

Performansa Etkileri Kapsamında Bütçesel Geri Bildirim Bütçesel Katılım ve Rol Belirsizliğinin Önemi

Prof. Dr. Rahmi YÜCEL (<https://orcid.org/0000-0001-8601-921X>), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türkiye;
yucel_r@ibu.edu.tr

Dr. Derya YÜCEL (<https://orcid.org/0000-0003-1853-2673>), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türkiye;
deryayucel@ibu.edu.tr

Öz

İşletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımında önemli bir yönetim muhasebesi aracı olarak kullanılan bütçelerin beklenen performans çıktılarına dönüşmesinde bütçeleme süreçlerindeki davranışsal sorunların anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Bütçeleme süreçlerinde katılımcı bütçeleme yaklaşımının önemli pozitif etkilerinin olduğu farklı çalışmalarla vurgulanmıştır. Bu çalışmada performansa olan etkileri de dikkate alınarak bütçesel katılım, rol belirsizliği ve bütçesel geri bildirim arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda tasarlanan çalışmada İstanbul, Ankara, Kocaeli ve Bolu illerindeki üretim işletmelerinde görev alan katılımcılardan anket yardımı ile toplanan verilerin kısmı en küçük kareli yapısal eşitlik analizi ile incelenmesinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bulgulara göre bütçesel katılım birim performanslarını pozitif ve anlamlı etkileyen önemli bir belirleyici olduğu teyid edilmiştir. Çalışmada ayrıca bütçesel katılımın rol belirsizliğini azaltan anlamlı bir belirleyici olduğu ve rol belirsizliğinin de performansı olumsuz etkileyen bir unsur olduğu gözlenmiştir. Örneklem açısından ilave olarak bütçesel geri bildirimdeki artışın bütçesel katılım ve performansı doğrudan ve olumlu etkilemesinin yanı sıra rol belirsizliğini de azaltan anlamlı bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bütçesel geri bildirim, bütçesel katılım, rol belirsizliği, performans

Jel Kodu: M49, M10, M19

The Importance of Budgetary Feedback Budgetary Participation and Role Uncertainty in the Scope of Their Impact on Performance

Abstract

Understanding behavioral problems in budgeting processes is of great importance in transforming budgets, which are used as an important management accounting tool in the effective and efficient use of business resources, into expected performance outputs. It has been emphasized by different studies that the participatory budgeting approach has significant positive effects in budgeting processes. In this study, it is aimed to examine the effects of role uncertainty and budgetary feedback in the relationship between budgetary participation and performance. In this study, designed in this context, the findings obtained from the analysis of the least square structural equation analysis of the data collected with the help of questionnaires from the participants working in the production enterprises in Istanbul, Ankara and Bolu provinces are included. According to the findings, it has been confirmed that budgetary participation is an important determinant that affects unit performances positively and significantly. In the study, it was also observed that budgetary participation is a significant determinant that reduces role uncertainty, and role uncertainty is a factor that negatively affects performance. In addition, it has been determined that the increase in the budgetary feedback is a significant determinant that reduces the role ambiguity, as well as affecting the budgetary participation and performance directly and positively.

Keywords: Budgetary feedback, budgetary participation, role uncertainty, performance

Jel Code: M49, M10, M19

1. Giriş

Günümüzde şirketlerin karşı karşıya olduğu hızlı çevresel değişimler, sadece üretim sistemlerini, ekipman değişikliklerini ve yeni teknoloji kullanımını değil, aynı zamanda organizasyon yapısını ve yönetim düşüncelerini de etkilemektedir. Şirketler, günümüzün rekabet yoğun ortamında hayatta kalabilmek için sürekli olarak inovasyona öncelik veren stratejiler geliştirmektedir. Artan rekabet ve karşılaşılan hızlı çevresel değişiklikler, yöneticilerin bu değişiklikleri ve ilgili organizasyonel değişiklikleri anlaması için veri talebinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Stratejik karar süreci, yönetim muhasebesi prosedürlerini ve kontrol stratejilerine yardımcı olan yönetim kontrol sistemlerini etkiler ve dolayısıyla bu süreçte strateji ile yönetim muhasebesi sıkı bir ilişki içerisinde (Dixon, 1998:273).

Bu kapsamda bütçeler, stratejik öncelikleri, koordinasyon ve kontrolü, performansı ve ödüllendirmeyi belirlemek, yönetmek ve alt kademe yöneticilerin stratejik önceliklere bağımlılığını sağlamak için kullanılır (Abernethy ve Brownell, 1999).

Bütçeleme, şirketlerin stratejik yöneliminde objektif performans sonuçları elde etmesi ve strateji ile performans arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri açısından önemlidir. Başarılı bütçeleme, birim ve yöneticilerin bütçe hedeflerini gerçekleştirmede gerekli desteği sağlar. Bütçelemenin yönetim, departman ve işletme performansına olumlu etkileri çeşitli çalışmalarda tartışılmaktadır. Bu nedenle, bütçeleme uygulamaları ile performans arasındaki ilişkide etkili ve şirket performansı için önemli olan faktörleri analiz etmek ve anlamak büyük önem taşır.

Bu çerçevede tasarlanan çalışmada bütçesel katılım, rol belirsizliği ve bütçesel geri bildirim gerek kendi aralarında ve gerekse performansa olan etkileri kapsamında incelenmesi amaçlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1 Bütçesel Geri Bildirim

Bütçesel geri bildirim, yöneticilerin geçmiş performans incelemesini ve gelecekte daha iyi bilgilendirilmiş kararlar almak için sistematik olarak alternatif yollar keşfetmesini içerir. Geri bildirim, planlama ve kontrol kararları arasındaki ana bağlantıyı oluşturur. Bu nedenle geri bildirim döngüleri, kuruluşlardaki bütçe kontrol sistemlerinin önemli bir bileşenidir. Astarlar, geri bildirim bilgilerini karşılaştırma ölçütü veya referans noktası olarak kullanabilirler. Bütçe kontrol sistemlerinin önemli bir bileşeni olarak geri bildirim öneminin bilinmesine rağmen, katılımcı bir bütçeleme ortamında geri bildirim etkisine çok az ilgi gösterilmiştir. Geri bildirim, astların işte ne kadar iyi performans gösterdikleri ile ilgili bilgileri ne ölçüde aldıkları olarak ifade edilir (Chong ve Chong, 2002:34-36).

Başarılı performans düzeyi hakkında bilgi sahibi olmadan yani geri bildirim olmadan bir görevi gerçekleştirmek, gereken çaba miktarı hakkında hiçbir gösterge vermez, dolayısıyla geri bildirim eksikliği performansı olumsuz etkiler (Lockett ve Eggleton, 1991:388). Sprinkle (2000)'e göre ise geri bildirim bireylerin görevleri hakkında öğrenmelerine yardımcı olarak performanslarına olumlu katkı sağlar.

Katılımcı bütçeleme literatürü katılımcı bütçeleme sürecinde bütçe geri bildirim kavramını kabul etmiştir. Bütçesel geri bildirim ve bütçe katılımı astlara amaçlarını, çalışma stratejilerini, çalışma ortamındaki koşulları ve işleriyle ilgili diğer faktörleri netleştirmek için sorular sorma fırsatı sağlar. Ayrıca bireyler bütçelerini revize etmek için geri bildirim kullanarak öğrenebilir ve etkileşime girebilirler (Chong ve Chong, 2002:37).

H1: Bütçesel geri bildirim ast-üst ve bireyler arası etkileşimi gerekli kıldığından bütçesel katılımı artırır.

H2: Bütçesel geri bildirim sayesinde astlar amaçlarını ve stratejilerini netleştireceğinden bütçesel performans artar.

2.2. Bütçesel Katılım

Bütçesel katılım, bütçeleme sürecine yöneticilerin veya astların katılımını ifade eder. Bütçe belirlemeye katılım, yöneticilerin coşkusunu uyandırabilir ve bu sayede katılımcılar, bütçe hedefini gerçekleştirmek için daha fazla çaba gösterirler. Bu bakımdan bütçesel katılım, performansı artıran koşullardan biridir (Yücel ve Yücel, 2021:172).

Bütçesel katılımın performans üzerindeki etkisi psikolojik ve bilişsel perspektif teorileri ile açıklanır. Psikolojik teori, katılımın, bütçe hedefleriyle özdeşleşme ve ego katılımı yoluyla performansla ilişkili olduğunu öne sürer. Bu da artan motivasyona ve bütçeye bağlılığa yol açar. Bu durum astlarının güven duygusu ve ego ilgililiğini olumlu etkileyerek bütçeyi kontrol etme ve bağlılığını artırmayı sağlar ve bunun sonucunda bütçeye dayalı performans artar (Brownell ve McInnes 1986; Murray 1990; Shields ve Shields, 1998). Bilişsel perspektiften bakıldığında, katılımın üstler ve astlar arasındaki bilgi akışını iyileştirdiği, daha kaliteli kararlara yol açtığı ve performansı artırdığı kabul edilmektedir (Chenhall ve Brownell, 1988; Kren, 1992; Shields ve Young, 1993; Magner ve diğ., 1996; Shields ve Shields, 1998; Chong ve Chong, 2002).

H3: Bütçesel katılım artınca bütçesel performans artar.

2.3. Rol Belirsizliği

Kişiyeye sunulan bilgiler ile rolünün yeterli şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan bilgi arasındaki tutarsızlığın doğrudan bir işlevi olarak ifade edilen rol belirsizliği öznel olarak, gerçek bilgi durumu ile kişisel ihtiyaç ve değerlerin yeterli şekilde karşılanmasını sağlayan durum arasındaki fark şeklinde

tanımlanmıştır (Kahn ve diğ., 1964). Rol belirsizliği yaşayan bir birey, hem görevlerinin ne olduğu hem de nasıl yapılacağı hakkında yeterli bilgiden yoksundur. Jackson ve Schuler (1985)'e göre başkalarından ve görevden geribildirim alamamanın doğurduğu eksiklik rol belirsizliğinin en güçlü iki belirleyicisidir.

H4: Bütçesel geri bildirim artınca rol belirsizliği azalır.

Singh ve Rhoads (1991)'e göre belirli bir faaliyetten sorumlu bir kişinin ne yapması gerektiğine ilişkin belirsizliği içeren rol belirsizliği bir pozisyonla ilgili sorumluluklar, beklentiler ve beklenen davranışlarla ilgili tanım veya bilgi eksikliğinden kaynaklanır. Bu açıdan rol belirsizliği, bir yöneticinin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak yararlı bilgilere sahip olmaması durumunda doğar. Rol belirsizliği iş performansı arasındaki ilişki bilişsel ve motivasyonel açıdan iki şekilde ele alınarak açıklanır. Bilişsel perspektife göre, rol belirsizliği bilgi eksikliğini temsil ettiği için daha düşük performansa sebep olur. Motivasyonel perspektife göre ise, rol belirsizliği çaba-performans ilişkisini zayıflattığı için performans ile olumsuz bir şekilde ilişkilendirilir (Jackson ve Schuler, 1985).

H5: Rol belirsizliği arttıkça performans azalır.

Ayrıca bütçesel katılım bütçe süreçlerinde katılımcıların bir araya gelmesini sağlayarak aralarındaki bilgi asimetrisini azaltır ve bilgi ihtiyacının daha açık bir şekilde karşılanmasını sağlayarak performansı artırır (Yücel, 2018). Bu açıdan bütçesel katılım çalışanların rol belirsizliklerini de azaltan bir etkiye sahiptir.

H6: Bütçesel katılım artınca rol belirsizliği azalır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Örneklem

Çalışma kapsamında bütçeleme süreçlerinde görev alan farklı birim ve pozisyonlardaki katılımcılar esas alınmıştır. Çalışma İstanbul, Ankara, Kocaeli ve Bolu illerinde 455 katılımcıdan kolayda örnekleme yöntemi ve anket aracılığıyla toplanan verilerin kısmı en küçük kareli yapısal eşitlik analizi ile incelenmesi yoluyla elde edilen bulguları içermektedir.

3.2. Değişken Ölçümü

Veri toplama aracının oluşturulması ve değişkenlerin ölçümünde literatürde yer alan ve daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak geçerlik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu amaçla performansı ölçmek için Mia ve Clark'ın (1999) uyarladığı sekiz bileşenli ölçek kullanılmıştır. Rol belirsizliğinin ölçümünde Rizzo ve diğerleri (1970) tarafından geliştirilmiş olan altı bileşenli ölçekten yararlanılmıştır. Bütçesel katılımın ölçümünde Milani (1975)'in altı bileşenli ölçeği esas alınmıştır. Bütçesel geri beslemenin ölçümünde ise Kenis (1979)'un üç bileşenli ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler beşli Likert ölçekle ölçülmüştür.

3.3. İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi SMART PLS ortamında yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmış ve Tablo 1’de sunulan 0,686 ile 0,908 arasında değişen Cronbach Alpha değerleri elde edilmiştir. Ayrıca ölçeklere ilişkin rho A ve composite güvenilirlik değerlerinin de 0,698 ve üzerinde değerler aldığı bu nedenle beklenen değer olan 0,70 ve üzerinde değerler sergilediği söylenebilir. Son olarak ölçeklere ilişkin açıklanan ortalama varyans değerlerindeki rol belirsizliği hariç %60 ve üzerinde olduğu, rol belirsizliğinde de %41,3 ile beklenen değer olan %50’ye yakın bir sonuç sergilediği gözlenmiştir.

Tablo 1: Değişkenlere ait geçerlik ve güvenilirlik değerleri.

	Cronbach’s Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Bütçesel Geri Bildirim	0.686	0.698	0.828	0.618
Bütçesel Katılım	0.881	0.888	0.909	0.627
Performans	0.908	0.912	0.925	0.608
Rol Belirsizliği	0.722	0.740	0.806	0.413

Değişkenlere ait faktör analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur. Tabloda yer alan değerler incelendiğinde yüklenme katsayılarının genel itibari ile beklenen değer olan 0,70 değerine yakın veya üzerinde değerler aldığı görülmektedir.

Tablo 2: Değişkenlere ait faktör analizi sonuçları.

	Bütçesel Geri Bildirim	Bütçesel Katılım	Rol Belirsizliği	Performans
BGB1	0.833			
BGB2	0.837			
BGB3	0.678			
BK1		0.789		
BK2		0.791		
BK3		0.826		
BK4		0.683		
BK5		0.811		
BK6		0.840		
RB1			0.639	
RB2			0.553	
RB3			0.525	
RB4			0.659	
RB5			0.691	
RB6			0.761	
PER1				0.745
PER2				0.792
PER3				0.781
PER4				0.775
PER5				0.803
PER6				0.814
PER7				0.770
PER8				0.756

Bu değerler ölçek verilerinin analiz için uygun geçerliğe ve güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

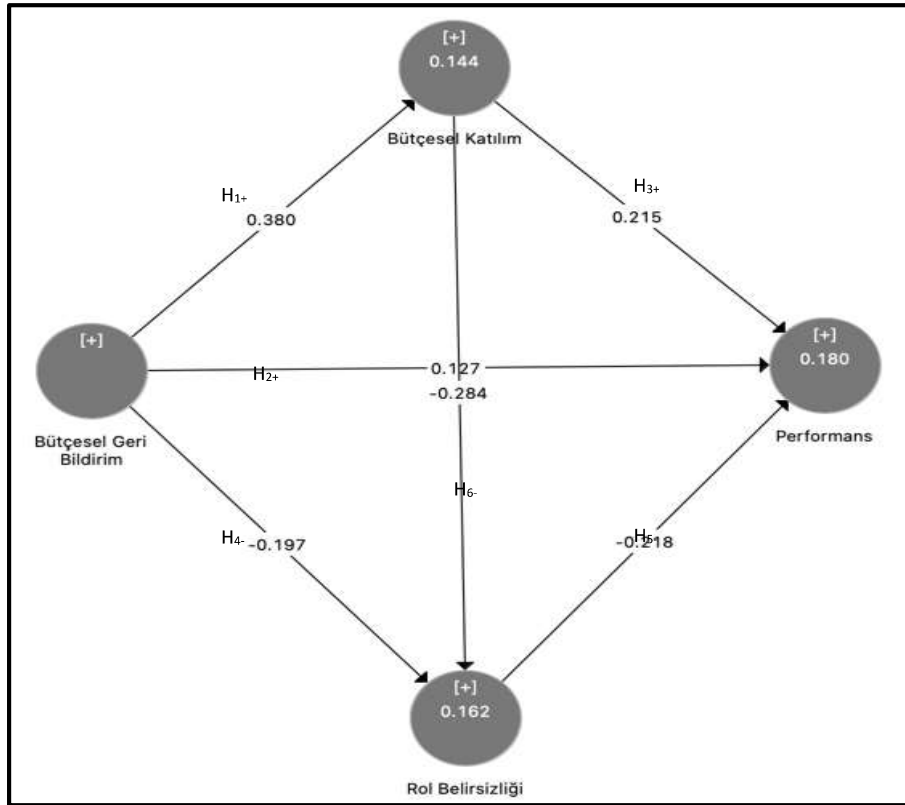
4. Bulgular

Araştırmaya katılanların %28,15'i kadın, %71,85'i erkek, %19,21'i 18-29 yaş grubunda, % 26,39'u 30-35 yaş grubunda, %21,07'si 36-40 yaş grubunda, %27,31'i 41-50 yaş grubunda, %6,02'si 51-65 yaş grubundadır. Katılımcıların %30,66'sı önlisans ve altı mezuniyete sahipken, %62,7'si lisans mezunu, %6,64'ü lisansüstü eğitim mezunudur. Araştırmaya katılanların %50,24'ü 10 yıl ve altı iş deneyimine sahipken %31,9'u 11-20 yıl, %17,86'sı 21 yıl ve üstü deneyime sahiptir.

4.1. Değişkenler Arası İlişkiler ve Yol Analizi

Araştırmanın kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde yapısal yol analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil-1. Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları.



Modelde gösterilen tüm katsayılar değerleri standardize edilmiş katsayılardır ve istatistiksel olarak en az %5 düzeyinde anlamlıdır. Değişkenlere ait R^2 değerleri düzeltilmiş R^2 değerlerdir. Model uyum istatistikleri: SRMR:0,065, d_{ULS} :1,184, d_G : 0,329, Chi-Square: 876,386, NFI: 0,813

Analiz sonuçlarında görüldüğü üzere araştırmaya ait hipotezlerin tamamı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir. Buna göre bütçeleme süreçlerinde bütçesel geri besleme sağlanması işletmelerde bütçesel katılım ve performansı artırırken aynı zamanda katılımcıların algılamış oldukları rol belirsizliğini de anlamlı şekilde azaltmaktadır.

Benzer şekilde bütçesel katılım da performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken rol belirsizliğini de azaltan bir etki doğurur.

Son olarak bütçeleme açısından rol belirsizliği ise performans üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

5. Sonuç

Bütçeleme süreçlerinde bütçesel geri besleme, bütçesel katılımın ve rol belirsizliğinin katılımcıların bütçesel performans algılarına olan etkilerinin incelendiği bu çalışmada mali planlama ve kontrol aracı olarak kullanılan bütçelerin hazırlanması ve uygulanmasında katılımcı davranışlarını etkileyen bu unsurların incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular bütçeleme süreçlerinde bütçesel geri besleme sağlanmasının çalışanların bütçeleme süreçlerine katılımını artıran bir etki doğurduğunu ve aynı zamanda katılımcıların bütçesel hedefleri başarma isteğine dayalı performanslarını artırdığını göstermektedir. Geri besleme aynı zamanda bu süreçlerde yer alan çalışanların yaşamış oldukları rol belirsizliğini de anlamlı şekilde azaltmaktadır. Bu açıdan geri besleme rol belirsizliğinin performans üzerindeki olumsuz etkisini de azaltan anlamlı dolaylı bir etkiye de sahiptir. Bu bulgular Fisher ve diğ. (2002), Yücel (2010), Cheok ve diğ. (2016), Rismayanti ve diğ. (2018) ve dos Santos ve diğ. (2020)'deki bulguları desteklemektedir.

Çalışmada bunun yanı sıra bütçesel katılımın da performansı artıran anlamlı ve önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öyle ki bütçesel katılım bu süreçlerde yer alan katılımcıların ortak hedefleri başarma isteğini artırarak olumlu etkilerken diğer taraftan katılımcılar arasında sağlanan iletişim ve koordinasyonla bütçelemede katılımcıların yaşayacağı rol belirsizliğini azaltarak performans üzerinde dolaylı bir etki de doğurur. Bulgular Jermias (2011)'in Türkiye'deki 194 orta düzey yönetici ile yapılan çalışmadaki bütçesel katılım ile rol belirsizliği arasında negatif ilişkinin varlığı yönündeki bulgularını desteklemektedir. Bulgular ayrıca Yücel ve Günlük (2007), Eker (2009), Yücel ve Yücel (2021) ve dos Santos ve diğ. (2020) bulgularını doğrulamaktadır.

Çalışma sonuçları ayrıca Chenhall ve Brownell (1988), Jermias (2011), Yücel ve Yücel (2021)'de raporlanan bulgulara benzer şekilde rol belirsizliğinin performans üzerindeki olumsuz etkisinin çalışanların bütçeleme süreçlerine katılımını artırarak ve çalışanlara bütçesel geri besleme sağlayarak anlamlı şekilde azaltılabileceğini ortaya koymaktadır.

Kaynakça

- Abernethy, M.A. & Brownell, P. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, 24, pp.189-204.
- Brownell, P. & McInnes, M. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, 61, pp. 587-600.
- Chenhall, R. H. & Brownell, P. 1988. The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13, pp. 225-233.
- Chenhall, R. H. & Brownell, P. 1988. The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225–233. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90001-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90001-3)
- Cheok, M., Wong, E. & Ismail, K. 2016. An analysis of budgetary goals impacting organizational performance. *Audit Financiar*, 14, 551. <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2016/14/551>
- Chong, V. & Chong, K. M. 2002. Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance, *Behavioral Research In Accounting*, 14, pp.65-86.
- Dixon, R. 1998. Accounting for Strategic Management: A Practical Application, *Long Range Planning*, 31, 2, pp. 272-279.
- Dos Santos, G. C., Bonacim, C. A. G. & Gaio, L. E. 2020. Health service in Brazilian private and public hospitals: Budgetary participation, feedback and performance from clinical managersâ€™™ perception. *African Journal of Business Management*, 14(11), 457-466.
- Eker, M. 2009. Türk Orta Kademe Yöneticilerinin Performansı Üzerine Bütçe Katılımı Ve Yönetim Muhasebe Sistemi Etkisi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (17), 105-126.
- Fisher, J. G., Maines, L.A., Peffer, S.A. & Sprinkle, G.B. 2002. Using Budgets for Performance Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance. *The Accounting Review*, 77(4): 847–865. <https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.4.847>
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. 1985. A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16–78.
- Jermias, J. 2011. Budgetary participation: the effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance (May 10, 2011). CAAA Annual Conference, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1694667> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1694667>
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. 1964. *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. Wiley, New York.
- Kenis, I. 1979. Effect of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, 54/4, 707-721.

- Kren, L. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*, 67, pp. 511-526.
- Luckett, P. F. & Eggleton, I. R. 1991. Feedback and management accounting: A review of research into behavioural consequences. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 371–394. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90028-D](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90028-D)
- Magner, N., Welker, R.B. & Campbell, T.L. 1996. Testing a Model of Cognitive Budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural Equations Framework, *Accounting and Business Research*, 27, pp. 41-50.
- Mia, L. & Clarke, B. 1999. Market competition, management accounting systems and business unit performance, *Management Accounting Research*, 1999, 10, pp.137-158.
- Milani, K. 1975. Budget-setting, performance and attitudes. *The Accounting Review*, 50, pp. 274- 284.
- Murray, D. 1990. The performance effects of participative budgeting: an integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*, 2, pp. 104–123.
- Rismayanti, F.D., Lembut, P.I. & Wijayanti, D. 2018. The Role Of Performance Feedback Quality To Reduce The Propensity To Create Budgetary Slack At Private University. *Journal of Applied Management*, 16, 3, 511-519.
- Rizzo, J., House, R. & Lirtzman, S. 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Shields, J.F. & Shields, M.D. 1998. Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23, pp.49-76.
- Shields, M. D. & Young, S.M. 1993. Antecedents and Consequences of Participative Budgeting: Evidence on the Effects of Asymmetrical Information, *Journal of Management Accounting Research*, 5, pp. 265-280.
- Singh, J. & Rhoads, G. 1991. Boundary role ambiguity in marketing oriented positions. *Journal of Marketing Research*, 28, 328-338. <https://doi.org/10.2307/3172868>
- Sprinkle, G.B. 2000. The Effect of Incentive Contracts on Learning and Performance. *The Accounting Review*, 75, 299-326.
- Yücel, R. & Günlük, M. 2007. Effects of Budgetary Control and Justice Perceptions on the Relationship between Budgetary Participation and Performance. *Journal of Global Strategic Management*, 1(2):82-94.
- Yücel, R. & Yücel, D. 2021. Bütçeleme Süreçlerinde Etik İklim Ve Rol Belirsizliğinin Bütçesel Katılım Ve Dağıtım Adalet Üzerindeki Etkisi, Editör: Özdemir, Serkan Fevzi; Kızıldağ, Duygu, Siyasal Kitabevi, Basım Sayısı:1, Sayfa sayısı:385, ISBN:978-605-7877-95-6, Bölüm Sayfaları:163 -188.

YÜCEL & YÜCEL, *Performansa Etkileri Kapsamında Bütçesel Geri Bildirim Bütçesel Katılım ve Rol Belirsizliğinin Önemi- The Importance of Budgetary Feedback Budgetary Participation and Role Uncertainty in the Scope of Their Impact on Performance / 330-340*

Entrepreneurship & Management Inquiries

EMI
journal

Cilt (Vol) 5 – Sayı (Number) 9
Yıl (Year) 2021

Yücel, R. 2010. Bütçesel kontrol ve gevşeklik ilişkisinde bütçesel katılım, dağıtımsal adalet ve iletişimin rolü. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1257-1268.

Yücel, R. 2018. Asimetrik bilgi ve bütçesel gevşeklik ilişkisinde bütçesel katılımın rolü. 2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 09-11 November 2018, Cappadocia/Turkey, Tam Metin Bildiri Kitabı, 1214-1222.

Acknowledge: This research was presented orally at the EMI-2021 conference.

Araştırma ve Yayın Etiği:

Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

Research and Publication Ethics:

In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by authors.