini etkileyen beş temel boyutu; beceri çeşitliliği, işin kimliği, işin önemi, özerklik ve işle ilgili geri beslemedir. Yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğuna inanan, işlerine yaptıkları katkının önemli sonuçlar doğurduğunu hisseden çalışanların iş tatminleri daha yüksektir (Demir, 2005; 139).

İş hakkındaki toplumsal düşünce de iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Her kültürde ideal işler olduğu gibi çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. İşin yapısal özelliği de iş tatmini için önemlidir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir (Erdoğan, 1996; 236).

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve bu ortamı etkileyen fiziksel koşullar iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden kabul edilir. Aşırı gürültü, yüksek veya düşük ısı, nem koşulları, aşırı beden gücü kullanımı ve tehlikeli çalışma şartları en fazla tatminsizlik oluşturan fiziksel çalışma koşulları arasında yer alır. Gürültülü ortamlarda sürekli bulunan çalışanlarda, yüksek tansiyon, mide ülseri ve işitme kayıpları gibi rahatsızlıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışma ortamındaki aydınlatmanın yetersizliği ise göz hastalıklarına yol açabilmektedir. İyi bir ışıklandırma çalışanların

erken yorulmasını önlemekle beraber iş verimini artırabilmektedir. Ayrıca çalışma ortamındaki ısı dengesizliği, çalışanlar için sorun olabilmektedir. İşinden dolayı hep sıcak veya hep soğuk ortamlarda çalışmak durumunda olanlar için ısı dengesizlikleri bir tatminsizlik nedeni olabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004; 4).

2.2.2.2.2. Ücret ve Terfi

İnsanları çalışmaya zorlayan önemli bir etken olan ücret, iş tatmininde de önemli bir role sahiptir. Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışan içinde bulunduğu organizasyonda uygulanan ücret sisteminin adil ve beklentilere uygun olmasını beklemektedir. Ücret kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005; 58).

Çalışan, aldığı ücretin, çalışmasından, emeğinden ve organizasyona sağladığı katkıdan daha az olduğunu algıladığı takdirde çalışanda tatminsizlik ortaya çıkabilir. Ayrıca çalışan kendisinin pozisyonuyla benzer pozisyonlardaki diğer çalışanlarla kendini kıyaslayıp onlara göre daha az ücret aldığını algılaması halinde de iş tatmini olumsuz etkilenecektir (Güner, 2007; 59).

Sağlık Bakanlığı teşkilatındaki yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada yüksek lisans ve doktora yapmış yöneticilerin iş tatmininin diğer yöneticilere göre ücret faktöründen daha çok etkilendiği tespit edilmiştir (Aksu ve diğ., 2002). Bu sonuç, çalışanların öğrenim düzeylerine uygun ücret alamamasının, kişilerin ücret adaleti algısını zedelediğini göstermektedir.

Ülkemizde ücret düzeyinin erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekârlardan daha önemli bir değişken olarak görülmesinin nedeninin erkek çalışanların, mavi yakalıların ve evli çalışanların, ücreti hem kendilerini hem de ailelerini geçindirecek ekonomik güç olarak görmeleri olduğu söylenebilir. Dolayısıyla düşük ücretler kadınlara göre erkekleri, beyaz yakalılara göre mavi yakalıları, bekârlara göre evlileri daha tatminsiz hale getirebilir (Güner, 2007; 59).

Terfi uygulamaları da ücret uygulamalarında olduğu gibi çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilecek ve objektif kriterler üzerine oturtularak yapılmalıdır.

Terfi konusunda bir beklentisi olmayan çalışanlar, terfi bekleyen ve bunu alacağını düşünen çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir (Demir, 2005; 146).

Organizasyonlar terfi etme durumu söz konusu olduğu zaman terfi olma kriterlerini çalışanlara bildirerek bu kriterlere uygun adaylar seçmelidirler. Bu adaylar arasından terfi ettirile çalışanın diğerlerinden farkı da çalışanlara izah edilebilmelidir (Güner, 2007; 60).

2.2.2.2.3. İletişim

Örgüt içindeki iletişim, örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi veya kişilere sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan doğrudan veya dolaylı yollarla iletilme ve alınma süreci olarak tanımlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 3). Örgütlerde sağlıklı bir iletişim ortamı, yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı olarak ne istediklerinin bilinmesini ve çalışmaların bu doğrultuda yapılmasını sağlayacaktır. Doğru ve tam bir iletişimin sağlanmadığı organizasyonlarda hiç bir şey istenilen gibi gerçekleşmeyecek, örgüt içi motivasyon zayıflayacak ve çeşitli olumsuzluklar yaşanacaktır. Sağlıklı bir iletişim için istenen mesaj açık, net ve anlaşılır olmalı; ayrıca iletilen mesajın nasıl algılandığına dair geri bildirim alınmalıdır (Demir, 2005; 157).

İletişim, en çok olmadığı zaman dikkat çeker ve tatminsizliğin başlıca nedenlerinden birini oluşturur. Yöneticilerin, çalışanlara eşit şekilde davranması, tüm çalışanlarla yakınlığını aynı mesafede tutması, çalışanlara eksikliklerini ve onlardan beklentilerini yapıcı bir dille anlatması, çalışanların düşünce ve önerilerine açık olup eleştirilerinde uygun bir üslup kullanması yönetici ile çalışan arasında iyi ilişkilerin kurulması için önem verilmesi gereken unsurlar arasında yer alır (Telman ve Ünsal, 2004; 43).

2.2.2.2.4. İş Güvenliği

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak, kişinin işine karşı olumlu hisler beslemesine yol açarak iş tatminini artırabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004; 47).

Çalışan, sağlığı ve güvenliği için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. İnsanlar her türlü güvenlik önleminin alındığı bir işyerinde çalışmaktan endişe duymazlar ve bu da onları mutlu kılarak tatminlerini yükseltir (Başaran, 1991; 204).

Organizasyonlar, çalışanların güvenli ortamlarda çalışmalarını sağlamalıdır. Hatta işverenin, çalışanın güvenliğini sağlaması ile ilgili koşulların ve aynı zamanda çalışanların da iş güvenliği ile ilgili usul ve şartlara uyma yükümlülüklerinin yer aldığı yasal düzenlemeler de bulunmaktadır (Güner, 2007; 62).

İşyerinden çıkarılma konusunda belirsizliğin ve korkunun olmaması, çalışanın iş tatmininin artırılmasında önemli bir etkidir (Güner, 2007).

Fiziksel güce dayalı faaliyetlerin yapıldığı örgütlerde dikkat edilmesi gereken en önemli konu, makine ve ekipmanların kullanımından kaynaklanan kazalar ve bunun doğuracağı olumsuz sonuçlardır. Örgütler kaza ve tehlikeleri en aza indirebilmek için işe başlayacak kişilere belirli bir süre dahilinde, makinelerin ve ekipmanların kullanımı ile ilgili eğitim vermelilerdir. Scheinden ve Bowen (1992)'in yapmış oldukları araştırmada, yeni işe başlayan çalışanlar, eğitim sürecinden geçirildiğinde iş tatmininin olumlu etkileneceği ortaya konmuştur.

2.2.2.2.5. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, örgüt yapısının, uzmanlaşma, kuralların standardizasyonu, çalışanların standardizasyonu, biçimsellik, merkezîyetçilik ve örgüt şekli olmak üzere altı boyutu üzerinde durmuşlardır (Telman ve Ünsal, 2004; 55).

Uzmanlaşma, bir işin çeşitli bölümlere ayrılmasıyla işin en iyi yapılmasını sağlayacak uzmanlığın elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışan sürekli aynı işi yaparak yeteneklerini geliştiremediğini düşünebilmekte ve işinden tatmin olamayabilmektedir.

Örgüt içindeki standart kurallar, çalışanların yapacakları işleri daha belirgin hale getirerek iş tatminlerini sağlayabilmekte; ancak uzmanlaşmada olduğu gibi çalışanların yeteneklerini körelterek tatminsizliğe de yol açabilmektedir.

Örgüt içindeki çalışanlara asgari şartların tanınması olarak tarif edilen, çalışanın standardizasyonu da iş tatminini artıran bir etken olabilir.

Hiyerarşik temellere dayanmayan ve kendiliğinden oluşan, biçimsel olmayan örgüt yapısı, çalışanlara esnek ve bağımsız çalışma ortamı oluşturduğu, bilgi ve becerileri geliştirme imkânı sunduğu için iş tatminini artırıcı bir etken olabilir. Yönetim tarafından bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan biçimsel örgüt yapısı ise bürokratik anlayışta çalışmayı seven çalışanlar için iş tatminini artırıcı etkiye sahip olmaktadır. Ancak biçimsel yapıya sahip örgütlerde çalışana makine gözüyle bakıldığı için çalışanlar arasında iletişim engellenebilmekte, bu da iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Güner, 2007; 65).

Örgüt yapısının merkeziyetçi olması durumunda, örgütün karar alma süreci sadece örgüt hiyerarşisinin üst seviyesindeki yöneticiler tarafından işletilmektedir. Aşırı merkeziyetçi bir yapıda, çalışanların kararlara katılımı engelleneceğinden iş tatmini de olumsuz etkilenecektir.

Örgüt şekli ise, örgüt hiyerarşisindeki rollerin yapısını ifade etmektedir. Örgüt şekli, hiyerarşinin uzunluğuna ve etki alanının genişliğine göre dikey ve yatay olarak iki gruba ayrılmaktadır. Dikey yapıda, yönetim kademeleri fazla olmakta, her bir kademenin yönetim alanı hiyerarşik yapının tepesine doğru daralmaktadır. Yatay yapıda ise yönetim kademelerinin sayısı nispeten az olmakta, her bir kademenin yönetim alanı hiyerarşik yapının tabanına doğru genişlemektedir. Yönetim kademelerinin fazla olduğu dikey yapı, beraberinde statü farklarının da fazla olmasına neden olmaktadır. Yönetim

kademelerinin azaltılmasıyla statü farkları da azalmakta, çalışanlar arasında eşitliğe dayalı ilişkilerin kurulması sağlanabilmektedir. Hatta günümüzde, yönetici ve çalışanlar arasındaki ast-üst ilişkisinin kaldırılması ve bunun yerine yakın iletişim ve iş birliğinin sağlanması ile ‘sıfır hiyerarşi’ oluşturulmaktadır (Aktan, 1999).

2.2.3. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatminine bağlı olarak ortaya çıkan tatmin veya tatminsizlik, çalışanların davranışlarını farklı şekillerde etkilemekte, değişik sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Devamsızlık ve işe geç kalma, işten ayrılma ve personel devri ve performans iş tatmininin sonuçlarının başlıcalarıdır.

2.2.3.1. Devamsızlık ve İşe Geç Kalma

Çalışanın iş programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanabilecek devamsızlık, işletmelerin ve yöneticilerin sıkça karşılaştıkları ve işletmenin verimliliğini, çalışanlar arasındaki ilişkileri ve onların morallerini etkileyen önemli bir etmendir. Üretim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte otomasyon ve buna bağlı olarak işte monotonluğun artması, kişinin işe bağlılığını ve iş tatminini azaltarak devamsızlıkları artırmaktadır. İş tatmini ile devamsızlık ilişkisinde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, işyerinin uzaklığı, dönemsel faktörler, çalışma sürelerinin etkisi ve ücret gibi çeşitli faktörler de etkilidir (Eren, 2008; 267-273).

İş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, iş tatmini ve devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Ancak devamsızlığı etkileyen pek çok faktörden sadece birisi olan iş tatmini tek başına devamsızlığı belirlemek ve açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Demir, 2005; 191).

İşe geç kalma ise çalışanın iş başında bulunması gereken saatlerden daha geç zamanda işine başlaması olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2001; 175).

İş tatmini ile devamsızlık ve işe geç kalma arasındaki ilişkiyi açıklayan birkaç model vardır. Geri çekilme modelinde, işinden tatmin olamayan çalışan öncelikle işe geç

kalmayı tercih etmekte, daha sonra devamsızlık yapmaktadır. Adaptasyon modelinde, çalışan, işin her hangi bir unsurundan dolayı tatminsizlik duyduğunda yaşadığı deneyimlere ve stratejilerden beklenen sonuçlara göre işi bırakma, devamsızlık yapma ve işe geç gelme gibi stratejileri uygular. Sosyal alışveriş modelinde ise çalışan, örgüte harcadığı emeğin ve kattığı değer karşılığını alamadığını düşündüğünde devamsızlık yapmaktadır (Güner, 2007; 71).

2.2.3.2. İşten Ayrılma ve Personel Devri

İşten ayrılma, çalışanların çalışma koşullarından tatmin olmamaları durumunda gösterdikleri bir eylemdir. İşinden tatmin olmayan ve cazip iş fırsatlarından faydalanmak isteyen kişinin işten ayrılma niyeti yüksek olmaktadır. Ekonomik şartlardan ve işgücü piyasasındaki koşulların olumsuz ve yetersiz olmasından dolayı başka iş olanaklarının kısıtlı olması, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Ancak bu durum, çalışanın iş tatmini duyduğundan işine bağlı olduğu anlamına gelmemektedir (Güner, 2007; 68).

Personel devri, bir organizasyonda çalışanların organizasyonun kadrosunda istihdam edildikten sonra her hangi bir nedenle ayrılmaları veya uzaklaştırılmalarını ifade eder. Belirli bir zaman içinde işten ayrılan personel sayısının, ortalama toplam personel sayısına oranı personel devrini verir (Eren, 2008; 275).

İşten çıkışları oluşturan nedenler, işletme dışı nedenler, işletme içi nedenler ve kişisel yaşam şartları ile ilgili nedenler olmak üzere üç grupta toplanabilir. Bu üç gruptaki nedenler de iç içe geçmiş, birbirini etkileyen bir nitelik taşımaktadır (Demir, 2005; 192).

İş tatmini ile personel devri arasında ters bir ilişki olduğu yapılan birçok çalışmayla tespit edilmiştir. İş tatmininin, personel devir sürecindeki rolü W. H. Mobley tarafından geliştirilen bir modelle açıklanmıştır. Bu modele göre, işlerinden tatmin olmayan çalışanlar, ayrılmayı düşünmekte; buna karşılık işlerinden tatmin olan çalışanlar ise bu düşünceden uzak durmaktadırlar. İşten ayrılmayı düşünen çalışan, işten ayrılmanın faydalarını ve işten ayrılması durumunda kaybedeceklerinin tamamını kapsayan maliyetleri değerlendirir. Daha sonra alternatif işleri, mevcut işiyle

karşılaştıran kişinin vereceği ayrılma veya ayrılmama kararı personel devrini etkiler (Demir, 2005; 193).

Personel devri, işyerinde, özellikle tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde istenmeyen bir sonuç meydana getirir. Çünkü, işten ayrılan her tecrübeli çalışanın yetişme ve kalifiye hale gelme masrafları ile acemilik döneminde yaptığı hataların maliyeti organizasyon için bir kayıp olacaktır (Eren, 2008; 275).

Personel devrinin olumsuz sonuçlarının yanında işletmeler için bazı faydaları da söz konusudur. Bu faydalardan biri düşük performans gösterenlerin ayrılıp, yüksek performans gösterenlerin kaldığı durumlarda görülür. Bu gibi bir durumda, organizasyonun daha verimli çalışabileceği bir kadro oluşturulabilir. Faydalardan bir diğeri, ayrılan kişilerin yerine yeni fikirlere sahip kişiler alınarak işletmeye bir canlılık, bir hareket kazandırılması olabilir (Demir, 2005; 194).

Personel devri, bir organizasyonun başarı derecesini göstermesi açısından da önemlidir. Personel devir hızının yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı, çalışanları tatmin edecek bir ücretlendirme ve terfi sisteminin olmadığı veya bu konularda çeşitli haksızlıkların yapılmış olduğu sonucuna varmak mümkündür (Eren, 2008; 276).

İşletmeler iş tatminini sağlamak ve personel devrini azaltmak için öncelikle çalışanların beklentilerini yerine getirmelidir. İlk olarak, ücret ve diğer kazançlarla ilgili beklentiler tatmin edici düzeyde karşılanmalıdır. Adil bir ücret sistemi ve performansa dayalı prim sistemi organizasyondaki personel devrini azaltmaktadır. Ücret düzenlemelerinin dışında, terfi olanaklarının, fiziksel çalışma koşullarının, iş güvenliğinin, örgüt içi ve dışı ilişkilerin çalışanların beklentilerini karşılayacak şekilde olması gerekmektedir (Güner, 2007; 69).

2.2.3.3. Performans

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçları oldukça çelişkilidir. Yapılan çalışmalar, iş tatmininin performansı ortaya çıkardığını

savunanlar, performansın iş tatminini ortaya çıkardığını savunanlar, iş tatmini ile performans arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ve bu ikili arasında pek çok başka değişkenler olduğunu savunanlar olmak üzere üç grupta toplanabilir.

İş tatmininin performansı ortaya çıkardığı görüşünün temelinde, mutlu veya tatmin olmuş çalışanların verimli çalışanlar olduğu fikri bulunmaktadır. Bu görüşü savunanlara göre çalışan tarafından duyulan iş tatmini derecesi onun performansını belirlediğinden dolayı bir performans sorunu ortaya çıktığında doğrudan çalışanın performansı ile ilgilenmek yerine onun tatmin düzeyini yükseltmeye çalışmak daha yerinde olacaktır.

Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiş olan performansın tatmini doğurduğu görüşünde, tatmin bir neden olarak değil performansın bir sonucu olarak ele alınmakta, performansa bağlı olarak ödüllerin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Bu görüşe göre, performansın ödüllerin elde edilmesini sağlaması ve ödüllerin de tatmine yol açmasıyla tatmin ve performans arasındaki ilişki ödülleri aracılığıyla kurulmaktadır. Bununla birlikte performansın başka pek çok nedeninin bulunması ve bir ödülün herkes için aynı etkiyi yapmaması gibi nedenlerden dolayı ödül ve performans arasındaki ilişki doğrudan ve basit bir ilişki değildir. Greene (1972)'ye göre, performansa bağlı olarak verilen ödüller ve bunların ortaya çıkardığı tatmin arasında önemli ilişkiler vardır.

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin doğrudan bir ilişki olmadığını ve arada birçok farklı değişkenin bulunduğunu ileri süren görüşe göre ise tatmin ve performans sadece belirli şartlar altında birbirleriyle ilişkili olabilir. Tatmin ve performans ilişkisini inceleyen araştırmaların birbirinden farklı sonuçları ve bu bulunan düşük korelasyonlar birçok etkenin ilişkiyi etkileyebileceği düşüncesini ortaya çıkarmıştır (Demir, 2005; 200).

2.3. Rol Belirsizliği

2.3.1. Rol Stresi ve Rol Belirsizliği Kavramları

Çalışanları doğrudan etkileyen, onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğer çalışanlarla ilişkilerini belirleyen stres kavramı işletme yönetimi açısından üzerinde

durulması gereken bir kavramdır. Çalışanların işleriyle ilgili stres kaynakları anlamına gelen iş stresi kaynaklarından biri olan rol stresinin iki ana bileşeni; rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır.

Bu iki bileşenden, üzerinde çalıştığımız rol belirsizliği, çalışanın işyerinde kendisine verilen görevde kendinden istenen başarıyı gösterebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilginin eksik olması veya hiç olmaması durumunda ortaya çıkar (Ceylan ve Ulutürk, 2006; 48).

Kahn et al. (1964)'a göre rol belirsizliği, bireyin rolü gereği beklenen performansı sağlayabilmesi için gerekli bilgi ile bireye verilen bilgi arasındaki uyumsuzluğun sonucudur. Çalışan, kendisinden beklenenin ne olduğunu, yapması gerekenler nasıl en iyi şekilde yapacağını ve yerine getirmesi gerekenleri gerçekleştiremediğinde ortaya çıkabilecek sonuçları bildiğinde rol belirsizliği yaşamayacaktır (Tunç, 2008; 62).

Eğer çalışan, yönetimin düşüncesi ve kendisinden nelerin beklendiği gibi konularda bir fikir sahibi değilse karar almakta tereddüt eder ve yönetimin beklentilerini deneme-yanılma yoluyla anlamaya çalışır (Rizzo et al., 1970).

Görev tanımlarının ve verilen işlerin nasıl yapılacağına açıklamasının eksik ve yetersiz olması, hızlı teknolojik gelişim ve organizasyon büyüklüğü gibi nedenlerden kaynaklanan karmaşıklığın artması rol belirsizliğini ortaya çıkarır (Topuz, 2006; 13).

Kahn et al. (1964)'e göre, rol belirsizliği, objektif ve subjektif olmak üzere iki grupta değerlendirilebilir. Bu ayrımında, objektif belirsizlik, çevresel durumları; subjektif belirsizlik ise çevresel durumlardan etkilenen bireysel durumları ifade etmektedir.

Bir başka görüşe göre ise, görev belirsizliği ve sosyal-duygusal belirsizlik olmak üzere iki tür rol belirsizliği bulunmaktadır. Görev belirsizliği, çalışanın yapacağı iş ile ilgili belirsizlik olmasıdır. Rol ile ilgili beklentilerin yerine getirilmesinde kullanılan yöntemlerin bilinmesindeki veya rolün başarılmasının nasıl değerlendirildiğinin bildirilmesindeki bilgi eksikliklerinin derecesi rol belirsizliğinin derecesini belirlemektedir. Sosyal-duygusal belirsizlik ise, çalışanın başkalarının kendisini nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriterleri net olmadığı ve

diğer çalışanlardan bir geri bildirim alınmadığında bu tür belirsizlik ortaya çıkar (Özkalp ve Kırel, 2003). Sosyal-duygusal belirsizlik yaşayan birey, içinde bulunduğu organizasyona nasıl bir faydasının olduğunu bilememekte ve kendi bireysel hedeflerine ne kadar yaklaştığını kestirememektedir (Kahn et al., 1964).

2.3.2. Rol Belirsizliğinin Nedenleri

Kahn et al. (1964)'a göre, örgüt yapısının karmaşık ve büyük olması, örgütlerin yapısının hızla değişmesi ve değişimin çalışanlara etkisi ve yönetimin bilgi akışını sağlayamaması rol belirsizliğinin nedenleridir.

Organizasyonlar büyüdükçe daha karmaşık bir yapıya bürünmekte, iş bölümü de buna bağlı olarak farklılaşmakta ve özelleşmektedir. Bu nedenle kontrol ve koordinasyon mekanizmasını işletmek için daha fazla denetim gerekmekte ve organizasyonun planlanmasına daha fazla birey katılmaktadır.

Değişimin yaşanmadığı durumlarda dahi organizasyonun büyüklüğü ve karmaşıklığının kavranması oldukça güçtür. Değişim dönemlerinde, yeterli düzeyde anlamayı sağlamak daha da zor bir hale gelmektedir.

Yönetimin, bilgi akışını sağlayamaması nedeniyle çalışanların sorumluluklarını düzgün bir şekilde yerine getirememesi durumunda bireyler yargılanacak bilgi düzeyine sahip olmadıklarından, kararları sorgulanamayacak ve yaptırım uygulanamayacaktır. Organizasyonlarda bilgi akışını kısıtlayan nedenlerden biri de her çalışanın işini etkileyen konularda diğer çalışanlardan daha iyi bilgilenmeyi talep etmesidir (Tunç, 2008; 64).

2.3.3. Rol Belirsizliğinin Sonuçları

Kahn et al. (1964), sürekli rol belirsizliği yaşayan bireylerin diğer çalışanlara göre daha yüksek iş tatminsizliği, gerilim, değersizlik ve daha düşük düzeyde kendine güven duygusu yaşadıklarını öne sürmektedir.

Ivanchevich and Matteson (1980), rol belirsizliği ile can sıkıntı, yaşamdan zevk alamama, motivasyon dűřüklüđü, işten ayrılma niyeti, kaygı ve iğerleme duyguları arasında ilişkiler olduğunu öne sürmektedir.

Rol teorisine göre ise, rol belirsizliği çalışanın işindeki rolünden tatmin olamamasına, çabuk sinirlenmesine, gerçekleri çarpıtmasına ve işteki etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır (Rizzo, 1970).

2.3.4. Rol Belirsizliği ile Başa ıkma Yolları

Öncelikle iş tanımları yapılarak, çalışanların kapasiteleri kadar görev ve sorumluluk verilmeli, gerektiğinde iş zenginleştirmesi veya rotasyon yapılmalıdır. Organizasyonlarda yaşanan hızlı gelişmeler ve sürekli değişimler, buna uyum sağlaması gereken çalışanların eğitilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarır. Çalışanlara değişiklikler ve yeni uygulamalarla ilgili gerekli eğitimin verilmesi, streslerini azaltacak ve belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır (Özkan, 2008; 23).

Her işten ne beklendiği, bu işi yerine getirmek için hangi bilginin ve desteğin gerekli olduğunun ortaya konması amacıyla örgütteki diğer bireylerin çalışanın kendisinden ne beklediklerini sıraladıkları listeler hazırlamalarını sağlamak, rol belirsizliğini azaltmak için kullanılacak bir metot olabilir (Menteşe, 2007; 26). Böylece alışan, örgütteki diğer kişilerin kendinden ne beklediğini öğrenerek çabalarını bu yönde sarfeder.

Örgütte etkin iletim yöntemleri geliştirilerek de rol belirsizliğinin ortaya çıkması engellenebilir. Etkin iletişimin sağlandığı organizasyonlarda, çalışanlar kendilerinden beklenileni ve yaptıkları işin nasıl değerlendirildiğini yapıcı bir yolla öğrenir. Belirsizlik süreci yaşamayan birey, daha verimli şekilde organizasyona katkısını sürdürür.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, ülkemizde bugüne kadar pek de fazla üzerinde durulmayan davranışsal muhasebenin bir konusu olan, yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarının bütçelerinin oluşumuna katılmaları ve bu süreçte etki sahibi olmaları anlamına gelen bütçesel katılımın, yöneticilerin iş tatmini üzerindeki etkisini yapılacak bir saha çalışması ile araştırmak ve elde edilecek bulgular ışığında literatüre, güncel çalışmalara ve organizasyonlardaki bütçe oluşum süreçlerinin gelişimine katkıda bulunmaktır.

Çalışmada, bütçesel katılım ile bütçesel katılımın bilişsel rolünün bir etkisi olan rol belirsizliği ve değer kazanma rolünün bir etkisi olan iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca, bütçesel katılım ile iş tatmini arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin ara değişken etkisi olup olmadığı araştırılarak, bütçesel katılımın, iş tatminine etkisinin artırılması için rol belirsizliğinin azaltılmasının ne derece önemli olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacını gerçekleştirebilmek için dört değişik hipotez ortaya koyulmuştur.

3.2.1. Bütçesel Katılımın Rol Belirsizliğine Etkisi

Katılımcı bütçeleme rolleri ile ilgili ilk hipotezimiz katılımcı bütçeleme bilişsel rolü hakkındadır. Özel olarak, katılımcı bütçeleme ve rol belirsizliği arasındaki ilişki ile ilgilidir. Rol belirsizliği, rol beklentileri, metotları ve sonuçları hakkında açık bilginin olmamasından kaynaklanır (Kahn et al., 1964). Rizzo et al. (1970) rol belirsizliğini açık olmayan iş sorumlulukları olarak tarif eder. Rol teorisine göre, belirsizlik bir kişinin işinden tatmin olmama, endişe duyma, gerçekleri farklı algılama ve daha az etkin çalışma ihtimalini artırmaktadır. Daha önceki deneysel çalışmalar (Jackson

and Schuler, 1985; Chenhall and Brownell, 1988) ve rol teorisi, katılımcı bütçeleme ve rol belirsizliği arasındaki negatif ilişkiyi destekler. Örneğin, Schuler (1980) karar vermeye katılımın ve rol belirsizliğinin, imalat ve kamu firmalarında negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca, Jackson and Schuler (1985) yüksek seviyede katılımın düşük rol belirsizliğine yol açtığını tespit etmiştir.

Diğer taraftan, Chenhall and Brownell (1988) bütçesel katılımın, çalışanların iş tatmini ve performansı ile ilgili olabileceğini içeren bilişsel mekanizmayı incelemiştir. Rol teorisine (Kahn et al., 1964) dayalı olarak, Chenhall and Brownell (1988) rol belirsizliğini bütçesel katılım ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin açıklanmasında önemli bir bilişsel faktör olarak kullanmışlardır (Chong, 2002). Chenhall and Brownell (1988) çalışmalarında bütçesel katılımın rol belirsizliği ile negatif ilişkili ve rol belirsizliğinin de iş tatmini ve performansın her ikisiyle negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Chenhall and Brownell (1988), sonuçlarını katılımın üç alandaki (beklentiler, metotlar ve sonuçlar) bilginin netleştirilmesini kolaylaştıracağı olgusuna dayandırmışlardır. Hedefler ve bütçeler oluşturulduğunda rol beklentilerinin daha açık hale geleceği ileri sürmüşlerdir. Katılım ile beklentilerin nasıl kazanılacağını anlamak için rol beklentilerine ulaşmanın farklı metotları incelenebilir. Ayrıca, roldeki performansın sonuçları, bütçe oluşum sürecinin planlama ve değerlendirme aşamalarında katılım ile netleştirilebilir.

Chenhall ve Brownell'in yaptığı bu çalışmanın tek bir işletmeden seçilen küçük bir örneklem (n=33) olması nedeniyle Chong (2002) tarafından tekrar çalışılmıştır. Bir işletmeden seçilen örneklemin kullanılmasıyla elde edilen araştırma sonuçları pek çok çalışmada eleştirilmiştir (Chong, 2002). Bu çalışmalar, tek bir işletmeye dayandırılan araştırma sonuçlarının, dışsal geçerliliği tehlikeye atacağı ve bulguların genellenebilirliği konusunda sıkıntı çıkaracağını öne sürerler (Chong, 2002). Chenhall and Brownell (1988)'in modeli Chong (2002) tarafından 80 imalat firmasında tekrar uygulanmış ve bütçesel katılımın rol belirsizliği ile negatif ve istatistiksel olarak önemli şekilde ilişkili olduğu, rol belirsizliğinin de iş performansı ve iş tatmini ile ayrı ayrı negatif ve istatistiksel olarak önemli şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca bu çalışmada bütçesel katılımın, katılma ve etki boyutları ayrı ayrı ele alınmış; bütçeleme

sürecinde etki ile birlikte katılımın astların performansını artırırken bütçeleme sürecinde etki olmaksızın katılımın astlar üzerinde, bütçeleme sürecini sahte katılım olarak algılayabilmeleri gibi, motivasyon bozucu etkileri olabileceği iddia edilmiştir.

Bilişsel mekanizma, katılımcı bütçelemenin astlara kendilerine özel bilgilerini üstleri ile paylaşma fırsatı sunduğunu ve tercih edilen yol-hedef yaklaşımlarının açık olarak tartışılmasına izin verdiğini farz eder (Kren and Liao, 1988; Magner et al., 1996; Shields and Shields, 1998; Chong and Chong, 2002a). Magner et al. (1996), rol beklentilerini ve çalışma stratejilerini netleştirmek için astların soru sorabildiği durumlarda katılım eyleminin, astların ve üstlerin birbirini etkilemelerine imkân verdiğini iddia eder. Chong and Chong (2002a) da katılım eyleminin karar verme süreçlerini iyileştirmek için astlara işle ilgili bilgi kazanma, paylaşma ve yayma fırsatı sunduğunu iddia eder. Dolayısıyla, katılımcı bütçelemenin bir ast ile üst arasında bilgi paylaşımı için astlara fırsat sunduğu ve mevcut bilginin astların rol beklentilerini, rol beklentilerinin ve başarının yerine getirilmesi metotlarını netleştirmeye yardımcı olacağı iddia edilir.

Böylece, katılımcı bütçelemenin bilişsel rolünün gereği olarak bütçesel katılımın artmasının, yöneticilerin rol belirsizliği seviyelerini azaltacağını iddia etmekteyiz.

H₁: Bütçesel katılım arttıkça rol belirsizliği azalır.

3.2.2. Rol Belirsizliğinin İş Tatminine Etkisi

Kahn et al. (1964), sürekli rol belirsizliği yaşayan bireylerin diğer çalışanlara göre daha yüksek iş tatminsizliği yaşadıklarını öne sürmektedir.

Rol teorisine göre ise, rol belirsizliği çalışanın işindeki rolünden tatmin olamamasına, çabuk sinirlenmesine, gerçekleri çarpıtmasına ve işteki etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır (Rizzo, 1970).

Yüksek rol belirsizliğinin düşük verimliliğe, gerilime, memnuniyetsizliğe ve çalışma grubundan psikolojik uzaklaşmaya neden olduğu iddia edilir (Rizzo et al., 1970; Van Sell et al., 1981). Daha önceki deneysel çalışmalar (Chenhall and Brownell, 1988;

Chong and Bateman, 2000; Fischer, 2001) rol belirsizliğinin yüksek seviyesinin, çalışanların iş tatmini seviyelerini düşürdüğünü öne sürer.

Fischer (2001), rol belirsizliğinin denetçilerin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Wu and Norman (2006) hemşirelik öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada rol belirsizliği ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır.

Wu and Norman (2006) iş tatmini ve örgütsel bağlılık, rol çatışması ve belirsizliği ve Çin sağlık işgücü içinde hemşirelerin tutunmasıyla ilgili demografik değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır. 75 son sınıf hemşirelik öğrencisinden toplanan veri iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki, iş tatmini ile rol çatışması ve belirsizliği arasında negatif bir ilişki ortaya çıkarmıştır.

Böylece, rol belirsizliğinin artmasının iş tatmini azaltacağını; rol belirsizliğinin artmasının ise iş tatminini artıracığını iddia etmekteyiz.

H₂: Rol belirsizliği azaldıkça iş tatmini artar.

3.2.3. Bütçesel Katılımın İş Tatminine Etkisi

Katılımcı bütçelemenin rolleri ile ilgili bir diğer hipotezimiz de bütçesel katılımın değer kazanma rolüyle ilgilidir. Bütçesel katılımın değer kazanma etkisi astların bütçe oluşum sürecine katılımlarına izin verilmesiyle değerlerinden tatmin hissi duymaları ihtimalini artıracığını iddia eder. Warr et al. (1979) iş tatminini, işin içsel ve dışsal özelliklerinden kişinin bildirdiği tatmin olma derecesi olarak tarif eder.

Lau and Tan (2003) bütçe vurgusu ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken olarak bütçesel katılım ve işle ilgili bilgiyi araştırmıştır. Bütçesel katılımın ve işle ilgili bilginin bütçe vurgusunun iç nedenleri olduğu ileri sürülmüştür. Yol analiz tekniği kullanılarak ve 152 üst yöneticiden oluşan örnekleme dayalı olarak, bütçe vurgusunun iş tatmini üzerinde önemsiz bir direkt etkisi olduğu, ancak işle ilgili bilgi ve bütçesel katılım aracılığıyla güçlü bir dolaylı etkisi olduğu bulunmuştur. Sonuçlar, işle ilgili bilginin, katılım ve iş tatmini arasındaki ilişkide de bir ara etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Chong et al. (2005) pazar rekabet şiddetinin ve bütçesel katılımın performans ve iş tatmini üzerindeki etkisini çalışmıştır. Avustralya finansal hizmetler sektöründen 77 üst yöneticiye uygulanan anketler çoklu regresyon tekniği ile analiz edilmiştir. Bağımsız değişken olarak bütçesel katılımın birleşik sonuçlarına dayanan bütüncül analiz sonuçları, pazar rekabetinin şiddeti arttıkça bütçesel katılım ile performans ve iş tatmini arasındaki ilişkinin daha olumlu etkilendiğini göstermiştir. İlâveten, bağımsız değişken olarak bütçesel katılımın yer alma ve etki etme boyutlarına dayanan boyutsal analizde, bütçesel katılımı yer alma boyutunun, bütüncül analiz sonuçlarının temel belirleyicisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yani, pazar rekabeti şiddetinin, bütçesel katılımın yer alma boyutu ile performans ve iş tatmini arasındaki ilişkide daha etkili olduğu; ancak bütçesel katılımın etki etme boyutu ve pazar rekabeti şiddetinin, performans ve iş tatminini etkilemek için etkileşimde bulunmadıkları görülmüştür.

Böylece, katılımcı bütçeleme nin değer kazanma rolünün gereği olarak bütçesel katılımın artmasının, astların iş tatmini seviyelerini artıracaklarını iddia etmekteyiz.

H₃: Bütçesel katılım arttıkça iş tatmini artar.

3.2.4. Rol Belirsizliğinin Ara Değişken Etkisi

Bütçesel katılımın etkilerinin araştırıldığı çalışma sonuçlarının belirsizliğini gidermek için Chenhall and Brownell (1988) tarafından yapılan çalışmada bütçe oluşumuna katılımın, yöneticilerin performans ve iş tatminlerini etkileme süreci bir ara değişken kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Chenhall and Brownell (1988), Kahn et al. (1964) tarafından geliştirilen rol teorisine dayalı olarak, rol belirsizliğinin, bütçesel katılım ile iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamada önemli bir bilişsel faktör olarak kullanmışlardır. Böylece, rol belirsizliğinin, bütçesel katılım ve katılımın sonuçları arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak rol oynadığını gösteren bir model geliştirilmiştir. Ampirik araştırma sonucunda, bütçesel katılımın rol belirsizliği ile negatif ilişkili olduğu, rol belirsizliğinin de iş tatmini ve performans ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Çalışmanın sonucu, bütçesel katılımın üç alandaki (beklentiler, metotlar, sonuçlar) bilginin anlaşılmasını kolaylaştırmasına bağlanmıştır. Hedefler ve

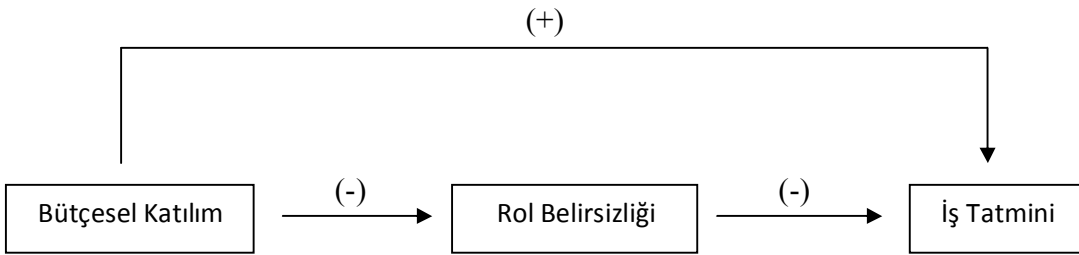
bütçeler oluşturulduğunda, rol beklentilerinin daha açık hale geleceği iddia edilmiştir. Katılımla birlikte, rol beklentilerinin nasıl sağlanabileceğini öğrenmek için rol beklentilerine ulaşmanın çeşitli metotları incelenebilir. Rol performansının sonuçları da bütçe oluşturma sürecinin planlama ve değerlendirme kısımlarına katılım ile anlaşılır hale gelebilir (Chenhall and Brownell, 1988).

Chong (2002) bütçesel katılım ve sonuç kriteri arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak rol belirsizliğinin görev yaptığını ileri sürmüştür. Bu çalışmada Chenhall and Brownell (1988) tarafından yapılan çalışmadaki tek bir organizasyondan küçük bir örneklem alınmasından kaynaklanan sınırlılıklar göz önüne alınarak tekrar test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilen bulgular önceki çalışmaya güçlü bir destek sağlamıştır.

Bahsedilen araştırmalara dayanarak bütçesel katılım ile iş tatmini arasındaki ilişkide, rol belirsizliğinin bir ara değişken etkisi olduğunu iddia etmekteyiz.

H₄: Rol belirsizliği, bütçesel katılım ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir.

Şekil 3.1.: Araştırma Modeli



3.3. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmanın örnekleme, İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirak şirketlerindeki orta seviye yöneticilerdir. Araştırma, Ağaç A.Ş., Belbim A.Ş., Beltur A.Ş., Bimtaş, Enerji A.Ş., Halk Ekmek A.Ş., Hamidiye A.Ş., İdo A.Ş., İgdaş, İmar A.Ş., İsbak A.Ş., İsfalt A.Ş., İspark A.Ş., İstaç A.Ş., Kiptaş, Kültür A.Ş., Sağlık A.Ş., Spor A.Ş., Ugetam A.Ş., Ulaşım A.Ş. şirketlerindeki orta seviye yöneticilere uygulanmıştır.

Kamu sektörü ve özel sektör karakteristiklerini bir arada bulunduran farklı bir yapı olduğundan dolayı araştırmanın belediye iştirak şirketlerinde yapılmasına karar verilmiştir. Türkiye’deki belediyelerin iştirak şirketleri arasında en köklü ve en güçlü yapıya sahip olduğundan dolayı İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirak şirketleri tercih edilmiştir.

Şirketlerin muhasebe ve finans yöneticilerinden alınan bilgiye göre, bahsedilen yirmi şirkette, araştırma kapsamına giren, birimleriyle ilgili bütçe oluşturulan ve bütçeye dayalı sorumluluk yüklenen 246 orta seviye yönetici bulunduğu belirlenmiştir. Araştırma için hazırlanan anket örneği, izin ve şirket dışı görev gibi nedenlerle şirkette bulunmayanlar dışında tüm yöneticilere ulaştırılmıştır. Ulaştırılan formlardan 204 tanesinin geri dönüşü sağlanmıştır. Geri dönüşümü sağlanan 204 formdan, 7’si eksik, 3’ü ise hatalı doldurulduğundan değerlendirme dışında bırakılmıştır. Neticede 246 kişilik hedef kitesinden elde edilen 194 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. Anket Sorularının Oluşturulması

Oluşturulan araştırma modeline bağlı olarak incelenecek değişkenlerin ölçülmesi için kapsamlı bir literatür taramasından sonra, uluslararası literatürde geçerliliği ve güvenilirliği çeşitli çalışmalarda test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bütçesel katılım ve rol belirsizliği düzeyini belirlemeye yönelik ölçekler İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiş, çeviride yapılabilecek muhtemel hatalara karşı uzmanlarla görüşülerek son hali verilmiştir. İş tatmini düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek literatürdeki Türkçe çevirisinden alınmıştır.

Bütçesel katılımın ölçülmesi için gerekli soruların hazırlanmasında Vroom and Mann (1960) tarafından geliştirilen ölçek, Jermias and Setiawan (2008) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Kullanılan bütçesel katılım ölçeği dört sorudan oluşmaktadır. Bütçesel katılıma dair yöneticilerin algılarının ölçüldüğü, beşli Likert tipinde hazırlanan ölçekte, “kesinlikle katılmıyorum”, 1; “katılmıyorum”, 2; “kararsızım”, 3; “katılıyorum”, 4; “kesinlikle katılıyorum”, 5 ile kodlanmıştır.

Rol belirsizliğinin ölçülmesi için gerekli soruların hazırlanmasında Wu and Norman (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Kullanılan rol belirsizliği altı sorudan oluşmaktadır. Rol belirsizliğine dair yöneticilerin algılarının ölçüldüğü, beşli Likert tipinde hazırlanan ölçekte, “her zaman”, 1; “çoğu zaman”, 2; “bazen”, 3; “çok nadir”, 4; “hiçbir zaman”, 5 ile kodlanmıştır.

İş tatmininin ölçülmesi için gerekli soruların hazırlanmasında Weiss et al. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin, Oran (1989) tarafından Türkçe'ye çevrilen yirmi soruluk versiyonu, Eren (1999)'in çalışmasından alınmıştır. İş tatminine dair yöneticilerin algılarının ölçüldüğü, beşli Likert tipinde hazırlanan ölçekte, “hiç memnun değilim”, 1; “memnun değilim”, 2; “kararsızım”, 3; “memnunum”, 4; “çok memnunum”, 5 ile kodlanmıştır.

Ankette yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mevcut kurumda çalışma süresi, mevcut pozisyonda çalışma süresi, yöneticinin altında çalışan kişi sayısı ve kurumun adı gibi değişkenlerin tespit edildiği bir bölüm daha bulunmaktadır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi

Verilerin toplanması için öncelikle İstanbul Büyükşehir Belediyesi İştirakler Daire Başkanlığı'ndan yazılı bir izin alınmış; aynı zamanda ilgili şirketlerin muhasebe yöneticilerinin e-posta yoluyla bilgilendirilmeleri sağlanmıştır. Konu ile ilgili ön bilgisi olan şirketlerin muhasebe yöneticileri ile randevu alınarak görüşülmüş, araştırmamız kapsamına giren orta düzey şirket yöneticilerinin listesi oluşturulmuştur.

Ulaşılması mümkün olan şirket yöneticileri ile görüşülmüş, basılı anket formunu doldurmaları rica edilmiştir. Basılı formlar vasıtasıyla toplam 204 adet anket formu toplanmıştır. Bu formların 7 tanesi eksik, 3 tanesi ise hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak, İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirak şirketlerinde orta seviye yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada yirmi farklı şirketten 194 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

3.6. Araştırmaya Ait İstatistikler ve Bulgular

Yapılan ampirik araştırma vasıtasıyla toplanan veriler “SPSS 15.0 for Windows” programından yararlanılarak değerlendirilmiş ve örnekleme ile ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

3.6.1. Demografik İstatistikler

Örneklemin demografik değişkenlere bağlı olarak dağılımı çerçevesinde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mevcut kurumda çalışma süresi, mevcut pozisyonda çalışma süresi, yöneticinin altında çalışan kişi sayısı ve kurumun adı değişkenlerine ilişkin bilgiler ortaya konmuştur.

Örneklemin yaş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin çok büyük bir kısmının “36 ile 45 arası” yaş grubuna girdiği görülmektedir. Bunu %36,1’lik bir oranla “26 ile 35 arası” yaş grubu, %11,9’luk bir oranla “46 ve üzeri” yaş grubu ve %0,5’lik bir oranla “20 ile 25 arası” yaş grubu izlemektedir. Örneklemin dağılımından, İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirak şirketlerinde genç yöneticilerin azlığı dikkat çekmektedir.

Tablo 3.2.: Örneklemin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

YAŞ	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-25 arası	1	,5	,5
26-35 arası	70	36,1	36,6
36-45 arası	100	51,5	88,1
46 ve üzeri	23	11,9	100
TOPLAM	194	100	

Örneklemin cinsiyet değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin baskın çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Örneklemin %90,2'si erkeklerden oluşurken; sadece %9,8'i kadınlardan oluşmuştur. Örneklemin dağılımından, İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirak şirketlerinde kadın yöneticilerin azlığı dikkat çekmektedir.

Tablo 3.3.: Örneklemin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

CİNSİYET	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	175	90,2	90,2
Kadın	19	9,8	100
TOPLAM	194	100	

Örneklemin eğitim durumu değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %89,7'sinin en az lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %64,9'u lisans, %20,6'sı yüksek lisans ve %4,1'i doktora mezunudur. Araştırmamıza katılan yöneticilerden sadece %10,3'ü lisans eğitiminden daha düşük bir eğitime sahiptir. Örneklemin dağılımında dikkat çeken unsur İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirak şirketlerindeki yöneticilerin eğitim durumlarının oldukça yüksek olduğudur.

Tablo 3.4.: Örneklemin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Doktora	8	4,1	4,1
Yüksek Lisans	40	20,6	24,7
Lisans	126	64,9	89,7

Diğer	20	10,3	100
TOPLAM	194	100	

Örneklemin kurumda çalışma süresi değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %38,7'sinin “11 ile 15 yıl arası” grubuna, %29,9'unun “1 ile 5 yıl arası” grubuna ve %29,4'ünün “6 ile 10 yıl arası” grubuna girdikleri görülmektedir. Araştırmada değerlendirilen yöneticilerin sadece %2,1'i “16 yıl ve üstü” grubuna dahil oldukları görülmektedir.

Tablo 3.5.: Örneklemin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 yıl arası	58	29,9	29,9
6-10 yıl arası	57	29,4	59,3
11-15 yıl arası	75	38,7	97,9
16 yıl ve üstü	4	2,1	100
TOPLAM	194	100	

Örneklemin pozisyonda çalışma süresi değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %40,2'si “3 ile 5 yıl arası”, %29,9'su “1 ile 2 yıl arası”, %23,2'si “6 ile 9 yıl arası”, %6,7'si ise “10 yıl ve üstü” grubuna girdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 70,1'inin pozisyonlarında 5 yıldan daha az bir tecrübeye sahip oldukları, pozisyonlarında 10 yıldan fazla süredir çalışan yöneticilerin sadece %6,7 olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 3.6.: Örneklemin Pozisyonda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

POZİSYONDA ÇALIŞMA SÜRESİ	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-2 yıl arası	58	29,9	29,9
3-5 yıl arası	78	40,2	70,1
6-9 yıl arası	45	23,2	93,3
10 yıl ve üstü	13	6,7	100
TOPLAM	194	100	

Örneklemin, yönetiminde çalışan kişi sayısı değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %49,5'inin yönetimi altında "1 ile 10 kişi arası", %27,3'ünün yönetimi altında "31 kişi ve üstü", %15,5'inin yönetimi altında "11 ile 20 kişi arası" ve %7,7'sininin yönetimi altında "21 ile 30 kişi arası" çalışan bulunduğu görülmektedir. Örnek dağılımında, araştırmaya katılan yöneticilerin hemen hemen yarısının yönetimi altında "1 ile 10 kişi arası" çalışan bulunması dikkat çekmektedir.

Tablo 3.7.: Örneklemin Yönetiminde Çalışan Kişi Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

YÖNETİMİNDE ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-10 kişi arası	96	49,5	49,5
11-20 kişi arası	30	15,5	64,9
21-30 kişi arası	15	7,7	72,7
31 kişi ve üstü	53	27,3	100
TOPLAM	194	100	

Örneklemin katılımcıların çalıştıkları şirketlere göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %10,3'ünün İgdaş'ta, %9,3'ünün Belbim A.Ş.'de, yine %9,3'ünün İdo A.Ş.'de, %8,8'inin İstaç A.Ş.'de, %8,2'sinin Hamidiye A.Ş.'de, %7,2'sinin Sağlık A.Ş.'de, %6,7'sinin Ağaç A.Ş.'de, yine %6,7'sinin Ulaşım A.Ş.'de, %6,2'sinin Kültür A.Ş.'de, %5,7'sinin İsbak A.Ş.'de, %5,2'sinin İsfalt A.Ş.'de, %3,1'inin Bimtaş'da, yine %3,1'inin Halk Ekmek A.Ş.'de, %2,6'sının İspark A.Ş.'de, yine %2,6'sının Kiptaş'ta, %1,5'inin Beltur A.Ş.'de, %1'inin Enerji A.Ş.'de, %1'inin Spor A.Ş.'de, %1'inin Ugetam A.Ş.'de ve %0,5'inin İmar A.Ş.'de çalıştığı görülmüştür.

Buna istatistiğe göre örnekleminizde 20 yöneticiyle en fazla temsil edilen şirket İgdaş olmuş, bunu 18 yöneticiyle Belbim A.Ş. ve İdo A.Ş. izlemiştir. Örnekleimde en az temsil edilen şirket ise 1 yöneticiyle İmar A.Ş. olmuştur. İmar A.Ş.'den sonra en az temsil edilen şirketler 2'şer yöneticinin çalışmaya katıldığı Enerji A.Ş., Spor A.Ş. ve Ugetam A.Ş. olmuştur.

Tablo 3.8.: Örneklemin Şirket Adı Değişkenine Göre Dağılımı

ŞİRKET ADI	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ağaç A.Ş.	13	6,7	6,7
Belbim A.Ş.	18	9,3	16,0
Beltur A.Ş.	3	1,5	17,5

Bimtaş	6	3,1	20,6
Enerji A.Ş.	2	1,0	21,6
Halk Ekmek A.Ş.	6	3,1	24,7
Hamidiye A.Ş.	16	8,2	33,0
İdo A.Ş.	18	9,3	42,3
İgdaş	20	10,3	52,6
İmar A.Ş.	1	,5	53,1
İsbak A.Ş.	11	5,7	58,8
İsfalt A.Ş.	10	5,2	63,9
İspark A.Ş.	5	2,6	66,5
İstaç A.Ş.	17	8,8	75,3
Kiptaş	5	2,6	77,8
Kültür A.Ş.	12	6,2	84,0
Sağlık A.Ş.	14	7,2	91,2
Spor A.Ş.	2	1,0	92,3
Ugetam A.Ş.	2	1,0	93,3
Ulaşım A.Ş.	13	6,7	100
TOPLAM	194	100	

3.6.2. Bütçesel Katılıma Ait İstatistikler

Araştırmaya katılan yöneticilerin, birimlerinin bütçelerinin oluşumunda oynadıkları rolün derecesinin belirlenmeye çalışıldığı sorulardan elde edilen istatistikler, yöneticilerin bütçelerin oluşumuna ortalamanın üzerinde bir katılım sağladıklarını göstermektedir.

Katılımcıların %46,9'u "birimim için bütçelerin hazırlanmasına katılıyorum" ifadesine "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermiştir. Aynı ifadeye, katılımcıların %35,6'sı "katılıyorum", %11,3'ü "katılmıyorum", %3,6'sı "kesinlikle katılmıyorum" ve %2,6'sı "kararsızım" cevabını vermiştir. Bu ifade, 4,11 değeri ile bütçesel katılım düzeyini ölçmeyi hedefleyen sorular arasında en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir; yani en yüksek bütçesel katılım düzeyinin ortaya çıktığı ifadedir.

Araştırma örneklemindeki yöneticilerin %47,6'sı "birimim için hazırlanan bütçelerin gerçekleşmesini sağlayacak faaliyetlere karar verme yetkisine sahibim" ifadesine "katılıyorum" cevabını vermiştir. Bu ifadeye, katılımcıların %19,6'sı "katılmıyorum", %16,5'i "kesinlikle katılmıyorum", %11,3'ü "kararsızım" ve %3,6'sı "kesinlikle katılmıyorum" cevabını vermiştir. Bu ifadeye ait ortalama değer 3,52 olarak tespit edilmiş olup, bütçesel katılım düzeyinin belirlenmesiyle ilgili ifadeler içinde en düşük ortalamaya sahiptir; böylelikle en düşük bütçesel katılım düzeyinin ortaya çıktığı ifadedir.

Bütçesel katılıma ilişkin "birimimin bütçelerinin uygulanmasında benim fikrim önemli bir faktördür" ifadesine, katılımcıların %44,8'i "katılıyorum", %21,1'i "kesinlikle katılıyorum", %15,5'i "katılmıyorum", %14,9'u "kararsızım", %3,6'sı ise "kesinlikle katılmıyorum" cevabını vermiştir. Bu ifadeye ait ortalama değer 3,64 olarak hesaplanmıştır.

Son olarak, "birimime bütçeleri uygulamak için üst yönetim tarafından yetki ve sorumluluk verilmiştir" ifadesine, katılımcıların %37,1'i "katılıyorum", %24,7'si "kesinlikle katılıyorum", %17,0'ı "katılmıyorum", %15,5'i "kararsızım" ve %5,7'si

“kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. Bu ifadeye ait ortalama ise 3,58 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.9.: Bütçesel Katılıma Ait İstatistikler

Sorular	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Birimim için bütçelerin hazırlanmasına katılıyorum	7	3,6	22	11,3	5	2,6	69	35,6	91	46,9	4,11	1,13
Birimim için hazırlanan bütçelerin gerçekleşmesini sağlayacak faaliyetlere karar verme yetkisine sahibim	9	4,6	38	19,6	22	11,3	93	47,6	32	16,5	3,52	1,12
Birimimin bütçelerinin uygulanmasında benim fikrim önemli bir faktördür	7	3,6	30	15,5	29	14,9	87	44,8	41	21,1	3,64	1,09
Birimime bütçeleri uygulamak için üst yönetim tarafından yetki ve sorumluluk verilmiştir	11	5,7	33	17,0	30	15,5	72	37,1	48	24,7	3,58	1,19

3.6.3. Rol Belirsizliğine Ait İstatistikler

Katılımcıların işleri ile ilgili yaşamış oldukları rol belirsizliğinin ölçülmeye çalışıldığı sorulardan elde edilen istatistikler, yöneticilerin rol belirsizliğinin düşük seviyede olduğunu göstermektedir.

Rol belirsizliği ölçeğindeki “yapılması gerekenle ilgili net açıklamalar alırım” ifadesine, katılımcıların %45,9’u “çoğu zaman”, %27,3’ü “her zaman”, %21,1’i “bazen”, %4,6’sı “çok nadir” ve %1’i “hiçbir zaman” cevabını vermiştir. Bu ifade, 2,06

Yapılması gerekenlerle ilgili net açıklamalar alırım	53	27,3	89	45,9	41	21,1	9	4,6	2	1,0	2,06	,88
Vaktimi doğru bir şekilde nasıl kullanacağımı bilirim	54	27,8	126	64,9	13	6,7	1	,5	0	0	1,80	,57
İşimle ilgili açık ve planlanmış hedeflere sahibim	50	25,8	109	56,2	25	12,9	9	4,6	1	,5	1,98	,79
Ne kadar yetkiye sahip olduğumu bilirim	65	33,5	98	50,5	27	13,9	3	1,5	1	,5	1,85	,75
Benden beklenenin ne olduğunu tam olarak bilirim	77	39,7	88	45,4	22	11,3	6	3,1	1	,5	1,79	,80
Sorumluluklarımın ne olduğunu bilirim	120	61,9	67	34,5	6	3,1	0	0	1	,5	1,43	,61

3.6.4. İş Tatminine Ait İstatistikler

Yöneticilerin, işlerinden ne derece memnun olduklarının tespit edilmeye çalışıldığı sorulardan elde edilen istatistikler, katılımcıların iş tatminlerinin ortalamasının üzerinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların %55,7'si “beni her zaman meşgul etmesi bakımından” ifadesine “memnunum”, %24,7'si “çok memnunum”, %10,8'i “kararsızım”, %6,7'si “memnun değilim” ve %2,1'i “hiç memnun değilim” cevabını vermiştir. Bu ifadenin ortalaması 3,94 olarak bulunmuştur.

Araştırma örneklemindeki yöneticilerin %53,1'i “yalnız başıma çalışma fırsatı vermesi bakımından” ifadesine “memnunum”, %23,7'si “kararsızım”, %12,9'u “çok memnunum”, %9,3'ü “memnun değilim” ve %1'i “hiç memnun değilim” cevabını vermiştir. Bu ifadeye ait ortalama 3,68 olarak hesaplanmıştır.

İş tatminine ilişkin “bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesi bakımından” ifadesini, katılımcıların %55,2'si “memnunum”, %20,6'sı “çok memnunum”, %13,4'ü “kararsızım”, %7,7'si “memnun değilim” ve %3,1'i “hiç memnun değilim” şeklinde cevaplamıştır. Bu ifadenin ortalaması 3,83 olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların %53,1'i "toplumda bana statü kazandırması bakımından" ifadesine "memnunum", %24,2'si "çok memnunum", %17'si "kararsızım", %4,1'i "memnun değilim" ve %1,5'i "hiç memnun değilim" cevabını vermiştir. Bu ifadeye ait ortalama 3,94 olarak bulunmuştur.

İş tatminini düzeyini ölçmeye yönelik "vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından" ifadesini, katılımcıların %49'u "memnunum", %29,9'u "çok memnunum", %11,9'u "kararsızım", %4,6'sı "memnun değilim" ve yine %4,6'sı "hiç memnun değilim" şeklinde cevaplamıştır. Bu ifadenin ortalaması 3,95 olarak hesaplanmıştır.

Örneklemdaki yöneticilerin %51,5'i "bana iş güvencesi sağlaması bakımından" ifadesine "memnunum", %26,3'ü "çok memnunum", %18'i "kararsızım", %2,6'sı "memnun değilim" ve %1,5'i "hiç memnun değilim" cevabını vermiştir. Bu ifadenin ortalaması 3,99 olarak belirlenmiştir.

İş tatminine ilişkin "başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından" ifadesini, katılımcıların %45,4'ü "memnunum", %35,1'i "çok memnunum", %13,9'u "kararsızım", %3,6'sı "memnun değilim" ve %2,1'i "hiç memnun değilim" şeklinde cevaplamıştır. Bu ifadenin ortalaması 4,08 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma örneklemindeki yöneticilerin %55,2'si "kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından" ifadesine "memnunum", %22,7'si "kararsızım", %17'si "çok memnunum", %3,1'i "memnun değilim" ve %2,1'i "hiç memnun değilim" cevabını vermiştir. Bu ifadeye ait ortalama 3,82 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların %54,1'i "kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından" ifadesine "memnunum", %32'si "çok memnunum", %8,8'i "kararsızım", %3,1'i "memnun değilim" ve %2,1'i "hiç memnun değilim" cevabını vermiştir. Bu ifade, 4,11 değeri ile iş tatmini düzeyini belirlemeye çalışan sorular arasında en yüksek ortalama sahip olan; dolayısıyla en yüksek iş tatmininin ortaya çıktığı ifadelerden biridir.

İş tatminini düzeyini ölçmeye yönelik “kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından” ifadesini, katılımcıların %48,5’i “memnunum”, %25,8’i “kararsızım”, %17,5’i “çok memnunum”, %5,2’si “memnun değilim” ve yine %3,1’i “hiç memnun değilim” şeklinde cevaplamıştır. Bu ifadenin ortalaması 3,72 olarak hesaplanmıştır.

Örneklemdaki yöneticilerin %52,1’i “işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi açısından” ifadesine “memnunum”, %22,2’si “çok memnunum”, %18,6’sı “kararsızım”, %5,7’si “memnun değilim” ve %1,5’i “hiç memnun değilim” cevabını vermiştir. Bu ifadenin ortalaması 3,88 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların %54,6’sı “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ifadesine “memnunum”, %32,5’i “çok memnunum”, %6,7’si “kararsızım”, %3,6’sı “memnun değilim” ve %2,6’sı “hiç memnun değilim” cevabını vermiştir. Bu ifade de, 4,11 değeri ile iş tatmini düzeyini belirlemeye çalışan sorular arasında en yüksek ortalamaya sahip olan; dolayısıyla en yüksek iş tatmininin ortaya çıktığı ifadelerden biridir.

İş tatminine ile ilgili “iş içinde terfi olanağımın olması açısından” ifadesini, katılımcıların %37,1’i “kararsızım”, %33,5’i “memnunum”, %11,3’ü “memnun değilim”, %9,3’ü “hiç memnun değilim” ve %8,8’i “çok memnunum” şeklinde cevaplamıştır. İş tatmini düzeyini tespit etmeye yönelik ifadeler arasında en düşük ortalama, 3,21 değeri ile bu ifadeye aittir. Yani, bu ifade, iş tatmininin en düşük düzeyde tespit edildiği ifadedir.

Örneklemdaki yöneticilerin %54,6’sı “işle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından” ifadesine “memnunum”, %23,7’si “kararsızım”, %10,8’i “çok memnunum”, %9,8’i “memnun değilim” ve %1’i “hiç memnun değilim” cevabını vermiştir. Bu ifadenin ortalaması 3,64 olarak belirlenmiştir.

İş tatminini düzeyini ölçmeye yönelik “çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından” ifadesini, katılımcıların %57,7’si “memnunum”, %18’i “kararsızım”, %14,9’u “çok memnunum”, %6,2’si “memnun değilim” ve %3,1’i “hiç

memnun değilim” şeklinde cevaplamıştır. Bu ifadenin ortalaması 3,75 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma örneklemindeki yöneticilerin %47,9’u “yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından” ifadesine “memnunum”, %26,3’ü “kararsızım”, %11,3’ü “memnun değilim”, %10,3’ü “çok memnunum” ve %4,1’i “hiç memnun değilim” cevabını vermiştir. Bu ifadeye ait ortalama 3,49 olarak hesaplanmıştır.

İş tatminine ilişkin “çalışma şartları bakımından” ifadesine, katılımcıların %55,7’si “memnunum”, %25,3’ü “çok memnunum”, %10,3’ü “kararsızım”, %6,2’si “memnun değilim” ve %2,6’sı “hiç memnun değilim” şeklinde cevap vermiştir. Bu ifadenin ortalaması 3,95 olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların %46,4’ü “yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” ifadesine “memnunum”, %22,2’si “kararsızım”, %18,6’sı “çok memnunum”, %7,2’si “memnun değilim” ve %5,7’si “hiç memnun değilim” cevabını vermiştir. Bu ifadeye ait ortalama 3,65 olarak bulunmuştur.

Örneklemindeki yöneticilerin %48,5’i “amirimin bana davranışı bakımından” ifadesine “memnunum”, %25,3’ü “çok memnunum”, %12,9’u “kararsızım”, %8,8’i “memnun değilim” ve %4,6’sı “hiç memnun değilim” cevabını vermiştir. Bu ifadenin ortalaması 3,64 olarak belirlenmiştir.

Son olarak, iş tatminini düzeyini ölçmeye yönelik “amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından” ifadesini, katılımcıların %53,1’i “memnunum”, %17,5’i “kararsızım”, %17’si “çok memnunum”, %9,3’ü “memnun değilim” ve %3,1’i “hiç memnun değilim” şeklinde cevaplamıştır. Bu ifadenin ortalaması 3,72 olarak hesaplanmıştır.

3.6.5. Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular

Bütçesel katılımı ilgili dört, rol belirsizliğiyle ilgili altı ve iş tatminiyle ilgili yirmi sorudan oluşan anket sorularına katılımcıların verdiği cevapların kendi aralarında nasıl gruplanacağını görmek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucu elde

edilen faktör yükleri genel kabul gören “0,5’ten büyük” olarak hesaplanmış; neticede yeterli faktör yükünü toplayamayan, iş tatmini ile ilgili 5., 6. ve 15. sorular değerlendirme dışında bırakılmıştır. Aşağıdaki tabloda gösterilen analiz sonuçlarına göre rol belirsizliğine ait dört soru bir faktörde, rol belirsizliğine ait altı soru diğer bir faktörde toplanmıştır. İş tatmini ile ilgili kalan on yedi sorunun ise iki ayrı faktörde toplanması, aynı ölçeği kullanan Köse (2009) ve Serinkan (2006)’ın çalışmalarında da karşılaşılmış; bu sonuç, daha önce bahsedilen, iş tatmininin içsel ve dışsal boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve 1. ve 12. sorular arasındaki grup içsel iş tatmini, 13. ve 20. sorular arasındaki grup ise dışsal iş tatmini olarak adlandırılmıştır.

Yapılan çalışmada ise, faktör analizinde gerekli faktör yükünü alamayan üç sorunun çıkarılmasından sonra iş tatmini faktörlerinden, 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10., 11. ve 12. sorulardan oluşan faktör “içsel iş tatmini”, 13., 14., 16., 17., 18., 19. ve 20. sorulardan oluşan faktör ise “dışsal iş tatmini” olarak adlandırılarak diğer analizler yapılmıştır. Açıklanan toplam varyansın %58,445 olduğu aşağıdaki tabloda gösterilen faktör analizi sonuçları beklentilerimize uygun olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.11.: İş Tatminine Ait İstatistikler

Sorular	Hiç memnun değilim		Memnun değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok memnunum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	4	2,1	13	6,7	21	10,8	108	55,7	48	24,7	3,94	,90
Yalnız başıma çalışma fırsatı vermesi bakımından	2	1,0	18	9,3	46	23,7	103	53,1	25	12,9	3,68	,85
Bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesi bakımından	6	3,1	15	7,7	26	13,4	107	55,2	40	20,6	3,83	,95
Toplumda bana statü kazandırması bakımından	3	1,5	8	4,1	33	17,0	103	53,1	47	24,2	3,94	,85
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından	9	4,6	9	4,6	23	11,9	95	49,0	58	29,9	3,95	1,01
Bana iş güvencesi sağlaması bakımından	3	1,5	5	2,6	35	18,0	100	51,5	51	26,3	3,99	,83

Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	4	2,1	7	3,6	27	13,9	88	45,4	68	35,1	4,08	,90
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	4	2,1	6	3,1	44	22,7	107	55,2	33	17,0	3,82	,82
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	4	2,1	6	3,1	17	8,8	105	54,1	62	32,0	4,11	,84
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğimi bana vermesi açısından	6	3,1	10	5,2	50	25,8	94	48,5	34	17,5	3,72	,92
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi açısından	3	1,5	11	5,7	36	18,6	101	52,1	43	22,2	3,88	,87
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	5	2,6	7	3,6	13	6,7	106	54,6	63	32,5	4,11	,87
İş içinde terfi olanağının olması açısından	18	9,3	22	11,3	72	37,1	65	33,5	17	8,8	3,21	1,06
İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	2	1,0	19	9,8	46	23,7	106	54,6	21	10,8	3,64	,84
Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları açısından	6	3,1	12	6,2	35	18,0	112	57,7	29	14,9	3,75	,89
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	8	4,1	22	11,3	51	26,3	93	47,9	20	10,3	3,49	,97
Çalışma şartları bakımından	5	2,6	12	6,2	20	10,3	108	55,7	49	25,3	3,95	,92
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	11	5,7	14	7,2	43	22,2	90	46,4	36	18,6	3,65	1,04
Amirimin bana davranışı bakımından	9	4,6	17	8,8	25	12,9	94	48,5	49	25,3	3,81	1,06
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	6	3,1	18	9,3	34	17,5	103	53,1	33	17,0	3,72	,96

Tablo 3.12.: Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular

	Bileşenler
--	------------

Sorular	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini	Rol Belirsizliği	Bütçesel Katılım
İş Tatmini 9	,789			
İş Tatmini 12	,742			
İş Tatmini 3	,727			
İş Tatmini 8	,721			
İş Tatmini 11	,690			
İş Tatmini 7	,685			
İş Tatmini 10	,642			
İş Tatmini 1	,634			
İş Tatmini 4	,618			
İş Tatmini 2	,585			
İş Tatmini 18		,717		
İş Tatmini 16		,695		
İş Tatmini 13		,663		
İş Tatmini 19		,642		
İş Tatmini 20		,627		
İş Tatmini 17		,574		
İş Tatmini 14		,545		
Rol Belirsizliği 5			,786	

Rol Belirsizliği 3			,705	
Rol Belirsizliği 2			,687	
Rol Belirsizliği 1			,681	
Rol Belirsizliği 6			,661	
Rol Belirsizliği 4			,511	
Bütçesel Katılım 3				,910
Bütçesel Katılım 2				,871
Bütçesel Katılım 1				,807
Bütçesel Katılım 4				,782

3.6.6. Güvenilirlik Analizleri Sonucu Elde Edilen Bulgular

Bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesi olan güvenilirlik değerinin belirlenmesi için faktör analizi ile belirlenen bütçesel katılıma, rol belirsizliğine, içsel iş tatminine ve dışsal iş tatminine ilişkin sorulara güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde bütçesel katılım düzeyini ölçmek için kullanılan dört soru için α değeri 0,878; rol belirsizliği düzeyini ölçmek için kullanılan altı soru için α değeri 0,801; içsel iş tatmini düzeyini ölçmek için kullanılan on soru için α değeri 0,900 ve dışsal iş tatmini düzeyini ölçmek için kullanılan yedi soru için α değeri 0,860 olarak bulunmuştur.

Uluslar arası çalışmalarda güvenilirlik sınırı olarak kabul edilen 0,7 değerinin üzerinde bulunan güvenilirlik katsayıları, ilişkileri tespit etmek için kullanılan ölçeklerin yeterli derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.13.: Güvenilirlik Analizleri Sonucu Elde Edilen Bulgular

Değişkenler	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (α)
Bütçesel Katılım	4	0,878
Rol Belirsizliği	6	0,801
İçsel İş Tatmini	10	0,900
Dışsal İş Tatmini	7	0,860

3.6.7. Korelasyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular

Yapılan faktör analizi neticesinde, aynı gruba giren soruların her bir katılımcı için ortalamaları alınarak değişkenlerin sayısal değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için, elde edilen ortalama değerlere korelasyon analizi uygulanmıştır.

Aşağıdaki tabloda görülen korelasyon katsayılarına baktığımızda, incelenen değişkenlerin hepsi arasında $p < 0,01$ düzeyinde güçlü ve anlamlı ilişkiler olduğu açıkça görülmektedir.

Tablo 3.14.: Korelasyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular

	Ortalama	Standart Sapma	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Bütçesel Katılım	3,71	,97	1			
(2) Rol Belirsizliği	1,82	,52	-,228**	1		
(3) İçsel İş Tatmini	3,91	,64	,210**	-,395**	1	
(4) Dışsal İş Tatmini	3,64	,72	,202**	-,431**	,677**	1

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı

3.6.8. Regresyon Analizi Bulguları ve Hipotez Testleri

İlk üç hipotezimizin değerlendirmek için korelasyon analizleri her ne kadar yeterli olsa da bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerdeki değişimin ne kadarını açıkladığını görebilmek için ilgili değişkenler arasında ikili regresyon analizleri de yapılmıştır.

İlk hipotezde bağımsız değişken olan bütçesel katılımın, bağımlı değişken durumundaki rol belirsizliği değişkenine ait varyansı %4,7 oranında açıkladığı; diğer bir ifade ile rol belirsizliğinin %4,7'sinin bütçesel katılıma bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $\rho < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bütçesel katılım arttıkça rol belirsizliğinin azalacağına dair hipotez yapılan analiz sonucu ($\beta = -0,228$; $\rho < 0,01$) doğrulanmıştır. Yani, bütçesel katılımın artmasıyla rol belirsizliğinin azalacağı hipotezi, yapılan araştırmayla desteklenmiştir.

İkinci hipotezde bağımsız değişken olan rol belirsizliğinin, bağımlı değişken durumundaki iş tatmininin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini boyutlarına ait varyansı sırasıyla %15,2 ve %18,2 oranında açıkladığı; yani içsel iş tatmininin %15,2'sinin ve dışsal iş tatmininin %18,2'sinin rol belirsizliğine bağlı olduğu görülmektedir. Söz konusu her iki ilişkinin de $\rho < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Rol belirsizliği azaldıkça iş tatmininin artacağına dair hipotez, rol belirsizliği ile içsel iş tatmini ($\beta = -0,395$; $\rho < 0,01$) ve dışsal iş tatmini ($\beta = -0,595$; $\rho < 0,01$) arasında yapılan ikili regresyon analizleri sonucunda doğrulanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde rol belirsizliğinin, içsel iş tatmininden daha çok dışsal iş tatminini etkilediği görülmektedir. Sonuç olarak, rol belirsizliğinin azalmasıyla iş tatmininin artacağına dair hipotez, iş tatmininin her iki boyutunda da araştırma bulguları tarafından desteklenmektedir.

Üçüncü hipotezde bağımsız değişken olan bütçesel katılımın, bağımlı değişken durumundaki iş tatmininin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini boyutlarına ait varyansı sırasıyla %3,9 ve %3,6 oranında açıkladığı; yani içsel iş tatmininin %3,9'unun, dışsal iş tatmininin ise %3,6'sının bütçesel katılıma bağlı olduğu görülmektedir. Söz konusu her iki ilişkinin de $\rho < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bütçesel katılım arttıkça iş tatmininin artacağına dair hipotez, bütçesel katılım ile içsel iş tatmini ($\beta = 0,210$;

$\rho < 0,01$) ve dışsal iş tatmini ($\beta = 0,202$; $\rho < 0,01$) arasında yapılan ikili regresyon analizleri sonucunda doğrulanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, bütçesel katılımın, dışsal iş tatminine göre içsel iş tatmini üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Neticede, bütçesel katılımın artmasının, iş tatminini artıracığına dair hipotez de araştırma bulguları tarafından desteklenmektedir.

Tablo 3.15.: İkili Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Rol Belirsizliği		İçsel İş Tatmini		Dışsal İş Tatmini		İçsel İş Tatmini		Dışsal İş Tatmini	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Bütçesel Katılım	-,228	-3,237**					,210	2,982**	,202	2,862**
Rol Belirsizliği			-,395	-5,957**	-,431	-6,619**				
Model F	10,480**		35,489**		43,808**		8,891**		8,189**	
Adj. R ²	,047		,152		,182		,039		,036	

* $\rho < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** $\rho < 0,01$ düzeyinde anlamlı

Bütçesel katılım ile iş tatmininin boyutları arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin bir ara değişken etkisi olup olmadığını görebilmek için Baron and Kenny (1986) tarafından geliştirilen metot kullanılmıştır. Bu metoda göre, bir ara değişkenin varlığından söz edebilmek için, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında bir ilişki olması, ara değişken ile bağımlı değişken arasında bir ilişki olması ve ara değişken modele bir bağımsız değişken olarak eklendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ya azalması ya da tamamen ortadan kalkması şartlarının tamamının sağlanması gerekmektedir.

Baron and Kenny (1986)'e göre, ara değişken modele girdiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkıyorsa, ara değişkenin “tam ara değişken” etkisinden söz edilebilir. Ancak, ara değişken modele girdiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmaz, ama azalırsa ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de varlığından ve ara değişkenin “kısmi ara değişken” etkisinden söz edilebilir.

Yapılan analizler sonucunda bağımsız değişken olan bütçesel katılım ile bağımlı değişken olan iş tatmininin içsel iş tatmini ($\beta=0,210$; $\rho<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($\beta=0,202$; $\rho<0,01$) boyutları arasında ilişkilerin varlığı görülmüştür. Ayrıca ara değişken olduğu iddia edilen rol belirsizliği ile bağımlı değişken olan iş tatmininin içsel iş tatmini ($\beta=-0,395$; $\rho<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($\beta=-0,431$; $\rho<0,01$) boyutları arasında ilişkilerin varlığı belirlenmiştir.

Ara değişken olduğu iddia edilen rol belirsizliğinin modele bir bağımsız değişken olarak eklenmesi durumunda, bağımsız değişken olan bütçesel katılımın, bağımlı değişken olan iş tatmininin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini boyutları arasındaki etkisini ya azaltması ya da tamamen ortadan kaldırması şartının sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için bütçesel katılım ve rol belirsizliğinin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir.

Bütçesel katılım ve rol belirsizliğinin içsel iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelendiği model istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır ($F = 19,744$; $\rho<0,01$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,163 olarak hesaplanmıştır. Yani bütçesel katılım ve rol belirsizliği değişkenleri, içsel iş tatmini üzerindeki değişimin %16,3'ünü açıklamaktadır. Rol belirsizliği, içsel iş tatminini çok güçlü bir şekilde etkilerken ($\beta=-0,366$; $\rho<0,01$); bütçesel katılım, içsel iş tatminini daha zayıf ($\beta=0,127$; $\rho<0,05$) bir şekilde etkiler.

Bütçesel katılım ve rol belirsizliğinin dışsal iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelendiği model de istatistiksel olarak anlamlıdır ($F = 23,463$; $\rho<0,01$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,189 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçtan hareketle, bütçesel katılım ve rol belirsizliği değişkenlerinin, dışsal iş tatmini üzerindeki değişimin %18,9'unu açıkladığını söyleyebiliriz. Rol belirsizliği, dışsal iş tatminini çok güçlü bir şekilde ($\beta=-0,406$; $\rho<0,01$) etkilerken, bütçesel katılımın dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($\beta=0,110$; $\rho>0,05$).

Bütçesel katılımın, içsel iş tatmini üzerindeki etkisi ($\beta=0,210$; $\rho<0,01$), rol belirsizliği modele bir bağımsız değişken olarak eklendiğinde azalmaktadır ($\beta=0,127$;

$\rho < 0,05$). Bundan dolayı, rol belirsizliğinin, bütçesel katılım ile içsel iş tatmini arasında “kısmi ara değişken” etkisine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Bütçesel katılımın dışsal iş tatmini üzerindeki etkisi de ($\beta=0,202$; $\rho < 0,01$), rol belirsizliği modele bir bağımsız değişken olarak eklendiğinde ortadan kalkmaktadır ($\beta=0,110$; $\rho > 0,05$). Bundan dolayı, rol belirsizliğinin, bütçesel katılım ile dışsal iş tatmini arasında “tam ara değişken” etkisine sahip olduğunu söyleyebiliriz. Yani bütçesel katılım, işin çevresel şartlarından kaynaklanan dışsal iş tatminini, rol belirsizliği üzerindeki etkileriyle artırmaktadır.

Yapılan analizler, bütçesel katılım ile iş tatmini arasındaki ilişkide, rol belirsizliğinin ara değişken etkisine sahip olduğu hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 3.16.: Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	İçsel İş Tatmini		Dışsal İş Tatmini	
	β	t	β	t
Bütçesel Katılım	,127	1,879*	,110	1,650
Rol Belirsizliği	-,366	-5,412**	-,406	-6,099**
Model F	19,744**		23,463**	
Adj. R ²	,163		,189	

* $\rho < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** $\rho < 0,01$ düzeyinde anlamlı

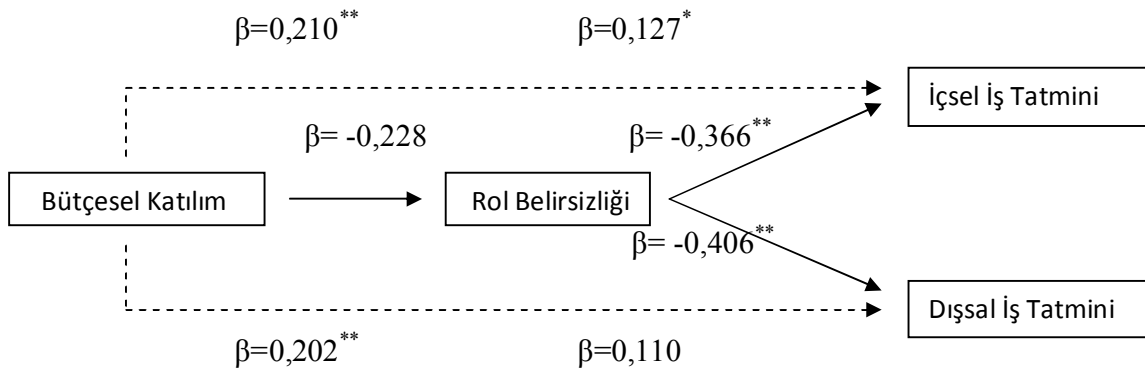
Hipotezlerin yapılan analizlerle test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 3.17.: Hipotez Testleri Özeti

Hipotez	Kabul/Ret	Açıklama
H ₁ : Bütçesel katılım arttıkça rol belirsizliği azalır.	Kabul	Bütçesel katılım, rol belirsizliği üzerinde negatif etkiye sahiptir.
H ₂ : Rol belirsizliği azaldıkça iş tatmini artar.	Kabul	Rol belirsizliği, iş tatmininin hem içsel iş tatmini hem de dışsal iş tatmini boyutları üzerinde negatif etkiye sahiptir.
H ₃ : Bütçesel katılım arttıkça iş tatmini artar.	Kabul	Bütçesel katılım, iş tatmininin hem içsel iş tatmini hem de dışsal iş tatmini boyutları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
H ₄ : Rol belirsizliği, bütçesel katılım ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir.	Kabul	Bütçesel katılımın içsel iş tatmini üzerindeki etkisinde rol belirsizliği kısmi ara değişkendir. Bütçesel katılımın dışsal iş tatmini üzerindeki etkisinde rol belirsizliği tam ara değişkendir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan model de aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi oluşmuştur.

Şekil 3.1.: Analiz Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi



* $\rho < 0,05$ düzeyinde anlamlı
** $\rho < 0,01$ düzeyinde anlamlı

—————► Direk ilişki
-----► Gölgelemiş ilişki

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bütçesel katılım düzeyinin, katılımın bilişsel rolü vasıtasıyla rol belirsizliğine; değer kazanma rolü vasıtasıyla da iş tatminine ne derece etki ettiğinin ve rol belirsizliğinin bütçesel katılım ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisi olup olmadığının araştırıldığı çalışmada ortaya konulan hipotezlerin tamamı desteklenmiştir. Elde edilen sonuç, literatürde daha önce bahsedilen diğer çalışmaları desteklemektedir. Yapılan keşifsel faktör analizi ile iş tatmininin iki boyutlu yapısı ortaya konulmuştur. Bu iki faktörden ilki işin kendisi ile ilgili içsel iş tatmini, diğeri ise işin çevresel şartları ile ilgili dışsal iş tatminidir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştiraklerinden yirmi şirketteki 194 orta seviye yönetici üzerinde yapılan araştırma ile bütçesel katılımın, rol belirsizliği ve iş tatmininin ortaya çıkan iki boyutu üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Bütçesel katılımın, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında, içsel iş tatmini üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Ayrıca, ara değişken olduğu öne sürülen rol belirsizliğinin, bütçesel katılımın iş tatmini boyutları ile ilişkisinde ara değişken etkisine sahip olduğu da yapılan analizler sonucu ortaya konmuştur. Rol belirsizliği, ara değişken olarak modele eklendiğinde, bütçesel katılımın içsel iş tatmini üzerindeki etkisini azaltarak kısmi ara değişken etkisi gösterdiği görülmektedir. Bütçesel katılımın dışsal iş tatmini üzerindeki etkisini ise tamamen ortadan kaldırarak tam ara değişken etkisi göstermektedir.

Buna göre yöneticilerin birimleriyle ilgili bütçelerin oluşumlarına katılımları, öncelikle dışsal iş tatmini olmak üzere yöneticilerin iş tatminleri üzerinde olumlu yönde etkili bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliğinin ara değişken etkisinin de çalışmada doğrulanması ile birlikte, bütçesel katılım algısı yüksek olan yöneticilerin rol belirsizliğinin azalacağını ve buna bağlı olarak işin çevresel şartlarından kaynaklanan dışsal iş tatmini başta olmak üzere yöneticilerin iş tatminlerinin artacağı söylenebilir.

Yapılan çalışma, belediye iktisadi teşebbüslerinde çalışan yöneticilerin bütçelerin oluşumlarına katılımlarının iş tatminlerini etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, iş tatminlerinin yükseltilmesi istenen yöneticilerin, bütçelerin oluşum süreçlerine katılımlarının artırılması yerinde olacaktır. Çalışanların iş tatminlerinin artırılmasının, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma gibi örgüt için olumsuz durumların önüne geçilmesine ve iş performansının artırılması gibi örgüt yararına gelişmelere neden olduğu düşünüldüğünde örgüt için önemi anlaşılacaktır.

Genel olarak davranışsal muhasebe alanında, özelde ise bütçesel katılım konusunda, ülkemizde hemen hemen hiç bilimsel çalışma yapılmadığı göz önüne alındığında, bu çalışmanın en azından konuyu diğer araştırmacıların da gündemine sokarak önemli bir görevi yerine getirmektedir. Ancak araştırmanın bulguları bazı sınırlamalar çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Öncelikle araştırmanın uygulandığı örneklem, İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirak şirketlerinde çalışan yöneticilerle sınırlıdır. Benzer çalışmalar sanayi ve hizmet sektörlerinin farklı alanlarında uygulanarak aynı sonuçların elde edilip edilmediği sınanmalıdır. Bütçesel katılım ve rol belirsizliği düzeylerini ölçmek için kullanılan ölçekler, İngilizce'den çevrildiğinden, farklı çalışmalarda da tutarlılıkları denenmelidir.

Çalışmada bütçesel katılımın bilişsel rolünün ve değer kazanma rolünün etkilerinden rol belirsizliği ve iş tatmini üzerinde durulmuştur. Bundan sonraki çalışmalarda, bütçesel katılımın bu iki rolünün başka etkileri yanında bütçesel katılımın motivasyonel rolü ve bu rolün etkileri üzerinde de durulmalıdır. Bütçesel katılımın sonuçları ile birlikte bütçesel katılıma neden olan öncüllerin de aynı model üzerinde incelenmesi de bütçesel katılımın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdul-Rahman, A. R., and Goddard, A. (1998). An interpretive inquiry of accounting practices in religious organizations. *Financial Accountability & Management*, 14(3), 183-201.
- Agbejule, A., and Saarikoski L. (2006). The effects of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review*, 38, 427-440.

- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri-4: İnsan Mühendisliği*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
- Aksu, G., Acuner, A. M., ve Tabak, R. S. (2002). Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma: Ankara örneği. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), 271-282.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri (3): Sinerjik Yönetim*. İstanbul: Simge Ofis.
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. Ithaca: School of Business and Public Administration, Cornell University.
- Ayanoğlu, Y. (1999). Bulgaristan'da uygulanan muhasebe politikaları değerlendirme esasları ve standartlarının değerlendirilmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 1(4).
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator distinction in social psychology research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M., and Leavitt, H. J. (1963). Some experiments in planning and operating. *Management Science*, 9, 574-585.
- Baysal, A. C. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.

- Becker, S., and Green, D. (1962). Budgeting and employee behavior. *The Journal of Business*, October, 392-402.
- Belkaoui, A. (1989). *Behavioral accounting: The research and practical issues*, New York: Quorum Books.
- Belkaoui, A. (1990). *Judgement in international accounting*, New York: Quorum Books.
- Bilgiç, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers. *Journal of Psychology*, 132(5), 549-557.
- Birnberg J. G., Hoffman V. B., and Moser, D. V. (1998). Comparing and contrasting two new resources for behavioral accounting researcher. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 1-22.
- Blumberg, M., and Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review* 7, 560-569.
- Brownell, P. (1981). Participation in budgeting, locus of control and organizational effectiveness. *The Accounting Review*, 56, 844-860.
- Brownell, P. (1982a). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1), 12-27.
- Brownell, P. (1982b). Participation in the budgeting process: When it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1, 124-153.
- Brownell, P. (1982c). A field study examination of budgetary participation and locus of control. *The Accounting Review*, 57, 766-777
- Brownell, P. (1983). Leadership style, budgetary participation and managerial behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 307-321.
- Brownell, P. (1985). Budgetary systems and the control of functionally differentiated organizational activities. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 502-512.

- Brownell, P., and Dunk, A. S. (1991). Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: Some methodological issues and empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 16(8), 693-703
- Brownell, P., and McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *The Accounting Review*, 61(4), 587-600.
- Bryan, J. F., and Locke E. A. (1967). Goal setting as a means of increasing motivation. *Journal of Applied Psychology*, 51(3), 274-277.
- Buğra, A. (1995). *İktisatçılar ve İnsanlar*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ceylan, A., ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chenhall, R. H. (1986). Authoritarianism and participative budgeting: A dyadic analysis. *The Accounting Review*, 61(2), 263-272.
- Chenhall, R. H., and Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225-253.
- Choi, J.S. (2001). *Financial crisis and accounting reform: A cultural perspective*. Third Asian Pasific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Adelaide, Australia, 15-17 July 2001.
- Chong, V. K. (2002). A note on testing a model of cognitive budgetary participation processes using a structural equation modeling approach. *Advances in Accounting*, 19, 27-51.
- Chong, V. K., and Bateman, D. (2000). The effects of role stress on budgetary participation and job satisfaction-performance linkages: A test of two different models. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 3, 268-276.

- Chong, V. K., and Chong, K. M. (2002a). Budget goal commitment and information effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 65-86.
- Chong, V., and Chong, K. (2002b). The role of feedback on the relationship between budgetary participation and performance. *Pacific Accounting Review*, 14, 33–55.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., and Leong, M. K. C. (2005). The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: A research note. *The British Accounting Review*, 37, 115-133.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., and Leong M. K. C. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67-95.
- Chong, V. K., and Darren, M. J. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3-19.
- Chong, V. K., and Leung S. (2003). Testing a model of motivational role of budgetary participation on job performance: A goal-setting theory analysis. *Asian Review of Accounting*, 11(1), 1-17.
- Choo, F., and Tan, K. B. (1997). A study of the relations among disagreement in budgetary performance evaluation style, job-related tension, job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 9, 199–218.
- Cook, J. W., and Winkle, G. M. (1975). *Auditing*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Cranny, C., Smith, P., and Stone, E. (1992). *Job Satisfaction: Advances in research and application*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Davis, K. (1963). The case for participative management. *Business Horizons*, 6, 55–60.

- Demir, H. (2008). Kültürel renk körlüğü: Kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde güçlendirmenin aracılık etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 212-237.
- Demir, N. (2005). *Örgüt kültürü-iş tatmini ilişkisi: Plastik sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, M. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68(2), 400-410.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, Z. İ. (1999). The relationship between the demographics and the job satisfaction of the research assistants. *Yönetim*, 33, 45-52.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Fields, D. L., and Blum, T. C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 181-196.
- Fisher, R. T. (2001). Role stress, the type A behavior pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 13, 143-170.
- Franken, R. E. (1982). *Human motivation*. Monterey, CA: Brooke/Cole Publishing Company.

- Frucot, V., and Shearon, W. (1991). Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction. *The Accounting Review*, 66, 80–99.
- Ganzach, Y. (2003). Intelligence, education and facets of job satisfaction. *Work and Occupations*, 30(1), 97-122.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and contingency perspectives. *Decision Sciences* 17, 496–516.
- Gray, S. J. (1988). Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally. *Abacus*, 24(1), 1-15
- Gray, S. J., and Vint, H. M. (1995). The impact of culture on accounting disclosure: Some international evidence. *Asia-Pacific Journal of Accounting*, December, 33-43.
- Greenberg, J., and Folger, R. (1983). Procedural justice, participation and the fair process effect in groups and organisations. In: P. Paulus (Ed.), *Basic Group Process*. New York: Springer-Verlag.
- Greene, C. N. (1972). The satisfaction-performance controversy. *Business Horizons*, October, 31-41.
- Gul, F. A., Tsui, J., Fong, S. C. C., and Kwok, H. Y. L. (1995). Decentralisation as a moderating factor in the budgetary participation–performance relationship: Some Hong Kong evidence. *Accounting and Business Research*, 25(98), 107–113.
- Gül, K., ve Ergun, H. (2004). Muhasebe mesleğinde etik. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 11, 53-78.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Harrison, G. L. (1992). The cross-cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job-related attitudes. *Accounting, Organizations and Society*, 17(1), 1-15.
- Hofstede, G. H. (1967). *The Game of Budget Control*, NY: Garland.
- Hulin, C. L., and Smith, P. A. (1967). An empirical investigation of two implications of the two-factor theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51(5), 396-402.
- Ivanchevich, J. M., and Matteson, M. T. (1980). *Stress and Work*. Glenview: Scott Foresman.
- İnce, Ö. (2003). *İş tatminine etki eden başlıca faktörler ve uygulamadan bir örnek*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jackson, S. E., and Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research note on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., and Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies of role conflict and role ambiguity*. New York: Wiley.
- Kahneman, D. and Tvesky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kaplan, R., and Norton D. P. (1996). Using the balance scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- Katzell, R. A., Thompson, D. E., and Guzzo, R. A. (1992). How job satisfaction and job performance are and are not linked. In: Cranny, C. J., Smith, P. C., and Stone, E. F. (Eds), *Job satisfaction: How it affects their performance*. New York: Lexington Books.

- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, 54(4), 707–721.
- 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: Arnold, V. and Sutton, S. G. (Eds), *Behavioral accounting research, foundations and frontiers*. USA: American Accounting Association.
- Kren, L., and Kerr, J. L. (1993). The effect of behavior monitoring uncertainty on the use of performance-contingent compensation. *Accounting and Business Research*, 23(90), 159-167.
- 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(1), 280–309.
- Koçel, T. (1982). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:132.
- Köse, H. (2009). *Algılanan liderlik davranışlarının ve demografik özelliklerin iş tatminine etkisi: Bir tekstil firması örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lau, C. M., and Lim E. W. (2002). The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. *British Accounting Review*, 34, 55-78.
- Lau, C. M., and Tan J. J. (2003). The impact of budget emphasis, participation and task difficulty on managerial performance: A cross-cultural study of the financial services sector. *Management Accounting Research*, 9, 163-183.
- Lawler, E. E. (1987). *Handbook of Organizational Behaviour*, New York: Prentice Hall.

- Lawler, E. E., and Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 8, 20-28.
- Lind, E. A., Kanfer, R., and Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (5), 952–959.
- Locke, E. A. (1968). Towards a theory of task motivation and incentive. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. A. (1986). Job attitudes in historical perspective. In: D. Wren (Ed.), *Paper dedicated to the development of modern management*, Academy of Management.
- Locke, E. A., and Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. N.J.: Prentice Hall.
- Locke, E. A., Latham, G. P., and Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13 (1), 23–39.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., and Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 125–152.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society* 13 (3), 281-301.
- Mackenzie, C. (1998). Ethical auditing and ethical knowledge. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1395-1402.
- Magee, R. (1980). Equilibria in budget participation. *Journal of Accounting Research*, 18(2), 551-573.
- Magner, N., Welker, R. B., and Campbell, T. L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41–50.
- Maiga, A. S. (2005). Antecedents and consequences of budget participation. *Advances in Management Accounting*, 14, 211-231.

- Merchant, K. (1981). The design of the corporate budgeting system: Influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56, 813-829.
- Merchant, K. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201-210.
- Menteşe, M. (2007). *İş doyumu, rol çatışması ve rol belirsizliği ile çalışanların tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Banka çalışanları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Mia, L. (1988). Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. *Accounting Organizations and Society* 13, 465–476.
- Mia, L. (1989). The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 14(4), 347–357.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284.
- Murray, D. (1990). The performance effects of participative budgeting: An integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*, 2(2), 104-123.
- Nouri, H., and Parker, R. J. (1996a). The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 74–90.
- Nouri, H., and Parker, R. J. (1996b). The interactive effect of budget-based compensation, organizational commitment, and job involvement on managers' propensities to create budgetary slack. *Advances in Accounting*, 14, 209–222.

- Nouri, H., and Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5/6), 467-483.
- Oran, N. B. (1989). *Job satisfaction of a group of academic staff in the Marmara University*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, Ş. (2008). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin hekim ve hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri üzerine olan etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Penno, M. (1990). Accounting systems, participative budgeting, and performance evaluation. *The Accounting Review*, April, 303-314.
- Poon, M., Pike, R., and Tjosvold, D. (2001). Budget participation, goal interdependence and controversy: A study of a Chinese public utility. *Management Accounting Research*, 12, 101-118.
- Rizzo, J. R., House, R. J., and Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Saylan, T. (2008). *Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Scheinder, B., and Bowen, D. (1992). Breaking the cycle of failure in services. *Research and Personnel and Human Resources Management*, 10, 4-5.
- Schuler, R. S. (1980). A role and expectancy perception model of participation in decision making. *Academy of Management Journal*, 23(2), 331-340.

- Serinkan, C. (2006). *Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*. Akademik Bilişim Konferansı, 9-11 Şubat 2006, Pamukkale Üniveristesi, Denizli.
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2), 55-64.
- Shields, J. F., and Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
- Shields, M. D., and Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 265-280.
- Srivastava, R. P., and Mock, T. L. (2000). *Belief functions in accounting behavioral research*. Working Paper, School of Business, The University of Kansas
- Stedry, A. C. (1960). *Budget Control and Cost Behavior*. NY: Prentice-Hall.
- Stone, D., Hunton, J., and Wier, B. (2000). Succeeding in management accounting, Part 1: knowledge, ability & rank. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 697-715.
- Subramaniam, N., McManus, L., and Mia, L. (2002). Enhancing hotel managers' organizational commitment: An investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting. *Hospitality Management*, 21, 303-320.
- Tan, H. T., and Kao, A. (1999). Accountability effects on auditors' performance: the influence of knowledge, problem-solving ability and task complexity. *Journal of Accounting Research* 37(1), 209-223.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tolan, B. (1996). *Toplum Bilimlerine Giriş*. Ankara: Murat&Adım Yayıncılık.

- Topuz, A. (2006). *Hemşirelerde rol çatışması ve rol belirsizliği, iş stresi ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Tosi, H. L., and Mero, N. P. (2003). *The fundamentals of organizational behavior*. U.K.: Blackwell Publishing.
- Tunç, T. (2008). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki ilişki: Bir üniversite hastanesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Usul, H. (2007) *Davranışsal Muhasebe*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Van Sell, M., Brief, A. P., and Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human Relations*, 34(1), 43–71.
- Vroom, V. (1960). *Some personality determinants of the effects of participation*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Vroom, V. (1969). Industrial social psychology. In: Lindzey, G., and Aronson, E. (Eds.), *Handbook of Social Psychology*. M.A.: Addison-Wesley.
- Vroom, V. H., and Mann, F. C. (1960). Leader authoritarianism and employee attitudes. *Personnel Psychology*, 13, 125-140.
- Warr, P., Cook, J., and Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota studies in vocational rehabilitation.

- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 247-271.
- Wu, L., and Norman, I. J. (2006). An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*, 26(4), 304-314.

ÖZGEÇMİŞ

Fatih Yiğit, 1981 yılında Malatya'da doğmuştur. İlkokulu Milli Egemenlik İlköğretim Okulu'nda (1987-1992), ortaokulu Malatya Anadolu Lisesi orta kısmında

(1992-1996) ve liseyi Malatya Fen Lisesi'nde (1996-1999) okuduktan sonra Marmara Üniversitesi İşletme (İngilizce) bölümünde eğitimine devam etmiştir. Üniversiteden mezun olduktan sonra özel sektörde ve belediye iktisadi teşebbüslerinde çeşitli pozisyonlarda çalışmıştır. 2009 yılı Ocak ayından itibaren Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Yükseköğretim Kurumu'nun sağlamış olduğu "Yüksek Lisans Araştırma Bursu" ile 2010 yılı Ocak ayında Kanada'daki Simon Fraser Üniversitesi'nde ziyaretçi araştırmacı olarak çalışmalarda bulunmuştur.

EKLER

Ek 1: Anket Örneği



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Değerli Yönetici;

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanmakta olan "Bütçesel Katılım ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Rol Belirsizliğinin Ara Değişken Etkisi" konulu yüksek lisans tezinin uygulanması ile ilgilidir. Anketin amacı, yöneticilerin, sorumluluk alanlarının bütçelerinin oluşumuna katılımlarının ortaya çıkardığı sonuçların ve bu sonuçların iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Anket, kişisel/iş bilgilerinizle ilgili bir bölüm ve verilen değişkenlere bağlı olarak algılarınızı ölçen üç bölüm olmak üzere toplam dört bölümden oluşmaktadır.

Ankette yer alan sorular tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup katılımcıların cevapları kesinlikle gizli tutulacak; sadece özet sonuçlar yayınlanacaktır. Anketin değerlendirmeye alınabilmesi için tüm soruların verilen açıklamalara uyularak eksiksiz doldurulması gerekmektedir. Anket sorularını cevaplamak yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır.

Değerli vaktinizi ayırarak bu bilimsel çalışmaya katkıda bulunduğunuzdan ötürü teşekkür eder; hayat boyu başarılar dileriz.

Doç. Dr. Gökhan ÖZER
GYTE İşletme Fakültesi
Öğretim Üyesi
e-posta: ozer@gyte.edu.tr

Arş. Gör. Fatih YİĞİT
GYTE İşletme Fakültesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
e-posta: fyigit@gyte.edu.tr
GSM: 0 555 473 43 48
Tel. : 0 262 605 14 53
Faks: 0 262 605 32 24

Bölüm 1. Bu bölümde kişisel ve iş bilgilerinizle ilgili soruları cevaplamanız istenmektedir. Lütfen her soruda size uygun kutucuğu işaretleyiniz veya istenen cevabı verilen boşluğa yazınız.

Yaşınız: 20-25 26-35 36-45 46 ve üzeri

Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

Eğitim Durumunuz: Doktora Yük. Lisans Lisans Diğer

Ne zamandır mevcut kurumunuzda çalışmaktasınız?
1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 Yıl ve üstü

Ne zamandır mevcut pozisyonunuzda çalışmaktasınız?
1-2 Yıl 3-5 Yıl 6-9 Yıl 10 Yıl ve üstü

Yönetiminiz altında kaç kişi çalışmaktadır?
1-10 11-20 21-30 31 ve üstü

Kurumunuzun ana faaliyet alanını belirtiniz.

Bölüm 2. Bu bölümdeki ifadelerle sorumlu olduğunuz birimin bütçesinin oluşturulmasında oynadığınız rolün derecesi belirlenmeye çalışılmaktadır. Lütfen her ifadeye ne derece katıldığınızı, aşağıdaki beşli ölçekten uygun gördüğünüz cevaba ait rakamı ilgili ifadenin karşısındaki alanda işaretleyerek belirtiniz.

(1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle katılıyorum)

- | | |
|---|-----------|
| 1-Birimim için bütçelerin hazırlanmasına katılırım. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 2-Birimim için hazırlanan bütçelerin gerçekleşmesini sağlayacak faaliyetlere karar verme yetkisine sahibim. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 3-Birimimin bütçelerinin uygulanmasında benim fikrim önemli bir faktördür. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 4-Birimime bütçeleri uygulamak için üst yönetim tarafından yetki ve sorumluluk verilmiştir. | ① ② ③ ④ ⑤ |

Bölüm 3. Bu bölümde işinizle ilgili yaşamış olduğunuz rol belirsizliğinin derecesi ölçülmeye çalışılmaktadır. Lütfen her ifade için aşağıdaki beşli ölçekten uygun gördüğünüz seçeneğe ait rakamı ilgili ifadenin karşısındaki alanda işaretleyiniz.

(1.Her zaman, 2.Çoğu zaman, 3.Bazen, 4.Çok nadir, 5.Hiçbir zaman)

- | | |
|--|-----------|
| 1-Yapılması gerekenlerle ilgili net açıklamalar alırım. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 2-Vaktimi doğru bir şekilde nasıl kullanacağımı bilirim. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 3-İşimle ilgili açık ve planlanmış hedeflere sahibim. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 4-Ne kadar yetkiye sahip olduğumu bilirim. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 5-Benden beklenenin ne olduğunu tam olarak bilirim. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 6-Sorumluluklarımın ne olduğunu bilirim. | ① ② ③ ④ ⑤ |

Bölüm 4. Bu bölümde işinizden ne derece memnun olduğunuz belirlenmeye çalışılmaktadır. Lütfen her ifadeye ilişkin memnuniyetinizi, aşağıdaki beşli ölçekten uygun gördüğünüz seçeneğe ait rakamı ilgili ifadenin karşısındaki alanda işaretleyerek belirtiniz.

(1.Hiç memnun değilim, 2.Memnun değilim, 3.Kararsızım, 4.Memnunum, 5.Çok memnunum)

- | | |
|--|-----------|
| 1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 2-Yalnız başıma çalışma fırsatı vermesi açısından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 3-Bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesi bakımından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 4-Toplumda bana statü kazandırması bakımından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 5-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 6-Bana iş güvencesi sağlaması bakımından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından | ① ② ③ ④ ⑤ |

- | | |
|--|-----------|
| 8-Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 9-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 10-Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 11-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi açısından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 12-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13-İş içinde terfi olanağımın olması açısından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 14-İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 15-Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 16-Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 17-Çalışma şartları bakımından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 18-Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 19-Amirimin bana davranışı bakımından | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 20-Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından | ① ② ③ ④ ⑤ |