



Örgütsel Kaynak ve Hedef İlişisini Sağlamada Bütçe Süreci ve Uygulamaları: Bütçe Planlama, Yürütme ve Kontrol

Yrd. Doç. Dr. Gürhan UYSAL
Bilecik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Özet

Bu çalışma, firmalarda yürütülen bütçe süreci ve uygulamalarını ölçme amacı taşımakta ve bu kapsamda bütçe planlama, yürütme ve kontrol süreçlerini bütçe uygulamaları olarak incelemektedir. Araştırmada metod olarak frekans ve ortalama analizleri kullanılmıştır. Veri analizi sonuçları, firmaların bütçe hazırlamada gözetilen amaçları benimsediğini, bütçenin yürütülmesi aşamasında gerekli iletişim, liderlik ve koordinasyonu sağladığını ve bütçe kontrol sürecinde ise bütçe hedeflerinden sapmaları aylık ve çeyrek dönemlerde hazırladıkları raporlarla izlediklerini göstermektedir. Ayrıca bütçe hedeflerinden sapma, firmalarda, yöneticilerin yetenek ve öngörü becerisini ölçmede kullanılmaktadır. Çalışanlar bütçe hedeflerine ulaşamamayı ise departmanlarının kapasitesine, ulaşılamaz hedef standartlarına ve kötü planlamaya bağlamaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel kaynaklar ve hedefler, bütçe planlama, bütçe yürütme, bütçe kontrol.

Abstract (Budget Planing and Budget Implementations in Establishing Relationsbetween Organizational Resources and Goal: Budget Planning, Implementation and Control)

This study aims to explore budget process and practices in organizations. Budget practices include budget planning, implementation and control in the study. Frequency and mean analyses are adopted as research methods. Results show that firms carry on expected budget purposes in preparation process, and provide employees of needed communication, leadership and coordination to effectively manage budget implementation. Firms monitor variation from budget targets by preparing budget reports monthly, or quarterly in budget control. Budget variations are considered in organizations to evaluate managers' ability, and forecasting skills of managers. In addition, Employees believe that firms do not reach budget targets in some periods are due to ability of their departments, unattainable target standards, and ineffective planning.

Key Words: Organizational resources and goals, budget planning, budget implementation, budget control.

Giriş

Bütçe firmanın finansal önceliklerini gösteren (Alam, Lawrence, 1994: 44) örgütsel amaçlara ulaşmada firmanın önüne çıkan engelleri tanımlayan, kaynak dağıtımı ve mali bütünlüğü sağlayan ve böylece işletmenin finansal sağlığını koruyan yönetsel bir araçtır (Seer, 2000: 187). Bu yönüyle çalışanların çabalarını ve örgütsel faaliyetleri işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelten, firma açısından hayati öneme sahip bir araçtır (Magner ve diğ., 2006: 409).

Bütçe gerçek performansın ölçülebileceği ve karşılaştırılabileceği (Joshi ve diğ., 2003: 737) ve böylece performans ölçmeye olanak sağlayarak yönetsel kontrole imkan hazırlayan bir finansal rapordur (Ahmad ve diğ., 2003: 718). Bu yönüyle yöneticileri motive etmede kullanılabilecek bir planlama ve öngörü tekniği olma özelliği taşımaktadır (Joshi ve diğ., 2003).

Bütçe kaynak dağıtımı yönüyle planlama ile ilişkili iken performans değerlendirme yönü ile de kontrol fonksiyonu ile ilişkilidir (Fisher ve diğ., 2002: 848). Bütçe,

planlama boyutu ile bilginin örgüt içinde iletişimi ve paylaşılması amacına hizmet etmektedir. Başka bir deyişle, bütçe departmanlar ve örgütsel kademeler arasındaki asimetrik bilgiyi azaltıcı rol oynamaktadır (Greenberg, Greenberg, 2006: 41). Bütçe ayrıca, işletmeler için dış çevredeki değişmelerin firmaya etkilerini analiz etmede kullanılabilir bir senaryo tekniğidir (Gahagan, 2003: 32). Örneğin faizler 50 baz puan yükseldiğinde bunun işletmeye olası etkileri bütçe değerleri üzerindeki değişimlerle görülebilir. Bu nedenle bu çalışma, firmalarda gerçekleştirilen bütçe uygulama ve sürecini ölçme amacı taşımakta ve bütçe planlama, yürütme ve kontrolü incelemektedir.

1. Bütçe Uygulamaları:Kaynak Dağıtımını ve Örgütsel Hedef İlişkisi

Planlama örgütsel hedeflerle ilişkili olduğundan bütçe, firmanın amaçlarına ulaşması için gerekli kaynakların dağıtım planlamasını gerçekleştirir (Magner ve diğ., 2006: 409). Kaynak dağıtımında başarıyı yakalamak için bütçe örneğin firmanın girdi ve çıktılarını karşılaştırır (Alam, Lawrence, 1994) ve operasyonel taktikleri hazırlar (Fruitticher ve diğ., 2005: 171). Bu süreçte tepe yönetim örgütsel faaliyetlerdeki aksamaları belirler. Örneğin, müşteri menuniyetini artırmak için kaynak dağıtım planı yeniden tasarlanabilir (Fruitticher ve diğ., 2005: 173). Bu kapsamda, örneğin, hizmet kalitesini artırmaya yönelik yatırımlar bütçede yeniden planlanabilir (Paich, 1996: 28). Çünkü müşteriye sunulan hizmet ve bu hizmetin maliyeti arasındaki denge etkin kaynak dağıtımını ile sağlanabilir (Alam, Lawrence, 1994: 42). Bu nedenle, bütçe hazırlama sürecine ilgili sorumlu yöneticiler de aktif olarak katılmalıdır (Goddard, 2004: 559). Spesifik bilgiye sahip astlara böylece, kendileriyle ilgili kararlarda söz sahibi olma hakkı tanınmış olur (Fruitticher ve diğ., 2005: 171). Bütçe sürecine astların katılımı, bilgi asimetrisini önlemek bakımından önem taşımaktadır (Wu, 2005: 33). Çünkü katılım sayesinde bilgi paylaşımı artmakta, bilgi herkese açık hale gelmektedir. Bütçe hazırlama

sürecinde astların aktif rol alması aynı zamanda bireysel performans ve motivasyonu artırmakta (Wu, 2005), örgütsel süreçlerin gelişimini anlamada çalışanlara yardımcı olmakta (Greenberg, Greenberg, 2006) ve yöneticiler kendi birimlerini ilgilendiren konularda düşüncelerini ifade edebilmektedirler (Magner ve diğ., 2006: 410).

Fisher ve diğ.'e göre (2002), kaynak dağıtımını sağlayan bütçe planlama, ve performans değerlendirme işlevi gören bütçe kontrolü, astların çaba ve performansını artırmaktadır. Bütçe, ayrıca, tepe yönetimin beklentilerini çalışanlara ifade eden bir iletişim aracı olma özelliğine de sahiptir (Joshi ve diğ., 2003: 738).

Bütçe hazırlamada bir diğer amaç maliyetleri kontrol altına almak ve izlemektir (Joshi ve diğ., 2003: 737). Bu amaçla bütçe gelecek döneme ait planları rakamlarla somutlaştırır. Maliyet, kar ve üretim ile ilişkili bu somut performans hedefleri yönetimin kontrol yeteneğini artırmaktadır (Fruitticher ve diğ., 2005: 173). Bütçe böylece üretim, satış ve finans arasında koordinasyonu sağlar. Bu amaçla üretim ve satış hedeflerini planlar, harcamaları kontrol eder ve yatırım programı ve finansmanını sağlar. Örneğin, mali kaynakları birimlere dağıtarak ve birimlerin bu dağıtıma uygun harcama yapmalarını sağlayarak maliyetleri kontrol altına alır (Alam, Lawrence, 1994: 44). Böylece firmada maliyet bilincinin gelişmesine katkıda bulunur. Bunu birimlerin toplam maliyet içindeki payını ve maliyet davranışlarını analiz etme ile başarır. Çünkü her maliyet unsurunu ayrı ayrı tanımlama belirli bir dönemde mali kaynakların nasıl harcandığını yönetime rapor etmektedir (Seer, 2000: 188).

Bütçede bütün maliyetler sorumluluk merkezlerine dağıtılır (Alam, Lawrence, 1994: 49). Her maliyet faktörü ve harcaması bir örgütsel hedef ve sonuçla ilişkilendirilerek finansal kaynakların verimli kullanımı sağlanır (Seer, 2000: 189). Firma hedeflere ulaşma derecesi ve hedeflere ulaşmada finansal kaynakların etkisini birlikte değerlendirerek örgütsel verimliliği ölçer. Verimliliği artırmak için mali

kaynakların nerede kullanılacağı ve harcama-hedef ilişkisi önceden belirlenmelidir. Bu ise bütçe ile sağlanır. Örneğin, bir birimin bütçe sınırları dışında yaptığı harcama ve bunun nedeni bütçe üzerinden gerçekleştirilecek bir kontrol ile anlaşılabilir (Alam, Lawrence, 1994: 45).

Bütçe işletmedeki temel karar alma süreçlerinden biridir (Fruitticher ve diğ., 2005: 177). Karar alma hakkı bütçenin kabulünü artırır (Joshi ve diğ., 2003: 739). Örneğin, kendi birimine tahsis edilen kaynakları dağıtma ve harcama kararının yöneticiye ait olması veya alt kademe yöneticilerin bütçe sürecine katılımı ve bütçe ile ilişkili kararlarda söz sahibi olması bütçenin örgütte kabulünü ve çalışanların motivasyonunu artırır. Bütçe böylece operasyonel özelliğine ek olarak yönetsel boyut da kazanır. Bütçe hazırlama sürecine dahil olma ve hedefleri belirlemek, yöneticiler üz bütçenin örgütte kabulünü ve çalışanların motivasyonunu artırır. Bütçe böylece operasyonel özelliğine ek olarak yönetsel boyut da kazanır. Bütçe hazırlama sürecine dahil olma ve hedefleri belirlemek, yöneticiler üzerinde bu hedeflere ulaşma yönünde bir baskı oluşturur (Joshi ve diğ., 2003: 738). Katılım, çalışanların başarmak zorunda olduğu bütçe hedeflerinin daha gerçekçi belirlenmesini sağlamaktadır (Gahagan, 2003: 30). Çünkü astlar hedeflerle ilişkili olarak sahip oldukları özel bilgileri bütçe komitesi ile paylaşmaktadırlar (Wu, 2005: 33). Ayrıca, ücretlemenin bütçe performansına bağlanması ve hedeflere ulaşmak için astlara gerekli yetkinin devredilmesi, bütçe yürütmede astların motivasyonunu artırmaktadır (Fisher ve diğ., 2002: 850).

Bu amaçlara ulaşmak ve bütçenin başarıyla yürütülmesi için, bütçe hazırlama sürecinde her çalışana düşen sorumluluk açıkça belirtilmelidir. Bu sayede her çalışanın bütçe hedeflerine katkısı daha somut olarak ölçülebilir ve çalışanlara yönelik performans değerlendirme daha etkili uygulanabilir (Goddard, 2004: 543). Bütçe böylece firmada performans değerlemeye katkıda bulunmaktadır. Çünkü üretim, maliyet ve kar ile ilgili bütçede belirtilen hedefler, çalışanlara performans hakkında

firmanın beklentilerini ifade etmektedir (Magner ve diğ., 2006: 409). Bütçe performans standartları geliştirerek ve bu standartlara bağlı olarak başarı ve sapmaları ölçerek bir geri bildirim işlevi görmektedir (Joshi ve diğ., 2003: 739). Bu amaçla, bütçe hedefleri firmanın stratejik öncelikleri ile ilişkilendirilmeli ve plan ile fiili gerçekleştirmeler arasındaki farklılıkların stratejik öncelikler üzerindeki etkileri analiz edilmelidir (Jordan, 2003: 49). Bu yönüyle ve stratejik anlamda bütçe, rekabet öncelikleri, rekabet avantajları ve stratejilerini tanımlayan ve talep ve maliyet öngörülerinde bulunan bir teknik olarak ortaya çıkmaktadır (Fruitticher ve diğ., 2005: 171).

2. Araştırma

Joshi ve diğ.'in (2003) kendi çalışmasında kullandığı anket bu araştırmada da kullanılmıştır. Anketteki üç bölüm firmalarda yürütülen bütçe uygulamalarını ölçme amacı taşımaktadır: Bütçe Planlama, Yürütme ve Kontrol. Bütçenin planlama ve kontrol amaçlı hazırlanması ve yürütmenin bütçe hedeflerine ulaşmadaki önemi, anketteki bu üç bölümü anlamlı kılmaktadır. Bazı soruların cevapları sadece evet veya hayır ile ölçülürken bazılarında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Örneğin, firmaların bütçe hazırlamadaki amaçları önemli değil (1) ve çok önemli (5) ölçeği ile ölçülmüştür. Bütçe yürütme ve kontrol ile ilgili sorular da ise kesinlikle katılıyorum (5) ve kesinlikle katılmıyorum (1) ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma 118 çalışana uygulanmış ve veri analizi yöntemi olarak frekans (frequency) ve ortalama (mean) yöntemleri benimsenmiştir.

3. Veri Analizi

3.1. Bütçe Planlaması

Bütçe planlaması kapsamında çalışanlara firmaların uzun dönemli planlara sahip olup olmadıkları ve bu uzun dönemin hangi zaman süresini kapsadığı sorulmuştur. Cevaplar tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1, firmaların uzun dönemli planlara sahip olduğunu ve bu planların da 3 yıllık veya 5 yıllık bir dönemi kapsadığı, 5 yıldan uzun süreli plan hazırlamayı firmaların genelde tercih etmediğini göstermektedir.

Tablo 1: Uzun Dönemli Plan ve Kapsadığı Süre

Uzun Dönemli Plan	N	%
Evet	109	92,4
Hayır	6	5,1

Planın Kapsadığı Süre

3 yıl	47	39,8
5 yıl	43	36,4
5 yıldan fazla	19	16,1

Tablo 2’de ise, bütçe hazırlama sürecindeki uygulamalarla ilgili çalışanların cevapları listelenmiştir.

Tablo 2a: Bütçe Hazırlama Süreci

Katılım	N	%
Evet	53	44,9
Hayır	63	53,4
Bütçe Komitesi		
Evet	90	76,3
Hayır	25	21,2
Bütçe Bölümleme		
Zaman	13	11,0
Departman	26	22,0
Zaman ve Departman	73	61,9
Bütçe süresi		
3 ay	7	5,9
6 ay	5	4,2
1 yıl	87	73,7
1 yıldan fazla	11	9,3

Yukarıdaki tablo 2, çalışanların %45’inin bütçe hazırlama sürecine dahil olduğunu fakat %55’inin ise bütçe çalışmalarına katılmadığını göstermektedir. Çalışanlar, firmalarında bir bütçe komitesinin olduğunu beyan etmektedirler. Çalışanlara bu komitenin üyelerinin kimler olduğu da sorulmuştur. Komite üyesi olarak genel müdür, muhasebe müdürü, bütçe departmanı, finans uzmanı, pazarlama yöneticisi ve insan kaynakları

yöneticisi belirtilmiştir. Çalışanlar ağırlıklı olarak genel müdür, muhasebe müdürü, finans uzmanı ve bütçe departmanının bütçe komitesinin üyeleri olduğunu belirtmişlerdir. Fakat bazı firmalarda pazarlama yöneticisi ve insan kaynakları yöneticisi de bütçe komitesinin üyesi olabilmektedirler. 8 çalışan firmaların da diğer yöneticilerin de bütçe hazırlama sürecine dahil olduklarını ifade etmişlerdir.

Bütçe bazı firmalarda zaman veya departman kriterine göre bölümlenmekte ise de, firmalar daha çok hem zaman hem de departman kriterini birlikte kullanarak bütçelerini bölümlendirmektedirler. Firmalar tablo 2a’ya göre daha çok 1 yıllık bütçe hazırlamayı tercih etmektedirler.

Tablo 2b: Bütçe Türleri

Bütçe Türleri	N	%
Sabit Bütçe	14	11,9
Esnek Bütçe	41	34,7
Her İkisi	44	37,3
Yönetici Katılımı		
1,00	6	5,1
2,00	25	21,2
3,00	12	10,2
4,00	46	39,0
5,00	18	15,3

Tablo 2b ise, firmaların esnek bütçeyi tercih ettiklerini, fakat bazı firmaların hem sabit hem de esnek bütçeyi bir arada kullandıklarını göstermektedir. Sadece sabit bütçe kullanan firmalar azınlıkta kalmaktadır. Çalışanlara ayrıca yöneticilerin bütçe süreci ve tartışmalarına katılım katıldıkları da sorulmuş ve cevaplar kesinlikle katılmıyorum (1)’den kesinlikle katılıyorum (5) aralığını kapsayan 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Buna göre çalışanların %54.3’ü yöneticilerin bütçe sürecine dahil olduklarını belirtmişlerdir.

Firmalar, örgütsel yapılarında ve faaliyetlerinde bütçe hazırlarken çeşitli amaçlar taşımaktadırlar. Bütçe hazırlamanın içerdiği amaçlar tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Bütçe Hazırlama Amaçları

Amaçlar	N	Mean	Std. Deviation
Öngörü	113	4,4867	,66969
Kar	110	4,4455	,68518
İletişim	99	3,7475	1,07232
Performans değerlendirme	101	3,8911	1,00897
Ödül	100	2,8200	1,31333
Motivasyon	98	3,5714	1,13064
Performans Kontrolü	102	3,9412	1,14168

Tablo 3'e göre, firmalar geleceği öngörmek, karlarını maksimize etmek, yönetim ve diğer yönetsel kademeler arasında iletişim kurmak, performansı değerlemek, daha iyi performans göstermeye çalışanları güdülemek ve bütçe hedef ve standartlarından sapmaları ölçerek çalışanların performansını kontrol etme amaçlı olarak örgütsel yapılarında bütçe hazırlamakta-

dırlar. Öte yandan, ödülleri hesaplamada bütçe bir araç olarak kullanılmamaktadır.

3.2. Bütçe Yürütme

Araştırmada, bütçe yürütme kısmında bütçenin gizli tutulması, bilgi akışı, iletişim, liderlik ve koordinasyonla ilgili sorunlar sorulmuştur.

Tablo 4: Bütçe Yürütme

	N	Mean	Std. Deviation
Gizlilik	107	3,5140	1,44303
Bilgi akışı	109	3,2110	1,34077
İletişim Özenle	89	4,1910	,86440
İletişim Şüphe ile	51	2,8235	1,49273
İletişim Kabul ile	65	3,4154	1,34504
Liderlik	107	4,2430	1,04467
Koordinasyon	109	3,9174	1,18734

Sonuçlar göstermektedir ki firmalar bütçe uygulamasında gizliliği benimsemektedirler. Fakat diğer taraftan, çalışanlara bütçe hakkında gerekli bilgi akışını sağlamaktadırlar. Bu kapsamda firmalar bütçe ile ilgili iletişime sıcak bakmakta ve iletişimi özenle sürdürmektedirler. Firmalar bütçe hakkındaki iletişimin örgütte sorun yaratacağını düşünmemekte ve şüphe ile yaklaşmamaktadırlar. Çalışanlara göre, bütçenin uygulanması ile ilgili olarak yöneticiler liderlik rolünü oynayabilmekte ve departmanlararası koordinasyonu sağlayabilmektedirler.

3.3. Bütçe Kontrolü

Bütçe kontrolünde ise hedef ve performanstan sapmaları kimlerin değerlendirdiği ve bütçe hedef ve performansı ile ilişkili raporların ne sıklıkta hazırlandığı araştırılmıştır. Ayrıca, bütçe hedeflerine ulaşamamanın nedenleri sorgulanmış ve bunun yöneticinin performans değerlemesine etkisi incelenmiştir.

Tablo 5: Bütçe Raporları

Dönem	N	%
Ayda bir	49	41,5

Çeyrek dönemlerde	30	25,4
Altı ayda bir	18	15,3
Diğer	10	8,5

Bütçe hedefleri ve performans ile ilişkili raporlar daha çok aylık ve çeyrek dönemler itibariyle hazırlanmaktadır. Fakat azınlıkta olsa da, altı aylık ve daha uzun periyodlar da rapor hazırlamada benimsenmektedir. Bütçe hedefleri ve performanstan sapmaları firmada kimin değerlendirdiği ile ilgili soru da, 20 çalışan departman yöneticilerin sapmaları değerlendirdiğini, 12 çalışan bütçe komitesinin, 54 çalışan tepe yönetimin değerlendirdiğini belirtmiştir. 23 çalışan ise hedeflerden

sapmaları, değişik kombinasyonlarda, departman yöneticileri, bütçe komitesi ve tepe yönetimin birlikte değerlendirdiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 6: Yönetmel Beceriler

Yönetmel Beceri	N	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticinin yeteneği	107	3,3645	1,23924
Yöneticinin öngörüsü	106	3,6415	1,04370

Yukarıdaki verilere ve çalışanların değerlendirmesine göre, firmalar bütçeden sapmaları yöneticilerin yeteneklerini ve geleceği öngörme becerisini değerlendirmekte kullanmaktadır.

Tablo 7: Bütçe Hedeflerine Ulaşamama Nedenleri

Nedenler	N	Ortalama	Standart Sapma
Departman	108	3,5556	1,17078
Hedefler	106	3,2830	1,04885
Kötü Planlama	110	3,7000	1,22325

Çalışanlar, öngörülen dönemde bütçe hedeflerine ulaşamama nedenleri olarak departmanlarının yetenek ve kapasitesi, ulaşamaz hedef standartları ve kötü planlamayı göstermektedir.

4. Yorum ve Sonuç

Bütçenin önemi, kaynak dağıtımı ve örgütsel hedefler arasındaki ilişkiyi sağlama açısından değerlendirilebilir. Firmalar, kaynakları örgütte işleme ve çıktığı pazara sunma ile yaşamını sürdürdüğünden, işletmenin örgütsel hedeflerine ulaşması bu kaynakların etkin dağıtımı ile mümkün olmaktadır.

Bütçe planlamada kaynakların dağıtımı ve kullanımı ile ilgili çalışmalar yürütülmekte ve bütçe yürütmede ise örgütsel hedeflere ulaşma ile ilişkili yönetmel faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bütçe kontrolünde planlanan ve fiili gerçeklemler arasındaki sapmanın nedenleri ve bu durumun yöneticilerin performans değerlemesine etkisi gözetlenmektedir. Bütçe bu uygulamaları ile belirli bir dönemde firmanın amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Çünkü, bir öngörü aracı

olmakta ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında yönetici, çalışan ve birimlerin sorumluluklarını tanımlamaktadır. Her örgütsel birime kendi hedeflerine ulaşması için kaynak tahsis ederek ve yöneticiye bu kaynaklar üzerinde karar alma hakkı tanıyarak firmanın stratejik hedeflerine katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmadaki araştırma sonuçlarına göre, firmalar uzun dönemli planlara sahiptir ve bu dönem 3 ile 5 yıllık süreyi kapsamaktadır. Firmaların geleceği tasarlamaya eğilimli olması, onları bütçe hazırlamaya ve planlamaya teşvik etmektedir. İşletmelerde bütçe komitesi olması, komitelerdeki üye sayısı ve çalışanların katılımı bütçe hazırlama sürecine firmalarda verilen önemi göstermektedir.

Firmalar hem zaman hem de departman kriterine göre bütçeyi bölümlendirmektedirler. Bu belirli dönemler itibariyle firmadaki her birimin örgütsel amaçlara katkısını görmek açısından üst yönetime yardımcı olmaktadır. İşletmeler ayrıca esnek bütçeyi tercih etmektedirler. Esnek bütçe, değişen dinamiklere uyum sağlamada önem kazanmaktadır. Bazı firmaların hem sabit hem de esnek bütçeyi birlik-

te hazırlaması, bütçeyi belirli bir temel üzerine oturtma ve değişen şartlara örgütün uyumunu sağlamada kolaylık sağlamaktadır.

Öte yandan, firmalar bütçe planlamada geleceği öngörmek, karı artırmak, etkin iletişim, performans değerlendirme, motivasyonu artırma ve performansı kontrol etme gibi amaçlar taşımaktadır.

Bütçe yürütme sürecindeki uygulamalar örgütsel kaynaklar ve hedefler arasındaki ilişkiyi kurmada önem kazanmaktadır. Bu çalışma, kaynak dağıtım ve kullanımında yöneticilerin çalışanlara liderlik yaptıklarını ve departmanlararası koordinasyonu sağladıklarını göstermektedir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli yönetsel beceriler olan liderlik ve koordinasyon ile yöneticiler bütçe sınırları içerisinde ve örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanların istenen örgütsel davranışları göstermelerini sağlamaktadırlar.

Bütçe ile ilgili iletişimin firmalarda kabul görmesi ve özenle yürütülmesi, bütçenin bilgi paylaşımı ve bilgi asimetrisini önleme hedefleri ile örtüşmekte ve bütçeye bir iletişim aracı olma özelliği kazandırmaktadır. Böylece çalışanlar, hedeflerde ortaya çıkacak sapmaları tartışma ve nedenlerini ortaya çıkarma fırsatını elde etmektedirler.

Bütçe kontrolü ise bütçe hedeflerinden sapma, bunun nedenleri ve yöneticiler ile çalışanların performanslarını değerlendirme açısından gereklidir. Firmalar, bu çalışmaya göre, aylık ve çeyrek dönemler itibarıyla bütçe raporu hazırlamaktadırlar. Bütçe raporunda belirtilen performans ve hedeflerden sapmayı ise yöneticilerin yeteneklerini ve geleceği öngörme becerisini değerlendirmekte kullanmaktadırlar. Son olarak, çalışanlar bazı dönemlerde bütçe hedeflerine ulaşamamayı kendi departmanlarının yetenek ve kapasitesine, ulaşamaz hedef standartlarına ve kötü planlamaya bağlamaktadırlar.

Kaynakça

Ahmad, N. Nazli; M. Sulaiman; N. M. Alwi (2003) "Are Budget Useful? A Survey of Malaysian Companies," **Managerial Auditing Journal**, 18/9, s. 717-724.

Alam, Manzur ve S. Lawrence (1994) "A New Era in Costing and Budgeting: Implications of Health Sector Reform in New Zealand," **International Journal of Public Sector Management**, 7, 6, s. 41-51.

Evans, G. Edward (2001) "The in's and out's of library budget preparation," **The Bottom Line: Managing Library Finances**, 14, 1, s 19-23.

Fisher, Joseph G.; Laureen A. Maines; Sean A. Peffer; Geoffrey B. Sprinkle (2002) "Using Budgets for Performance Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance," **The Accounting Review**, Ekim, 77, 4, s. 847-863.

Fruitticher, Lee; N. Stroud; J. Laster ve M. Yakhou (2005) "Budget Practices Case Studies," **Managerial Auditing Journal**, 20, 2, s. 171-178.

Gahagan, Jim (2003) "Reaching for Financial Success," **Strategic Finance**, Kasım, 85, 5, s.29-32.

Goddard, Andrew (2004) "Budgetary Practices and Accountability Habitus: A Grounded Theory," **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 17, 4, s. 543-577.

Greenberg, Penelope S.; Ralph H. Greenberg (2006) "Who Needs Budgets? You do," **Strategic Finance**, Ağustos, 88, 2, s. 41-45.

Jordan, Leland G. (2003) "Strategic Budgeting," **The Journal of Government Financial Management**, Bahar, 52, 1, s. 44-52.

Joshi, P.L.; Jawahar Al-Mudhaki; Wayne G. Bremser (2003) "Corporate Budget Planning, Control and Performance Evaluation in Bahrain," **Managerial Auditing Journal**, 18/9, s. 737-750.

Magner, Nace R.; Gary G. Johnson; Harold T. Little; A. Blair Staley; Robert B. Welker (2006) "The Case for Fair Budgetary Procedures," **Managerial Auditing Journal**, 21, 4, s. 408-419.

Neely, Andy; M. Bourre ve C. Adams (2003) "Better Budgeting or Beyond Budgeting?" **Measuring Business Excellence**, 7, 3, s. 22-28.

Paich, Mili R. (1996) "Budget Fusion: A Profitable Synergy of Systems and People Investment," **Industrial and Commercial Training**, 28, 1, s. 26-28.

Seer, Gitelle (2000) "Special Library Financial Management: The Essentials of Library Budgeting," **The Bottom Line: Managing Library Finances**, 13, 4, s. 186-192.

Steele, Richard; Craig Albright (2004) "Games Managers Play at Budget Time," **Sloan Management Review**, Bahar, 45, 3, s. 81-84.

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

EK 1: Anket

BÜTÇE PLANLAMA

1. Firmanız uzun dönemli planlara sahip midir?
Evet ____ Hayır ____
2. Cevabınız evetse, uzun dönemli planlar hangi zaman süresini kapsamaktadır?
1-3 yıl ____
1-5 yıl ____
5 yıldan fazla ____
3. Firmanızda yıllık bütçe hazırlama çalışmalarına katılır mısınız?
Evet ____ Hayır ____
4. Firmanızda bütçe komitesi var mıdır?
Evet ____ Hayır ____
5. Cevabınız evetse, bu komitenin üyeleri kimlerdir?
Genel Müdür ____
Finans Uzmanı ____
Bütçe Departmanı ____
Muhasebe Müdürü ____
Pazarlama Yöneticisi ____
İnsan Kaynakları Yöneticisi ____
Diğer (Lütfen belirtiniz) ____
6. Hangi kritere göre bütçe bölümlendirilmektedir?
Zaman ____
Departman ____
Zaman ve departman ____
Diğer (Lütfen belirtiniz) ____
7. Bütçenin kapsadığı zaman dilimi nedir?
3 ay ____
6 ay ____
1 yıl ____
1 yıldan fazla ____
8. Firmalarda bütçe uygulaması çeşitli amaçları sahiptir. Bu amaçların firmanız bütçe uygulamasındaki önemini lütfen işaretleyiniz.

	Önemli Değil			Çok Önemli	
a. Geleceği öngörmek	1	2	3	4	5
b. Kar maksimizasyonu	1	2	3	4	5
c. Yönetim ve diğer kademeler arasında iletişim kurmak	1	2	3	4	5
d. Performansı değerlemek	1	2	3	4	5
e. Ödülleri hesaplamada bütçeyi bir araç olarak kullanmak	1	2	3	4	5
f. Daha iyi performans göstermeye çalışanları güdülemek	1	2	3	4	5
g. Bütçe hedef ve standartlarından sapmaları ölçerek performansı kontrol etmek	1	2	3	4	5

9. Firmanız ne tür bütçe hazırlamaktadır?

Sabit bütçe _____

Esnek Bütçe _____

Her ikisi _____

10. Firmanızdaki bütün yöneticiler bütçe sürecine ve bütçe tartışmalarına katılmaktadır. Bu ifadeye ne kadar katılıyorsunuz?

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
5	4	3	2	1

BÜTÇE YÜRÜTME

11. Aşağıdaki ifadeler bütçe yürütme ile ilgilidir. Size uygun olanı lütfen işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum					Kesinlikle katılmıyorum				
a. Firmanızda bütçe gizli tutulur.	5	4	3	2	1					
b. Çalışanlara bütçe hakkında gerekli bilgi akışı sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1					
c. Firmanızda bütçe ile ilgili iletişim										
özenle	5	4	3	2	1					
şüphe ile	5	4	3	2	1					
kabul ile	5	4	3	2	1					
kurulur.										
d. Bütçeyi uygularken tepe yöneticiler çalışanlara liderlik yapmaktadır.	5	4	3	2	1					
e. Bütçe yürütülürken departmanlar arası gerekli koordinasyon sağlan-										

maktadır. 5 4 3 2 1

BÜTÇE KONTROLÜ

12. Firmanızda bütçe hedefleri ve performanstan sapmaları kim değerlendirmektedir?

Departman Yöneticileri _____
Bütçe Komitesi _____
Tepe Yönetim _____
Diğer (Lütfen belirtiniz) _____

13. Bütçe hedefleri ve performans ile ilişkili raporlar ne sıklıkta hazırlanır?

Ayda bir _____
Çeyrek dönemlerde _____
6 ayda bir _____
Diğer (Lütfen belirtiniz) _____

14. Aşağıdaki ifadeler bütçe performansından sapmalar ile ilişkilidir. Uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		
Firmamızda bütçeden sapmalar yöneticinin yeteneğini değerlemede kullanılır.	5	4	3	2	1

Bütçeden sapmalar yöneticinin geleceği tahmin etme yeteneğini değerlemede kullanılır.	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

15. Bazı dönemlerde, bütçe hedeflerine ulaşamama nedenleri neler olabilir? Lütfen işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		
Departmanınızın yetenek ve kapasitesi	5	4	3	2	1
Ulaşılabilir hedef standartları	5	4	3	2	1
Kötü planlama	5	4	3	2	1

MUFAD Web sitesini 2007 yılında 300.000 kişi ziyaret etti.

www.mufad.org