

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BÜTÇESEL KATILIMIN
İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Görkem AKPINAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2007

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BÜTÇESEL KATILIMIN
İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Görkem AKPINAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Gökhan ÖZER

GEBZE
2007

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI : Bütçesel Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

YAZAR ADI : Görkem AKPINAR

Çalışmanın konusu, bütçesel katılım, bütçe hedeflerine bağlılık ve iş ile ilgili bilginin iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 127 orta ve büyük ölçekli işletmeye uygulanmıştır. Bu anketlerden uygun olmayan 23'ü elendikten sonra toplam 104 anketten elde edilen veri çalışmamızın örneklemini oluşturmuştur.

Elde edilen veriyle, yöneticilerin bütçeleme sürecine katılımlarının artmasının onların bütçe hedeflerine bağlılıklarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şirkette çalışan yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilgileri arttıkça yaptığı işten tatmin olma düzeyleri ve motivasyonları artmaktadır. Fakat, diğer değişkenlerle birlikte ele alındığında, yöneticilerin bütçeleme sürecine katılımlarının, onların iş tatminleri üzerindeki etkisinin direkt değil, dolaylı olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, bütçesel katılımın işle ilgili bilgiyi olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS : Budgetary Participation's Effect on Job Satisfaction

AUTHOR : Görkem AKPINAR

The subject of this study is investigating the effects of budgetary participation, budget goal commitment and job relevant information on job satisfaction. Method of data collection is questionnaire. The questionnaire has been filled out at 127 big/medium size enterprises, operating in Marmara region. Twenty three improper questionnaires have been eliminated, and the data collected from 104 questionnaires has become the sample of the study.

According to the findings obtained by analyzing the collected data through regression; an increase in managers' participation to budgetary process increases their budget goal commitment.

As long as managers' budget goal commitment and job relevant information increase, the level of their satisfaction with their job also increases and they become more motivated. But it has been found out that, when considered together with other variables, managers' participation to budgeting process does not have a direct, but rather an indirect effect on their job satisfaction. At the same time, it has been found out that budgetary participation has a positive effect on job relevant information.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında bilimsel katkılarını esirgemeyen, gerek SPSS programının kullanmamda/veri analizinde gerekse literatür tarama ve ilgili kaynaklara erişimde bana elinden gelen yardımı gösteren tez danışmanım ve hocam Doç. Dr. Gökhan ÖZER'e sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Araştırma süresince, bilgi ve deneyimlerinden çokça yararlandığım, Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya, Dr. Murat ÖZCAN'a ve Arş. Gör. Ayşe TANSEL ÇETİN'e çalışmama vakit ayırdıkları için teşekkürü bir borç bilirim.

Görev yaptığım yer olan Askam Kamyon A.Ş.'de, yüksek lisans yapmam konusunda beni her zaman destekleyen ve gerek derslerimde gerekse tez çalışmamda beni özgür kılan Sn. Erdem Bektaş ve Sn. Av. Tolun Benön'e, ayrıca bana anket çalışmam için bağlantı kurabileceğim yerler öneren ve desteklerini esirgemeyen Sn. Cevat Anıl, Sn. Av. Hüseyin Özkam ve diğer tüm yöneticilere minnettarım.

Anket uygulamasına katılanlara, bilimsel bir çalışmaya katkı sağladıklarından ve sabırlarından ötürü teşekkür ederim.

Ayrıca, bana maddi ve manevi her türlü desteği veren aileme, şükranlarımı sunarım.

Haziran 2007

Görkem Akpınar

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
1.GİRİŞ	1
2.LİTERATÜR	4
2.1. Bütçesel Katılım	4
2.2. Bütçe Hedeflerine Bağlılık	11
2.3. İş İle İlgili Bilgi	18
2.4. İş Tatmini	22
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	33
3.1. Araştırmanın Amacı	33
3.2. Araştırmanın Örnekleme	33
3.3. Araştırma Modeli	34
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	35
3.5. Araştırmanın Yöntemi	35
3.5.1. Ölçeklerin Oluşturulması	35
3.5.2. Verilerin Toplanması	37
3.6. Araştırmanın Bulguları	39
3.6.1. Faktör Analizi	40
3.6.2. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi	42
3.6.3. Temel İstatistikler ve Korelasyon Matrisi	44
3.6.4. Hipotez Testleri	47
3.6.4.1. Bütçe Hedeflerine Bağlılık İşle İlgili Bilgi ve Bütçesel Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	48
3.6.4.2. Bütçesel Katılımın İşle İlgili Bilgi Üzerindeki Etkisi	49

3.6.4.3.Bütçesel Katılımın Bütçe Hedeflerine Bağlılık Üzerindeki Etkisi	50
4. SONUÇ	52
5. KISITLAR VE GELECEKTEKİ ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER	53
KAYNAKLAR	56
ÖZGEÇMİŞ	64
EK- ANKET	65

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1 Araştırmanın Teorik Modeli	34
3.2. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi : Gerçekleşen Model	51

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Ölçeklerin Geliştirilmesinde Kullanılan Değişkenler ile İlgili Çalışmalar	35
3.2. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Değerleri	38
3.3 .Yöneticilerin Çalıştıkları Şirketlerin Özelliklerine İlişkin Frekans Değerleri	39
3.4. Faktör Yükleri Matrisi	42
3.5a. Faktörleri Oluşturan Değişken Sayısı ve Güvenirlik Katsayıları	43
3.5b. KMO ve Barlett test sonuçları	44
3.6. Faktör Türleri ve Değişkenleri ile İlgili Temel İstatistikler	45
3.7. Değişkenlere İlişkin Temel İstatistikler ve Korelasyonlar	47
3.8. Bütçe Hedeflerine Bağlılık, İşle İlgili Bilgi ve Bütçesel Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	48
3.9. Bütçesel Katılımın İşle İlgili Bilgi Üzerindeki Etkisi	49
3.10. Bütçesel Katılımın Bütçe Hedeflerine Bağlılık Üzerindeki Etkisi	50
3.11 Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu	51

1.GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin ilerlemesi, pazarların genişlemesi, sanayi ve üretim alanındaki ekonomik gelişmeler, işletmelerin büyümesine, daha karmaşık bir yapıya bürünmesine ve alınacak kararların daha büyük etkiler yaratmasına neden olmuştur. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin dikkatli karar almaları gerekmektedir.

Bütçeler, yönetim tarafından hazırlanan ve kullanılan en önemli finansal planlama araçlarıdır. Bütçeleme, yöneticinin kaynak ayırma kararlarına, çeşitli stratejiler geliştirmesine, kaynak ve kullanım yerlerinin tanımlanmasına büyük katkıda bulunmaktadır.

İşletme bütçesi, " Önceden ortaya konan bir amaca ulaşabilmek için, işletmenin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan bir rapor veya raporlar dizisidir" şeklinde tanımlanmaktadır. (Sevgener ve Hacırüstemoğlu, 1993)

Bütçeler; üst yönetim ve kurmay grubunun gelecekle ilgili beklenti ve tasarılarına göre hazırladığı planların, yönetimin, uygulama safhasındaki grubuna yansıtılan bölümü olarak da görülebilir. Dolayısıyla bütçe, planlayıcılar ile uygulayıcılar arasındaki bu haberleşme aracını parasal hale getirir. Bu sebeple, bütçe, hem planlama, hem de yürütmeyi denetleme ve başarı değerlendirme açılarından çok önemlidir.

Bütçeleme, tutarlı düşünmeyi, önemli kararlara varmadan önce tüm ilgili etmenlerin dikkate alınmasını, denetim giderlerinde önemli tasarruflar yapılmasını sağlar ve faaliyetlerin etkin bir biçimde denetlenmesine olanak tanır. Ayrıca bütçeleme, yöneticileri, izlenecek temel politikaları önceden saptamaya zorlar.

Bütçesel katılımın iş tatmini üzerindeki etkisi başlıklı çalışmamın literatür bölümünde, bütçesel katılım, bütçe hedeflerine bağlılık, iş ile ilgili bilgi ve iş tatmini konularına değinilmiş, ve bu dört değişkenin birbirleriyle olan ilişkileri ele alınmıştır.

Hanson(14) ve Dunbar (7) bütçe sürecine katılımın, yöneticilerin bütçeyi tutturma motivasyonunu (çabasını) artırdığını ileri sürmüştür. Dunk'a göre (9) bütçe sürecine katılan yöneticiler, sağlanması daha kolay standartlara sahip ve işlevsel olan bütçeler yaratmak için bu sürece yön verebilirler. Schiff (31) ve Young (33) katılımın astlara performans standartlarında bütçe serbestliği oluşturma fırsatı sağladığını öne sürmüştür. Dunk'a (9) göre de bir yönetici bütçe sürecine ne kadar katılırsa o kadar bütçe serbestliği yaratma fırsatına sahiptir. (Linn et al, 2001)

Kenis (1979)'un deneysel araştırmalarında, katılım, işçilerin işlerinden ve amirlerinden tatmin olmaları ve bütçeye yönelik arzulanan tutumlar arasında olumlu bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. Deneysel çalışmalarda ayrıca, faaliyet bütçeleri konusunda kendilerine danışıldığını ve önerdikleri değişikliklerin uygun bir şekilde ele alındığını hisseden yöneticilerin, daha fazla iş tatmini bildirdikleri bulunmuştur (Ivancevich, 1972; Vroom, 1964).

Çalışmanın ama amacı bütçesel katılımın iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma metodolojisi bölümünde, araştırmanın amacı, ana kütlesi, araştırma modeli, hipotezler, araştırmanın yöntemi ve verilerin nasıl toplandığı gibi konulara yer verilmiştir.

Araştırmada veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Büyük/orta ölçekli fabrikaların üst-orta ve alt düzey yöneticileri randevu alınmak suretiyle bizzat ziyaret edilerek, kendilerine anketler verilmiş ve daha sonra posta ile geri gönderilmesi rica edilmiştir. En verimli yol da bu olmuştur. Elektronik posta ile gönderilen anketlerden ise az miktarda sonuç alınmıştır. Toplam 127 adet anketin 104 adedi, çalışmamız için geçerli sayılmıştır.

SPSS 13.00 programı kullanılarak anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Örnekleme ait demografik özellikler tablolar halinde gösterilmiştir. Araştırmanın bulguları; faktör analizi, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, temel istatistikler ve korelasyon matrisi başlıkları altında açıklanmıştır. Hipotezlerin testlerinin sonuçları gösterilmiş ve gerçekleşen model çizilmiştir.

Çalışmanın neticesinde bütçesel katılımın, bütçe hedeflerine bağlılığı olumlu yönde etkilediği, bütçe hedeflerine bağlılığın iş tatminini olumlu yönde etkilediği, ve işle ilgili bilginin de iş tatminini artırdığı sonuçlarına varılmıştır. Çoklu regresyon yöntemi ile analiz edilen hipotezlerin sonucunda ayrıca, bütçesel katılımın işle ilgili bilgiyi artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer değişkenlerle birlikte ele alındığında, yöneticilerin bütçesel katılımlarının, iş tatminleri üzerindeki etkisinin direkt değil dolaylı olduğu görülmüştür.

Son olarak kısıtlara, gelecek çalışmalar için önerilere değinilmiş ve tezin bitiminde ise anketin konuyla ilgili olan kısmına yer verilmiştir.

2. LİTERATÜR

2.1.Bütçesel Katılım

Bütçesel katılım bireylerin direkt olarak kendilerini etkileyen bütçe yapılarına dahil olmaları ve bu bütçeler üzerinde etki sahibi olmaları sürecidir. Yüksek katılım, astlar ve üstler arasında bütçe hazırlama konuları ile ilgili sık ve yaygın tartışmaları içermektedir. (Parker and Kyj, 2004: 3-5).

Bütçesel katılım, yöneticilerin, bütçesel planlama, koordinasyon ve denetimi daha etkili şekilde yapabilmeleri için bilginin ve fikirlerin alış-verişini sağlamaktadır. Yöneticilerin bütçe hazırlama sürecine katılmaları, motivasyon, tatmin, koordinasyon ve performansı arttırmaktadır.

Çeşitli muhasebe çalışmalarına göre katılım eylemi, astlara karar alma sürecini kolaylaştırmaları için iş ile ilgili bilgiyi elde etme, işle ilgili bilgi alış-verişini gerçekleştirme ve yaygınlaştırma fırsatı sağlamaktadır. Astlar yerel şartlar ile ilgili olarak üstlerinden daha doğru/tam bilgiye sahiptirler. Astların bütçe hazırlama sürecine katılmalarına izin verilmesi, örgütsel sorunları üstler ile tartışma olanağı sağlamak ve problemlerin çözülmesi ve gelecek eylemlerin belirlenmesi amacıyla bilgi alış-verişinin gerçekleştirilebildiği bir yapı oluşturmaktadır. Böylece daha gerçekçi planlar ve daha doğru/tam bütçeler hazırlanabilmekte, ve bütçenin kalitesi artmaktadır. Ayrıca etkileşimli bilgi alış-verişi, bireyin eylem yeteneğini artırabilmektedir. (Poon et al., 2001: 101-103; Magner, Welker ve Campbell, 1996; Nouri ve Parker, 1998; Shields ve Shields, 1998; Chong and Chong, 2002: 69-70).

Covaleski ve arkadaşlarına göre (2003:3-40) bütçeleme, maliyet muhasebesiyle, sorumluluk muhasebesiyle, performans ölçümüyle ve tazminatla ilgilidir ve birçok amaç için kullanılır. Bunların arasında; bir kurumun faaliyetlerini planlamak ve düzenlemek, kaynak ayırmak, çalışanları

motive etmek ve sosyal normlarla uyumluluğu ifade etmek vardır. Yönetim muhasebesinde en çok araştırılan konulardan biri olan bütçeleme (Luft ve Shields, 2003) birçok sosyal bilimin kuramsal bakış açısıyla araştırılmıştır ve kısmen birbirinden kopuk şekilde gelişen, çeşitli araştırmalar ortaya çıkmıştır. Esas itibariyle, herhangi bir sosyal bilim bütçelemeyi araştırmak için bir dayanak noktası sağlayabilecekse de, bütçeleme üzerinde yapılan mevcut araştırmaların çoğu ekonomiye, psikolojiye ve sosyolojiye dayanmaktadır.

Birçok model, analitik araştırmayla incelenen önemli bir bütçeleme uygulaması olan bütçesel katılımın, bütçeleme değişkenlerini ve işçinin teşvik sözleşmesini, esas üretim maliyeti, esas talep seviyesi, işçilerin maliyet ve talep konusundaki özel bilgileri ve işçinin risk tercihleri gibi yerel koşullara bağdaştırmaktadır. Bu modellerde bütçesel katılım, işçinin yerel koşullar konusundaki özel bilgilerini iş sahibine ilettiği ve bu bilgilerin kurumun üretim planlarını ve işçinin ücretini etkilediği anlamına gelmektedir. İş sahibi, işçinin ücretini kısmen işçinin yerel koşullar hakkında ilettiği bilgilere dayandırıp dayandırmama seçeneğine sahiptir. İş sahibi bu kararı verirken, işçinin yerel koşullar hakkında daha çok bilgiye sahip olduğunu bilir ama işçi aynı zamanda bir bütçe tembelliği yaratmak için verdiği bilgileri saptırma imkanına ve güdüsüne sahiptir.

Baiman ve Evans (1983) ile Penno (1984) bütçesel katılımın, işçilere özel bilgilerini iş sahibine iletmelerine imkan tanıyıp, bir Pareto artışını nasıl sağlayabileceğini göstermektedir. İşçilere ödenen teşvik primleri bu durumda işçinin özel iletişimi ile doğurduğu üretim ve kurum kârı arasındaki ilişkiye dayanacaktır. Bütçelemenin önemi, işçinin bütçe iletişimini içeren bütün sözleşmelerin Pareto bakımından bütçe iletişimi içermeyen sözleşmelerden, yani bütçesel katılımı içermeyen bütün sözleşmelerden daha üstün olmasında yatmaktadır.

Analitik sonuçlar, bütçesel katılımın bazı durumlarda görülüp bazı durumlarda neden görülmediğine dair bir açıklama ortaya koymaktadır.

Örneğin, işçi hiçbir özel bilgi vermezse bütçesel katılımın bir değeri yoktur. Aynı şekilde, işçi özel bilgiye sahip ama üretimi finanse etmek için gereken yeterli kaynaklarda bir risk taşııyorsa, bu durumda iş sahibi, faaliyetleri işçiye devrederek riski işçinin taşımasına imkan vermekle daha iyi edecektir. Bu tür bir mantık yürütmeye dayanan analitik modeller, işçi riskten daha çok kaçındıkça, daha çok özel bilgiye ve daha az kişisel servete sahip oldukça bütçesel katılımın, daha mümkün hale geldiğini öne sürmüştür.

Argyris'in (1952, 1953) kurumsal sosyal psikolojiden alınan insan ilişkileri bakış açısına dayanan, açıklayıcı saha çalışması, istenmeyen sosyal-psikolojik olayların doğasını ve etkilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Bütçe hedeflerini tutturmak için oluşturulan baskının işçilerin zihinlerinde bilişsel tutarsızlıklar yarattığı birçok durum saptamıştır (örneğin: "Bütçe hedefimi tutturmak ve iyi bir şirket çalışanı olmak istiyorum ama kurumun politikalarını uygulayacak olursam bütçe hedeflerimi tutturamam."). Bu bilişsel tutarsızlık strese, kişiler arası ihtilaflara ve güvensizliklere yol açar; bunun karşılığında da riske girme, azalan çaba ve kötü iletişim gibi işlevsiz davranışlar ortaya çıkar.

Bütçelemenin bu işlevsiz etkilerini azaltmak için Argyris'in en önemli önerisi, bütçesel katılımı kullanmak (bir astın bütçesinin oluşturulmasında, bir üstün asta pay ve etki sahibi olmasına izin vermesi) ve sahte bütçesel katılımdan (bir üst bir asta bütçenin oluşturulmasında pay hakkı tanır ama etki hakkı tanımaz) kaçınmaktır. İnsan ilişkileri bakış açısının kavramlarını kullanan Argyris, olumsuz zihin durumunun (bütçeyi tutturmak için motivasyonun az olması) ve işlevsiz davranışlara yol açan durumların (işçilerin tutturulamayacağına inandıkları bütçeler, bütçeyi tutturmaya yönelik aşırı baskılar) bütçesel katılım tarafından azaltılacağını veya ortadan kaldırılacağını öne sürmüştür.

Argyris (1952), bütçelerin davranışsal doğasına ilişkin birçok sorun tespit etmiştir. Öteki sorunların arasında, bütçe baskısının işçileri yönetime

karşı bir araya getirdiğini ve amirlerin bütçeleri liderlik anlayışlarını ifade etmenin bir yolu gibi kullandıklarını saptamıştır. Argyris, bütçe katılımı sayesinde işçi performansının artacağı öngörüsünde bulunmuştur. Ne ilginçtir ki, Argyris'in (1952) çalışmasında bu keşiflerde bulunduğundan beri, bulguları kurumsal yapıda bütçe katılımı bulunması gerektiğini önerecek kadar ileri gidememiştir. Bunun yerine, Argyris bütçe katılımın yararlı gibi görüldüğünü ama katılımı kullanıp kullanmama kararının hala üst düzey yönetime ait olduğuna işaret etmiştir. Argyris, etkili bir performans sergilemek için bireylerin bütçe hedeflerini kabul etmeleri gerektiğine dikkat çeken ilk kişilerden biriydi. Ayrıca, katılımın performansı etkilemesi için kurumda merkezi bir yol oynaması gerektiğini savunmuştur.

Başka bir etkili çalışmada Hofstede (1967) birçok bütçeleme değişkeni ile bütçeleme-dışı değişken arasındaki ilişkileri araştırmış ve odak noktası olarak bütçesel katılımın etkileri ve bütçe zorluğunun etkilerini hedef almıştır. Hofstede, bütçe zorluğunun bütçeyi tutturma motivasyonu üzerinde doğrusal-olmayan bir etki yarattığını ve bütçe zorluğunun iş tatmini üzerinde hiçbir etkisi olmadığını bulmuştur. Ayrıca bütçesel katılımın bütçeyi tutturma motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu varsaymış ve bulmuştur.

Birçok çalışma, katılımın bilginin ortaya çıkmasını artırdığını gösterse de, bilgiyi doğrudan ele alıp değerlendirmemektedir. Miller ve Monge (1986) yönetim, uygulamalı psikoloji ve kurumsal davranış literatürlerinde katılımcı karar vermeye yönelik meta-analizlerinde bunu dile getirmektedirler.

Bütçesel katılım, çalışanların sadece bütçe hedefleri ile değil tüm örgütsel hedeflerle de özdeşleşmesini arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel amaçlar ve değerlere inanmayı ve kabul etmeyi içerdiği için, bütçesel katılım örgütsel bağlılığı arttırabilir (Nouri and Parker, 1998:469-470).

Karar almaya katılım arttığında, çalışanın, çalışanın mesai arkadaşlarının ve üstlerinin arasındaki iletişim de artmaktadır. Çalışanlar, artan iletişim yoluyla işleri ile ilgili olarak diğer çalışanlardan, formal ve informal beklentileri edinme ve örgütün formal ve informal politikaları ve prosedürleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olma şansına sahip olmaktadır (Agarwal and Ramaswami, 1993: 54).

Chalos ve Poon (2000)'a göre bir sermaye bütçesi oluşturulurken, proje takımı sık sık bütçe hedeflerinin belirlenmesine katılmakta ve bu hedeflerde sonradan ortaya çıkan düzeltmeleri, yönetim ile birlikte gerçekleştirmektedirler. Katılım, proje takımı üyelerinin bütçesel parametreleri yönetim ile birlikte oluşturma derecesini ifade etmektedir. Takım üyeleri bütçesel performansın planlanması, yönetilmesi ve koordine edilmesinden sorumlu tutulmaktadır.

Bir kısım yazar bütçesel katılımın en yüksek bütçesel karşılığın elde edilmesine yardımcı olduğunu ileri sürmektedirler. Becker ve Green'e (1962) göre Geleneksel bütçeleme sürecinde birbirleri ile etkileşimli üç aşama bulunmaktaydı. Bunlar;

- Zorunlu bütçe
- Performans
- Karşılaştırmadır.

Bu yazarlar; geleneksel modelin hedeflere olan uygunluğunu bütçelere bağlı olarak mümkün görmemektedirler. Becker ve Green(1962); hedeflerin belirlenmesi sürecinde bütçelerin katılımına müsaade edilmesi gerektiğini tavsiye etmektedirler. İşte bu durumda ancak; bütçelerin psikolojik tanımlama (bütçesel ego tanımlaması) sürecinde geçerli hedefler olarak kabul görmeleri daha mümkün gözükabilmektedir. Bu ego tanımlamasında katılımın başarılabilmesi durumunun doğuracağı sonuçlar McGregor (1967:43) tarafından tespit edilmiştir. McGregor (1967:43) zorunlu bütçeye

uymanın da istenmeyen etkileri olabilmesi hususunu ele almıştır. Bu etkiler ise;

1. Geniş çaplı düşmanlık
2. Başarılı bir direniş ve itaatsizlik.
3. Dayanma gücüne bağlı güvenilir olmayan bir performans.
4. İtaatin sağlanması için gerekli olan sıkı denetim ihtiyacı.
5. İtaatin, zorunlu itaati (uyum gösterme) doğrulamak amaçlı olarak tutulan detaylı kayıtlarının olduğu yüksek maliyetli idari giderler olarak sıralanmaktadır.

Öte yandan Irwine ve Welsch (1971) ise, her durumda bu katılımın mümkün olmayacağını düşünmekte ve bazı durumlarda fonksiyon dışı kalacağını belirtmektedirler. Bu çelişki ve uyumsuzluk açısından anahtar sorular şunlardır; Neden bütçesel katılım psikolojik açıdan işlemektedir? Ve ne zaman bütçesel katılım anlamsız ve uyumsuz olacaktır? (Collins and Willingham, 1977)

Searfoss ve Monczka (1973), elektrik ekipmanı, eczacılık ve otomotiv şirketinin beş üretim bölümünde bir saha çalışması yapmışlardır. Örnek grup içinde 23 fabrika müdürü, 75 şef ustabaşı ve 267 ustabaşı bulunmaktadır. Her anketle, algılanan katılım, bütçeyi tutturma motivasyonu, serbestlik ihtiyacı, otoritercilik düzeyi ve her bireyin kurum hiyerarşisindeki yeri ölçülmüştür. Bu çalışmada, algılanan katılım ile motivasyonun hedefe-yöneltici özelliği arasında son derece önemli ve olumlu bir ilişki saptamışlar, algılanan katılım ile bütçe konusunda astlarla etkileşim için sarf edilen çaba arasında önemli bir ilişki bulmuşlardır. Onların bulguları Vroom ve Yetters'ın (1973) daha önceki bulgularıyla örtüşmektedir. Dahası, algılanan katılım ile değerlendirici çaba arasında da önemli sayılabilecek bir ilişkiyi keşfetmişlerdir. Sonuçlar Hanson'ın (1966) ve Dunbar'ın (1971) bütçe sürecine katılımın, bütçeyi tutturma motivasyonunu (çabasını) etkilediği yönündeki savlarını deneysel olarak desteklemiştir.

Brownell ve McInnes (1986), üç şirketteki çeşitli alanlardan gelen, 224 kişilik bir orta-seviye yönetici grubuyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma 108 adet kullanılabilir anket ortaya çıkarmıştır. Brownell ve McInnes, motivasyonun katılım ile performans arasındaki ilişkiyi etkilediği varsayımına ulaşmışlardır. Mahoney'in (1965) performans ölçeğini, Brownell'in (1983) motivasyon ölçeğini ve Milani'nin (1975) katılım ölçeğini kullanmışlardır. Brownell ve McInnes katılım ile performans arasında güçlü bir bağ bulmuşlar ama bu bağın küçük bir kısmını motivasyonla ilişkilendirmişlerdir.

Üç kuramsal bakış açısı, bütçesel katılımın kurumdan kuruma veya bireyden bireye neden değişiklik gösterdiğine ilişkin açıklamalarının doğası ve kapsamı bakımından birbirinden farklıdır.

Ekonomiye dayalı araştırma, bir kurumu oluşturan bireylerin, katılımı, ancak katılım ekonomik değere sahipse seçtiğini varsaymaktadır (çünkü bu bireyler katılımın ekonomik değeri olup olmadığını, yani kurumdaki en azından bazı bireylerin beklenen refah düzeyini başkalarının refah düzeyini azaltmadan artırıp artırmadığını *bilirler*). Temsil-modelinin mantıksal varsayımlarına göre, bireylerin kuramsal uygulamaları birbirlerine göre ayarlamasında uzun süreli deneme-yanılma olmaksızın ve hangi uygulamaların en uygun olduğuna ilişkin farklı inançlardan kaynaklanan kişiler arası ihtilaflar uzun sürmeksizin, bireyler katılımın ekonomik değerini doğru değerlendirebilir ve en uygun (dengeli) bir uygulamayı hemen hayata geçirebilirler.

Durumsallık kuramı da ekonomi gibi bir kurumsal denge kavramını barındırmaktadır ve kurumun faaliyet gösterdiği belirli ortamdaki kurumsal performansı artıracak uygulamaları benimseme eğilimi göstereceğini varsaymaktadır. Buna rağmen ekonominin tersine, durumsallık kuramı dengesizliğin yaygın olduğunu varsaymaktadır: Kurumsal uygulamalarda büyük değişiklikleri tamamlamak yıllar sürebilir (Donaldson, 2001) ve bu süre

boyunca ortam tekrar değişebilir, bu yüzden de değiştirilen uygulama mevcut ortama artık uygun olmayacaktır. Bu görüş çerçevesinde, bir kurumdaki bütçeleme uygulamasının açıklanması, sadece belirli bir ortamda hangi uygulamanın elverişli olduğuna değil, aynı zamanda kurumun ortam değişikliğine uyum sağlamanın ne kadar sürdüğüne de bağlıdır. Değişimin hızı, ekonomiye dayalı ve geleneksel bütçeleme modellerinde bulunmayan, değişen bir ortamın veya değişimin kişilerin kendi iç dünyasında ve kişiler arasında yarattığı çatışmanın doğurduğu sorunları çözenin bilişsel zorluğu gibi etkenlere bağlı olabilir. Kurumsal katılımcılar değişen ortamı ve doğurduğu sonuçları hızlıca kavrayamazlar, zaman geçtikçe anlayışları değişir ve çeşitlilik gösterir (Czarniawska, 1997).

Psikolojiye dayalı bütçeleme araştırmasında en uygun bütçeleme uygulamalarının her zaman seçilip seçilmediğine veya neden seçilmediğine yönelik soru genellikle sorulmaz. Psikolojiye dayalı araştırma, düşük düzeydeki bütçesel katılımın strese veya düşük bireysel performansa yol açabileceğine ilişkin kanıtlar temin eder.

2.2.Bütçe Hedeflerine Bağlılık

Bütçe hedeflerine bağlılık, bir bütçe hedefine ulaşmaya çalışma kararlılığı ve zaman geçtikçe buna devam etme ısrarı olarak tanımlanmıştır. (Locke ve diğerleri, 1981).

Şirketlerin performansını ölçmek ve değerlendirmek için yapılan faaliyet bütçelerini belirleyen kararları veren yöneticilerin katılımı, bütçeleme ve faaliyet muhasebesi literatüründe uzun süredir tartışılan bir konu olmuştur. Bütçe veya hedef belirleme sürecinin ilk modelleri yapısal açıdan özünde otokrattı. Bir şirketin üst düzey yönetiminin sorumluluğu faaliyet bütçelerini düzenlemek, bu bütçeleri işletmenin yöneticilerine dağıtmak ve daha sonra yöneticileri düzenlenen bu bütçeye dayanarak performans bakımından sorumlu tutmak olarak görülüyordu.

Yıllar boyunca, Argyris (1952), Becker ve Green (1962), Wallace (1966) ve Hofstede (1967) gibi birçok birey bütçeleme sürecinde katılımlı yönetim yöntemleri uygulanmasını istemiştir. İlk modellerde işletme yöneticilerinin direnci, muhalefeti ve bütçelemeye katılmaması gibi kanıtlara dikkat çeken bu bireyler, bir faaliyet bütçesi dahilinde performanstan sorumlu yöneticilerin, bütçeyi belirleyen kararlara katılma iznine sahip olması gerektiğini savunmuştur.

Bütçeye katılımın sağlayacağı faydalardan biri işletme yöneticilerinde bir tür kendini sınıma ve sorumluluk hissi uyandırması ve bir diğeri de bütçeleme sürecine katılan yöneticilerin bütçe hedeflerini benimseme (yani bu hedeflerin kendi hedefleri olduğunu kabul etmeleri) ihtimalini artıracığı gerçeğidir (Caplan, 1971).

Bütçesel katılım ya hep ya hiç savının ileri sürülebileceği bir konu değildir. Katılımın alternatif miktarları ve biçimleri vardır. Bütçeleme sistemlerini tasarlarken ve yeniden-tasarlarken, faaliyet muhasebecileri genellikle bu alternatifler arasında bir seçim yapmada sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu seçimleri yaparken, bu bireylerin her zaman az katılımdan ziyade çok katılımın tercih edilmesi (veya tam tersinin) gerektiğini düşünmesi yanlış olur. Bunun yerine, belirli bir bütçeleme için ne kadar katılımın uygun olduğuna yönelik bir seçim, her alternatifin doğuracağı sonuçların değerlendirmesine dayanarak yapılmalıdır.

DeneySEL bulgular, alternatif katılım miktarlarının ve biçimlerinin doğuracağı sonuçların durumdan duruma değişiklik gösterebileceğini göstermektedir. Görünen o ki, işletme yöneticilerinin bütçe belirleme sürecine fazla katılmaları, bazı durumlarda faydalı olabilirken, bazı başka durumlarda zararlı da olabiliyor. Bu farklılığın nedeni, hangi bütçesel katılımın kullanıldığı gerçeğinde yatmaktadır.

Bütçesel katılımın sonuçlarının bir durumdan başka bir duruma değişiklik gösterebileceğini dile getirdikten sonra, farklı miktardaki ve biçimdeki katılımın hangi durumlarda ve koşullarda etkili olabileceğini saptamak ve tanımlamak gerekir. Bunu yapmak çeşitli durumlardaki birçok değişkeni sistemli bir şekilde incelemeyi gerektirecektir; bu sayede hangi değişkenlerin bütçesel katılımın verimliliğini etkileyebileceğini söylenebilir.

Bütçeleme genellikle ayrıntılı bir faaliyet planlamasının hazırlanmasını ve benimsenmesini, faaliyetlerin gerçek sonuçlarının, planlamada ortaya konanlarla karşılaştırılmasını ve plandan sapmaların nedenlerinin analiz edilmesini ve değerlendirilmesini içeren temel finansal planlama ve denetleme prosedürü olarak görülmektedir. Bu prosedürün hedefi, yöneticilerin davranışlarını (şirketin faaliyetlerini nasıl planladıklarını, düzenlediklerini ve denetlediklerini) başarıyla etkilemektir. Buna rağmen bütçelemenin bu davranışı nasıl etkilediğini tanımlamak için çok az girişimde bulunulmuştur. Birçok bütçeleme ve yönetim muhasebesi ders kitabında bütçeleme oldukça katı tanımlı birtakım teknik yöntem ve prosedür çerçevesinde tanımlanmıştır. Ayrıca, birçok şirket bu yöntemlere ve prosedürlere, prosedür kılavuzlarında, konum ve iş tanımlarında, iş akış tablolarında ve kayıtlarında bütçelemeyi kullanımlarını tanımlarken başvurmuştur. Ama bu yöntemler ve prosedürler yöneticilerin davranışlarını nasıl etkilemektedir? Bu yöntemler ve prosedürler hangi mekanizma sayesinde veya aracılığıyla bu davranışı etkilemektedir?

Bu yöntemlerin ve prosedürlerin yöneticilerin davranışlarını nasıl etkileyebileceğini tanımlamanın kullanışlı bir yolu, bir şirketin bütçelemeyi kullanması neticesinde şirketin yönetici personeline doğan potansiyel davranışlara odaklanmaktır. Bir yöneticinin normal işlerinin bir kısmı olarak ortaya çıkan birçok eylem ve etkileşim, öncelikle bir şirketin bütçelemeyi kullanımıyla ilişkilendirilebilir. Örneğin, bir departman yöneticisi, kendi departmanı için faaliyet bütçesini oluşturma ve hazırlama sürecinde üstleriyle, astlarıyla ve kendi seviyesindeki iş arkadaşlarıyla çok vakit

geçirebilir. Dahası, kendi faaliyet bütçesinde göz önünde bulundurduğu bu etkenlerin ve sorunların özel muamele görmesini sağlamak için muhasebe ve bütçeleme personeliyle yakın çalışma ilişkileri kurabilir. Bütçeyi uygularken ve departmanının performansını gözetlemek ve değerlendirmek için bütçeyi kullanırken, üstlerinden ve başkalarından departmanının performansına yönelik sorular alabilir, departmandaki olumsuzluk ve terslikleri şahsen araştırabilir ve bunları düzeltmek için işe girdiğinde astlarıyla ve başkalarıyla yakın iş ilişkileri kurabilir.

"Yöneticilerin bütçeye yönelik davranışları" terimi, tahminen bu yöneticilerin bütçeyi uygularken, gerçekleştirdiği bu eylemlere ve etkileşimlere göndermede bulunmak için kullanılmıştır. Her yönetici bir şirkette farklı bir konumda bulunuyormuş ve o konumla ilgili eylemleri yerine getiriyormuş ve gerekli ilişkilere giriyormuş gibi görülebilir. O halde bir şirketin bütçelemeyi kullanması da, gerçekte yöneticilerine birtakım potansiyel bütçeye yönelik davranışlar dayatmak olarak görülebilir. Bu davranışlar bu yöneticilerin konumlarıyla ilgili eylemlerin ve ilişkilerin bazılarının içeriğine yansımaktadır.

Bununla birlikte, bu noktada belirli bir konumun gerektirdiği davranışlar ile o konumda bulunan yöneticinin sergilediği gerçek davranışlar arasında bir ayırım yapmamız önemlidir. Çünkü belirli bir konumda bulunan bir yöneticinin bütçeye yönelik gerçek davranışları, bu yönetici ile başka ilgili konumlarda bulunan yöneticiler arasındaki bir tanımsal sürecin karmaşık sonucu olabilir. Yöneticinin üstleri, aynı konumdaki meslektaşları, astları ve öteki yöneticilerin, yöneticinin ne yapması veya ne yapmaması gerektiği konusunda beklentileri vardır. Onun gerçek performansını gözlerler ve değerlendirirler, gerçek performansı kendi beklentileriyle uyuşsun diye üzerinde baskı oluştururlar. Yönetici bu baskıyı hisseder ve bir tepki verir, öteki yöneticilerin beklentileriyle hem uyuştüğünü hem de uyuşmadığını belli eder. Diğer yöneticiler tekrar yöneticinin performansını gözler ve değerlendirirler. Yöneticinin performansının, diğer yöneticilerin bir noktada

ondan beklentileriyle örtüşme derecesi, bir dahaki sefer bu beklentilerin durumunu etkileyecektir.

Yöneticilerin bütçeye yönelik davranışları kavramından birçok kullanışlı çıkarım yapmak mümkündür. İlki, bütçeleme temel tanımlama özellikleriyle ilgilidir. Bu kavram, bütçelemeye resmi bir prosedür ve bu prosedürü uygulamak için kullanılan yöntem ve prosedürlere odaklanma gibi bakmaktansa, bütçelemeye davranışsal bir süreç ve yöneticilerin bu süreç neticesinde oluşan eylemleri ve etkileşimleri üzerinde odaklanma olarak bakmamız gerektiğini ileri sürmektedir. Kısacası, bir şirketin bütçelemeyi kullanması, aksi takdirde ortaya çıkmayacak yönetimsel davranışlara neden olmaktadır ve yansımaktadır. Dahası, şirketin bütçelemeyi kullanımının tanımlanması da bu davranış çerçevesinde yapılmalıdır.

Bu davranış üzerinde odaklanmanın önemini ve bu davranış hakkında veri toplamanın, yönetim muhasebecilerine ve başkalarına ne kadar yararlı olacağı açıktır. Şirketler, yöneticilerinin bütçeye yönelik davranışları hakkında veri toplamak için geliştirilen söz konusu yöntemi kullanırsa, çok ilginç ve yeni bilgiler ortaya çıkaracak bir deneyim yaşayabilirler. Örneğin, bu verilerin analizi yöneticilerin bütçelemeyi nasıl kullandığıyla, şirketlerin onlardan bütçelemeyi nasıl kullanmalarını istediği arasında oldukça az tutarsızlık ve fark olduğunu gösteriyorsa, bu durum şirketin politikalarının etkili bir şekilde uygulandığına dair bir kanıt oluşturacaktır. Buna rağmen, analizler bütçelemeyi nasıl kullandıkları ile nasıl kullanmalarının beklendiği arasında büyük farklar olduğunu gösteriyorsa, bu durum şirketin mevcut politikalarının ve beklentilerinin, uygun oldukları halde, etkili bir şekilde uygulanmadığını veya bir gözden geçirmeye ihtiyaçları olduğunu gösterebilir. Böylece, yöneticilerin bütçeye yönelik davranışları hakkında sistematik bilgi toplamak, bir şirketin bütçelemeyi kullanımının verimliliğini anlamak için önemli bir adım oluşturabilir.

İkinci çıkarım, bir şirketin yöneticilerine, bütçeye yönelik davranışları hakkındaki beklentilerini bildirmenin bir yolu olarak; resmi bütçeleme belgelerinin rolüyle ilgilidir. Bir şirketin prosedür kılavuzları, iş tanımları, organizasyon şemaları, iş akış tabloları, bütçe kayıtları genellikle bütçelemeyi kullanışını belgelemek için hazırlanırlar. Bununla birlikte, bu belgeler aynı zamanda şirketin yöneticilerinin bütçeye yönelik davranışları hakkındaki beklentileri temsil etmektedirler; yani, yöneticilerden yerine getirmeleri ve katılmaları beklenen bütçeye yönelik eylemleri ve ilişkileri tanımlamaktadırlar.

Üçüncü çıkarım, bir yöneticinin başka hangi konularla bağı olduğunu ve bu ilişki bağının doğasını belirlemenin önemiyle ilgilidir. Çünkü başka yöneticilerin, belirli bir yöneticinin bütçeye yönelik davranışları konusunda beklentileri vardır. Yöneticinin davranışını, neden ve ne derece çalıştıklarını belirlemeden, tamamen anlamak, tanımlamak veya tahmin etmek, neredeyse imkansızdır.

Dördüncü ve sonuncu çıkarım ise, bir yöneticinin bütçeye yönelik davranışını değiştirmek için o yönetici ile arasında bağ bulunan diğer bütün yöneticilerin beklentilerine yönelik tamamlayıcı değişiklikler yaratmak gerektiğinin önemiyle ilgilidir. Yukarıda ortaya konduğu gibi, bir yöneticinin bütçeye yönelik davranışı, öteki yöneticileri doğrudan ilgilendirir ve esasında onların o yöneticiye karşı tutumları tarafından belirlenir. Yöneticinin davranışındaki herhangi bir değişim, öteki yöneticilerin davranışlarında tamamlayıcı değişiklikler gerektirmenin yanında, bu değişimi kabul etmelerini ve desteklemelerini gerektirir. Bu yüzden, bir yöneticinin bütçeye yönelik davranışlarını değiştirmeye yönelik herhangi bir girişim sürecinde, öteki yöneticilerin beklentileri de hesaba katılmalıdır.

Şirketler, hem katılımın miktarı ve biçimi, hem de bütçe belirleme sürecinde işletme yöneticilerini etkilemeleri bakımından büyük farklılıklar gösterebilirler. Katılımın az olduğu örneklerde, bir şirketin üst düzey yönetimi, genellikle o anda elde edebildikleri bilgiyi kullanarak, faaliyet bütçesini

kendisinin belirlediği otokrat yöntemler kullanmaktadır. Sonra, üst düzey yönetimin işletme yöneticilerine bütçe belirleme sürecinde kısıtlı katılım hakkı tanıdığı yöntemler vardır. Örneğin, üst düzey yönetim, bütçe belirlemede esas sorumluluğu üstlense de, işletme yöneticilerinden bilgi alabilir, onların fikirlerini ve önerilerini sorabilir ve/veya onlardan faaliyet bütçesini belirleme sürecinde alternatifler bulmalarını ve bunları değerlendirmelerini isteyebilir. Üst düzey yönetimin, yöneticilerin verebileceği bilgileri elde etme derecesi elbette değişebilir. Ayrıca üst düzey yönetimin oluşturduğu bütçede bu bilgilerin ne kadar etkili olacağına izin verme derecesi de değişebilir. Son olarak, katılımın çok olduğu örneklerde, üst düzey yönetimin bütçe oluşturma sorumluluğunu işletme yöneticileriyle paylaştığı grup kararı denen yöntemler bularak, alternatifleri oluşturup değerlendirirler ve belirlenen bütçeler üzerinde görüş birliğine ve uzlaşmaya varmaya çalışabilirler.

Daha önce de pek çok kez değinilen bütçesel katılım, Brownell (1982)'in çalışmasında, astlara bütçe oluşturma sürecine katılma ve onu etkileme fırsatlarının tanındığı bir süreç olarak tanımlanmıştır. Brownell (1982) hedef-belirleme kuramına dayanarak bütçesel katılımın, astların, bütçe hedeflerine bağlılığını artırdığını ileri sürmüştür. Bütçe belirleme sürecine katılma ve onu etkileme fırsatı, astların bütçe hedeflerine bağlılıklarını artırır. Bu görüş, bütçeye katılma eyleminin "astların şirkete yönelik güven, denetim ve ego hissini artırdığını ve bunun da bütçe kararının değişimine daha az direnç gösterilmesine, bu değişimin daha çok benimsenmesine ve değişime daha çok bağlanmaya yol açtığını" savunan Shields ve Shields'ın (1998, 59) görüşleriyle tutarlıdır. Ayrıca, daha önceki muhasebe çalışmaları, bütçesel katılımın astları bütçe hedeflerini benimseme ve onlara bağlanma konusunda motive ettiğini vurgulamıştır (Argyris, 1952; Becker ve Green, 1962; Hofstede, 1968). Örneğin Hofstede (1968), katılımın hedeflerin içselleştirilmesi yoluyla bağlılığı etkilediğini ileri sürmüştür. Birçok muhasebe-dışı çalışma da katılım ile bütçe hedeflerine bağlılık arasındaki olumlu ilişkiyi desteklemiştir (bakınız: Locke, 1968; Erez ve diğerleri, 1985; Erez ve Arad, 1986). Örneğin Locke (1968, 185) "katılımın en dolaysız etkisi, muhtemelen kişinin ulaşılan karara bağlanmasını sağlamasıdır" sav'ında

bulunmuştur. Bu noktaya kadar, bütçesel katılımın astların bütçe belirleme sürecine dahil olma ve onu etkileme fırsatı tanıdığı ve bu sayede bütçe hedeflerine bağlılıklarını artırdığı ileri sürülmüştür.

Bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilgi arasındaki ilişkiye değinmek gerekirse, hedef-belirleme kuramına dayanarak hedeflerin "eylemin yön genişliğini (çaba) ve süresini (ısrar)" etkilediğini ileri sürülmektedir.(Locke ve diğerleri, 1981, 131;Locke ve Latham, 1990). Bu kuram, eğer astlar bütçe hedeflerine son derece bağlı olurlarsa, işle ilgili bilgi toplama, takas etme ve yaymaya yönelik daha çok çaba sarf etmelerinin daha muhtemel olacağını ileri sürer. Hedef belirleme kuramına göre, bir bireyin hedefi o bireyin ulaşmaya çalıştığı performans düzeyidir. Bir birey verilen bir hedefe bağlanırsa, o halde bireyin sonraki eylemleri ve dolayısıyla bütçe hedeflerine ulaşması, bireyin performans seviyesini etkiler (Murray, 1990).

Hedef belirleme kuramının öncelikli bir öngörüsünün, belirli ve zor ama ulaşılabilir hedefler koymanın yüksek performans seviyeleri doğurduğu yönünde olduğunu aklımızda tutacak olursak, performansın hedefe bağlılığın temel bir işlevi olduğu ve bütçe hedeflerine bağlılığın da bunun habercisi olduğu ileri sürülmüştür (Locke, 1968; Locke ve diğerleri, 1981; Locke ve Latham, 1990). Astlar bir kez bütçe hedeflerine bağlandılar mı, işle ilgili bilgi toplama ve kullanma çabalarını artıracaklardır. Elde edecekleri bu bilgi, hedeflerine ulaşabilmeleri için işle ilgili karar verme sürecini kolaylaştıracaktır. Belirli ve zor ama ulaşılabilir hedeflere bağlı astların, bağlı olmayan astlara kıyasla hedeflerine ulaşmak için daha çok çabalayacakları ve daha uzun süre mücadele edecekleri ileri sürülmüştür (Earley ve Brittain, 1993; Locke ve Latham, 1990; Murray, 1990). Magnier ve diğerleri (1996:43) bütçe hedeflerine aşırı bağlı astların "iş ortamları, performans hedefleri, görev stratejileri ve performansları üzerinde önemli etkileri olan başka konularla ilgili fikir verebilecek insanlarla etkileşimde bulunmaya" çabaladıklarını öne sürmüştür.

2.3.İş İle İlgili Bilgi

Lau ve Tan'a (2003) göre işle ilgili bilgi, bireylerin iş yükümlülüklerini yerine getirmek için sahip oldukları göreve yönelik bilginin miktarıdır. Lau ve Tan (2003), bireylerin işle ilgili bilgiye erişerek "görevlerinin kalitesini ve verimliliğini artırabildiği" sonucuna ulaşmışlardır.

Kren'e (1992) dayanarak yapılan önceki bütçeleme çalışmaları katılımın bireysel performansı artırdığını ve bu ilişkinin kısmen işle ilgili bilginin elde edilme ihtimalinin artmasıyla açıklanabileceğini bulmuştur.

Bu nedenle, kurumlar sistem tasarımında katılımı teşvik etmelidirler çünkü böylelikle çalışanlarının performanslarındaki artışın faydasını göreceklerdir.

Kren'e (1992:512) göre, muhasebe literatürü, kurumlarda iki türlü bilgi saptamıştır: İlki, performans değerlendirmesi amaçları kapsamında bir yöneticinin davranışları hakkında toplanan kararları etkileyici bilgi, ve diğeri de bir yöneticiye, elindeki daha çok bilgiyle çaba sarf etmesi sayesinde, eylem seçimini iyileştirmesinde yardımcı olan, işle ilgili bilgidir. İşle ilgili bilgi, yöneticilerin alternatif kararları ve hedeflere ulaşmak için gereken eylemleri daha iyi anlamalarını sağlar (Kren, 1992:512). İşle ilgili bilgi ayrıca karar vermeyi kolaylaştırıcıdır (Demski ve Feltham, 1976). İşle ilgili bilgi performansı artırabilir çünkü ortam koşullarına yönelik daha doğru tahminler yapmaya ve böyle de daha verimli seçimler yapmaya olanak verir.

İşle ilgili bilgi, görevlerini yerine getirmeleri için astlara görev konusunda aktarılabilen bilginin miktarını gösteren bir kıstastır. Astların işleriyle ilgili bilgiye sahip olmaları, görevlerini tamamlama süreçlerinin kalitesini ve verimliliğini artıracaktır. O yüzden, işle ilgili daha çok bilgiye sahip astların görev hedeflerine ulaşma konusunda, işle ilgili daha az bilgiye sahip arkadaşlarına göre daha iyi bir konumda olmaları olasıdır. Deneysel

çalışmalara dayanan Erez ve Arad (1986) daha çok işle ilgili bilgi verilen deneklerin, bu tür bir bilgi verilmeyen deneklerden daha iyi iş çıkardığı sonucuna ulaşmıştır. Elbette görev hedeflerine ulaşmada başarılı olan astların kendilerini memnun hissetmesi daha olasıdır.

Buna karşın, işle ilgili çok az bilgiye sahip veya hiçbir bilgisi olmayan astların görevlerini yerine getirme sürecinde daha verimsiz olmaları beklenir. Bu durumun, bütçe hedeflerini tutturabilme olanakları dahil olmak üzere, astların görev hedeflerini tutturabilme olanaklarını etkilemesi de yüksek bir olasılıktır. O yüzden de başarısızlık hissi yaşamaları muhtemeldir. Başarı (başarısızlık) hissinin tatmin (tatminsizlik) hissi doğuracağı beklentisini destekleyecek hatırı sayılır sayıda deneysel bulgu vardır. Locke ve Latham (1990, s. 232) "en bariz tahmin...ne kadar büyük başarı sağlanırsa, tatminin de o kadar artacağı yönündedir. Benzer şekilde, başarısızlık olursa...tatminsizlik de baş gösterecektir... O halde, başarı ile tatmin arasındaki bağıntının son derece koşutlu olması hiç de şaşırtıcı değildir." vurgusunda bulunmuştur. (s. 237) *Bu yüzden, verilen görevi başarıyla yerine getirmeyi sağlaması sayesinde başarı hissini artıran işle ilgili bilginin, çalışanların işlerinden duydukları tatmini de artırması muhtemeldir* (Lau and Tan, 2003).

Lau ve Tan'a göre (2003, s.23) daha önceki çalışmalar, deneysel olarak bütçesel katılım ve işle ilgili bilgi arasında olumlu bir bağ olduğunu desteklemiştir. Chenhall ve Brownell (1988) yüksek bütçesel katılımın, daha az rol belirsizliği sağladığını bulmuştur. Chenhall ve Brownell, bütçesel katılım astların üstlerinden rol beklentilerine, rol beklentilerini karşılamak için gereken yöntemlere ve rol performansının sonuçlarına açıklık getirecek bilgileri edinmelerine imkan tanıdığı için bu olgunun ortaya çıktığını açıklamıştır. Magner, Welker ve Campbell'a (1996) göre katılım, çalışanlara üstlerinden ve kurumlarındaki başka kişilerden işleriyle ilgili önemli bilgileri isteme fırsatı tanımaktadır ve bu yönde bir heves aşılacaktır.

Kren (1992, s. 512-513) bütçesel katılımın işle ilgili bilginin elde edilmesini ve kullanılmasını nasıl kolaylaştırdığını aşağıdaki gibi açıklamıştır: Katılım, son halini almadan önce bütçeyi etkileme fırsatı tanıdığı için bir yönetici, katılımlı bir bütçe hazırlarken genellikle daha etkin bir rol üstlenmelidir. Yönetici böylece alternatif bütçe hedeflerini düşünme ve değerlendirme işiyle daha çok uğraşır. Katılım, bu sayede yöneticinin çevresel duruma ilişkin doğru tahminlerde bulunma çabasını artırabilir ve yöneticinin dikkatini gelecek dönemlerde gerekecek karar ve tutumlar üzerinde yoğunlaştırabilir. Dahası, bütçe hedeflerini ve alternatif araç-amaç yaklaşımlarını düşünerek geçirilen zamanı da artırabilir. *Sonuç olarak, bütçesel katılım işle ilgili bilginin elde edilmesini ve kullanımını teşvik edecek bir ortam yaratabilir.*

Bruns ve Waterhouse'a (1975) göre, bir şirketin iyi yapılandırılmış kanalları varsa, iletişim gerçekleşebilir. Bu kanallar, büyük kurumlarda bulunanlara benzer, çok gelişmiş planlama ve bütçeleme sistemi barındırır.

Latham ve Saari (1979), katılımın hedefe bağlılığı ve hedef zorluğunu etkilemesinin yanında, işi daha iyi anlamak gibi bilişsel etkenleri de etkileyebileceğini dile getirmiştir. Brownell ve McInnes (1986), bütçe katılımının, resmi ödüller ile, bütçe hedefleri arasındaki ilişkiyi aydınlatmaya yardım eden bilgi sağladığını fark etmiştir.

İşle ilgili bilgi, karar vermeyi kolaylaştırıcı bir etken gibi görülebilir. İşle ilgili bilgi, Baiman (1982), Tiessen ve Waterhouse (1983) tarafından ön-bilgi olarak adlandırılmıştır. Locke ve diğerleri (1986), işle ilgili bilgiyi hedeflere ulaşmak için gereken karar alternatiflerini ve eylemleri daha iyi anlamanın bir yolu olarak görmüştür. Campbell ve Gingrich (1986), işle ilgili bilginin olumlu etkilerini destekleyen kanıtlar temin etmiştir. Campbell ve Gingrich, işle ilgili bilginin, ortam durumuna ilişkin daha doğru tahminlerde bulunmaya ve böylece uygun eylemlerin seçilmesinde daha verimli olmaya olanak verdiği sav'ında bulunmuşlardır.

Early ve diğerleri (1987), bütçesel katılımın yöneticilerin ortam durumuna ilişkin daha doğru tahminler yapmaya yönelik çabalarını artırabileceğini bulmuştur. Bu, yöneticinin dikkatini gelecek dönemlerde gerekecek kararlara ve davranışlara çekebilir. Ayrıca, yöneticilerin bütçe konusunda ve bütçeyi tutturmak için gereken alternatif yöntemleri düşündükleri zamanı artırabilir. Johnson&Johnson Şirketi'nin bir saha çalışmasında, Simons (1987) bütçesel katılımın, işle ilgili bilginin elde edilmesini ve kullanılmasını teşvik ettiğini destekleyen bulgular elde etmiştir. Yöneticiler, işle ilgili bilgi elde etmek için giriştikleri eylemleri ayrıntılarıyla anlatmışlardır. Bu eylemlerin gerçekleşmesinin başlıca sebebi, dayatılan bir bütçeden ziyade; bütçesel katılım sürecinin varolması gibi görünmektedir. Simons, bir yöneticinin amirinin kurumların çoğunda etkin bir bilgi kaynağı olduğunu da bulmuştur. Bu durum, özellikle, rutin olarak şirket içinde terfi yoluyla amirlerin belirlendiği şirketler için geçerlidir. Bu durumda amirlerin şirkete özel deneyimleri bir hayli fazla olur. Bir yönetici, amirlerin yanında aynı seviyedeki iş arkadaşlarını ve astlarını da işle ilgili bilgi edinmek için kullanabilir. (Hopwood, 1976).

Kren de (1992), Fortune dergisinin açıkladığı en büyük 500 şirketin en üst düzey yöneticilerine uygulanan bir anketi kullanarak, bütçesel katılım ile bireysel performans arasında aracı değişken konumundaki işle ilgili bilginin etkisini araştırmıştır. Kren, bütçesel katılımın işle ilgili bilginin elde edilmesini ve kullanılmasını kolaylaştırabileceği varsayımında bulunmuştur. Bir yönetici katılım sayesinde, bütçe son halini almadan önce onu etkileme fırsatına sahip olur. Bir yönetici bütçesel katılımı hazırlarken genellikle daha etkin bir rol almalıdır, böylece alternatif bütçe hedeflerini göz önünde bulundurma ve değerlendirme sürecinde daha çok pay sahibi olur. Analizlerine göre, Kren'in sonuçları, bütçesel katılım ile yönetim performansı arasındaki ilişkinin, katılımın işle ilgili bilgiyi artırdığı ve sonra da işle ilgili bilginin performansa olumlu katkıda bulunduğu bir etkiyle açıklanabileceği yönündeki hipotezi desteklemiştir.

2.4.İş Tatmini

İş tatminini değişik şekillerde tanımlamak gerekirse;

- İş tatmini kişinin işine karşı sahip olduğu olumlu duygulardır.
- İş tatmini kavramı bireyin işindeki görevine sosyal ve fiziki şartlara karşı duygusal bir cevabıdır.
- İş tatmini; kişinin işindeki beklentilerinden ne derecede tatmin olduğunun bir göstergesidir. (Schermerhorn, 1994)
- İş tatmini; bir tutum olarak kişilerin işleri hakkındaki negatif veya pozitif görüşlerinin bütünüdür.

İş tatmini, gerek bireysel, gerekse grup bazında değerlendirilebilir. Biri için tatmin edici olan bir iş, bir başkası için tatmin edici olmayabilmektedir. Çalışanları tatmin eden iş özelliği ile kişilerin algıları değişkendir ve ayrıca iş özelliğinin tatmini kişi için zamanla değişebilmektedir, yani aynı özellik zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmez hale gelebilir. İşe yeni başlayan birisi için monoton bir iş, tatminsizlik nedeni olmayabilir ama tecrübeli bir çalışan için monoton işler tatminsizliğe neden olabilmektedir. Kişinin işe girerken iş beklentilerinin iş tarafından ne kadar karşılandığının da iş tatminini etkilediği bilinmektedir. Eğer örgüt; çalışanın beklentilerini giderme algısını başarır, iş tatmini sağlanmış olacaktır.

İş tatmini; sadece iş yaşantısını etkilemez. İş hayatı, bireylerin hayatlarının büyük zaman dilimini kapsamaktadır. Böylece bireyin iş hayatının haricindeki yaşamı; iş tatminini etkileyen bir durumdur. İş tatmini yaşam tatminini, yaşam tatmini ise iş tatminini etkileyebilmektedir. (Newstroom and Davis, 2000)

İş tatmini önemli bir tutumdur. Çünkü; çalışanların işleri hakkında neler hissedip neler düşündükleri, yani işi tatmin edici, hayal kırıcı, sıkıcı, anlamsız veya anlamlı bulmaları, hem işleri hem de kendileri açısından önem

taşımaktadır. Ayrıca yöneticiler açısından insanların işlerine karşı tutumlarının verimliliği üzerindeki etkisi açısından önemlidir. (Feldman, Arnold, 1986)

İş tatmini, insanların işlerinden haz alarak yerine getirme derecelerini yansıtmaktadır. İş tatmini üzerindeki kapsamlı araştırmalar, bireyin ihtiyaçları ve amaçları gibi kişisel etkenlerin, iş arkadaşları ve amirlerle ilişkiler, çalışma koşulları, çalışma politikaları ve tazminat gibi grup ve kurum etkenleriyle birlikte tutumu belirlediğini göstermektedir (Smith et al, 1969).

Lee Hung'a (2002) göre Black ve diğerleri (1991), kültürler arası düzenlemenin derecesi ve biçimine yönelik iş etkenlerinin önemine dikkat çekmiştir. Kültürler arası düzenlemenin öngörülen sonuçlarından biri olan iş tatmini, bir kişinin işine yönelik genel değerlendirmesinden doğan olumlu ruh hali olarak tanımlanabilir. (Shaffer ve Harrison, 1998).

Mowday, Porter ve Steers'a göre (1982) iş tatmini, çalışanların görevlerini yerine getirdikleri belirli iş ortamını vurgulamaktadır ve işçilerin beklentileri tutumlarla ilişkili olabilir. Beceri geliştirme fırsatları, uluslararası bir görevle ilgili karmaşık beklentilere açıklık getirmeye yardım edebilir, böylece beklentiler ile daha sonraki iş deneyimleri arasında büyük bir uyum doğurabilir. Bu da daha olumlu tutumlara ve daha fazla iş tatminine katkıda bulunacaktır.

İş tatmini, insanların işlerini ne kadar sevdiğinin (tatmin) veya sevmediğinin (tatminsizlik) ölçütüdür. Genel bir değerlendirmeye göre, iş tatmini tutuma dayalı bir değişkendir. İş tatmini, iş konusunda küresel bir duygu olarak ya da işin çeşitli yönleri veya kısımları hakkındaki tutumlar olarak görülebilir. Küresel yaklaşım, ilgilenilen alan genel veya en önemli tutum olduğunda kullanılır (Spector, 1997).

Ayrıca, arasında tatminin de bulunduğu işçi tutumları, iş ortamı şartlarında, başka işçilerle etkileşim sayesinde gelişmektedir (Salanick and Pfeffer, 1978). İş ortamı şartları çok boyutludur ve en önemli unsurları da iş/görev özellikleri, kurum özellikleri ve işçi özellikleridir (Rousseau, 1978). Bu unsurların etkileşimleri, belirli bir kuruma ve işçi grubuna özgü bir ortam yaratır. Bu yüzden, aşağıda bahsedilecek belirli işçi tutumu olan iş tatmini, yurtdışında çalışanın iş/görev özellikleriyle ve kurum özellikleriyle etkileşiminde sergilediği özelliklerden kaynaklanabilir.

Bununla birlikte, tatmin tek-tip bir kavram değildir ve birçok şekilde kavramlaştırılmıştır. İş tatmini, işin çeşitli yönlerinden tatmin olarak tanımlanan bir kavram ve değişkendir ama bu yönlerin sayısı beşten (Hackman and Oldham, 1980) on üçe (Rice, McFarlin and Bennett, 1989) çıkmıştır. İş tatmini ayrıca daha genel olarak, ya beş genel soruyla (Hackman and Oldham, 1980) ya da bireysel bakış açılarına dayanan, doğrusal bir kümelemeyle (Levin and Stokes, 1989) ölçülen genel tatmin olarak kavramlaştırılmıştır.

İş tatminine yönelik gözde bir kavramlaştırma yöntemi iç-dış ayrımıdır (Weiss, Dawis, England and Lofquist, 1967). İç tatmin, bilfiil işi yapmaktan ve başarı, kendi iç yeteneklerini gerçekleştirme ve görevle özdeşleşme hislerini tatmaktan ileri gelmektedir. Dış tatmin ise, bir bireye emsalleri, üstleri veya kurum tarafından bir ödül verilmesinden ileri gelmektedir ve takdir, prim ve terfi gibi şekillerde kendini gösterebilir. Yurtdışında çalışanlar bir görevdeyken ne iç ne de dış tatmin duyarlarsa, işi düzgün yapma motivasyonu ve yurtdışında kalınacak olan süre azalacaktır.

Yurtdışında çalışanlar benzersiz uluslararası ortamın, daha büyük iç tatmine katkıda bulunduğunu keşfedebilir. Genellikle uluslararası düzeyde karşılaşılan, benzersiz kültürel ortam yurtdışında çalışanlara ilginç gelebilir. Farklı bir kültürü tanımanın ve ona alışmanın zorluğu - özellikle de bu tür çabalar başarıyla sonuçlandığında - duyulan iç tatmin düzeyinin artmasını

sağlayabilir. Ayrıca, yurtdışında çalışanlara genellikle prim, konaklama, eğitim ve seyahat için yardım gibi ek menfaatler tanınır, bu da dış tatminin artmasını sağlayabilir. Bu yüzden, iç-dış kavramlaştırması en çok uluslararası araştırma için uygun olabilir.

Miller (1975), uluslararası deneyim ile iş tatmini arasında olumlu bir bağ olduğunu bulmuştur. İşin doğası, sorumlulukları, terfi imkanı ve ihtiyaçları karşılama fırsatları, yöneticinin yabancı ortamı iyice öğrenme yeteneğine bağlı olarak çok farklı algılanabilir (Hodgetts, 1993). Yöneticinin bu yetisi de daha önceki uluslararası deneyimler sayesinde artacaktır. Ayrıca, birçok kez yurtdışına giden çalışanlarda kültür şoku en alt seviyeye inebilir, çünkü genel düzeyde kültürler arası engellerle baş etmeyi zaten öğrenmiş olabilirler.

Feldman ve Tompson (1993), çeşitli kurumsal kariyer gelişimi programlarının, işçi tatminine birçok açıdan önemli katkılarda bulunduğunu belirlemiştir. Böyle bir uygulamada, yurtdışı görevin işçinin genel kariyer planıyla uyumlu olmasını sağlamak vardır. Dahası, yeni beceriler geliştirmeleri için çalışanlara fırsatlar tanımının yanında yurtdışı işlerde danışmanlar sağlamak tatmin olmada önemlidir.

Yerli düzenleme literatüründeki yer değiştirme tutumları ve iş düzenleme üzerine bir çalışmada (Fisher ve Shaw, 1994), tatminin düzenlemenin doğurduğu sonuçlardan biri olduğu gösterilmiştir. Gomez-Mejia ve Balkin (1987), yurtdışı işlerden duyulan tatmin ile görevin katılımcının kariyeri üzerindeki etkisi arasında önemli bağlar bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Naumann da (1993) iş özellikleri ile yurtdışı işlerden duyulan tatmin arasında ve kurumsal özellikler ile yurtdışı işe bağlılık arasında önemli bağlar olduğunu bulmuştur. Kurumsal bağlılık, bir kuruma bağlı olma süreci ve kurumsal bağlılığın durumu olarak tanımlanabilir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Bütçesel katılım ile iş tatmininin arasındaki ilişkiye göz atacak olursak, bilindiği gibi, bütçesel katılım astlara çeşitli yollardan yarar sağlar. Astlar, katılım sayesinde bütçe hedefini belirleme sürecini muhtemelen daha iyi anlarlar. Ayrıca, bütçe hedeflerine ulaşmak için yeterli kaynakları sağlama imkanına erişirler (Nouri ve Parker, 1998). Brownell ve Hirst (1986, s. 242) yüksek bütçesel katılımın, astların "...başkalarının beklenmedik bir şekilde görev performansını etkilemesini engellemede kullanılacak kaynaklara erişim sağlamasını ve-eğer son derece belirsizse- zamanla değişen özellikleri bulunan görevleri idare etmek için yeni ve daha iyi yöntemler bulmasını" mümkün kıldığını ileri sürmüştür. Swieringa ve Moncur (1975, s. 3) "bütçe belirleme sürecindeki büyük katılımın çoğu kez üstün nitelikli bütçe ihtimalini artırma faydasını doğurduğu" sonucuna varmıştır. Astlar ayrıca görevlerinin yerine getirilmesi konusunda bilgi edinmek için üstleriyle bilgi alışverişinde bulunabilirler. Hem Becker ile Green (1962), hem de Kren ile Liao (1988) bütçesel katılımın grup kaynaşmasını ve bilgi paylaşımını güçlendirebileceğini ileri sürmüştür. Bütün bu faydalar muhtemelen astların işlerinden duydukları tatmini artıracaktır. *Bu yüzden, yüksek bütçesel katılımın iş tatminini muhtemelen artıracığı çıkarımına varmak mantıklıdır.* (Lau and Tan, 2003)

Brownell (1979) tezinde, araştırmasının amacının, katılımın, bir kuruma elle tutulur faydalar sağlayıp sağlamadığını incelemek olduğunu dile getirmektedir. Temel sorun, bütçesel katılımın arzu edilen kurumsal sonuçları doğurduğu koşulları bulmaktır. Yukarıda da dile getirdiğimiz gibi, çoğunlukla katılımın kurumsal personelin performansını artırdığına inanılır. Performansı teşvik eden bir kurumsal yapı varsa, aynı zamanda iş tatmini haberlerinin gelmesini de sağlayacaktır. Bütçesel katılım yöneticilerin tercihleriyle uyuyorsa, bu yöneticiler daha fazla iş tatmini duyduklarını dile getirir ve şirkete giren çıkan eleman sayısı da azalır. Brownell (1982) performansı ve iş tatminini bir arada değerlendirmiştir ve sonuçlara göre, katılım esasında tatmin edici olmasa da, şirketteki bağımsız bölümler arasında eylemlerin koordinasyonunu sağlamak için gereklidir ve her bölüm içinde etkili performans için bu koordinasyon şarttır.

Aşağıda katılım-tatmin ilişkisini inceleyen bir literatür özeti, tarih sırasına göre yazılmıştır. Katılım ile tatmin arasında olumlu bir bağ bulan çalışmalar önce, olumsuz bir bağ bulan veya hiçbir bağ bulmayan çalışmalar sonra verilmiştir.

Hofstede (1968), katılımın sadece bireyler katkılarının bütçeleme sürecinde onaylandığını hissedersen tatminkar olacağını öne sürmüştür. Hofstede otoriterciliğin iş tatmini üzerindeki yönlendirici etkisine ilişkin dolaylı bir test yaptı. Otoriterciliği, çok, orta ve az olmak üzere sınıflandırdı ve bütçeye karşı tutumun özellikle ve olumlu bir şekilde sadece çok otoriter yönetimlerde katılımı bağıntılı olduğunu buldu. Bütçeye karşı tutum, belirgin ve olumsuz bir şekilde iş tatminiyle bağıntılıydı.

Bruns ve Waterhouse (1975), kurumsal yapı, katılım ve tatmin konularını incelemişlerdir. Sorumluluğun dağıtıldığı kurumlardaki yöneticilerin kendilerini daha çok etkiye sahipmiş gibi hissettiklerini bulmuşlardır. Bütçe ve bütçeleme sürecine katılımın üzerindeki vurgunun görece eksikliğinin kabul edilen örnek olduğu merkezi (sorumlulukların dağıtılmadığı) şirketlerdekiyle kıyaslandığı zaman, bu yöneticiler bütçe planlamasına daha çok katıldıklarını hissetmişlerdir ve bütçeyle ilgili eylemlerden daha çok tatmin olmuşlardır. Bruns ve Waterhouse, kurumsal yapının, katılımın yönetim tatmini üzerindeki etkisini değiştiren, önemli bir yönlendirici etken olabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Mitchell ve diğerleri (1975), denetim merkezinin ve katılımın, tatmin üzerindeki etkileri konusunda belirgin bir şekilde etkileşim içinde bulunduğunu bulmuştur. Kendi kendini denetleyen işçilerin, başkalarının denetlemesine yatkın işçilere göre işlerinden daha fazla tatmin duyacağı varsayımında bulunmuşlardır. Buldukları sonuçlar bu varsayımı desteklemiştir. Yöneticilerin geri kalan işçilere göre öz-denetime daha fazla sahip olduklarını ve bir kurumsal hiyerarşideki kişinin konumu ne kadar yüksekse, öz-denetim çerçevesinde hareket etme eğiliminin de o kadar fazla

olduğunu bulmuşlardır. Mitchell ve diğerleri, başkalarının denetlemesine yatkın işçiler kendi kendini denetleyen işçilerden daha mutsuzsa, başkalarının denetlemesine yatkın kişilerin ya kurumlardan daha sık ayrılacağına (başkalarının denetlemesine yatkın işçiler için daha sık işe girip çıkma) ya da zamanla kendi kendini denetleme konusunda gelişme göstereceğine inanmışlardır.

Mitchell ve diğerleri (1975), ayrıca hem kendi kendini denetleyen bireylerin, hem de başkalarının denetimine yatkın bireylerin, düşük katılımı karşılaştırıldığı zaman yüksek katılımıdan daha memnun olduklarını bulmuşlardır.

Swieringa ve Moncur (1975), bütçesel katılımın yönetsel davranışlar üzerindeki etkilerini incelemek için bir model geliştirmeye çalışmıştır. Swieringa ve Moncur, yöneticilerin konuları konusundaki tutumlarını ölçmek için anketlerinde tutumlara yönelik 20 soru sormuşlardır. Tutumlara yönelik bu soruların 3'ünün tek bir etkene yüklendiğini ve bunların her birinin de iş tatminiyle bağıntılı olduğunu bulmuşlardır. Bu 3 soru şu konularla ilgiliydi: Düşünce ve eylem bağımsızlığı, hedef belirleme sürecine katılım ve yöntemlerin katılımı. Tek bir etkenin iş tatminiyle bağıntısı en çok "ihtiyatkarlık" ölçeğinde alt kısımlarda yer alan bireylerde görülmüş, bunu da çalışmalarına eklemiştir. Görece daha ihtiyatkar olan yöneticiler, daha atılgan olan yöneticilere göre bütçeleme sürecinde daha az etkili olmaktan memnun gibi görünmüştür. Milani (1975), katılım ile işe karşı ve şirkete karşı tutumlar arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur. Collins (1978) katılım ile bütçe sistemi arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkarmıştır.

Brownell (1979), katılımın tek başına tatmini etkilemede büyük bir rol oynamadığını bulmuştur. Hofstede'nin (1968) katılımın sadece bireyler katkılarının bütçeleme sürecinde onaylandığını hissedersen tatminkar olacağı ve bu onayın da "harici referans noktalarının" var olduğu şeklinde görülebileceği yönündeki önerisine dayanan Brownell (1979), başkalarının

denetimine daha yatkın bireylerin genellikle yapabilecekleri geçerli bir katkı olmadığını hissedeceklerini ve sonuçta da düşük düzeydeki katılımdan daha memnun olacakları varsayımını ortaya koymuştur. Brownell, katılım-tatmin ilişkisine denetim merkezi gibi bir ara değişkeni getirmiştir. Katılım ile iş tatmini arasındaki bağıntıda kişiliğin önemli olmadığını bulmuştur.

Swieringa ve Moncur'un (1975) açıklayıcı bulgularını doğrulama çabası içinde olan araştırmacılar, bütçelemenin yönetsel performansla doğrudan ilişkili olduğunu ama bu ilişkinin başka yönlendirici ve ara değişkenler tarafından etkilenebileceğini bulmuşlardır. Brownell (1982), kişilik değişkeni olan denetim merkezini yönlendirici değişken olarak kullanan varsayımı ve katılım ile denetim merkezi arasında iş tatminini etkileyen, belirgin bir etkileşim olup olmadığını test etmiştir. Brownell, katılımın, tek başına iş tatmini üzerinde çok az etki yaratabildiğini, etkilerinin yönlendirici değişken olan denetim merkezine son derece bağlı olduğunu bulmuştur. İş tatmini, kendi kendini denetlemeye yatkın bireylerin yüksek katılım gösterdiği ve başkalarının denetlemesine yatkın bireylerin az katılım gösterdiği durumlarda daha yüksek çıkmıştır. Böylece iş tatminini etkileyen katılım ve denetim merkezinin etkileşim etkileri güçlü bir şekilde doğrulanmıştır.

Brownell (1982), kişilik değişkeni kullanmasını haklı çıkarmak için, farklı kişilik özelliklerinin, katılımın etkilerinin yönlendiricileri olarak işlev gördüğü açıklamasını yapmıştır. Üyeleri, bütçesel katılım seviyesi konusunda ihtiyatlı davranan kurumlar için, yöneticinin kişiliğine uyum sağlamak üzere, katılım düzeyini değiştirmenin mümkün olduğuna inanmaktadır. Eğer bu mümkün değilse, yönetim en azından düşük seviyelerdeki performans ve/veya iş tatmininin sebebi olarak, kurum ile işçilerinin özellikleri arasında bir uyumsuzluk olabileceği ihtimalinin farkında olmalıdır.

Brownell (1983), liderlik tarzını bütçesel katılım-iş tatmini ilişkisinde bir aracı değişken olarak kullanmaktadır. Liderlik tarzı, yüksek ve düşük katılımda, iş tatmini üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Carroll ve Tosi (1973) araştırmalarında; katılımın tutumlarda ve iş tatmininde iyileşmeyi sağladığı sonucuna varmamışlardır. Katılımın iş tatmini üzerindeki etkilerinin, katılımın algılanan meşruluğu ve katılımlı yönetimin kurum çapında ne kadar yaygın olduğu gibi koşullar tarafından şekillendirildiğini öne sürmüşlerdir. Bu, farklı kurumsal alt-birimlerde katılım düzeyini sistematik şekilde değiştirmek yönündeki yaklaşımda bir sorun olduğuna işaret etmektedir (Brownell, 1979).

Swieringa ve Moncur (1975), bir şirketin, bütçesel katılımı kullanımının ve kullanıldığı kurumsal bağlamın yapısal özelliklerinin, bütçeye yönelik davranışlardaki farklılıkları açıklamada önemli olabileceğini saptamıştır. Swieringa ve Moncur çalışmalarında ele aldıkları şirketleri bütçesel katılım bakımından üç sınıfa ayırmışlardır:

- Yüksek bütçesel katılım
- Orta bütçesel katılım
- Düşük bütçesel katılım

Swieringa ve Moncur (1975), çalışmalarında, şirketleri sınıflandırırken bütçesel katılıma mı yoksa yöneticilerin bütçeye gerçekten katılım olup olmadığına dair algılarına mı dayandıkları belirtilmemiştir.

Birçok bütçeleme incelemesinde bireye odaklanılmasına rağmen, Merchant (1981) kurumsal büyüklük, işlerin ve ürünlerin sayısı ve sorumluluğu dağıtma derecesi üzerinde odaklanmıştır. Merchant'ın araştırmasının bir amacı, kurumsal içerik, tasarım ve bütçeleme sisteminin işlemesi arasında bir 'uyum' olduğu durumlarda, kurumsal performansın yüksek olduğu yönündeki kuramı araştırmaktı. Merchant, bütçelemenin, farklı şirketlerde farklı yollarla kullanıldığını bulmuştur. Sorumluluk dağıtımını düşük seviyede katılım olarak tanımlamış ve kurumların iki denetim stratejisinden birini kullandığını varsaymıştır. Bir yönetimsel denetim stratejisi kullanılmışsa, orta ve alt seviyedeki yöneticilerin bütçeye ilgili eylemlere daha fazla katılması, bütçe planlarını tuturmaya daha fazla önem verilmesi

gerektiği, daha resmi iletişim yolları ve daha karmaşık bütçeleme sistemi bulacağını ummuştur. Merchant, yönetimsel denetim stratejilerinin daha büyük, daha karmaşık ve dağınık şirketlerde görölmesinin daha muhtemel olacağını ummuştur. Kişiler arası denetim stratejisinin, daha küçük, daha az karmaşık ve daha merkezi şirketlerde bulunması da daha muhtemeldi. Bu denetim stratejisi, yönetimsel denetim stratejisiyle ilgili özelliklerle tezat içinde olacaktı.

Merchant (1981) daha büyük, karmaşık ve dağınık şirketlerin yöneticilerinin resmi düzeyde hem astlarıyla hem de üstleriyle daha az kişiler arası etkileşim kurarak bütçelemeye daha fazla katıldığını bulmuştur. Bu yöneticiler aynı zamanda bütçe hedeflerini tutturmanın kariyerleri bakımından önemli olduğunu hissetmişlerdir. Bütçelemenin yönetimsel amaçlar kapsamında kullanılmasının, küçük şirketlerle karşılaştırıldığı zaman büyük firmalarda daha yüksek performans ortaya çıkardığı görölmektedir.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın asıl amacı bütçesel katılımın iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Ayrıca, bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilginin de iş tatmini üzerinde ne gibi etkileri olduğu araştırılmış ve sunulmuştur. Araştırmanın bir diğer amacı bütçesel katılımın, şirketlere ve şirket personeline ne gibi faydalar sağladığını araştırmaktır. Bir personelin işle ilgili bilgi sahibi olması ile olmaması durumu sonucunda, bunun iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılması da amaçlardan bir diğeridir.

Aynı zamanda bütçe hedeflerine bağlılık ile bütçesel katılımın çalışan personelin iş ile ilgili bilgisi üzerindeki etkisinin araştırılması ve bütçesel katılım ile bütçe hedeflerine bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

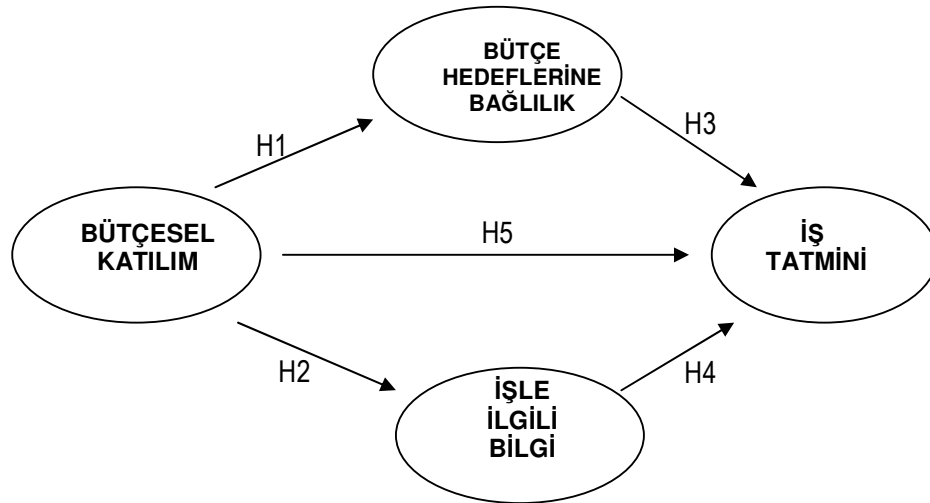
3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın ana kütlesi Marmara bölgesinde faaliyet gösteren çoğunluğu otomotiv sektörü olmak üzere çeşitli sektörlerde üretim yapmakta olan işletmelerin alt, orta ve üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmaya konu olan yöneticilerin çalıştıkları şirketlerin, bütçelerini kendileri ayarlayan şirketler olması şartı gözönünde bulundurulmuştur. Örneklemin ana kütleyi optimum ölçüde yansıtabilmesi amacı ile mümkün olduğunca çok orta ve üst düzey yöneticisine ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu ana kütlede oluşturulan örneklemden yöneticilerden gerekli verinin en iyi şekilde elde edilebilmesi için anket yönteminin uygulanması gerektiğine karar verilmiştir. Anket yoluyla verinin elde edilmesi sırasında yöneticilerden hem e-posta hem yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Bütün çalışmalar neticesinde yaklaşık 127 anket elde edilmiş; ancak yanlış, eksik ya da tutarsız bir şekilde

doldurulduğu anlaşılan anketler veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak örneklem farklı yönetici gruplarından elde edilen 11 üst düzey yönetici, 58 orta düzey yönetici ve 34 alt düzey yöneticilerden oluşan toplam 104 gözlemi kapsamaktadır.

3.3. Araştırma Modeli

Literatürde gerek bütçesel katılım ve işle ilgili ve gerekse de iş tatmini ile ilgili çok sayıda model bulunmaktadır. Bu çalışmada ise bütçesel katılım (Linn et.al, 1997) , iş tatmini (Harvey, 2000), işle ilgili bilgi (Leach, 2002;Chong et.al., 2005) ve bütçe hedeflerine bağlılık (Maiga; 2005) değişkenleri ele alınarak şekil 3.1’de görüldüğü gibi bir model geliştirilmiş ve bu değişkenlerin birbirleri arasındaki ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini incelemek üzere toplam altı hipotezin test edilmesi hedeflenmiştir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Teorik Modeli

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma yöneticilerin iş tatmini arkasında yatan temel nedenleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma aynı zamanda bütçesel katılımın işle ilgili bilgi, bütçe hedeflerine bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi hedeflemektedir. Bu nedenleri ortaya koymak amacıyla oluşturduğumuz araştırma modelinde dört değişken üzerinde hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırmanın geliştirilen 5 hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1 : Bütçesel katılım, yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılığını olumlu etkiler.

H2 : Bütçesel katılım, yöneticilerin işle ilgili bilgilerini olumlu etkiler.

H3 : Yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılığı, onların iş tatminlerini olumlu etkiler.

H4 : Yöneticilerin işle ilgili bilgileri iş tatminlerini olumlu etkiler.

H5 : Bütçesel katılım, yöneticilerin iş tatminlerini olumlu etkiler.

3.5.Araştırmanın Yöntemi

3. 5.1. Ölçeklerin Oluşturulması

Araştırmanın amacına yönelik olarak anket soruları, tablo 3.1’de yer alan çalışmalardan derlenerek hazırlanmıştır.

Tablo 3.1: Ölçeklerin Geliştirilmesinde Kullanılan Değişkenler ile İlgili Çalışmalar

DEĞİŞKENLER	İLGİLİ ÇALIŞMALAR
Bütçesel Katılım	Linn et.al, 1997
İş Tatmini	Harvey, 2000
İşle İlgili Bilgi	Leach, 2002;Chong et.al.2005
Bütçe Hedeflerine Bağlılık	Maiga; 2005

Bağımsız değişkenlerden biri olan, bütçesel katılım değişkeni için dört soru, bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilgi değişkenleri için ise üçer

soru, bağımlı değişken olan iş tatminini değişkenini için dört soru yöneticilerin algılarına ölçmek amacıyla modelindeki her bir faktörü ölçmeye yönelik sorular dikkate alınarak Şekil 3.4'de görüldüğü gibi 4 değişkenden oluşan bir ölçek ve buna dayalı olarak araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu ölçekle ilgili olarak oluşturulan anket formunda bütçeleme sürecine katılan çeşitli düzeydeki yöneticilere bütçesel katılımın işle ilgili bilgileri, bütçe hedeflerine bağlılık ve iş tatminleri; aynı zamanda işle ilgili bilgi ve bütçe hedeflerine bağlılığın iş tatminleri ve son olarak bütçe hedeflerine bağlılığın işle ilgili bilgi üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla 14 algılamaya, 7 demografik ve sektörel özelliklere yönelik olmak üzere toplam 21 soru sorulmuştur. Ankette yer alan demografik özelliklere yönelik sorular genelde kategorik, bütçesel katılıma yönelik algıları ölçmeye yönelik sorular (1 Çok az; 2 Az; 3 Kararsızım; 4 Fazla; 5 Çok Fazla), yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılığına yönelik algılarını ölçmeye yönelik sorular (1 Hiç önemli değil; 2 Önemli değil; 3 Fikrim yok; 4 Önemli; 5 Çok Önemli) ve son olarak iş tatmini ve işle ilgili bilgiye yönelik algılarını ölçmeye yönelik sorular ise (5 Kesinlikle Katılmıyorum; 4 Katılmıyorum; 3 Kararsızım; 2 Katılıyorum; 1 Kesinlikle Katılıyorum) şeklindeki 5'li likert tipi ölçeği ifade edilmiştir.

İş tatminini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla yöneticiler tarafından gerek bütçesel katılım, bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilgi ve gerekse iş tatmini algılarını ölçmeye yönelik cevaplanan toplam 14 soru faktör analizine (temel bileşenler analizi) tabi tutulacaktır. Araştırmamız için kullanacağımız örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygunluğunun araştırılması ve geliştirilen ölçeğin geçerliliğini belirlemek amacıyla Kaiser Meyer-Olkin testi ve ölçülen özelliğin evren parametresinde çok boyutlu bir değişkenden gelip gelmediğini belirlemek amacıyla, değişkenler arasında bir korelasyonun olup olmadığı konusunda bilgi veren Barlett testi kullanılacaktır.

Araştırmada kullanılan yöneticilerin iş tatminine yönelik olarak oluşturulan ölçeğin içsel tutarlılığının olduğunu ve güvenilirlik koşulunu yerine

getirdiğini göstermek amacıyla her bir faktör ve tüm ölçek için güvenilirlik testi (Cronbach alpha) uygulanacaktır.

3.5.2. Verilerin Toplanması

Veriler, çoğunluğu otomotiv sektörünün bulunduğu çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde bütçeleme sürecine katılan 11 üst düzey, 58 orta düzey ve 34 alt düzey yöneticilerine gerek randevu alarak yüz yüze görüşme yöntemi ile gerekse e-posta aracılığıyla ulaşılarak toplanmıştır. Anket çalışmasına katılan toplam 127 yönetici katılmasına rağmen tutarsız ve eksik kabul edilen anketlerin dikkate alınmamasıyla geriye kalan toplam 104 anket geçerli kabul edilmiştir.

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde SPSS İstatistik Paket programının kullanılması tercih edilmiştir. Ölçekte yer alan soruların ilgili faktörlere yüklenip yüklenmediğinin belirlenmesinde faktör analizi ve değişkenlerin faktörlere yüklenme kabiliyetini ölçmek amacıyla ise güvenilirlik testleri kullanılmıştır. Bunun yanında değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları için tanımlayıcı istatistiklerden, her bir değişkenin diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyen amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Son olarak ise geliştirilmiş olan hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi kullanılmıştır. Faktör yapısını belirlemek için SPSS temel bileşenler analizi ve faktör gruplarını oluşturmak için değişkenler arasındaki varyansı maksimum yapan Varimaks Döndürmesi kullanılmıştır. Ankete katılan tüm yöneticilerin demografik özellikleri ve çalıştıkları şirketlere ait veriler ile ilgili frekans değerleri aşağıdaki tablo 3.2 ve 3.3'de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.2: Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Değerleri

<u>Cinsiyet</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde</u>	<u>Unvan</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde</u>
Erkek	74	71,2	Üst düzey yönetici	11	10,6
Bayan	30	28,8	Orta düzey yönetici	58	55,7
Toplam	104	100,0	Alt düzey yönetici	34	32,7
			Toplam	104	100,0
<u>Eğitim Durumu</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde</u>	<u>Çalışılan Yıl</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde</u>
Yüksek Lisans	20	19,2	1-3 yıl	32	30,8
Lisans	75	72,1	4-6 yıl	31	29,8
Lise	8	7,7	7-11 yıl	27	26,0
Diğer	1	1,0	12 yıl üstü	14	13,5
Toplam	104	100	Toplam	456	100
<u>Yaş Grubu</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde</u>			
18 – 30 yaş	25	24			
31 – 40 yaş	43	41,4			
>41	36	34,6			
Toplam	104	100,0			

Ankete katılan yöneticilerin, %28,8'i kadın, %71,2'si erkeklerden oluşmaktadır. Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde, %19,2'sinin yüksek lisans, %72,1'i lisans, %7,7'sinin ise lise eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Araştırmamıza göre orta ve büyük ölçekli bir firmada yönetici olarak görev yapmakta olanlarının sayısını az, çoğunluğun ise lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu göze çarpmaktadır. Ankete katılan yöneticilerin %24'ü 18-30 yaş grubunda, %41,4'ü 31-40 yaş grubunda, %34,6'sı 41 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır.

Ankete katılan yöneticilerin çalıştıkları şirkette yöneticilik düzeyleri incelendiğinde; yöneticilerin %10,6'sının üst düzey yönetici, %55,7'sinin orta düzey yönetici, %32,7'sinin ise alt düzey yönetici pozisyonunda olduğu görülmektedir. Şirkette çalıştıkları yıl dikkate alındığında ise ankete katılan yöneticilerin %30,8'inin 1-3 yıl, %29,8'inin 4-6 yıl, %26'sının 7-11 yıl ve %13,5'inin ise 12 yıl üstü deneyim süresine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3: Yöneticilerin Çalıştıkları Şirketlerin Özelliklerine İlişkin Frekans Değerleri

<u>Şirket Cirosu</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde</u>	<u>Sektör</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde</u>
<1.000.000 YTL	5	4,8	Otomotiv	52	50,0
1.000.000 – 5.000.000 YTL	2	1,9	Bilgi Teknolojileri	2	1,9
5.000.000 – 25.000.000YTL	2	1,9	Enerji-Elektrik	4	3,8
>25.000.000 YTL	29	27,8	Tekstil	3	2,9
Cevapsız	66	63,4	İnşaat malz.	13	12,5
Toplam	104	100	Emlak	1	1,0
			Taşımacılık	1	1,0
			Kimya	12	11,5
			Gıda	10	9,6
			Banka	4	3,8
			Hizmet	2	1,9
			Toplam	104	100

Ankete katılan yöneticilerin, çalıştıkları şirketlerin ciroları incelendiğinde % 4,8'sinin cirosu 1.000.000 YTL' den düşük, % 1,9' unun cirosu 1.000.000 – 5.000.000 YTL arasında, % 1,9'unun cirosu 5.000.000–25.000.000 YTL arasında, % 27,8'inin cirosu 2.500.0000 YTL' den yüksek olduğu görülmektedir. % 63,4'ü ise şirketlerin cirolarını açıklamaktan çekinmiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çalıştıkları şirketlerinin büyük çoğunluğunun Otomotiv, Makine, Oto Yan Sanayi Yedek Parça İmalatı v.s. sektörlerde olduğu göze çarpmaktadır. Bunun dışında, Bilgi Teknolojileri sektörlerinde çalışanlar %1,9'luk bir oranı oluşturmakta, Enerji/Elektrik sektörlerinde çalışanlar %3,8'lik bir oranı oluşturmakta, Tekstil sektöründe çalışanlar %2,9'luk, İnşaat/İnşaat Malzemeleri sektöründe çalışanlar %12,5'lik, Emlak sektöründe çalışanlar %1'lik, Taşımacılık ve Deniz sektöründe çalışanlar %1'lik, Petrokimya/Kimya sektöründe çalışanlar %11,5'lik, Gıda sektöründe çalışanlar %9,6'lık, Banka sektöründe çalışanlar %3,8'lik ve son olarak Hizmet sektöründe çalışanlar %1,9'luk bir oranı oluşturmaktadırlar.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Anket çalışmasına katılan 127 denekten 104'ü geçerli kabul edilmiş ve elde edilen sonuçlar SPSS 13.00 programında analiz edilmiştir. Çalışmada faktör analizi, KMO ve Barlett testi, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, temel istatistikler ve korelasyon matrisi ve hipotezlerin test sonuçlarını gösteren regresyon analizi şeklinde istatistiki teknikler kullanılmıştır.

3.6.1. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma ya da faktör yük değerlerini kullanarak değişkenlerin işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002:117).

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya koyabilmek için, varimax dönüşümlü kaiser normalizasyonlu keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Bu çalışmada ankete katılan yöneticilerin iş tatminlerine yönelik bütçesel katılım, bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilgi değişkenlerine yönelik 14 soruya vermiş oldukları cevaplardan yararlanılmıştır. Bu soruların ölçmeyi hedeflediği ana değişkenlerin kendi aralarında sınıflandırmasını yapmak amacıyla SPSS yazılımında faktör yüklerinin yorumlanmasını daha basite indirgemek amacıyla herhangi bir faktör üzerinde ağırlığı fazla olan değişkenlerin sayısını minimize ederek faktörlerin yorumlanmasını kolaylaştıran varyans maksimizasyonu (Varimax) yöntemi ile keşifsel faktör analizi (KFA) gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonuçları, faktörlerin indirgenmesi esnasında faktör yüklerinin literatürde kabul edilen sınır olan 0.50'nin (Vandenbosch, 1996) hayli üstünde olarak ortaya çıktığını göstermiştir. Ölçekte dört boyutlu on dört ifade faktör analizine girmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan dört faktör Tablo 3.4’de görüldüğü şekilde toplam varyansın % 78,87’ sini açıklamaktadır. Bütçesel katılımı ifade eden 1. Faktör, diğer faktörlerden bağımsız olarak tek başına toplam varyansın en büyük kısmını, %24,76’sını açıklayabilmektedir. Diğer faktörler ise sırasıyla, “İş Tatmini”, “Bütçe hedeflerine Bağlılık” ve “İş ile İlgili Bilgi” olarak belirlenmiştir. Ayrıca diğer faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdeleri sırasıyla, %20,77 ve , %17,06 ve % 16,27 olarak belirlenmiştir. Her bir değişkenin ilgili faktöre pozitif ve yüksek bir korelasyonla yüklendiği görülmüş ve en uygun faktör yapısına ulaşılmıştır. Bütçesel katılım ile ilgili 4 soru, iş tatmini ile ilgili 4 soru, bütçe hedeflerine bağlılık ile ilgili 3 soru ve işle ilgili bilgi değişkeni ile ilgili 3 soru, ilgili faktöre yüklenmiştir.

Temel bileşenler analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri matrisi Tablo 3.4’teki gibidir.

Tablo 3.4: Faktör Yükleri Matrisi

FAKTÖRLER	Bütçesel Katılım	İş Tatmini	Bütçe hedef bağlılık	İşle ilgili Bilgi
BÜTÇESEL KATILIM				
Bütçe hazırlanması sırasında görüşlerim, önemli bir faktör olarak dikkate alınır.	0,927			
Bütçe ile ilgili konularda üstlerim daima, görüşlerime başvurur ya da önerilerimi alırlar.	0,893			
Bütçenin hazırlanmasına önemli oranda katılıyorum.	0,889			
Bütçem, ben ondan memnun olana kadar son halini almaz.	0,864			
İŞ TATMİNİ				
İşimden gerçekten haz alıyorum.		0,866		
İşimi, ortalama bir çalışanın sevdiğinden daha çok seviyorum.		0,863		
Çoğu zaman, işim konusunda istekliyimdir.		0,853		
İş değiştirmeyi düşünmüyorum.		0,722		
BÜTÇE HEDEFLERİNE BAĞLILIK				
Sorumluluk alanınızla ilgili bütçe hedeflerine ulaşmak için harcadığınız çabanın oranı nedir?			0,848	
En azından, sorumluluk alanınızla ilgili bütçe hedefine ulaşmak, sizin için ne kadar önemli?			0,813	
Sorumluluk alanınızla ilgili bütçeye erişmek için, size ait yükümlülüğün büyüklüğü/oranı nedir?			0,791	
İŞLE İLGİLİ BİLGİ				
Önemli karar alternatiflerini değerlendirmek için gerekli olan stratejik bilgiyi elde edebilecek yeteneğe sahibim.				0,883
Performans amaçlarımı başarıyla sonuçlandırmak için, en uygun kararları alabilecek yeterli bilgiye sahibim.				0,817
İşimi iyi icra edebilmek için neyin gerekli olduğu konusunda her zaman kararlıyım.				0,754
Toplam Varyansı Açıklama Oranı (% 78,87)	24,76	20,77	17,06	16,26

3.6.2 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Güvenilirlik analizi ankete katılanların anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik anketin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2002:163).

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir (Bilgin, 2005:141-142).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve iç tutarlılıklarını ölçmek için Cronbach α katsayıları kullanılmıştır. Cronbach α iki ya da daha fazla ölçeğin güvenilirlik ve iç tutarlılığının testi için bir ölçüdür (Cronbach, 1951). Güvenilirlik analizi sonuçları tablosunda görüleceği üzere tüm Cronbach α değerleri 0,70'in üzerindedir. Bütçesel katılım için elde edilen Cronbach α değeri 0,98'dir. İş tatmini için elde edilen Cronbach α değeri 0,78'dir. Bütçe hedeflerine katılım için elde edilen Cronbach α değeri 0,87'dir. İşle ilgili bilgi için elde edilen Cronbach α değeri 0,86'dir. Görüldüğü gibi bütçesel katılım için oldukça yüksek bir Cronbach α değeri (0,98) elde edilmiştir. Buradan çıkan sonuç örneklemdaki yöneticilerin yüksek oranda bütçesel katılımına işaret etmektedir. Tüm alfa katsayıları benzerlerinden yüksek katsayılarla faktörlere yüklenmiştir. Dört faktör için elde edilen Cronbach α katsayıları ölçeklerin iç güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).

Değişkenlere ilişkin Cronbach α değerleri değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olduğu için ayrıştırma geçerliliği de sağlanmış bulunmaktadır (Gaski, 1984). Güvenirlilik sonuçları aşağıdaki tablo 3.5'de görüldüğü şekildedir.

Tablo 3.5a: Faktörleri oluşturan değişken sayısı ve güvenilirlik katsayıları

Faktör Adı	Değişken Sayısı	Cronbach Alfa katsayısı
1. Bütçesel katılım	4	0,98
2. İş Tatmini	4	0,78
3. Bütçe hedeflerine Bağlılık	3	0,87
4. İşle İlgili Bilgi	3	0,86

Faktör analizinin uygunluğunu ve kullanılan değişkenlerin homojenliğini test etmede KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliği ölçütü ve Barlett testi kullanılmıştır. KMO, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırmak suretiyle örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğini ölçmede kullanılan bir endekstir (Norusis, 1993: 53). Tablo 3.5b' ye göre çalışmaya ait KMO örneklem yeterliliği ölçütü değerinin % 84,9 şeklinde kabul edilebilir sınır olan 0.60'nin üzerinde bulunmuştur. Bu durum ölçekte yer alan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir (Sharma,1996). Tablo 3.5b 'deki Barlett testinin sonuçları ise (Khi-Kare=982,51; $p<0.000$) ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu açıkça göstermektedir.

Tablo 3.5b: KMO ve Barlett test sonuçları

Test adı	test değeri
Kaiser-Meyer-Olkin	.831
Örneklem Yeterlilik ölçütü	
Barlett test değeri	Yaklaşık
	Ki-Kare 1124.192
	Serbestlik derecesi 91
	Anlamlılık .000

3.6.3. Temel İstatistikler ve Korelasyon Matrisi

Tablo 3.6 tüm faktörler ve içerdikleri değişkenlere ait ortalama ve standart sapma sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3.6: Faktör Türleri ve Değişkenleri ile İlgili Temel İstatistikler

FAKTÖR TÜRLERİ	Ortalama	Standart Sapma
1. BÜTÇESEL KATILIM	3.07	1.36
1.1 Bütçenin hazırlanmasına önemli oranda katılıyorum.	3.12	1.60
1.2 Bütçem, ben ondan memnun olana kadar son halini almaz.	2.95	1.39
1.3 Bütçe ile ilgili konularda üstlerim daima, görüşlerime başvurur ya da önerilerimi alırlar.	3.08	1.42
1.4. Bütçe hazırlanması sırasında görüşlerim, önemli bir faktör olarak dikkate alınır	3.09	1.46
2. İŞ TATMİNİ	4.30	.56
2.1 İşimden gerçekten haz alıyorum	4.37	.67
2.2 İşimi, ortalama bir çalışanın sevdiğinden daha çok seviyorum	4.35	.65
2.3 Çoğu zaman, işim konusunda istekliyimdir	4.12	.87
2.4 İş değiştirmeyi düşünmüyorum.	4.42	.62
3. BÜTÇE HEDEFLERİNE BAĞLILIK	3.98	.87
3.1 Sorumluluk alanınızla ilgili bütçe hedeflerine ulaşmak için harcadığınız çabanın oranı nedir?	3.63	1.17
3.2 Performans amaçlarınızı başarıyla sonuçlandırmak için, en uygun kararları alabilecek yeterli bilgiye sahibim.	4.25	.95
3.3 Sorumluluk alanınızla ilgili bütçeye erişmek için, size ait yükümlülüğün büyüklüğü/oranı nedir?	4.00	.98
4. İŞLE İLGİLİ BİLGİ	4.33	.59
4.1 Önemli karar alternatiflerini değerlendirmek için gerekli olan stratejik bilgiyi elde edebilecek yeteneğe sahibim.	4.32	.74
4.2 Performans amaçlarınızı başarıyla sonuçlandırmak için, en uygun kararları alabilecek yeterli bilgiye sahibim.	4.24	.80
4.3 İşimi iyi icra edebilmek için neyin gerekli olduğu konusunda her zaman kararlıyım.	4.36	.75

Yöneticilerin bütçesel katılım konusundaki cevapları incelendiğinde bütçesel katılım faktörünün ortalamasının yöneticilerin bütçelerin hazırlanması sırasında bu sürece “fazla” olarak katıldıklarını göstermektedir. Özellikle bu faktörü oluşturan değişkenler incelendiğinde en yüksek ortalamanın yöneticilerin bütçelerin hazırlanmasında önemli bir rol oynadığını ifade eden değişken olduğu görülmektedir. Tüm bu ortalamalar tüm düzeydeki yöneticilerin bütçeleme sürecinde fikirlerinin alındığını ve yöneticilerin bu süreçte aktif olarak görev aldıklarını göstermektedir.

Yöneticilerin iş tatminine ilişkin ortalamalar incelendiğinde iş tatmini faktörüne ilişkin ortalamaların “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. İş tatminini oluşturan tüm değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde yöneticilerin tüm değişkenlere ilişkin cevap ortalamalarının

“Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamanın yöneticilerin iş değiştirmeyi düşünmedikleri, en düşük ortalamanın ise yöneticilerin işi konusunda istekli oldukları konusunda olduğu görülmektedir. Böylece tüm yöneticilerin özellikle yaptığı işten zevk aldıklarını ve memnuniyet içerisinde olduklarını söylemek mümkündür.

Yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılıkları konusundaki ortalaması incelendiğinde bu konudaki algılarının “çok önemli” yönünde olduğunu göstermektedir.

Son olarak yöneticilerin işle ilgili bilgi konusundaki ortalaması “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Yöneticilerin önemli karar alternatiflerini değerlendirmede için gerekli olan stratejik bilgiyi elde edebilecek yeteneğe sahip oldukları; performans amaçlarını başarıyla sonuçlandırmak için, en uygun kararları alabilecek yeterli bilgiye sahip olduklarını ve işlerini iyi icra edebilmek için neyin gerekli olduğu konusunda her zaman kararlı oldukları konusuna kesinlikle katıldıkları görülmektedir.

Korelasyon, bağımlı değişkenle bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini gösteren bir katsayıdır (Şıklar, 2000)

Örneklem dağılımının standart sapması “standart hata” olarak ifade edilir ve ortalamanın standart hatası olarak ifade edilen bu değer, örneklem istatistiğinin ana kütle parametresinden ortalama ne kadar saptığını gösterir (Bülbül, 2001:152).

Değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında, $p < 0.01$ düzeyinde hem değişkenlerin kendi aralarında hem de iş tatmini ile aralarında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Tablo 3.7 incelendiğinde faktörler arasındaki ilişkinin en yüksek “bütçe hedeflerine bağlılık” ile “işle ilgili bilgi” faktörleri arasında ($r= 0.522$, $p<0.01$) düzeyinde var olduğu görülmüştür. Buna ilaveten, “iş tatmini” ile “bütçe hedeflerine bağlılık” ($r= 0.497$, $p<0.01$), “bütçesel katılım” ile “bütçe hedeflerine bağlılık” ($r= 0.495$, $p<0.01$) ve “iş tatmini” ile “işle ilgili bilgi” ($r= 0.475$, $p<0.01$) faktörleri aralarındaki ilişki düzeyleri en yüksek ilişki düzeyine sahip diğer faktör çiftleri olarak görülmektedir.

Tablo 3.7: Değişkenlere İlişkin Temel İstatistikler ve Korelasyonlar

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1 BÜTÇESEL KATILIM	3.07	1.36	1,00			
2 İŞ TATMİNİ	4.30	.56	0.260**	1.00		
3 BÜTÇE HEDEFLERİNE BAĞLILIK	3.98	.87	0.495**	0.497**	1.00	
4 İŞLE İLGİLİ BİLGİ	4.33	.59	0.307**	0.475**	0.522**	1.00

** Pearson korelasyonu $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır

Buna karşın, “iş tatmini” ile “bütçesel katılım” ($r= 0.260$, $p<0.01$) ve “bütçesel katılım ile “işle ilgili bilgi” ($r= 0.307$, $p<0.01$) faktörleri aralarındaki ilişki düzeyleri en düşük düzeye sahip olan faktör çiftleri olarak tespit edilmiştir.

3.6.4. Hipotez Testleri

Araştırma modeli kapsamında geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Bağımlı değişkendeki değişmelerin, tek bir bağımsız değişken tarafından açıklandığı basit doğrusal regresyon analizi, bağımlı değişkeni etkileyen birden fazla değişken olması durumunda yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle regresyon modelinin daha gerçekçi sonuçlar verebilmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmaktadır (Bülbül, 2001:459). Çoklu regresyonun önemli avantajı bağımsız değişkenlerin toplu etki göstermesi yanında, diğer değişkenler kontrol altında tutularak, her değişkenin etkisini tek tek görme imkanı sağlar (Bilgin, 2005:143).

Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ölçmek amacı ile oluşturulmuş olan hipotezlerin regresyon analiziyle test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular, aşağıdaki başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.6.4.1. Bütçe Hedeflerine Bağlılık, İşle İlgili Bilgi ve Bütçesel Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Şirkette çalışan yöneticilerin bütçeleme süresinde bütçe hedeflerine bağlılık, bütçeleme sürecine katılımlarının ve işle ilgili bilgi seviyelerinin onların iş tatminleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinden elde edilen sonuçlar tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Bütçe Hedeflerine Bağlılık, İşle İlgili Bilgi ve Bütçesel Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Bağımsız değişkenler	Bağımlı Değişken: İş Tatmini			
	β	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
Bütçe Hedeflerine Bağlılık (H_3)	0,343	3,214	0,002	Kabul
İşle İlgili Bilgi (H_4)	0,296	3,032	0,003	Kabul
Bütçesel Katılım (H_5)	-0,001	-0,008	0,993	Red
Model F		15,030		
R^2		0,311		
(p)		0,000		

Tablo 3.8 incelendiğinde, yöneticilerin iş tatminleri üzerinde bütçe hedeflerine bağlılık, işle ilgili bilgi ve bütçesel katılımın etkilerinin araştırıldığı model istatistiki olarak anlamlı ($F= 15,030$) ve modelin açıklama gücü ($R^2=0.311$) olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılığının ve işle ilgili bilgilerinin yöneticilerin iş tatminleri üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Buna karşın bütçesel katılımın diğer değişkenlerle birlikte iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durum “Yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılığı onların iş tatminlerini olumlu etkiler” ve “Yöneticilerin işle ilgili bilgileri iş tatminlerini olumlu etkiler” biçiminde geliştirilen **H₃** ve **H₄** hipotezlerinin desteklenmesini gerektirmektedir. Buna karşın “Bütçesel katılım yöneticilerin iş tatminlerini etkiler” şeklinde geliştirilen **H₅** hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Böylece şirkette çalışan yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilgileri arttıkça yaptığı işten tatmin olma düzeyi de artmakta ve daha fazla motive olmaktadır. Fakat yöneticilerin diğer değişkenlerle birlikte ele alındığında bütçeleme sürecine katılımlarının onların iş tatminleri üzerinde herhangi bir etkisi olmamaktadır. Yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılık, işle ilgili bilgi ve bütçesel katılım değişkenlerinin, iş tatminine yönelik algılarının yaklaşık %31’ini açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

3.6.4.2. Bütçesel Katılımın İşle İlgili Bilgi Üzerindeki Etkisi

Şirkette çalışan yöneticilerin bütçeleme sürecine katılmalarının işle ilgili bilgi üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinden elde edilen sonuçlar tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9: Bütçesel Katılım İşle İlgili Bilgi Üzerindeki Etkisi

Bağımsız değişkenler	Bağımlı Değişken: İşle İlgili Bilgi			
	β	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
Bütçesel Katılım (H₂)	0,307	3,259	0,002	Kabul
Model F	10,620			
R²	0,094			

Tablo 3.9 incelendiğinde, yöneticilerin işle ilgili bilgileri üzerinde bütçesel katılımın etkilerinin araştırıldığı model istatistiki olarak anlamlı (**F=10,620**)ve modelin açıklama gücü (**R²=0,094**) olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda yöneticilerin bütçesel katılımının işle ilgili bilgi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

Bu durum “Bütçesel katılım yöneticilerin işle ilgili bilgilerini olumlu etkiler” şeklinde geliştirilen H_2 hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Bu sonuçlar, yöneticilerin bütçesel katılımının attıkça, işle ilgili bilgilerinin de aynı yönde arttığını ifade etmektedir.

Bu durum, bütçesel katılımın, işle ilgili bilgi değişkeninin tek başına yaklaşık %9'unu açıkladığı görülmektedir.

3.6.4.3. Bütçesel Katılımın Bütçe Hedeflerine Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Şirkette çalışan yöneticilerin bütçeleme sürecine katılmalarının ve bütçe hedeflerine bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinden elde edilen sonuçlar tablo 3.10'da gösterilmiştir.

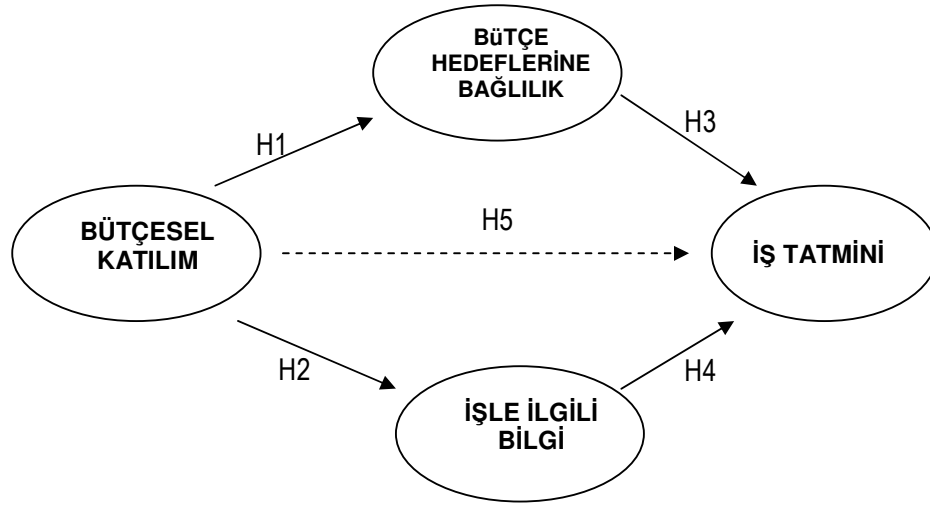
Tablo 3.10: Bütçesel Katılımın Bütçe Hedeflerine Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı Değişken: Bütçe Hedeflerine Bağlılık			
	β	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
Bütçesel Katılım (H_1)	0,495	5,748	0,000	Kabul
Model F	33,039			
R^2	0,245			

Tablo 3.10 incelenecek olursa, bütçe hedeflerine bağlılığın araştırılmasında bütçesel katılım ele alındığında model istatistiki olarak anlamlı ($F=33,039$) modelin açıklama gücü ($R^2= 0,245$) olarak bulunmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonucunda bütçe hedeflerine bağlılık üzerinde, bütçesel katılımın istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu durum “Bütçesel katılım yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılığını olumlu etkiler.” biçiminde geliştirilen H_1 hipotezinin desteklenmesini gerektirmektedir. Böylece yöneticilerin bütçeleme sürecine katılmalarının

artmasının, onların bütçe hedeflerine bağlılıklarını arttıracaklarını söylemek mümkündür. Bu durum; aynı zamanda bütçesel katılımın, bütçe hedeflerine bağlılık değişkeninin tek başına yaklaşık %24,5'ini açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil.3.2. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi (Gerçekleşen Model)

Araştırma modeli içerisinde geliştirilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini gösteren sonuçlar Tablo 3.11'de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.11 Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

Hipotezler	Kabul/Ret Durumu
H1: Bütçesel katılım yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılığını olumlu etkiler.	Desteklendi
H2: Bütçesel katılım yöneticilerin işle ilgili bilgilerini olumlu etkiler.	Desteklendi
H3: Yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılığı onların iş tatminlerini olumlu etkiler.	Desteklendi
H4: Yöneticilerin işle ilgili bilgileri iş tatminlerini olumlu etkiler.	Desteklendi
H5: Bütçesel katılım yöneticilerin iş tatminlerini olumlu etkiler.	Desteklenmedi

4.SONUÇ

"Bütçesel katılımın iş tatmini üzerindeki etkisi" başlıklı çalışmada bütçesel katılım, bütçe hedeflerine bağlılık, iş ile ilgili bilgi ve iş tatmini konularına değinilmiş olup çalışmanın amacı da bunların birbirlerine olan etkilerini incelemekten ibarettir.

Üretim alanında faaliyet gösteren büyük şirketlerden 127 yöneticiye anket çalışması uygulanmış ve bunlardan 104 adeti kabul görmüştür.

Çalışmanın neticesinde bütçesel katılım arttıkça, bütçe hedeflerine bağlılığın ve işle ilgili bilginin arttığı görülmüş, bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilginin de iş tatminini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Çoklu regresyon yöntemi ile analiz edilen hipotezlerin sonucunda, ayrıca bütçesel katılımın işle tatmini üzerinde direkt değil dolaylı bir etkisi olduğu bulgusuna da ulaşılmıştır.

Çalışma; bütçe katılımı-iş tatmini-işle ilgili bilgi-motivasyon literatürüne çeşitli katkılarda bulunmuştur. Bütçesel katılımın, astları, bütçe hedeflerini benimsemeye sevk ederek motivasyonlarını arttırdığı ve işle ilgili bilgi edinmek ve kullanmak için daha çok çaba sarf eden, işine bağlı astlar üzerinde bilgilendirici etkiyi tetiklediği sav'ı ve işle ilgili bilginin, astlara daha bilgili eylemler ve dolayısıyla artan iş performansı sayesinde eylem tercihlerini daha iyi yapma imkanı tanıdığı gerçeği üzerinde durulmuş, astların işle ilgili bilgiyi kullanmasının iş performansını artıracığı sonucuna varılmıştır.

5. KISITLAR ve GELECEKTEKİ ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu çalışma, bütçeleme sürecine katılımın ikili rolünü daha iyi anlamamızı sağlayarak muhasebe literatürüne katkıda bulunmak amacıyla hazırlanmıştır. Sonuçlar, hedef belirleme kuramının bütçesel katılım-performans bağıını incelemek için uygun bir alternatif kuram olarak kullanılmasına destek sağlamaktadır. Çalışma; özellikle bütçesel katılımın bütçe hedeflerine bağlılık konusunda astlar üzerinde etkili olduğunu ve iş performanslarını arttırarak işle ilgili bilgiyi toplama, takas etme ve yayma konusunda daha çok çaba sarf edecek, aşırı bağı astlar üzerinde bilgilendirici bir etkiyi tetiklediğini ortaya koymaktadır. Daha da önemlisi çalışmanın sonuçları, bütçesel katılımın iş performansı üzerindeki bütçe hedeflerine bağlılık motivasyonunu artırmak ve bilgilendirmek gibi iki etkisine deneysel destek sağlamaktadır.

Anket metodolojisine ilişkin genel ölçüm ve uygulama hataları bu çalışma için de geçerlidir. Dahası, örneğin rassal bir biçimde seçilememesi bulguların dış geçerliliğini zayıflatmaktadır. Dış geçerlilik, bunun dışında nispeten az sayıdaki örnek yüzünden tehlikeye düşecektir. Bu nedenlerden ötürü çalışmanın sonuçları genelleştirilirken dikkat edilmelidir.

Gelecekteki çalışmalarda bağımsız ve bağımlı değişkenin farklı kombinasyonları arasındaki ilişki de incelenebilir.

Bu çalışmanın kısıtlamalarından bir diğeri, bütçesel katılımın öteki bilgilendirici rolünü, yani astların kişisel bilgilerini iletmeleri ve bunun bütçe kalitesine ve işlevselselliğine katkısını, dikkate almamış olmasıdır. (bakınız: Magner ve diğeri, 1996). Bilginin sadece bir türü incelenmiştir: İşle ilgili bilgi. Bu tür bilgiler yöneticilerin işle ilgili görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olur. Gelecekteki çalışmalar bütçesel katılımın bilgilendirici rolüne

ilişkin daha kapsamlı bir inceleme sağlamak için bilginin iki türünü de kullanabilir.

Örnek imalat sanayinden seçilmiştir. O yüzden, sonuçların hizmet endüstrisi gibi başka endüstriler için genelleştirilmesi dikkatle yapılmalıdır. Örneğe ilişkin önemli bir mesele, bu çalışmada örnek sayısının az olmasıdır. Birçok araştırmacı (örneğin, Bentler ve Bonnet, 1980; Guadagnoli ve Velicer, 1988; Marsh ve diğerleri, 1988; Zimmerman ve diğerleri, 1999) yapısal denklem modellemesi için az sayıda örnek kullanılmasına ilişkin sorunlara değinmiş ve bunu eleştirmiştir. Örneğin Zimmerman ve diğerleri (1999, 135) "az sayıda örneğin, uyumsuzluk, uygunsuz çözümler ve ölçüm parametresi dengesizliği doğurduğuna" dikkat çekmiştir.

Bu çalışma ağırlıklı olarak, önceki uygulamalar göz önünde bulundurmaksızın, bütçesel katılımın sonuçlarına odaklanmıştır. Daha önceki bütçesel katılım çalışmalarında bu durum temel eleştiri noktası olmuştu. (örneğin bakınız: Clinton ve diğerleri, 1992; Shields ve Young, 1993; Shields ve Shields, 1998). Örneğin Shields ve Young (1993:275) "araştırmanın bütçesel katılımı daha iyi anlama konusunda bir ilerleme kaydetmesi için, öncelikle bütçesel katılımdan önceki uygulamaları açıklamaya odaklanıp, sonra da bu açıklamayı sonuçlarıyla karşılaştırılmalıdır." önerisinde bulunmuştur. Ayrıca, Shields ve Shields (1998:50) bütçesel katılım konusunda gelecekte yapılacak çalışmaların " bütçesel katılımın etkilerinin yanında daha önceki uygulamaları da kapsarsa daha eksiksiz ve güvenilir olacağını" ileri sürmüştür.

Son olarak, anket araştırması metodolojisi, belirli bir zamandaki istatistiksel bağların incelenmesine imkan vermektedir ve ilişkilerin gidişatı konusundaki yargılara sadece kuramsal tartışmada ileri sürülen etkilerin sonuçlarla tutarlılığı bakımından varılabilmektedir. Gelecekteki araştırmalarda bu araştırmada ileri sürülen kuramsal ve nedensel ilişkileri sistemli yollarla

incelemek için boylamsal saha çalışmaları gibi farklı araştırma yöntemleri kullanılabilir.

Bu kısıtlamalara rağmen, bu çalışmanın, bütçe hedeflerine bağlılığın ve bütçesel katılımın bilgiyle ilgili rollerinin iş tatmini üzerindeki etkilerini bir araya getiren bir model geliştirerek, bütçesel katılım alanındaki araştırmalara katkıda bulunduğu kanısına varılmıştır.

KAYNAKLAR

Agarwal, S.A., and Ramaswami, S.N., 1993. *"Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model"*. The Journal of Personal Selling & Sales Management, 13, 2.

Argyris, C.1952, The Impact of Budgets on People. New York, NY:Controllershship Foundation.

Argyris, C.1953, Human Problems with Budgets. Harvard Business Review 31 (1):97-110

Baiman, and Evans, 1983, Pre-decision information and participative management control systems. Journal of Accounting Research 22(1):371-295.

Baiman, S. (1982), "Agency Research in Managerial Accounting:A Survey", Journal of Accounting Literature, Vol.1, pp.154-213

Becker, S. and D. Green, (1962) "Budgeting and Employee Behavior." The Journal of Business vol.35, 392-402.

Bentler, P.M., and D.G. Bonnet, 1980. Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structure. Psychological Bulletin:588-600.

Bilgin Necdet, 2005 *"Tarımsal Kooperatiflerde Güven Duygusunun Ortakların Kooperatife Bağlılıkları ve Performans Algılarına Etkisi, TARIŞ'te Bir Uygulama"* Doktora Tezi, Gebze.

Black, J.S., Mendenhall. M., & Oddou, G.R. (1991). Towards a Comprehensive Model of International Adjustment:An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. Academy of Management Review, 16(2), 291-317.

Brownell, 1982. A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control. The Accounting Review : 766-777.

Brownell, 1983. Leadership Style, Budgetary Participation and Managerial Behavior, Accounting, Organizations and Society, Vol.8, No:4:307-321.

Brownell, and M. McInnes.1986. Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance. The Accounting Review 61 : 587-600.

Brownell, P. and M.K. Hirst, (Autumn 1986) "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty:Test of a Three-Way Interaction." Journal of Accounting Research 24(2), 241-249

Brownell. P. 1979. Participation in Budgeting. Locus of Control and Organizational Effectiveness. A Doctoral Dissertation. University of California, Berkeley.

Bruns, W.J., Jr. and J. H. Waterhouse, 1975. Budgetary Control and Organization Structure. *Journal of Accounting Research* (Autumn):177-203.

Bülbül Serpil, 2001 “*Çözümsel İstatistik*”, Alfa Yayınevi.

Büyüköztürk Ş., 2002 “*Veri Analizi El Kitabı*”, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Campbell, D.R., and K.F. Gingrich, 1986. The Interactive Effects of Task Complexity and Participation on Task Performance : A Field Experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 38 (October) : 162-180.

Caplan, Edwin H., 1971, *Management Accounting and Behavioral Science*, Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Reading, Mass.

Carroll, S.J., and H.L. Tosi, 1973. *Management by Objectives: Applications and Research*, New York: Macmillan.

Chenhall, R.H. and P. Brownell, (1988) “The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable.” *Accounting, Organizations and Society*, 225-233

Chalos, P. and M. C. C. Poon. 2000. Participation and performance in capital budgeting teams. *Behavioral Research In Accounting* (12): 199-230.

Chong, V.K., and Chong, K.M., 2002. “*Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach*”. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14.

Chong, V.K., Eggleton, I.R.C. and Leong, M.K.C. 2005. The Effects of Value Attainment and Cognitive Roles of Budgetary Participation on Job Performance, *Advances in Accounting Behavioural Research*, ed Arnold, V., Amsterdam, Elsevier

Clinton, B.D., T.W.Hall. J.E.Hunton and B.J. Pierce. 1992. Perceptions of supervisor/subordinate task-specific expertise as a moderator of participative budgeting outcomes. *Advances in Accounting*:85-106

Collins Frank and Willingham J. John (1977), “Contingency Management Approach to Budgeting” *Management Accounting*.

Collins, F.1978. The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variables with Budgetary Response Attitudes. *The Accounting Review*: 324-335

Covaleski A. Mark, Evans III H. John, Luft L. Joan, Shields D. Michael, 2003. Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Journal of Management Accounting Research*.

Cronbach, L., 1951 “*Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test, Psychometrica*”, 16, 297-334.

Czarniawska, B.1997. Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity, Chicago, IL:University of Chicago Press.

Demski, J.S. and Feltham, G.A. (1976), Cost Determination: A Conceptual Approach, Iowa State University Press, Ames, IA.

Donaldson, L.2001. The Contingency Theory of Organizations. Thousands Oaks,CA: Sage Publications.

Dunbar, R.L. (1971) "Budgeting for Control", Administrative Science Quarterly, 16, pp. 88-96.

Dunk, A. (1990) "Budgetary Participation, Agreement on Evaluation Criteria and Managerial Performance: A Research Note" Accounting, Organizations and Society, 15, pp. 171-178.

Earley and J. Brittain, 1993. Cross-level analysis of organizations: Social Resource Management Model. Research in Organizational Behavior:357-408

Early, P.C., P. Wojnaroski, and W.Prest, 1987.Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance. Journal of Applied Psychology 72 : 107-114.

Erez, M. and R. Arad, (1986) "Participative Goal Setting: Social, Motivation and Cognitive Factors." Journal of Applied Psychology 71, 591-597.

Erez, M., P. C. Early, and C.L. Hulin (1985) "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two Step Model. Academy of Management Journal:50-66.

Feldman Daniel & Hugh Arnold, 1986 "*Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*" McGraw-Hill International Book Company: Auckland

Feldman, D.C., & Tompson, H.B. (1993). Expatriation, Repatriation and Domestic Geographical Relocation:An Empirical Investigation of Adjustment to New Job Assignments. Journal of International Business Studies, 23(3), 507-529

Fisher, C.D. & Shaw, J.B. (1994). Relocation Attitudes and Adjustment: A Longitudinal Study. Journal of Organizational Behaviour, 15,209-224.

Gaski, J.F.,1984 "*The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, Journal of Marketing*", 48, 9-29

Gomez-Meijia, L. & Balkin. D.B. (1987) The determinants of Managerial Satisfaction With The Expatriate and Repatriate Process. Journal of Management Development, 6, 7-17.

Guadagnoni, E., and V.F. Velicer, 1988. Relation of sample size to the stability of component patterns. Psychological Bulletin 103(2):265-275

Hackman,J.R., & Oldham,G.R. (1980) *Work Redesign*.Reading, MA:Addison-Wesley.

Hanson, E.L. (1966) "The Budgetary Control Function", *Accounting Review*, 41, , pp. 239-243

Harvey Mary Ellen O'Grady, 2000. "The impact of organizational ethical climate and ethical ideology on the propensity to create budgetary slack and job satisfaction" Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration.

Hodgetts, R.M. (1993). *Modern Human Relations at Work*. Hinsdale, IL:Dryden Press.

Hofstede, G.H. 1968. *The Game of Budget Control*, London, Tavistock: Assen, Van Gorcum.

Hofstede, G.H., 1967, *The Game of Budget Control*, Van Nostrum Reinhold Co.Inc., N.Y.

Hopwood, A. 1976. *Accounting and Human Behavior*. Prentice-Hall.

Irvine See V.Bruce, (1970) "Budgeting Functional Analysis and Behavioral Implications," *Cost & Management*; and Glenn A.Welsch, (1971) "Some Behavioral Implications of Profit Planning and Control," *Management Adviser*.

Ivancevich, J.1972. *A Longitudinal Assessment of Management by Objectives*. *Administrative Science Quarterly* 17:126-135.

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

Kren, L., (1992) "Budgetary Participation and Managerial Performance:The Impact of Information and Enviromental Volatility." *The Accounting Review* 67(3), 511-526.

Kren, L. and W.M. Liao, (1988) "The Role of Accounting Information in the Control of Organizations: A Review of the Evidence." *Journal of Accounting Literature* 7, 280-309.

Latham G.P., and L.M. Saari,1979. *The Effects of Holding Goal Difficulty Constant on Assigned and Participatively Set Goals*. *Academy of Management Journal* :163-168.

Lau M. Chong, Tan L.C.Sharon, (2003) "The Effects of Participation and Job-Relevant Information on the Relationship Between Evaluative Style and Job Satisfaction", *Review of Quantitative Finance and Accounting*.

Leach, Maria A. L. 2002. "Participative Budgeting, Performance and Job Satisfaction: A Cultural Study of Managers Working for Multinational Firms in the Southeastern United States and the US-Mexico Border." Mississippi State University.

Lee Hung-Wen Wayne, 2002 "A Study of Taiwanese Banking Expatriates in the United States", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Idaho,

Levin, I., & Stokes. J.P. (1989) Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74, 752-58

Linn Gary, B.S., M.B.A., C.P.A.,A . May 1997, Study of the influence of broadscope managerial accounting systems on the propensity to create slack. College of Administration and Business Louisiana Tech University,

Linn, G. Casey. K.Michael, Johnson H. Gene, Ellis T.Selwyn (2001) "Do Broad Scope Managerial Accounting Systems Moderate The Effects of Budget Emphasis, Budget Participation and Perceived Environmental Uncertainty on the Propensity to Create Budgetary Slack?"

Locke, E.A. 1968, Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*:157-189

Locke, E.A. and G.P. Latham, (1990) A Theory of Goal Setting and Task Performance. New Jersey:Prentice Hall.

Locke, E.A., D.M. Schweiger, and G.P. Latham.1986. Participation in Decision Making: When should it be used ? *Organizational Dynamics* 16 (Winter) : 65-79.

Locke, K.N. Sha, L.M. Saari and G.P. Latham, 1981. Goal Setting and Task Performance:1969-1980, *Psychological Bulletin*:125-152.

Luft, J., and M.D. Shields, 2003. Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3):169-249

Magner, N., Welker R.B., & Campbell, T.L. (1996). Testing a Model of Budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural Equations Framework. *Accounting and Business Research*, 27, 41-50.

Mahoney, T.A., Jerdee, T.H. and Carroll, S.J. (1965) "The Jobs of Management" *Industrial Relations*, pp.97-110

Maiga, A. S. 2005. Antecedents and consequences of budget participation. *Advances in Management Accounting*.

Marsh, H.W., J.R. Balla and R.P. McDonald, 1988. Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin* 103:301-410

McGregor Douglas, (1967) "Do Management Control Systems Achieve Their Purpose?" *Management Review*.

- Merchant, K.A.** 1981. The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*, Vol.61, No:4:813-829
- Milani, K.** (1975) "The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes:A Field Study." *The Accounting Review*, Vol.50, April, pp.274-284.
- Miller, E.L.** (1975) The Job Satisfaction of Expatriate American Managers: A Function of Regional Location and Previous International Work Experience. *Journal of International Business Studies*, 6, 65-73
- Miller, K. I., & Monge, P. R.** (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727–753.
- Mitchell, C.M. Smyser, and S.E.Weed,** 1975. Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 18:623-631.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R.** (1982). Employee--organization linkages. In P. Warr (Ed.), *Organizational and occupational psychology*. (pp. 219-229). New York: Academic Press.
- Murray, D.** 1990. The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables. *Behavioral Research in Accounting*:104-123
- Naumann, E.** (1993) Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment Among Expatriate Managers. *Group and Organization Management*, 18(2), 153-187.
- Newstrom John W. Davis Keith,** (2000) *Organizational behavior: human behavior at work*, New York: McGraw-Hill)
- Norusis, M.J.** (1993), *SPSS for Windows: Professional Statics*, Release 6.0, SPPS Inc., Chicago.
- 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*, Vol. 23, No. 5/6, pp. 467-483.
- Nunnally, J.C., 1978** "Psychometric Theory", 2nd Edition, New York: McGraw-Hill,
- O'Reilly, C.& Chatman, J.** (1986). Organizational Commitment & Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification, & Internationalization on Pro-social Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499

Parker, R.J., and Kyj, L., 2004. *“Vertical Information Sharing in the Budgeting Process”*. Accounting, Organizations and Society, 2004.

Penno, M.1984, Asymmetry of predecision information and managerial accounting. Journal of Accounting Research 22(1) :177-191

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, pp. 101-118.

Rice, R.W., McFarlin,D.B.&Bennet,D.E. (1989). Standards of Comparison and Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology, 74(4):591-598

Rousseau, D.M. (1978) Characteristics of Departments, Positions and Individuals: Contexts for attitudes and behaviour. Administrative Science Quarterly, 23, 521-540

Salanick.G.R.& Pfeffer.J. (1978) A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. Administrative Science Quarterly, 23, 224-53

Schermerhorn, John R. & Hunt & Osborn,1994 *“Managing Organizational Behaviour”* Fifth Edition.

Schiff, T. (1970) “The Impact of Budgets on People”, Accounting Review, 45, pp. 259-268

Searfoss, D.G. and Monczka, R.M. (1973) “Perceived Participation in the Budget Process and Motivation to Achieve the Budget” Academy of Management Journal, Vol 16, pp.541-554

Sevgener A.Sait ve Rüstem Hacirüstemoğlu,*“Yönetim Muhasebes”*, M.Ü.Nihat Sayar Eğitim Vakfı, İstanbul,1993.

Shaffer,M.S.& Harrison,D.A. (1998), Expatriate’s Psychological Withdrawal From International Assignments:Work- Non-work and Family Influences. Personel Psychology, 51, 87-118

Sharma, S., (1996), Applied Multivariate Techniques, John Wiley&Sons Inc., s.685, New York.

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

Shields, M.D. and S.M. Young, 1993. Antecedents and consequences of participative budgeting :Evidence on the effects of asymmetrical information. Journal of Management Accounting Research:265-280

Simons, R.1987. Planning, Control and Uncertainty: A Process View. In Accounting and Management : Field Study Perspectives, edited by W.J. Bruns and R.S. Kaplan. Cambridge, MS: Harvard University Press.

Smith, P., Kendall. L. and Hulin, C. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Behaviour*, Rand-Mc Nally, Chicago, IL.

Spector, P.E. (1997) *Job Satisfaction*. Thousand Oaks.CA:Sage Publications

Swieringa, R.I. and R.H. Moncur, (1975) "Some Effects of Participative Budgeting on Managerial Behaviour, New York: National Association of Accountants.

Şıklar Emel,2000 "*Regresyon Analizine Giriş*" Eskişehir.

Tiessen, P., and J.H. Waterhouse,1983.Towards a Descriptive Theory of Management Accounting. *Accounting, Organizations and Society* 8(2/3):251-267.

Vandenbosch, B. ve C. Higgins., (1996), "Information acquisition and mental models: An investigation into the relationship between behaviour and learning", *Information Systems Research*, UK, 7(2), s.198-214.

Vroom Victor and Yetters Phillip (1973) *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburg Press.

Vroom.V.H.1964. *Work and Motivation* . New York : Wiley and Sons.

Wallace, Michael E., August 1966 "Behavioral Considerations in Budgeting," *Management Accounting*,

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., & Logquist, L.H. (1967) *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Young, M.S. (1985) "Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack" *Journal of Accounting Research*, 23,pp. 829-849.

Zimmerman, R.A., P.Eason, and M.Gowan. 1999 Taxpayer preference between income tax and consumption tax:Behavioral life cycle effects. *Behavioral Research in Accounting* 11:111-142

ÖZGEÇMİŞ

Görkem Akpınar 24.12.1979 yılında Kayseri'de doğmuştur. Orta öğrenimini Edirne Anadolu Lisesi'nde yapmış, sonrasında sırayla, Kocaeli Üniversitesi Meslek Yüksekokulu İnşaat bölümü ve Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünü bitirmiştir. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde eğitimini sürdürmekte, bir yandan da 2004 Ocak ayından bu yana, eski adı Chrysler olan Askam Kamyon İmalat ve Tic. A.Ş.'de Yönetim-İcra Kurulu Asistanı olarak görev yapmaktadır.

Ek: Anket

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**

Değerli KATILIMCI,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde hazırlanmakta olan "**Bütçe Katılımı, Sosyalizasyon Uygulamaları ve İş Tercihinin İş Performansına Etkisi**" konulu araştırma projelerinin uygulanması ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak ankete katılarak bilimsel bir araştırmaya destek vermiş olacaksınız.

İlginiz ve desteğiniz için teşekkürler.

Doç. Dr. Gökhan ÖZER

İşletme Fakültesi
Öğretim Üyesi
ozer@gyte.edu.tr

Görkem Akpınar

GYTE İşletme Fakültesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Anketin Doldurulması:

Ankette kişisel bilgilerinizle ilgili soruların karşısında yer alan seçeneklerden size en uygun olanın yanına **işaret (örneğin; x,√)** komanız yeterlidir.

Kişisel bilgilerden sonra gelen bölümde konu ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde de; lütfen **her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı fikrinizi belirten sayıyı yuvarlak içine alarak belirtiniz.**

Lütfen aşağıdaki **kişisel bilgileri** doldurunuz.

Yaşınız	:18 -30 <input type="checkbox"/>	31-40 <input type="checkbox"/>	41 ve üstü <input type="checkbox"/>
Cinsiyetiniz	: Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>	
Eğitim Düzeyi	: Doktora <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Üniversite <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Lise <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ortaokul <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	İlkokul <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unvanınız	:		
Pozisyonunuzdaki kaçınıcı yılınız?	:		
Kurumunuzun Yıllık Cirosu	:(ZORUNLU DEĞİL)		
Kurumunuzun faaliyet gösterdiği başlıca sanayi/endüstri alanı :	:		

Bütçesel Katılım		(1) çok az..... (5) çok fazla				
1	Bütçenin hazırlanmasına önemli oranda katılıyorum.	1	2	3	4	5
2	Bütçem, ben ondan memnun olana kadar son halini almaz.	1	2	3	4	5
3	Bütçe ile ilgili konularda üstlerim daima, görüşlerime başvurur ya da önerilerimi alırlar.	1	2	3	4	5
4	Bütçe hazırlanması sırasında görüşlerim, önemli bir faktör olarak dikkate alınır.	1	2	3	4	5
İş Tatmini		(1) Kesinlikle katılmıyorum..... (5) Kesinlikle katılıyorum				
1	İşimden gerçekten haz alıyorum.	1	2	3	4	5
2	İşimi, ortalama bir çalışanın sevdiğinden daha çok seviyorum.	1	2	3	4	5
3	İş değiştirmeyi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
4	Çoğu zaman, işim konusunda istekliyimdir.	1	2	3	4	5
Bütçe Hedeflerine Bağlılık		(1) Hiç önemli değil..... (5) Çok önemli				
1	Sorumluluk alanınızla ilgili bütçeye erişmek için, size ait yükümlülüğün büyüklüğü/oranı nedir?	1	2	3	4	5
2	En azından, sorumluluk alanınızla ilgili bütçe hedefine ulaşmak, sizin için ne kadar önemli?	1	2	3	4	5
3	Sorumluluk alanınızla ilgili bütçe hedeflerine ulaşmak için harcadığınız çabanın oranı nedir?	1	2	3	4	5
İşle İlgili Bilgi		(1) Kesinlikle katılmıyorum..... (5) Kesinlikle katılıyorum				
1	İşimi iyi icra edebilmek için neyin gerekli olduğu konusunda her zaman kararlıyım.	1	2	3	4	5
2	Performans amaçlarımı başarıyla sonuçlandırmak için, en uygun kararları alabilecek yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
3	Önemli karar alternatiflerini değerlendirmek için gerekli olan stratejik bilgiyi elde edebilecek yeteneğe sahibim.	1	2	3	4	5