



Publication of Association Esprit, Société et Rencontre  
Strasbourg/France

*The Journal of Academic Social Science Studies*

**JASSS**

Volume 5 Issue 8, p. 931-949, December 2012

**BÜTÇESEL KATILIMIN YÖNETİCİLERİN BÜTÇE  
HEDEFLERİNE BAĞLILIK, İŞLE İLGİLİ BİLGİ VE İŞ  
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

*THE EFFECT OF BUDGETARY PARTICIPATION ON MANAGERS'  
BUDGET GOAL COMMITMENT, WORK-RELATED  
INFORMATION AND JOB SATISFACTION*

*Prof. Dr. Gökhan ÖZER*

*Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Muhasebe-Finansman ABD*

*Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZCAN*

*Abant İzzet Baysal Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Muhasebe Finansman ABD*

*Görkem AKPINAR*

*İşletme Bilim Uzmanı*

**Abstract**

The objective of this study is to investigate the effect of budgetary participation on managers' budget goal commitment, work-related information and job satisfaction. For this purpose, the data is gathered via questionnaire applied to 104 managers working in various levels in the medium and large-sized enterprises which are mostly in automotive industry and operate in the Marmara Region. In order to test the hypotheses of this study, correlation and regression analyses were performed. Results of correlation analysis revealed that all variables are significant and positively related to each other. The results of regression analyses show that budgetary participation has statistically significant and positive impact on managers' budget goal commitment and work-related information. Results also reveal that budget goal commitment and work-related information has statistically significant and positive impact on job satisfaction. It is seen that budgetary participation has not direct statistically significant and positive impact on job satisfaction. However, the impact of budgetary participation on job satisfaction is transmitted by budget goal commitment and work-related information variables. Although budgetary participation has statistically significant and positive impact on job satisfaction, when budget goal commitment and work-related information are included to the multiple regressions separately and together, this impact is shaded. These results prove that budget goal commitment and work-related information have perfect mediation effect between budgetary participation and job satisfaction.

**Keywords:** Behavioral accounting, budgetary participation, work-related information, job satisfaction, budget goal commitment

**Öz**

Bu çalışmanın hedefi, bütçesel katılımın yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılıkları, işle ilgili bilgileri ve iş tatminleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bu hedefi gerçekleştirmek için gerekli olan veri, Marmara bölgesinde faaliyet gösteren çoğunluğu otomotiv sektöründeki orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan çeşitli düzeydeki 104 yöneticiden anket yoluyla elde edilmiştir. Çalışmanın hipotezlerini test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, tüm değişkenlerin birbiriyle istatistikî olarak anlamlı ve pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçları ise, bütçesel katılımın yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilgiler üzerinde pozitif ve istatistikî olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Sonuçlar ayrıca, bütçe hedeflerine bağlılığın ve işle ilgili bilginin iş tatmini üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu onaylamaktadır. Buna karşın bütçesel katılımın iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı, bu etkinin bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilgi değişkenleri üzerinden dolaylı bir biçimde gerçekleştiği bulgusu elde edilmiştir. Bütçesel katılım ile iş tatmini arasında istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğuna göre, çoklu regresyona bütçe hedeflerine bağlılık ve iş ile ilgili bilgi değişkenleri girdiğinde bu etkinin gölgelendiği görülmektedir. Yapılan ek analizler hem bütçe hedeflerine bağlılık hem de iş ile ilgili bilgi değişkenlerinin yalnızca teker teker değil birlikte de, bütçesel katılım ve iş tatmini arasında tam ara değişkenler olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Davranışsal Muhasebe, Bütçesel Katılım, İş ile ilgili bilgi, iş tatmini, bütçe hedeflerine bağlılık.

## 1.GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin gelişmesi, pazarların genişlemesi, rekabetin artması, kar marjlarının giderek daralması ve ekonomi alanında yaşanan diğer değişimler, işletmelerin giderek büyümelerine ve daha karmaşık bir yapıya bürünmelerine yol açmaktadır. Yaşanan bu tür gelişme ve değişimler, üst yönetimlerin karar alırken çok daha dikkatli davranmasını gerektirmektedir. İşletmenin stratejik önem taşıyan kararlarının en önemli kısmını, bütçeleme süreci oluşturmaktadır. Bu süreç; üst yönetim ve kurmay grubunun gelecekle ilgili tahmin ve beklentilerine göre hazırlanan planların icra aşamasındaki çalışanlara yansıtılması olarak görülmektedir. Bu nedenle yapılan bütçeleme çalışmaları sırasında tutarlı düşünme, önemli kararlara varmadan önce tüm ilgili etmenlerin dikkate alınması, bütçe hedeflerinin çalışanların katılımıyla oluşturulması, iş ile bilginin bu sürece dahil edilmesi, katılım ve iş ile ilgili bilginin dikkate alınması yoluyla iş memnuniyetinin arttırılması, denetim maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlanması ve faaliyetlerin etkin bir biçimde denetlenmesi gibi konularda işletmeye yararlar sağlamaktadır.

Davranışsal muhasebe literatüründe ve yönetim muhasebesi araştırmaları için Argyris'den (1952, 1953) bu yana bütçesel katılım en ilgi çeken konulardan biri (Breaux ve diğerleri, 2011) ve yoğun bir araştırma faaliyetine sahne olmuştur (Argyris, 1953; Hopwood, 1972; Milani, 1975; Otley, 1978; Kenis, 1979; Merchant, 1981; Brownell, 1982; Murray, 1990). Hanson (1966) ve Dunbar (1971) bütçeleme sürecine katılımın, yöneticilerin bütçeyi tutturma motivasyonunu artırdığını ileri sürerken, Dunk (1990) bütçeleme sürecine katılan yöneticilerin, sağlanması daha kolay standartlara sahip ve işlevsel olan bütçeler yaratma yönünde çaba harcadıklarını belirtmiştir. Schiff (1970) ve Young (1985) ise, bütçeleme sürecine katılımın astlara, performans standartlarında bütçe serbestliği oluşturma fırsatı sağladığını öne sürmüştür.

Kenis (1979), Ivancevich, (1972) ve Vroom, (1964) faaliyet bütçelerine katılımın ve astların bütçeleme sürecinde fikirlerinin alınmasının, gerek yöneticiler gerekse çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Bütçeleme sürecine katılmayan personelin, bütçeleme hedeflerine ulaşmadaki sorumluluk duygusu da azalmaktadır. Hazırlanan bütçe önerileri alt kademedeki yönetici veya çalışanlardan üst kademedeki yöneticilere doğru iletilmekte, bu şekilde ilerleyerek en üst yönetime ulaşmakta ve bütçeleme süreci burada tamamlanmaktadır (Morse ve diğerleri, 2002). Bütçesel katılım, bütçeleme sürecine katılan her düzeydeki yönetici ve çalışanları sadece bütçe hedeflerini değil, tüm örgütsel amaç ve hedefleri başarma çabasına yönlendirmektedir. Bu süreç örgütsel bağlılık, örgütsel amaçlar ve değerlere inanmayı ve kabul etmeyi içerdiği için, bütçesel katılım örgütsel bağlılığı arttırabilir (Nouri ve Parker, 1998). Aynı zamanda bütçesel katılım, çalışanlara üstlerinden ve kurumlarındaki başka kişilerden işleriyle ilgili önemli bilgileri isteme fırsatı tanımakta ve bu yönde bir çabaya yönlendirmektedir (Magner, Welker ve Campbell, 1996). Dolayısıyla bütçesel katılımın işle ilgili bilginin elde edilmesini ve kullanılmasını teşvik eden bir süreç olduğunu söylemek mümkündür (Simons, 1987; Kren,1992).

Bu çalışmada, bütçesel katılımın yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılıkları, işle ilgili bilgileri ve iş tatminleri üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren çoğunluğu otomotiv sektöründeki orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan çeşitli düzeydeki 104 yöneticiden elde edilen verilerin faktör ve regresyon analizlerine tabi tutulması sonucunda elde edilen sonuçlar, genelde literatürü destekler

niteliktedir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER**

### **2.1. Bütçesel Katılım**

Bütçesel katılım, bireylerin direkt olarak kendilerini etkileyen bütçe yapılarına dâhil ve bu bütçelerin hazırlanması sürecinde etkili olmalarını ifade etmektedir. Bütçeleme sürecine yüksek oranda katılım, astlar ve üstler arasında bütçe hazırlama konuları ile ilgili sık ve yaygın tartışmaları beraberinde getirmektedir (Parker ve Kyj, 2004). Bütçesel katılım astlara bütçe oluşturma sürecine katılma ve bütçeyi etkileme fırsatlarının tanındığı bir süreçtir (Brownell, 1982).

Astların yerel şartlar ile ilgili olarak üstlerinden daha doğru/tam bilgiye sahip olmaları nedeniyle bütçe hazırlama sürecine katılmalarına izin verilmesi, onlara işletme sorunlarını üstleri ile tartışma olanağı sağlamak ve problemlerin işletme lehine daha hızlı bir şekilde çözülmesine katkıda bulunmaktadır. Bu katılım beraberinde daha doğru ve gerçekçi bütçeler hazırlanmasını getirmekte ve böylece bütçenin kalitesini arttırmaktadır (Poon ve diğerleri., 2001; Magner, Welker ve Campbell, 1996; Nouri ve Parker, 1998; Shields ve Shields, 1998; Chong ve Chong, 2002). Becker ve Green (1962) bütçe hedeflerinin belirlenmesi sürecinde tüm düzeydeki yöneticilerin katılımına müsaade edilmesi gerektiğini önemle vurgulamışlardır.

Argyris (1952), bütçeleme sürecine katılımın çalışanların performansını artıracığını, fakat etkili bir performans sergilemek için bireylerin bütçe hedeflerini kabul etmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Hofstede (1967) yapmış olduğu çalışmada, bütçesel katılımın bütçeyi tutturma motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. 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 ve Parker, 1998). Çalışanların bütçeleme sürecine katılmalarının artması, onların işleri ile ilgili olarak örgütün politikaları ve prosedürleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır (Agarwal and Ramaswami, 1993).

Searfoss ve Monczka (1973), yapmış oldukları deneysel çalışmada Vroom ve Yetters'in (1973) daha önceki bulgularıyla örtüşen şekilde bütçe sürecine katılımın, bütçeyi tutturma motivasyonunu (çabasını) etkilediği (Hanson, 1966; Dunbar, 1971) sonucuna ulaşmışlardır. Brownell ve McInnes (1986), orta düzey yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada motivasyonun katılım ile performans arasındaki ilişkiyi etkilediği, katılım ile performans arasında güçlü bir bağ olduğu ve bu bağın küçük bir kısmının ise, motivasyonla ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

### **2.2. Bütçe Hedeflerine Bağlılık**

Bütçe hedeflerine bağlılık, bir bütçe hedefine ulaşmaya çalışma kararlılığı ve zaman geçtikçe buna devam etme ısrarı olarak tanımlanmaktadır (Locke ve diğerleri, 1981). Literatürde bütçesel katılımın astların bütçe hedeflerine bağlılıklarını motive ettiğini vurgulayan çalışmalara rastlamak mümkündür (Argyris, 1952; Becker ve Green, 1962; Wallace, 1966 ve Hofstede, 1967). Bu çalışmaların çoğunda performanstan sorumlu yöneticilerin, bütçeyi belirleyen kararlara mutlaka katılmaları gerektiği savunulmaktadır. Bu sayede bütçeye katılım işletme yöneticilerinde sorumluluk hissi uyandırmakta ve bütçe hedeflerine bağlılıklarını arttırma şeklinde olumlu yansımalarla sonuçlanmaktadır (Caplan, 1971).

Brownell (1982) hedef belirleme kuramına dayanarak astların bütçe belirleme sürecine katılmalarının bütçe hedeflerine bağlılığını arttırdığını ileri sürmüştür. Aynı şekilde Shields ve

Shields (1998), bütçesel katılımın astların şirkete yönelik güven ve denetim hissini artırdığını ve bunun da bütçe kararının değişimine daha az direnç gösterilmesine, bu değişimin daha çok benimsenmesine yol açtığını savunmuşlardır. Muhasebe-dışı yapılan birçok çalışmada da bütçesel katılım ile bütçe hedeflerine bağlılık arasındaki olumlu ilişki saptanmıştır (Locke,1968; Erez ve diğerleri, 1985; Erez ve Arad, 1986). Aynı zamanda bütçe hedeflerine bağlılığın yöneticilerde iş tatmini yaratması da doğaldır. Bu amaçla yöneticilerin bütçesel katılımın bütçe hedeflerine bağlılık ve bütçe hedeflerine bağlılığın ise, iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki **H<sub>1</sub>** ve **H<sub>3</sub>** hipotezleri geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** *Bütçesel katılımın, yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.*

**H<sub>3</sub>:** *Bütçe hedeflerine bağlılığın, yöneticilerin iş tatminleri üzerinde pozitif etkisi vardır.*

### 2.3. İş İle İlgili Bilgi

İşle ilgili bilgi, bireylerin iş yükümlülüklerini yerine getirmek için buldukları pozisyona yönelik bilginin miktarı olarak tanımlanabilir (Lau ve Tan, 2003). Locke ve diğerleri (1986), işle ilgili bilgiyi hedeflere ulaşmak için gereken karar alternatiflerini ve eylemleri daha iyi anlamının bir yolu olarak görmüştür. Lau ve Tan (2003), yaptıkları çalışmada bireylerin işle ilgili bilgiyi arttırmak yoluyla "görevlerinin kalitesini ve verimliliğini artırabildiği" ve aynı zamanda bütçesel katılım ve işle ilgili bilgi arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bütçeleme çalışmalarına katılım, yöneticilerin bireysel performanslarını arttırmaktadır. Bu ilişkinin kısmen işle ilgili bilginin elde edilme ihtimalinin artmasıyla açıklanabileceğini söylemek mümkündür (Kren,1992). Magner, Welker ve Campbell'a (1996) göre bütçesel katılım, çalışanlara üstlerinden ve kurumlarındaki başka kişilerden işleriyle ilgili önemli bilgileri isteme fırsatı tanımakta ve bu yönde bir heves aşılacaktır. Bütçesel katılımın işle ilgili bilginin elde edilmesini ve kullanılmasını teşvik eden bir süreç olduğunu söylemek mümkündür (Simons, 1987; Kren,1992). Kren (1992), yaptığı çalışmada bütçesel katılımın işle ilgili bilgiyi artırdığı ve sonra da işle ilgili bilginin performansla olumlu katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Bütçesel katılımın yöneticilerin işle ilgili bilgileri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla, **H<sub>2</sub>** hipotezi geliştirilmiştir.

**H<sub>2</sub>:** *Bütçesel katılımın, yöneticilerin işle ilgili bilgileri üzerinde pozitif etkisi vardır.*

Kendilerine verilen görevi başarıyla yerine getirmeyi sağlaması yüzünden başarı hissini artıran işle ilgili bilginin, çalışanların işlerinden duydukları tatmini de artırması muhtemeldir (Lau ve Tan, 2003) İşle ilgili bilgi, yöneticilerin hedeflere ulaşmak için gereken eylemleri daha iyi anlamalarını sağlar (Kren, 1992) ve karar vermeyi kolaylaştırır (Demski ve Feltham, 1976). İşle ilgili bilgi, ortam koşullarına yönelik daha doğru tahminler yapmaya olanak verdiğinden dolayı performansı artırabilir. Astların işleriyle ilgili bilgiye sahip olmaları, görevlerini tamamlama süreçlerinin kalitesini ve verimliliğini artıracaktır. Erez ve Arad (1986) yaptıkları deneysel çalışmada, işle ilgili daha çok bilgi sahibi olan yöneticilerin diğer yöneticilere nazaran daha iyi performans gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerin işle ilgili bilgilerinin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki **H<sub>4</sub>** hipotezi geliştirilmiştir.

**H<sub>4</sub>:** *Yöneticilerin işle ilgili bilgilerinin iş tatminleri üzerinde pozitif etkisi vardır.*

## 2.4. İş Tatmini

İşletmelerin başarısı söz konusu olduğunda, bunu sağlayan unsurlardan birinin insan faktörü olduğu kabul edilir. İşletmelerin daha etkin, etkili ve verimli olabilmeleri, rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve gelişip büyümeleri ancak çalışanlarının başarısına bağlıdır. Çalışanların yüksek performans göstererek şirketlerin hedeflerine ulaşmak için etkin ve etkili bir şekilde çalışabilmeleri ise, ancak işlerinden tatmin olmaları halinde mümkün olabilir (Poon, 2004).

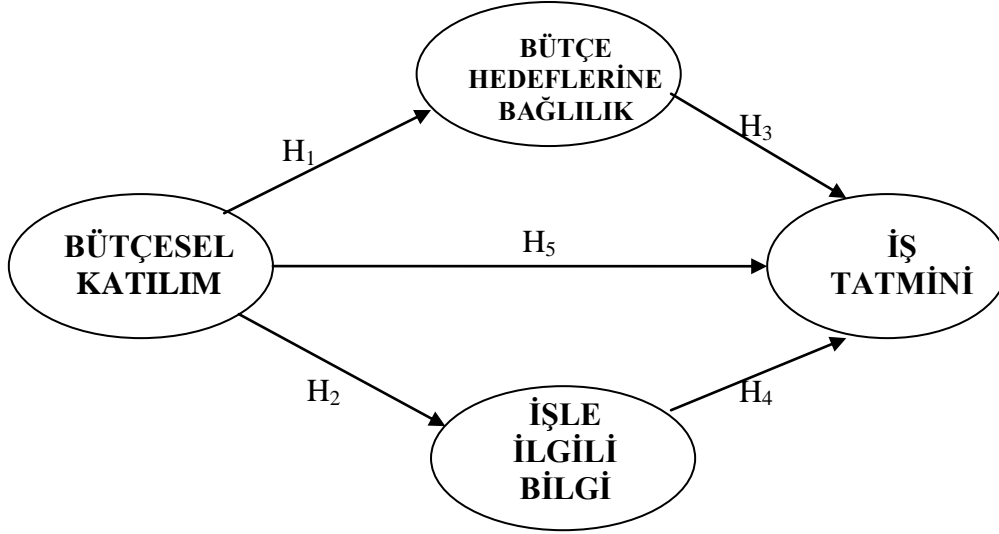
İş tatmini kavramı, farklı biçimlerde tanımlanabilir. İş tatmini, çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun ifadesidir (Mrayyan, 2005). İş tatmini, kişinin işi ile ilgili beklentilerine oranla gerçekleşenlerle ne derecede tatmin olduğunu gösterir (Schermerhorn ve diğerleri, 1994). İş tatmini önemli bir tutumdur. Çünkü çalışanların yaptıkları işleri hakkında tatmin edici, hayal kırıcı, sıkıcı, anlamsız veya anlamlı bulmaları, hem işleri hem de kendileri açısından önem taşımaktadır. Ayrıca eskiden beri çalışanların işlerine karşı tutumlarının verimlilikleri üzerinde olumlu etkisi bulunduğu bilinmektedir (Feldman ve Arnold, 1986).

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 ve diğerleri, 1969). Bütçesel katılım astların bütçe hedeflerini daha iyi anlamalarına ve bütçe hedeflerine ulaşmak için yeterli kaynakları sağlama imkanı sağlamaktadır (Nouri ve Parker, 1998). Swieringa ve Moncur (1975) bütçe belirleme sürecine yüksek katılımın, hem bütçe hedeflerini yakalama hem de ast üst arasındaki bilgi alışverişi noktasında fayda yarattığı sonucuna varmıştır. Bütçesel katılımın grup kaynaşmasını ve bilgi paylaşımını güçlendirebileceğini ileri sürmüşlerdir (Becker ve Green, 1962; Kren ve Liao, 1988). Sağlanan bu faydalar astların işlerinden duydukları tatmini arttıracaktır. Bu yüzden, yüksek bütçesel katılımın iş tatminini arttıracığı çıkarımına varmak mantıklıdır. (Lau and Tan, 2003) Bruns ve Waterhouse (1975), kurumsal yapı, bütçesel katılım ve iş tatmini üzerinde yaptığı çalışmada bütçeleme sürecine katılan yöneticilerin kendilerini daha çok etkiye sahipmiş gibi hissettikleri sonucuna ulaşımlarıdır.

Brownell (1979), bütçesel katılımın tek başına iş tatminini etkilemede önemli bir rol oynamadığını ifade ederken, Hofstede'nin (1968) ise, katılımın sadece bireylerin katkılarının bütçeleme sürecinde onaylandığını hissetmeleri durumunda tatmin yaratacağını ifade etmiştir. Brownell (1983), liderlik tarzını bütçesel katılım-ış tatmini ilişkisinde bir aracı değişken olarak kullanmaktadır. Liderlik tarzı, yüksek ve düşük katılımı, iş tatmini üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahiptir. Carroll ve Tosi (1973) araştırmalarında, katılımın tutumlarda ve iş tatmininde iyileşme sağladığı sonucuna ulaşamamışlardır. Katılımın iş tatmini üzerindeki etkilerinin, katılımın algılanan meşruluğu ve katılımlı yönetimin kurum çapında ne kadar yaygın olduğu gibi koşullar tarafından şekillendirildiğini öne sürmüşlerdir. Bütçesel katılımın yöneticilerin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla, aşağıdaki  $H_5$  hipotezi test edilecektir.

**$H_5$ :** *Bütçesel katılımın yöneticilerin iş tatminleri üzerinde pozitif etkisi vardır.*

Literatürde gerek bütçesel katılım ve işle ilgili ve gerekse de iş tatmini ile ilgili çok sayıda model bulunmaktadır. Bu çalışmada ise, bütçesel katılım (Milani, 1975; Nouri ve Parker, 1998; Parker ve Kyj, 2006), iş tatmini (Harvey, 2000), işle ilgili bilgi (Leach, 2002; Chong ve diğerleri, 2005) ve bütçe hedeflerine bağlılık (Maiga; 2005) değişkenleri ele alınarak şekil 1'de görülen teorik model geliştirilmiştir. Bu teorik modelle, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini incelemek için yukarıdaki toplam beş hipotezin test edilmesi hedeflenmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 3.1. Ölçeklerin Oluşturulması

Araştırmanın amacına yönelik olarak kullanılacak anket soruları, uluslararası alanda kabul görmüş çalışmalardan uyarlanmış, güvenilirliği ve anlamlılığı yüksek sorulardır. Bütçesel katılım, Milani (1975), Nouri ve Parker (1998) ile Parker ve Kyj, (2006); İş Tatmini, Harvey (2000); İşle İlgili Bilgi, Leach (2002), Chong ve diğerleri (2005) ve Bütçe hedeflerine bağlılık ise, Maiga (2005) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılarak belirlenmiştir. Bütçesel katılım değişkeni ile ilgili dört soru, bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilgi değişkenleri ise üçer soru, iş tatmini değişkenini ölçmek amacıyla dört soru olmak üzere algılamaya yönelik 14 soru, demografik özelliklere yönelik olarak 5, şirkete ait bilgileri içeren 2 soru olmak üzere toplam 21 soru tasarlanarak bir anket oluşturulmuştur. Ankette yer alan demografik özelliklere yönelik sorular genelde kategorik; bütçesel katılım, yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılığı, iş tatmini ve işle ilgili bilgiye yönelik algılarını ölçmeye yönelik sorular ise (5 Kesinlikle Katılmıyorum; 4 Katılmıyorum; 3 Kararsızım; 2 Katılıyorum; 1 Kesinlikle Katılıyorum) 5'li likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

#### 3.2. Verilerin Toplanması

Araştırma Marmara Bölgesinde çoğunluğu otomotiv sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan ve bütçeleme sürecine katılan çeşitli düzeydeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma konusuyla ilgili olarak oluşturulan anket, toplam 127 çeşitli düzeyde görev yapan şirket yöneticisine uygulanmıştır. Örneklemin seçilmesinde uygunluk örnekleme kullanılmıştır (Judd, Smith ve Kidder, 1991) Anketler üzerinde yapılan inceleme sonucu hatalı ya da eksik doldurulduğu anlaşılan 23 anket elenmiş, 104 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Bu çalışmada toplanan verilerin değerlendirilmesi için, IBM SPSS Statistics 20 istatistik paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmış ve hipotezler test edilmiştir.

#### 4- BULGULAR

##### 4.1 Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet, eğitim durumu, unvan, yaş grubu ve iş tecrübeleri gibi demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: 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
<b>Toplam</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	Alt düzey yönetici	34	32,7
			<b>Toplam</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>
<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
<b>Toplam</b>	<b>104</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>104</b>	<b>100</b>
<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			
<b>Toplam</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>			

Tablo 1 incelendiğinde ankete katılan yöneticilerin, %28,8’i kadın, %71,2’si erkeklerden oluşurken; %19,2’sinin yüksek lisans, %72,1’i lisans, %7,7’sinin ise lise eğitim seviyesine sahip olduğu ve %24’ü 18-30 yaş grubunda, %41,4’ü 31-40 yaş grubunda, %34,6’sı 41 ve üstü yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin %10,6’sının üst düzey yönetici, %55,7’sinin orta düzey ve %32,7’sinin ise, alt düzey yönetici pozisyonunda çalıştığı; %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 2: Yöneticilerin Çalıştıkları Şirketlerin Özelliklerine İlişkin Değerler**

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

Ankete katılan yöneticilerin, çalıştıkları şirketlerin ciroları incelendiğinde; % 4,8’sinin cirosu 1.000.000 TL’ den düşük, % 1,9’ unun cirosu 1.000.000 – 5.000.000 TL arasında, % 1,9’unun cirosu 5.000.000– 25.000.000 TL arasında, % 27,8’inin cirosu 2.500.0000 TL’ 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 imalatı gibi sektörlerde olduğu gözle çarpmaktadır.



Bunun dışında, Bilgi Teknolojileri sektörlerinde çalışanlar %1,9, Enerji/Elektrik sektörlerinde çalışanlar %3,8, Tekstil sektöründe çalışanlar %2,9, İnşaat/İnşaat Malzemeleri sektöründe çalışanlar %12,5, Emlak sektöründe çalışanlar %1, Lojistik sektöründe çalışanlar %1, Petrokimya/Kimya sektöründe çalışanlar %11,5, Gıda sektöründe çalışanlar %9,6, Banka sektöründe çalışanlar %3,8 ve son olarak Hizmet sektöründe çalışanlar %1,9 bir oranla örneklem içinde temsil edilmektedir.

#### 4.2. Faktör Analizi, Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada büyük ve orta ölçekli işletmelerin çeşitli düzeydeki yöneticilerinin bütçesel katılım sürecinin iş tatminleri üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak bütçesel katılım, bütçe hedeflerine bağlılık, işle ilgili bilgi ve iş tatmini değişkenlerine yönelik 14 soruya vermiş oldukları cevaplardan yararlanılarak, bu soruların ölçmeyi hedeflediği değişkenlerin kendi aralarında sınıflandırmasını yapmak amacıyla temel bileşenler analizi, varyans maksimizasyonu yöntemi ile keşifsel faktör analizi (KFA) gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan dört faktör Tablo 4’de görüldüğü şekilde toplam varyansın % 78,87’sini açıklamaktadır. Bütçesel katılımı temsil eden faktör 1, 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’dir. Her bir değişkenin ilgili faktöre pozitif ve yüksek bir korelasyonla yüklendiği görülmüş ve en uygun faktör yapısına ulaşılmıştır. Temel bileşenler analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri matrisi Tablo 3’deki gibidir;

**Tablo 3: Faktör Yükleri Matrisi**

FAKTÖRLER	Bütçesel Katılım	İş Tatmini	Bütçe hedef bağlılık	İşle İlgili Bilgi
<b>BÜTÇESEL KATILIM (Cronbach <math>\alpha</math>: 0.98)</b>				
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			
<b>İŞ TATMİNİ (Cronbach <math>\alpha</math>: 0.78)</b>				
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		
<b>BÜTÇE HEDEFLERİNE BAĞLILIK (Cronbach <math>\alpha</math>: 0.87)</b>				
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
<b>İŞLE İLGİLİ BİLGİ (Cronbach <math>\alpha</math>: 0.86)</b>	
Önemli karar alternatiflerini değerlendirmek için gerekli olan stratejik bilgiyi elde edebilecek yeteneğe sahibim.	0,883
Performans amaçlarınızı 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
<b>Toplam Varyansı Açıklama Oranı (% 78,87)</b>	<b>24,76 20,77 17,06 16,26</b>

Yöneticilerin bütçesel katılım sürecine yönelik araştırma modeli ile ilgili oluşturulan ölçeklerin tümünün güvenilirlik ve geçerlikleri sorgulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde Cronbach alpha- $\alpha$  testinden yararlanılmıştır.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin güvenilirlikleri sırasıyla Tablo 3’de görüldüğü gibi 0.98, 0.78, 0.87 ve 0.86 olarak bulunmuştur. Faktörlere ait güvenilirlik (cronbach alfa) katsayılarının uluslararası çalışmalarda %70 olarak kabul edilen güvenilirlik (cronbach alfa) katsayısının hayli üzerinde olması, oluşturulan ölçeğin güvenilirlik koşullarını yerine getirdiğini (Nunnally, 1978) ve değişkenlerin içsel tutarlılığa (Cronbach, 1951) sahip olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinin uygunluğunu ve kullanılan değişkenlerin homojenliğini test etmede KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliği ölçütü ve Barlett testi kullanılmıştır. Çalışmaya ait KMO örneklem yeterliliği ölçütü, % 83,1 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, ölçekte yer alan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğuna göstermektedir (Sharma,1996s). Barlett testinin sonuçları ise (Khi-Kare=1124,192;  $p<0.000$ ), ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4’de tüm değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, değişkenlere ilişkin cronbach  $\alpha$  değerleri değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olduğu için ayrıştırma geçerliliği bulunmaktadır (Gaski, 1984). Değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında,  $p<0.01$  düzeyinde tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Temel İstatistikler ve Korelasyonlar**

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
<b>1 Bütçesel Katılım</b>	3.07	1.36	1,00			
<b>2 İş Tatmini</b>	4.30	0.56	0.260**	1.00		
<b>3 Bütçe Hedeflerine Bağlılık</b>	3.98	0.87	0.495**	0.497**	1.00	
<b>4 İşle İlgili Bilgi</b>	4.33	0.59	0.307**	0.475**	0.522**	1.00

\*0.001, \*\*0.01 ve \*\*\*0.05 düzeyinde anlamlıdır

### 4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma modelinde dikkate aldığımız bütçeleme sürecine katılan yöneticilerin bütçesel katılımlarının, bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilgileri ve iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizlerinden elde edilen bulgular Tablo 5’de raporlanmıştır.

**Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	1 no’lu model İş Tatmini		2 no’lu model İşle İlgili Bilgi		3 no’lu model Bütçe hedeflerine Bağlılık	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Bütçe hedeflerine bağlılık	0,343	3,214**				
İşle İlgili Bilgi	0,296	3,032**				
Bütçesel Katılım	-0,001	-0,008	0,307	3,259**	0,495	5,748*
Model F	15,030*		10,620*		33,039*	
$R^2$	0,311		0,094		0,245	

\*0.001, \*\*0.01 ve \*\*\*0.05 hata payı ile anlamlı

Bütçe hedeflerine bağlılığın, işle ilgili bilginin ve bütçesel katılımın yöneticilerin iş tatminleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı 1 no’lu modelin istatistiki olarak anlamlı ( $F=15,030$ ;  $p<0.001$ ) ve modelin açıklama gücünün ise önemli ( $R^2=0.311$ ) olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda bütçe hedeflerine bağlılık ( $\beta: 0,343$ ;  $p<0.01$ ) ve işle ilgili bilgi değişkenlerinin ( $\beta: 0,296$ ;  $p<0.01$ ) iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyarken, bütçesel katılımın ( $\beta: -0,001$ ,  $p>0.05$ ) iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

Bu bulgulara dayanarak, “bütçe hedeflerine bağlılığın yöneticilerin iş tatminleri üzerinde pozitif etkisi” olduğunu ifade eden  $H_3$  ve “yöneticilerin işle ilgili bilgilerinin iş tatminleri üzerinde pozitif etkisi” olduğunu ifade eden  $H_4$  hipotezleri desteklenirken, “bütçesel katılımın yöneticilerin iş tatminleri üzerinde pozitif etkisi” olduğunu ifade eden  $H_5$  hipotezi desteklenememiştir.

Yöneticilerin bütçesel katılımlarının işle ilgili bilgileri üzerinde etkisinin araştırıldığı 2 no’lu modelin istatistiki olarak anlamlı ( $F=10,620$ ) ve modelin açıklama gücünün ise, ( $R^2=0,094$ ) yeterli olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda bütçesel katılım değişkeninin işle ilgili bilgi değişkeni üzerinde ( $\beta: 0,307$ ,  $p<0.01$ ) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum “Bütçesel katılımın yöneticilerin işle ilgili bilgileri üzerinde pozitif etkisi vardır” şeklinde geliştirilen  $H_2$  hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Yöneticilerin bütçesel katılımlarının bütçe hedeflerine bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırıldığı 3 no’lu modelin istatistiki olarak anlamlı ( $F=33,039$ ) ve modelin açıklama gücünün ise ( $R^2=0,245$ ) önemli olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda bütçesel katılım değişkeninin bütçe hedeflerine bağlılık değişkeni üzerinde ( $\beta: 0,495$ ,  $p<0.001$ ) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum “Bütçesel katılımın yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır” biçiminde geliştirilen  $H_1$  hipotezinin desteklenmesini gerektirmektedir.

Araştırmada geliştirilen hipotezlerle ilgili yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulguların özeti aşağıdaki Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: Hipotezlerin ve Bulguların Özeti**

HİPOTEZLER	KABUL/RED
<b>H<sub>1</sub></b> : Bütçesel katılımın yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.	<b>Desteklenmektedir</b> ( $\beta$ :0,495; $p<0.001$ )
<b>H<sub>2</sub></b> : Bütçesel katılımın yöneticilerin işle ilgili bilgileri üzerinde pozitif etkisi vardır.	<b>Desteklenmektedir</b> ( $\beta$ : 0,307; $p<0.01$ )
<b>H<sub>3</sub></b> : Bütçe hedeflerine bağlılığın yöneticilerin iş tatminleri üzerinde pozitif etkisi vardır.	<b>Desteklenmektedir</b> ( $\beta$ : 0,343; $p<0.0001$ )
<b>H<sub>4</sub></b> : Yöneticilerin işle ilgili bilgilerinin iş tatminleri üzerinde pozitif etkisi vardır.	<b>Desteklenmektedir</b> ( $\beta$ : 0,296; $p<0.01$ )
<b>H<sub>5</sub></b> : Bütçesel katılımın yöneticilerin iş tatminleri üzerinde pozitif etkisi vardır.	<b>Desteklenmemektedir</b> ( $\beta$ : -0,001; $p>0.05$ )

### 4.3. Ek Analizler

Çalışmamızda bütçesel katılım arttıkça iş tatmininin arttığını ifade eden **H<sub>5</sub>** hipotezinin desteklenmemesi, bunun nedeninin bütçe hedeflerine bağlılık ve iş ile ilgili bilgi değişkenlerden birinin ya da ikisinin de tam ya da kısmi ara değişken olup olmadığının incelenmesini gerektirmektedir. Bu inceleme için Çetin ve Özer (2009) ile Özer ve Yılmaz'ın (2011) çalışmalarındaki prosedürler uygulanmıştır.

Tablo 4'deki korelasyon değerleri bütçesel katılım ile iş memnuniyeti arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu koşullar altında bütçe hedeflerine bağlılık ve iş ile ilgili bilgi değişkenlerinin bütçesel katılımın iş tatmini üzerindeki etkisini gölgelediğini, bu iki değişkenin bütçesel katılım ile iş memnuniyeti arasındaki etkileşim bakımından ara değişkenler olma olasılığının araştırılması için yapılan ek analizler tablo 7'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 7:Ara Değişken için Regresyon Analizi Sonuçları**

	4 no'lu model İş Tatmini		5 no'lu model İş Tatmini		6 no'lu model İş Tatmini	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Bütçe hedeflerine bağlılık			0,488*	4,914		
İşle İlgili Bilgi					0,436*	4,781
Bütçesel Katılım	0,260**	2,717	0,018	0,185	0,126	1,381
<b>Model F</b>	<b>7,383**</b>		<b>16,600*</b>		<b>15,911*</b>	
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0.058</b>		<b>0,247</b>		<b>0,225</b>	

\*0.001, \*\* 0.01 ve \*\*\* 0.05 hata payı ile anlamlı

Tablo 7'deki ek analizlerden bütçesel katılımın iş tatmini üzerinde (model 4) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif olan etkisinin ( $\beta=0,260$ ;  $t:2,717$ ), bütçe hedeflerine bağlılık değişkeninin modele eklenmesiyle (model 5) bütçesel katılımın etkisinin tamamen gölgelendiği ( $\beta=0,018$ ;  $t:0,185$ ) ve istatistiki olarak anlamsız hale geldiği görülmektedir. Bu bulgu bütçe hedeflerine bağlılığın bütçesel katılım ve iş tatmini arasında tam ara değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı şekilde iş ile ilgili bilgi değişkeni bütçesel katılımı birlikte iş tatminini açıklamak amacıyla regresyona alındığı model 6'da, bütçesel katılımın iş tatmini üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi ( $\beta=0,126$ ;  $t:1,381$ ) gölgenmekte ve ortadan kalkmaktadır. Bu bulgular tablo 5'deki model 1'in bulgularıyla birlikte dikkate alındığında hem bütçe hedeflerine bağlılık hem de işle ilgili bilgi değişkenlerinin bütçesel katılım ile iş tatmini arasındaki ilişkide tam ara değişken olduğunu göstermektedir. Bu sonuç bütçesel katılımın iş tatminini bütçe hedeflerine bağlılık ve işle ilgili bilgi üzerinden dolaylı bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir.

## 5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, bütçesel katılımın yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılık, iş ile ilgili bilgi ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaçla Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren çoğunluğu otomotiv sektöründeki orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan çeşitli düzeydeki 104 yöneticinin katılımından elde edilen veriler kullanılarak; bütçesel katılım, bütçe hedeflerine bağlılık, işle ilgili bilgi ve iş tatmini değişkenleri arasındaki sebep sonuç ilişkileri incelenmiştir.

Analiz sonucunda ulaşılan bulgular bütçe hedeflerine bağlılık ( $\beta$ : **0,343**) ve işle ilgili bilgi ( $\beta$ : **0,296**) arttıkça, iş tatmini de artmakta ve yöneticiler daha fazla motive olmaktadır. Bu sonuç; Lau ve Tan (2003) ile Erez ve Arad (1986)'ın yaptıkları çalışmaları destekler niteliktedir. Bu iki değişkenin beta değerleri karşılaştırıldığında bütçe hedeflerine bağlılığın iş tatminini daha yüksek oranda etkilediği görülmektedir. Yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılıkları ve iş ile ilgili bilgilerinin iş tatminini açıklama derecesi % 31'dir. Çalışmamızda bütçesel katılım arttıkça iş tatmininin arttığını ifade eden  $H_5$  hipotezinin desteklenmemesi kimi çalışmaların bulgularıyla örtüşürken (Brownell, 1979; Carroll ve Tosi, 1973), kimi çalışmalarla (Lau ve Tan, 2003; Bruns ve Waterhouse, 1975) uyuşmadığı gözlenmektedir. Araştırma bulgularımıza göre yöneticilerin diğer değişkenlerle birlikte ele alındığında, bütçeleme sürecine katılımlarının onların iş tatminleri üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığı, etkinin bütçe hedeflerine bağlılık ve iş ile ilgili bilgi üzerinden dolaylı olduğu söylenebilir. Yani aslında korelasyon tablosundan da izlediğimiz gibi bütçesel katılım iş tatminini istatistik olarak anlamlı bir biçimde pozitif etkilemektedir. Bununla birlikte çoklu regresyonda yöneticilerin bütçe hedeflerine bağlılıkları ve iş ile ilgili bilgileri dikkate alındığında bu etki gölgelenmektedir. Bu iki değişkenden biri ya da ikisinin de bütçesel katılım ile iş tatmini arasındaki ilişki bakımından tam ya da kısmi ara değişken olma olasılığı yüksektir.

Bu olasılığı dikkate alarak yapılan ek analizler, yalnız bütçe hedeflerine bağlılığın (model 4) değil, iş ile ilgili bilginin de (model 5); dolayısı ile her iki değişkenin de tam ara değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Bu iki değişkenden her ikisi de tam ara değişken olmakla birlikte bütçe hedeflerine bağlılık değişkeninin ara değişken olma hususunda daha yüksek değerler taşıdığını söylememiz mümkündür.

Elde edilen bir başka bulgu ise, bütçesel katılım arttıkça işle ilgili bilginin de anlamlı bir biçimde arttığıdır ( $\beta$ : 0,307). Yani yöneticilerin bütçesel katılımlarının artmasının onların işle ilgili bilgilerinin de aynı yönde arttığını ve bütçesel katılımın, işle ilgili bilgi değişkenini tek başına yaklaşık %9'unu açıkladığını ifade etmektedir. Bu bulgu literatürdeki benzer çalışmalardan olan Magner, Welker ve Campbell (1996); Agarwal ve Ramaswami, (1993); Simons, (1987) ve Kren'in, (1992) çalışmalarını desteklemektedir.

Son bulgumuza göre yöneticilerin bütçeleme sürecine katılımlarının artmasının, onların bütçe hedeflerine bağlılıklarını arttıracaklarını söylemek mümkündür. Aynı zamanda bu sonuç bütçesel katılımın, bütçe hedeflerine bağlılık değişkeninin tek başına yaklaşık %24,5'ini açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuç literatürdeki (Argyris, 1952; Becker ve Green, 1962; Wallace, 1966 ve Hofstede, 1967; Caplan, 1971; Brownell, 1982; Shields ve Shields, 1998; Locke, 1968; Erez ve diğerleri, 1985; Erez ve Arad, 1986; Morse ve diğerleri, 2002) bu iki değişken arasında yapılan çalışmaları destekler niteliktedir.

## 6. ÇALIŞMANIN KISITLARI

Yapılan bu çalışma içerisinde birtakım kısıtları da barındırmaktadır. İlk kısıt, verilerin

toplanmasında sektörler arasında dengeli bir dağılımın olmamasıdır. Çalışmaya ait veri yoğunlukla (%52 oranında) otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticilerinden anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu durum ulaşılan sonuçların başka sektörler için geçerli olmayabileceğini gösterebilir.

İkinci kısıt, anketin uygulanmasında iş yoğunluklarından dolayı üst düzey yöneticilere ulaşılmasında yaşanan zorluktur. Bununla birlikte özellikle bütçesel katılım konusunda bu bir avantaj da olabilir. Çünkü alt ve orta düzey yöneticilerin bütçesel katılım konusundaki algılarının payı daha yüksektir. Doğal olarak bütçesel katılım konusunda alt ve orta düzey yöneticilerin düşünceleri daha önem taşımaktadır.

Üçüncü kısıt çalışmamızda sadece bütçesel katılımın işle ilgili bilgi, bütçe hedeflerine bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkiler ve ilişkiler araştırılmıştır. Bütçesel katılımın etkilediği başka faktörlerinde olduğu unutulmamalıdır. Yapılacak diğer akademik çalışmalarda bunlar da dikkate alınabilir.

Son kısıt ise, örneklerin seçilmesinde uygunluk örnekleme yönteminin kullanıldığı ve verilerin toplanmasında anket uygulanması seçeneği benimsendiği için sadece Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren şirketler çalışmanın kapsamına alınmıştır. Bu nedenle sonuçlarımız bölge için geçerli olabilir, ülkemiz için genellenemeyebilir.

## KAYNAKÇA

- AGARWAL, S.A., ve RAMASWAMİ, S.N., (1993), “Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model”, **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol:13, No:2, s.49-70.
- ARGYRİS, C., (1952), “ The Impact of Budgets on People”, New York, NY:**Controllershıp Foundation**.
- ARGYRIS, C., (1953), “Human Problems with Budgets.” **Harvard Business Review** Vol:31(1), s.97-110.
- BECKER, S., ve D. Green, (1962), “Budgeting and Employee Behavior”, **The Journal of Business**, Vol:35, s.392-402.
- BREAUX, K. T., FIN, D. W. Ve JONES III, A. (2011), “Budgetary Commitment as a Mediating Influence”, **Journal Of Managerial Issues**, Vol. XXIII, No. 4, Winter 2011, s. 426-446b
- BROWNELL, P., (1982), “ Examination of Budgetary Participation and Locus of Control”, **The Accounting Review**, s. 766-777.
- BROWNELL, P.**, (1983), “Leadership Style, Budgetary Participation A Field Study and Managerial Behavior”, **Accounting, Organizations and Society**, Vol.8, No:4, s.307-321.

- BROWNELL, P., ve McInnes, J.M., (1986), “Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance”, **The Accounting Review**, Vol: 61, s. 587-600.
- BROWNELL, P., (1979), “Participation in Budgeting. Locus of Control and Organizational Effectiveness”, **A Doctoral Dissertation**, University of California, Berkeley.
- BRUNS, W.J., Jr. ve J. H. WATERHOUSE, (1975), “ Budgetary Control and Organization Structure”, **Journal of Accounting Research** (Autumn), s.177-203.
- CAPLAN, E. H., (1971), “Management Accounting and Behavioral Science”, **Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Readin, Mass.**
- CARROLL, S.J., ve H.L. TOSI, (1973), “ Management by Objectives:Applications and Research”, **New York: Macmillan.**
- ÇETİN, A.T., ÖZER, G.,(2009) “Hastanelerde tesis ve personel yönetiminin maliyet, kalite ve finansal performans üzerindeki etkileri”, **İktisat İşletme ve Finans**, 24(281), s.77-102.
- CHONG, V.K., ve 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, s.65-86.
- CHONG, V.K., EGGLETON, I.R.C. ve 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
- CRONBACH, L., (1951), “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test, *Psychometrika*”, 16, 297-334.
- DEMSKI, J.S. ve FELTHAM, G.A., (1976), “Cost Determination: A Conceptual Approach”, **Iowa State University Press**, Ames, IA.
- DUNBAR, R.L., (1971), “Budgeting for Control”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:16, s. 88-96.
- DUNK, A. ,(1990), “Budgetary Participation, Agreement on Evaluation Criteria and Managerial Performance: A Research Note”, **Accounting, Organizations and Society**, Vol:15, s. 171-178.

- 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**, Vol: 28, No: 1, s.50-66.
- EREZ, M. ve R. ARAD, (1986), "Participative Goal Setting: Social, Motivation and Cognitive Factors", **Journal of Applied Psychology**, Vol:71, s.591-597.
- FELDMAN, D. ve H. ARNOLD, (1986), "Managing Individual and Group Behaviour in Organizations", **McGraw-Hill International Book Company**: Auckland
- GASKI, J.F.,(1984), "*The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution*", **Journal of Marketing** ", 48, 9-29
- HANSON, E.L., (1966), "The Budgetary Control Function", **Accounting Review**, Vol:41, s. 239-243.
- HARVEY, M. E. 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.
- 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.G., (1972), "An Emprical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation", **Journal of Accounting Research** Vol:10,s.156-182.
- IVANCEVICH, J., (1972), "A Longitudinal Assessment of Management by Objectives", **Administrative Science Quarterly**", Vol:17, s.126-135.
- JUDD, Charles M; SMITH, Eliot R; KIDDER, Louise H. (1991) *Research methods in social relations*, 6<sup>th</sup> edn. Forth Worth, Texas, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. p.453-476.
- KENIS, I., (1979), "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance", **The Accounting Review**, Vol: 54 (4) s.707-721.
- KREN, L., (1992) ,"Budgetary Participation and Managerial Performance:The Impact of Information and Enviromental Volatility", **The Accounting Review**, Vol: 67(3), s.511-526.
- KREN, L. ve W.M. LIAO, (1988), "The Role of Accounting Information in the Control of Organizations: A Review of the Evidence", **Journal of Accounting Literature**, Vol: 7, s.280-309.



- LAU M. C., ve 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**, Vol:21, No:1, s.17-34.
- 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**.
- LOCKE, E.A. , (1968), "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol:3, s.157-189.
- LOCKE, E.A., D.M. SCHWEIGER, ve G.P. LATHAM, (1986), " Participation in Decision Making: When should it be used ?", **Organizational Dynamics** Vol:16 (Winter), s.65-79.
- LOCKE, E.A., SAARI, L.M., SHAW, K.N., ve LATHAM, G.P., (1981), "Goal Setting and Task Performance:1969-1980", **Psychological Bulletin**, s.125-152.
- MAGNER, N., WELKER R.B., ve CAMPBELL, T.L., (1996), " Testing a Model of Budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural Equations Framework", **Accounting and Business Research**, Vol: 27, s. 41-50.
- MAİGA, A. S., (2005), "Antecedents and consequences of budget participation", **Advances in Management Accounting**, Vol:14, s.211-231.
- MERCHANT, K.A., (1981), "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance.", **The Accounting Review** Vol:56(4), s.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(2), s.274-284.
- MORSE, W.J., DAVIS, J.R.ve HARTGRAVES Al L., (2002), Management Accounting: A Strategic Approach, **Thomson South Western, Third Edition**.
- MURRAY, D., (1990), "The Performance Effects of Participative Budgeting:An Integration of Intervening and Moderating Variables.", **Behavioral Research in Accounting** Vol:2, s.104-123.
- NUNALLY, J. C., (1978), Psychometric Theory, **McGraw-Hill, New York**.

- MRAYYAN, M. T. (2005), "Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan", **Journal of Nursing Management**, 13, s.40-50.
- NOURI, H., ve 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, s. 467-483.
- OTLEY, D.T., (1978), "Budget Use and Managerial Performance", **Journal of Accounting Research** Vol:16(1), s.122-149.
- ÖZER, G. ve YILMAZ, E. (2011), "Effects of Procedural Justice Perception, Budgetary Control Effectiveness and Ethical Work Climate on Propensity to Create Budgetary Slack", **Business and Economics Research Journal**, Volume 2 Number 4, s. 1-18
- PARKER, R. J. ve KYJ, L., (2006), "Vertical Information Sharing in the Budgeting Process". **Accounting, Organizations and Society**., Vol:31, No:1, s.27-45.
- POON, M., PİKE, R., ve TJOSVOLD, D., (2001), "Budget participation, goal interdependence and controversy: a study of a Chinese public utility", **Management Accounting Research**, Vol:12, s. 101-118.
- POON, J. M. L. (2004), "Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention", *Personel Review*, 33 (3) s.322-334.
- SCHERMERHORN, R.John, HUNT, Jr. James. G., OSBORN, Richard, N., (1994), "Managing Organizational Behaviour", **Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc.**, New York
- SCHIFF, T., (1970), "The Impact of Budgets on People", **Accounting Review**, Vol:45, s. 259-268.
- SEARFOSS, D.G., ve Monczka, R.M., (1973), "Perceived Participation in the Budget Process and Motivation to Achieve the Budget", **Academy of Management Journal**, Vol 16, s.541-554
- SHARMA, S., (1996), *Applied Multivariate Techniques*, **John Wiley&Sons Inc.**, s.685, New York.
- SHIELDS, J.F. ve SHIELDS, M.D, (1998), "Antecedents of Participative Budgeting", **Accounting, Organizations and Society**, Vol: 23, s.49-76.
- 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, Chapter 13.

- SMITH, P., KENDALL. L. ve HULIN, C., (1969), “The Measurement of Satisfaction in Work and Behaviour”, **Rand-Mc Nally**, Chicago, IL.
- SWIERINGA, R.I. ve R.H. MONCUR, (1975), “Some Effects of Participative Budgeting on Managerial Behaviour”, New York: **National Association of Accountants**.
- VROOM ,V., ve P. YETTERS, (1973), “ Leadership and Decision Making”, **University of Pittsburg Press**.
- VROOM,V.H., (1964), “Work and Motivation”, New York : **Wiley and Sons**.
- WALLACE, M.E., (1966), “Behavioral Considerations in Budgeting” **Management Accounti**
- YOUNG, M.S., (1985), “Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack”, **Journal of Accounting Research**, Vol:23, s. 829-849.