

İŞLETME EĞİTİMİ MÜFREDATI İÇERİSİNDE İŞLETME BÜTÇELERİ DERSİNİN
ÖNEMİ VE GEREKLİLİĞİNİN İNCELENMESİ

*AN EXAMINATION OF THE IMPORTANCE AND NECESSITY OF THE BUSINESS
BUDGETING COURSE IN BUSINESS EDUCATION CURRICULUM*

Melek AKGÜN^a, Merve KIYMAZ KIVRAKLAR^{b*}

^a Prof. Dr., Maltepe Üniversitesi, melekakgun@maltepe.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5261-0682.

^{b*} Sorumlu Yazar, Doç. Dr., Ardahan Üniversitesi, mervekiymaz@ardahan.edu.tr , ORCID: 0000-0002-4953-9555

MAKALE BİLGİLERİ

Makale Tarihi:
Gönderilme Tarihi 05.01.2026
Düzenleme 18.02.2026
Kabul Tarihi 02.03.2026
Anahtar Kelimeler: İşletme
Eğitimi, Müfredat, İşletme
Bütçeleri
Jel Kodları: M10, M40

ARAŞTIRMA MAKALESİ

BENZERLİK/ PLAGIARISM

Ithenticate: %5

ÖZET

İşletme bütçeleri dersi işletme eğitiminde görülen dersleri bütüncül bir yaklaşımla ele almakla birlikte işletmede gerçekleşen faaliyetlere ilişkin maliyetlerinin sayısal olarak hesaplanması becerisini de öğrencilere kazandırır. Bu çalışmanın amacı işletme eğitiminde muhasebe derslerinden biri olan işletme bütçeleri dersinin lisans programlarında verilmesinin gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Yükseköğretim Kurulunun resmi web sayfasında sıralanan 129 adet devlet üniversitesinin işletme bölümü ders müfredatları incelenmiş ve sadece 15 tanesinde işletme bütçeleri dersinin varlığı tespit edilmiştir. Oysaki İşletme bölümü mezunu olarak iş hayatına yeni başlayan kişiler bütçe kavramı ile karşılaşmakta ve bu konuyla ilişkili olarak fazlaca çalışma yapmaları beklenmektedir. Lisans eğitimi esnasında işletme bütçeleri dersi almayan bir öğrenciden iş hayatının en azından ilk yıllarında ne ölçüde bir verim beklenebilir? Bu çalışmada işletme bütçeleri dersinin işletme eğitimindeki diğer derslerle olan ilişkisine de vurgu yapılarak, ders programlarının bu kapsamda güncellenmesiyle işletme eğitiminin kalitesinin artırılacağı ve mezunların iş hayatı için faydalı bir alt yapı olabileceği sonucuna varılmıştır.

ABSTRACT

ARTICLE INFO

Article history:

Received 05.01.2026

Revised 18.02.2026

Accepted 02.03.2026

Keywords: Business
Education, Curriculum,
Business Budgets
Jel Codes: M10, M40

The business budgeting course addresses the courses taught in business education with a holistic approach and also provides students with the skills to numerically calculate the costs of business activities. The purpose of this study is to reveal the necessity and importance of teaching business budgets courses in undergraduate programs in business education. The study employed a document review method, a qualitative research method. This study utilized the document analysis method, a qualitative research method. The business administration curricula of 129 state universities listed on the official website of the Council of Higher Education were examined, and it was determined that only 15 of them offered a course on business budgeting. However, graduates of business administration programs who are just starting their careers encounter the concept of budgeting and are expected to do a great deal of work related to this topic. To what extent can a student who did not take a business budgeting course during their undergraduate education be productive, at least in the first years of their career? This study emphasizes the relationship of the business budgeting course with other courses in business education and concludes that updating the curriculum in this context can improve the quality of business education and provide graduates with a useful foundation for their careers.

1. GİRİŞ

Strateji, plan ve bütçe birbirini etkileyen kavramlardır. Strateji, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmak için kendi yeteneklerini pazardaki fırsatlarla nasıl eşleştireceğini belirlerken; stratejik analiz, hem uzun vadeli hem de kısa vadeli planlamanın temelini oluşturur. Oluşturulan planlar ise bütçelerin oluşturulmasına etkilidir. Bütçeler, yöneticilere stratejik planlarının olası etkileri hakkında geri bildirim sağlar ve yöneticiler bu geri bildirim stratejik planlarını revize etmek için kullanırlar.

İşletme eğitiminde kalitenin artırılmasında için pek çok faktör rol oynamaktadır. Bunlardan bazıları; üniversitelerin fiziki imkânları, akademisyenlerin eğitimlik kapasitesi, ders programları ve ders dağılımları olarak sıralanabilir. Muhasebe eğitiminde kalitenin artırılmasında ders programlarının çok önemli yeri olduğunu savunan Zaif ve Ayanoğlu yeterli derecede muhasebe dersine programlarda yer verilmesinin eğitimin kalitesini artıracığı sonucuna varmışlardır (Zaif ve Ayanoğlu, 2007: 125). Ancak bu noktada verilen muhasebe derslerinin neler olduğu da çok önemlidir. Örneğin günümüzde yaşanan ekonomik ve küresel gelişmeler muhasebe standartları, çevre muhasebesi, sürdürülebilirlik muhasebesi, entegre raporlama gibi derslerin önemini gün be gün artırmakta ve ders programlarında bu derslere yer verilmesini gerekli kılmaktadır. Buna paralel olarak Yıldız ve Akyel de finansal raporlama ve muhasebe denetimi alanında yaşanan yeni gelişmelerle birlikte bağımsız denetim, iç denetim-iç kontrol, varlık - şirket derecelendirme ve değerlendirme, kurumsal yönetim ve derecelendirme, adli muhasebe, karbon muhasebesi, çevre muhasebesi, hile denetimi, entegre raporlama, finansal raporlama danışmanlığı gibi yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıktığını ve Türkiye'deki üniversitelerin işletme bölümlerinde verilen muhasebe derslerinin yeni uzmanlık alanlarını içerip içermediğini incelemiştir. Yeni uzmanlık alanlarına ilişkin derslerin altı farklı grupta incelendiği çalışmada işletme bütçeleri dersinin de bu alanlardan biri olduğu ortaya çıkarılmıştır (Yıldız ve Akyel, 2018: 60). Bu kapsamda muhasebe eğitiminde uzun yıllardır bilinen fakat kısmen de olsa geri planda kalmış olan işletme bütçeleri dersinin ders programlarında zorunlu ders olarak yer alması işletme eğitiminde kalitenin artırılmasında önemli rol oynayabilir. Çünkü işletme bütçeleri dersi sadece muhasebe eğitimi için değil genel işletme eğitimi için de önemlidir. Bu ders içeriğinde işletme eğitimi sırasında alınan üretimden pazarlamaya insan kaynaklarından finansa tüm işletme faaliyetlerinin bütçelenmesini barındırmaktadır.

Bu çalışmada işletme lisans eğitimine dair ders programları incelenmiştir. Ders programları işletme bütçeleri ders içeriği ile karşılaştırılarak birbiri ile ilişkili olan hususlar ortaya çıkarılmıştır. Çalışma tamamen teorik olarak yapılmış olup çalışmada asıl aktarılması gereken husus üniversitelerin kaç tanesinde işletme bütçeleri dersi zorunlu kaç tanesinde seçmeli olduğunu vurgulamak değil bu dersin işletme eğitimindeki önemine vurgu yapmaktır. Bu yüzden örnek olması amacıyla sadece bir üniversitenin işletme ders programı

çalışmaya dahil edilmiştir. Belirtmekte fayda vardır ki tüm üniversitelerde verilen işletme eğitimi ders programları büyük çoğunlukla benzerdir.

2. LİTERATÜR TARAMA

Türkiye'deki üniversitelerin işletme bölümü ders programları üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Bunlar genellikle, ders programlarının uluslararası muhasebe standartları (Kızılyalçın, 2020), turizm eğitimi (Dağdeviren, 2007; Erdoğan ve Yıldırım, 2014), lojistik eğitimi (Bozyiğit, 2016), Bologna süreçleri (Terzi, Şen ve Solak, 2013) konularına göre güncellenmesi gerektiğini savunan çalışmalardır. Günümüzde ise sürdürülebilirliğin işletme eğitimindeki öneminin artmasıyla bu konudaki çalışmalar ivme kazanmıştır. Ergün, Kaldırım ve Özcan (2022) işletme ve muhasebe eğitiminin günümüzde sürdürülebilir olmadığını, sürdürülebilirlik muhasebesi çevre muhasebesi ve entegre raporlama gibi konuların işletme ve muhasebe eğitimi müfredatına eklenmesi gerektiğini savunmaktadır. Sultanoğlu ve Özerhan (2022) çalışmasında işletme eğitimi veren üniversitelerin müfredatlarında sürdürülebilirlik konulu derslerin bulunup bulunmadığını incelemiştir. Sadece AACSB ye akredite olan ve muhasebe bölümlerinin bulunduğu üniversitelerin ders programlarının incelendiği çalışmada akredite olan üniversitelerde sürdürülebilirlik konulu dersler verilmekteyken akredite olmayan üniversitelerin muhasebe bölümlerinde sürdürülebilirlik dersleri bulunmamaktadır.

Şüphesiz teknolojinin gelişmesi işletme eğitiminin de teknolojinin gereklerine göre güncellenmesini gerektirmektedir. Ancak sadece teknoloji değil savaşlar, pandemi vb. unsurlar da işletme eğitiminde değişikliğe gidilmesine neden olmuştur. Bu değişikliklerden en önemlisi ise online eğitime geçilmesidir. Bu bağlamda Hogan, Charles ve Kortt (2021) Covid 19'un gelecek on yılda işletme eğitimine etkilerini araştırmış ve pandemi öncesi döneme geçişin mümkün olmadığını, online eğitimin yaygınlaştığını, öğrenci sayılarının azaldığını ve yüksek öğretim kurumlarının bütçelerinin de buna paralel olarak azaldığını tespit etmiştir.

Brown ve Rich (2020) çalışmalarında işletme eğitiminde yaşanan değişiklik ve yeniliklere paralel olarak değerlendirme yöntemlerinin de değişmesi gerektiğini savunulmaktadır. Bu bağlamda çalışmalarında işletme eğitiminin mevcut durumu ile öğrencilerin geri bildiriminden yararlanarak yeniden tasarlanan işletme eğitimi örnek olayında öğrencilerin başarı durumları karşılaştırılmıştır.

İşletme eğitiminde mükemmelliğin sağlanması için gerekli unsurların neler olduğunu tespit eden çalışmasında Roller, Bovee, Andrews ve Walenciak, (2002) liderliğin yani dekanın işletme eğitiminde en önemli faktör olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca fakülte üyeleri ve müfredatın da işletme eğitiminin kalitesinin artırılmasında önemli unsurlar olduğunu vurgulamışlardır. Dolayısıyla bu çalışma işletme eğitiminde ders müfredatının iş hayatının gereksinimlerine göre düzenlenerek işletme bütçeleri dersinin müfredata eklenmesinin önemini vurgulamaktadır.

Farmer'ın (1998) "eğitimde mükemmellik tesadüfen oluşmaz- dikkatli planlama ve uygulama gerektiren bir arayışın sonucudur ve başıboş büyüyemez" ifadesinden hareketle (Roller, Bovee ve Green, 2004) yüksek öğretim kurumlarında stratejik planlama, bütçeleme ve sonuç değerlendirmenin önemine vurgu yapmıştır. Bu çalışmada yazar bütçeleme sürecinin en sonuna "sonuç değerlendirmesi" bölümünün ekleyerek bütünlük bir stratejik planlama modeli oluşturmuştur.

Amaewhule ve Eyikaregha (2021) bütçeleme uygulamalarının verimliliğini muhasebeciler perspektifinden bir anket çalışması ile değerlendirmiştir. Anket sorularına verilen yanıtlarda muhasebeci ve yeminli mali müşavirler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte daha iyi bir bütçe raporu için yeminli mali müşavirler gibi profesyonel muhasebecilerin görevlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

İşletme bütçeleri konusu literatürde çoğunlukla üretim işletmelerinde uygulama örnekleri ile karşımıza çıkmaktadır (Soy Temur, 2019; Seydi, 2010; İnanç, 2010; Üstün, 1988; Şeker, 2019). Boydaş Hazar (2020) finansal kriz ve belirsizlik dönemlerinde bütçeleme yapısını kavramsal olarak ele aldığı çalışmasında; sürekli değişen koşullarda bütçelemenin esnek bir yapıya sahip olması gerektiğini belirtmiş ve esnek bütçenin finansal kriz ve belirsizlik dönemleri için uygun bir yöntem olduğunu savunmuştur.

Üretim işletmesinde anket uygulaması ile gerçekleştirildiği çalışmada Şeker (2019) işletmelerin bütçelerin sağladığı faydaların farkında olduklarını ve bütçeyi önemsediklerini ortaya çıkarmıştır. Ancak işletmelerde çoğunlukla gelir ve gider bütçeleri hazırlandığı, diğer bütçelerin ise hazırlanmasında istekli olmalarına rağmen bilgi eksiklikleri nedeniyle hazırlamadıkları görülmüştür (Şeker, 2019: 140).

Bütçenin nasıl yapılacağı, bütçe çeşitleri ve işletmelerdeki uygulamalar akademisyenler tarafından

sıklıkla çalışılmıştır. Bütçe çeşitleri ilerleyen kısımlarda detaylıca değinilmiştir. Ancak bütçe çeşitleri için yeni bir yaklaşım olan “sürekli bütçeleme” ve “sürücü temelli bütçeleme” kavramları aşağıda sıralanan bütçe türleri arasında gösterilmemiş olup Türkçe literatürde yeni yeni tartışılmaya başlanan alternatif yöntemlerdir. Sürekli bütçeleme kavramı devamlı bütçeleme ve yuvarlanan bütçeleme olarak da adlandırılmakla birlikte cari dönem içerisinde gelecek bir yıl için bütçe planlaması yapmak yerine her çeyrekte bütçe planlaması yapmaktır (Apak, 2020: 177). Sürücü temelli bütçelemede ise işletme performansı ile ilişkili faaliyetler ve kontrol edilebilir değişkenlere odaklanarak planlama yapılır. Sürücü temelli bütçeleme, bütçeleme sürecinde esneklik, hız ve maliyet avantajı sağlarken modelin henüz bilinmemesi nedeniyle uygulamada karşılaşılmamıştır (Apak, 2022: 378).

Bütçenin nasıl yapılacağı ile ilgili çalışmalar yukarıda da belirtildiği gibi literatürde fazlaca bulunmaktadır. Ancak bütçe uygulamalarını gerçekleştirecek olan elemanların eğitimine yönelik çalışmalar literatürde bulunmamaktadır. Çoğunlukla lisans eğitimi sonrası iş hayatına başlayan kişiler bütçe kavramı ile karşılaşmaktadır. Lisans eğitiminde ise işletme bütçeleri dersi Türkiye’deki üniversitelerin zorunlu ders müfredatlarında bulunmamakta seçmeli ders olarak karşımıza çıkmaktadır. Peki lisans eğitimi esnasında işletme bütçeleri dersi almayan bir öğrenciden iş hayatının en azından ilk yıllarında ne ölçüde bir verim beklenebilir? Bu çalışmada işletme bütçeleri dersinin işletme eğitimindeki önemine vurgu yapılarak, ders programlarının bu kapsamda güncellenmesiyle işletme eğitiminin kalitesinin artırılacağı savunulmaktadır.

2.1. İşletme Eğitiminde Muhasebe Derslerinin Önemi

Günümüzde git gide önemi artan sürdürülebilirlik kavramı sadece üretim ve kalkınmada değil her alanda etkisini hissettirmektedir. Eğitim ise sürdürülebilirliğin en çok etkili olduğu alanlardan birisidir. Şüphesiz ki sürdürülebilir kalkınmada işletme eğitiminin önemi yadsınamazdır. Geçmişin pedagojik kalıplarından uzaklaşıp sürdürülebilir bir topluma katkıda bulunmak için işletme eğitiminde de yenilik arayışı başlamıştır. Böylelikle işletme eğitiminde yeni yöntemler, ders müfredatlarında ve içeriklerinde değişikliklere gidilerek sürdürülebilir bir işletme eğitimi sağlanmalıdır.

Çağın gereklerine uyum amacıyla işletme alanı geçmişten günümüze kadar pek çok değişim geçirmiş ve bireylerin çalışma alanında yapacağı temel faaliyetlere odaklanacak şekilde farklı bölümlere ayrılmıştır. Aslında işletme fonksiyonları olarak sıralanan bu bölümlerden bir tanesi de muhasebe ve finanstır. İşletme eğitimi içerisinde çok önemli yeri olan muhasebe karar vericilerin doğru bilgiye ulaşmasındaki en önemli kaynaklardan bir tanesidir.

İşletme faaliyetlerinin devamlılığı için muhasebe verileri en önemli göstergeler arasında yer alır. İşletmenin alacağı kararlarda, uygulayacakları stratejilerde ve kullanacağı yöntemin seçiminde muhasebenin önemli bir yeri bulunmaktadır. İşletme yöneticileri muhasebe verilerini kullanarak rekabet avantajı ve dolayısı ile işletme karlılığını elde etmeye çalışırlar. Yöneticilerin muhasebe verilerini kullanırken faydalandığı kalemler; finansal tablo değerlemeleri, maliyet bilgileri, maliyet hacim kar bilgileri, gelir yönetimi, maliyet ve müşteri karlılık analizi ve işletme bütçeleridir (Akmeşe, 2019: 29). Bu kalemlerin tamamı ise bilindiği üzere işletme eğitimi çatısı altındaki muhasebe dersleridir.

İşletme eğitiminin bir parçası olan muhasebe ve finans dersleri dünyada ve Türkiye’deki üniversitelerde farklı bölümlerde okutulmaktadır. İşletme bölümü ise muhasebe ve finans derslerinin en çok öğretildiği bölümlerden bir tanesidir. İşletme eğitiminde verilen dersleri içeriğine bakıldığında geçmişten günümüze muhasebe derslerinin arttığı söylenebilir. Bunun en önemli nedeni ulusal ve uluslararası standartlarda bir ders programının oluşturulması ihtiyacıdır (Mirgen ve Emir, 2021: 44). Ayrıca, günümüzde İşletme bölümünde verilen dersler, kullanılan öğretim yöntem ve teknikleri ile öğrencilerin öğrenme süreçleri önemli birer konu haline gelmiştir (Brown ve Rich, 2020: 84). Bu yüzden işletme bölümlerine ait derslerin çağın gereklerine uygun bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmada işletme eğitiminde çok önemli bir yeri olan işletme bütçeleri dersinin işletme ders programlarına dahil edilmesi tavsiye edilmektedir.

2.2. İşletme Bütçeleri

İşletme bütçesi, bütçe kavramından doğmuştur. Bütçe sözlük anlamı olarak; “devletin, bir kuruluşun, bir aile veya bir kimsenin gelecekteki belirli bir süre için tasarladığı gelir ve giderlerin tümü” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2022). Diğer bir tanıma göre bütçe, önceden planlanmış bir zaman süresi için gelecekteki ihtiyaç yâda sonuçların tahminidir (Durmuş ve Toroslu, 2013: 21). Bütçeler esasen işletmenin gelir ve

giderlerinin planlanmasından oluşmakla birlikte belirli dönemler itibariyle hazırlanır. Dolayısıyla bütçe işletmenin üretim, yönetim, satışlar, stoklar, yatırımlar vb. faaliyetlerine ilişkin hususları içermelidir (Alpay, 1990: 24). Başka bir ifadeyle bütçe; gelecek dönem için işletme kaynaklarının nasıl kullanılacağını gösteren ve finansal ifadelerin yer aldığı bir formattır. Bütçe, bütçe tahmini yapılan dönem için bir rehber niteliğindedir ve bütçe sayesinde gelecekte gerçekleşmesi planlanan faaliyetlerin sonuçları tahmin edilmektedir. Buraya kadarki tanımlarından bütçenin her ne kadar geleceğe yönelik planlarının rakamsal ifadesi olarak tanımlansa da bütçe aslında işletmenin rakipleri arasında rekabetçi güç olmasına da katkı sağlamaktadır (Durmuş ve Toroslu, 2013: 23). Bütçe hazırlama esnasında geçen süre ise bütçeleme süreci olarak ifade edilir. Bütçeleme gelecek dönemdeki faaliyetlere ilişkin kaynakların işletmeye giriş ve çıkışlarının plandığı süreçtir (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 43).

İşletme bütçeleri ise yukarıdaki bütçe tanımlamalarından yola çıkılarak literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Haftacı'ya göre işletme bütçeleri işletme üst yöneticileri tarafından gelecek faaliyet dönemi için belirlenen politikalar ve amaçların sayısal ifadesidir (Haftacı, 2005: 1). İşletme bütçeleri işletmenin tamamı için hazırlanabileceği gibi belirli bölümleri için de hazırlanabilir. İşletmedeki tüm bölümleri içeren bütçeye genel işletme bütçesi denir. Genel işletme bütçesi; “ İşletmenin bütün bölümlerinin bütçe dönemindeki hedeflerini ortaya koyan ve sonuçta ulaşılmaması beklenen karı, nakit akışlarını ve finansal durumu gösteren bütçedir.” (Büyükmirza, 2019: 710).

Bütçeler işletme için bir performans hedefidir. Uzman kişiler tarafından güvenilir bir şekilde hazırlanmış bütçeler işletmedeki tüm departmanların hedeflerini ve performanslarını kolaylıkla ölçüp değerlendirip analiz edebilir. Dolayısı ile işletmeler için bütçe olmazsa olmazdır diyebiliriz.

İşletmeler her dönemin sonuna doğru gelecek dönemler için bütçe hazırlığı yaparlar. Bu hazırlık sadece geleceğe yönelik bir gelir gider tahmininden ibaret olmamalıdır. Aynı zamanda bütçenin doğru bir şekilde uygulanması ve kontrolü de bütçenin tasarlanması kadar önemlidir. Doğru tasarlanmış bir bütçenin işlemeye sağlayacağı faydalar ise şunlardır (Ergüden, 2022: 1):

- Yöneticilerin karar alma sürecini kolaylaştırır.
- Etkili bir maliyet ve para yönetimi sağlar.
- İşletme faaliyetlerinin etkili bir şekilde denetlenmesine yardımcı olur.
- Tüm birimlerin koordine olarak aynı hedefe ulaşmalarında etkilidir.
- İç denetime katkı sağlar.
- Yöneticilerin çok yönlü ve ileriye dönük planlama yapmalarını kolaylaştırır.
- İşletmenin sadece günlük faaliyetlerine değil daha geniş bir açıdan işletmeye bakılmasını sağlar.
- Finansal sorunların ortaya çıkmadan önlenmesine yardımcı olur.
- İşletme yönetimini daha iktisadi davranmaya teşvik eder.

Her işletmenin yapısı farklı olduğu gibi bütçeleme teknikleri de birbirinden farklı olacaktır. Her ne kadar farklı bütçeler hazırlansa da tüm bütçe çeşitlerinde başarıya ulaşmanın yolu tüm birimlerin bütçeleme sürecine dahil edilmesiyle mümkün olur. Tüm birimler için ayrı ayrı hazırlanan bütçeler bir araya getirilip birleştirildikten sonra bütçenin takibi ve kontrolü sağlanmalıdır. Planlanan ve gerçekleşen veriler karşılaştırılmalı ve raporlanmalıdır. Sapmalar izlenmeli ve raporlanmalıdır. Gerçekleşen verilerin doğru bir şekilde ve bütçe formatına uygun şekilde alınabilmesi için muhasebe sisteminin iyi işlemesi gerekmektedir. Bu yüzden TDHP'nin etkin kullanımı, iyi işleyen bir iç muhasebe sistemi bütçelere önemli derecede katkı sağlayacaktır (Sürmeli, 2022: 1).

2.2.1. İşletme Bütçeleri ve Yönetim Fonksiyonu

Bütçeler işletmelerde farklı amaçlara hizmet etmektedir. Bu amaçlar yönetim işlevleri ile benzerlik göstermektedir. Yönetim işlevleri ve buna bağlı olarak bütçenin amaçları planlama, örgütlenme (organizasyon), yürütme (yöneltme), koordinasyon (uyumlaştırma) ve denetleme (kontrol) olarak sıralanabilir. Güncel kaynaklar incelendiğinde yönetimin işlevlerine “başarı değerlendirme” işlevinin de eklendiği görülmektedir (Drury, 2018: 371). Bu işlevler ile yönetim faaliyetleri arasındaki ilişki Tablo 1’de gösterildiği gibidir. Tablo 1 Haftacı 2010’dan uyarlanmış olup başarı değerlendirme faktörü eklenerek güncellenmiştir.

Tablo 1. Yönetim Faaliyetleri ve Yönetim İşlevleri Arasındaki İlişki

Yönetim (Bütçe) Konusu	Üretim	Pazarlama	Finansman	Personel	Diğer
Yönetim İşlevleri					
Planlama					
Örgütlenme					
Yürütme		YÖNETİM FAALİYETLERİ			
Koordinasyon					
Denetleme					
Başarı Değerlendirme					

Kaynak: (Haftacı, 2010: 15; Durmuş ve Toroslu, 2013: 36)

Tablo 1’den de görüldüğü üzere işletme bütçeleri yönetim işlevleri ile doğrudan alakalıdır. Üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları, satış, dağıtım, nakliye, muhasebe gibi işletmede gerçekleşen diğer faaliyetler de ayrı ayrı işletme bütçelerinin konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda değerlendirildiğinde görülmektedir ki işletme eğitiminde her biri ayrı birer ders olan yönetim işlevlerinin tamamı işletme bütçelerinin içeriğini oluşturmaktadır. Dolayısı ile işletme eğitiminde işletme bütçeleri dersinin 8. Yarıyıldaki ders müfredatına eklenmesi konuları hem bütüncül olarak tekrar etme hemde işletmeler için önem arz eden işletme bütçesi hazırlamayı öğrenmiş olacaktırlar. İlerleyen kısımda işletme bütçelerinin yönetim işlevleri ile ilişkisi detaylıca aktarılmıştır.

2.2.2. İşletme Bütçeleri ve Planlama Fonksiyonu

Yönetimin planlama işlevinin amacı ile işletme bütçesinin amacı aynıdır. Bu amaç doğrultusunda işletme kaynaklarını en etkin bir şekilde kullanarak gelecekteki bütçe dönemi için işletme karlılığı, verimliliği, likiditesi ile uzun dönemde işletme sürekliliği arasında denge kurulması sağlanır (Seydi, 2010:19).

Bütçe, işletmenin kaynaklarını nereden sağladığını ve nereye ne kadar harcayarak hedeflerine ulaşabileceğini gösteren bir planlama aracıdır. Bütçe yapmayan ya da göstermelik günü birlik planlarla hazırlanan bütçeler yöneticilerin de günü birlik kararlar almasına neden olur. Bunun sonucunda ise önceden tahmin edilmesi mümkün olan sorunlar ortaya çıktıktan sonra anlaşılır ve bu da işletmenin başarısızlığı ile sonuçlanır (Büyükmirza, 2019: 711).

İşletme bütçesinin planlama işlevine sağladığı faydalar aşağıda sıralanmıştır (Haftacı, 2010: 16-17; Durmuş ve Toroslu, 2013):

- İşletme bütçeleri ekonomik koşulların getireceği olumlu yada olumsuz eğilimlerin etkisini önceden tahmin ederek önlem alınmasını sağlar.
- İşletme bütçeleri işletmeye ilişkin temel politikaların öncelikli olarak ele alınmasını sağlar.
- İşletme bütçeleri, işletme yöneticilerinin bütçe ilkelerine göre hareket ederek, karar vermeden önce tüm seçenekleri inceleyip, değerlendirip sonrasında doğru karar vermelerine yardımcı olur.
- İşletme bütçeleri yöneticilerin hedefleri sayısal olarak belirlemesine yardımcı olur.
- İşletme bütçeleri üretim, satış, pazarlama, insan kaynakları politikalarının uygun bir şekilde yapılmasında ve düzenlenmesinde işletme yönetimine yardımcı olur.

2.2.3. İşletme Bütçeleri ve Örgütlenme Fonksiyonu

İşletme büyüdükçe yapılması gereken işler ve buna bağlı olarak çalışan sayısı fazlalaşır. Yönetim kademesine daha çok sorumluluk yüklenir ve iş bölümü fazlalaşır. İşletme amaçlarına etkin ve verimli şekilde ulaşılması için faaliyetlerin belirlenmesi ve çalışanlar arasında paylaştırılması gerekir. Bu da işletme organizasyonunu ortaya çıkarır.

Örgütlenme “Herhangi bir amaç için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faaliyetleri kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemek.” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak örgütlenme planlama ile belirlenen hedeflere ulaşmak için bir örgüt yapısı oluşturma ile ilgili faaliyetler topluluğudur (Mucuk, 2011: 143). Bütçe sistemi ise yetki ve sorumlulukların açıkça belirli olduğu sağlıklı bir

örgüt yapısına dayanmalıdır. Bütçe sistemi ve işletmenin organizasyon şeması aynı örgüt yapısına sahip olmalıdır (Seydi, 2010: 14). Bütçe oluştururken örgütlemenin aşamaları göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar üç aşamadan oluşmakla birlikte; işlerin organizasyonu, insan gücünün organizasyonu ve işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerin organizasyonu olarak sıralanabilir (Mucuk, 2011: 144).

2.2.4. İşletme Bütçeleri ve Yürütme Fonksiyonu

Planlama aşaması bitirilmiş, organizasyon aşamalarını tamamlamış olan işletme insan kaynaklarının yönlendirilmesi aşamasına geçecektir. Çalışanların işletme hedeflerine ulaşmak için teşvik edilmesi, motive edilmesi ve liderlik aşamalarını içeren bu süreç yöneltme işlevidir. Tanım olarak yöneltme “işletme çalışanlarını, işletmenin önceden saptanan hedeflerine ulaşmasına yönelik en uygun katkının sağlanmasının amaçlayan ve bu doğrultuda kendilerine atanmış görevleri isabetli bir biçimde yerine getirmeye yön gösteren bir fonksiyon” olarak tanımlanmaktadır (Seyedghomi, 2022: 9).

Bütçe sistemi ile yöneltme fonksiyonu arasındaki ilişki bütçenin insan kaynağı açısından planlanması konusunu oluşturur. Yöneticiler ile işletmenin amaç ve hedefleri arasında paralellik olmalı ve bütçe planı işletmenin yapısındaki alt üst-ilişkileri ile uyumlu olmalıdır (Seydi, 2010: 15).

İşletmedeki her çalışan bütçeleme sürecinin hangi aşamada olduğunu bilmelidir. Üst yönetim bütçeleme sürecindeki eklentilerini alt kademeye aktarırken bütçeleri kullanmaktadır. Dolayısı ile bütçenin açık ve herkes tarafından anlaşılır olması gerekmektedir. Bütçeleme süreci yani bütçelerin hazırlanması çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Her bir aşamanın kendinden sonraki aşamaya doğru bilgi vermesi bütçenin güvenilirliği ve dolayısı ile işletme performansı açısından son derece önemlidir (Kaygusuz ve Dokur, 2015: 170).

2.2.5. İşletme Bütçeleri ve Koordinasyon Fonksiyonu

Koordinasyon kısaca “çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2011: 170). İşletmelerde her bir yönetici kendi sorumluluk alanında en iyi işi yapma gayretindedir. Ancak her yöneticinin işletmenin amaçlarına göre en iyi işi yapabilmesi ancak bütçeler yardımıyla sağlanabilir. Bütçeler üst kademe ile alt kademe arasındaki koordinasyonun sağlanmasında ve bilgi aktarımının devamlılığının sağlanmasında önemli araçlardan bir tanesidir (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 169-170). Koordinasyon işletme bütçeleri açısından değerlendirildiğinde işletmenin genel planları ile ayrıntılı planları arasında denge sağlanması ve işletmedeki faaliyetler arasında eşgüdüm sağlamasını ifade etmektedir (Haftacı, 2005: 17).

İşletmelerin üretim, yönetim, pazarlama, finansman, insan kaynakları gibi çeşitli bölümleri bulunmaktadır. Bütçeler ise sözkonusu bölümlerin önceden belirlenen planlar doğrultusunda işletmenin hedeflerine ulaşması için koordinasyonunu sağlamaktadır. Her bir bölüm için planlamaların rakamsal olarak bütçelerle belirlenmesi işletmenin bölümler arasında koordinasyonunun sağlanmasında etkili olmaktadır (Şeker, 2019: 142).

2.2.6. İşletme Bütçeleri ve Kontrol Fonksiyonu

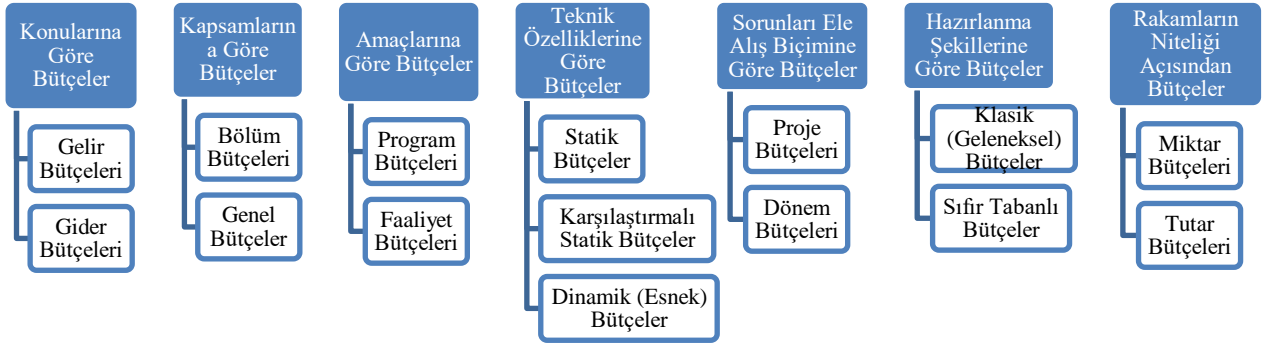
Bütçeler geleceğe yönelik tahmini olarak hazırlandığı için planlanan ile gerçekleşen durumların kontrol edilmesi gerekir. Bütçelenmiş rakamların gerçekleşen rakamlarla karşılaştırılması ve sapmaların tespit edilmesi gerekir. Burada karşılaştırma işlemi sadece rakamsal olarak tutarların karşılaştırılmasıdır. Daha ileri boyutta farkların finansal analizi kontrol açısından yeterli olmamakla birlikte bu tür bir çalışma için operasyonel boyutta bir analiz yapılması gerekmektedir (Kaygusuz ve Dokur, 2015: 170).

2.2.7. İşletme Bütçeleri ve Başarı Değerlendirme Fonksiyonu

Başarı değerlendirme fonksiyonu yönetim işlevlerinin sonuncusu olarak planlama ile başlayan yönetim sürecini tamamlayan son aşamadır. İşletmenin ya da işletmedeki bölümlerin performansının değerlendirilmesinde bütçe önemli bir rol oynar. Bu noktada bütçe yerine kullanılabilecek alternatif geçmiş dönemin faaliyet sonuçlarıdır. Ancak cari dönemin sonuçlarını geçmiş dönem faaliyet sonuçları ile karşılaştırmak uygun bir yöntem değildir. Çünkü geçmiş dönemde satışlar 200 ton iken bu dönemde 220 ton olması cari dönemin başarılı olduğunu göstermez. Çünkü geçmiş dönemde verimsiz çalışılmış ya da cari dönem ekonomik koşullarında, üretim hacminde, personel satışlarında vb. konularda değişiklik meydana gelmiş olabilir. Bütün bu hususlar dikkate alındığında cari dönem satışlarının 220 ton değil belki de 300 ton olması gerekebilir. İşte bu noktada işletmenin başarı değerlendirmesi yapılırken geçmiş dönem sonuçlarına göre değil bütçe rakamlarına göre hareket etmek işletme için daha uygun olacaktır (Büyükmirza, 2019: 712).

2.3. Bütçe Türleri ve Bütçeleme Süreci

Bütçeler; konularına, kapsamlarına, amaçlarına, teknik özelliklerine, sorunları ele alış biçimlerine, hazırlanma şekline ve rakamların niteliğine göre yedi farklı gruba ayrılmakta ve Şekil 1'de gösterilmektedir (Şeker, 2019:143).



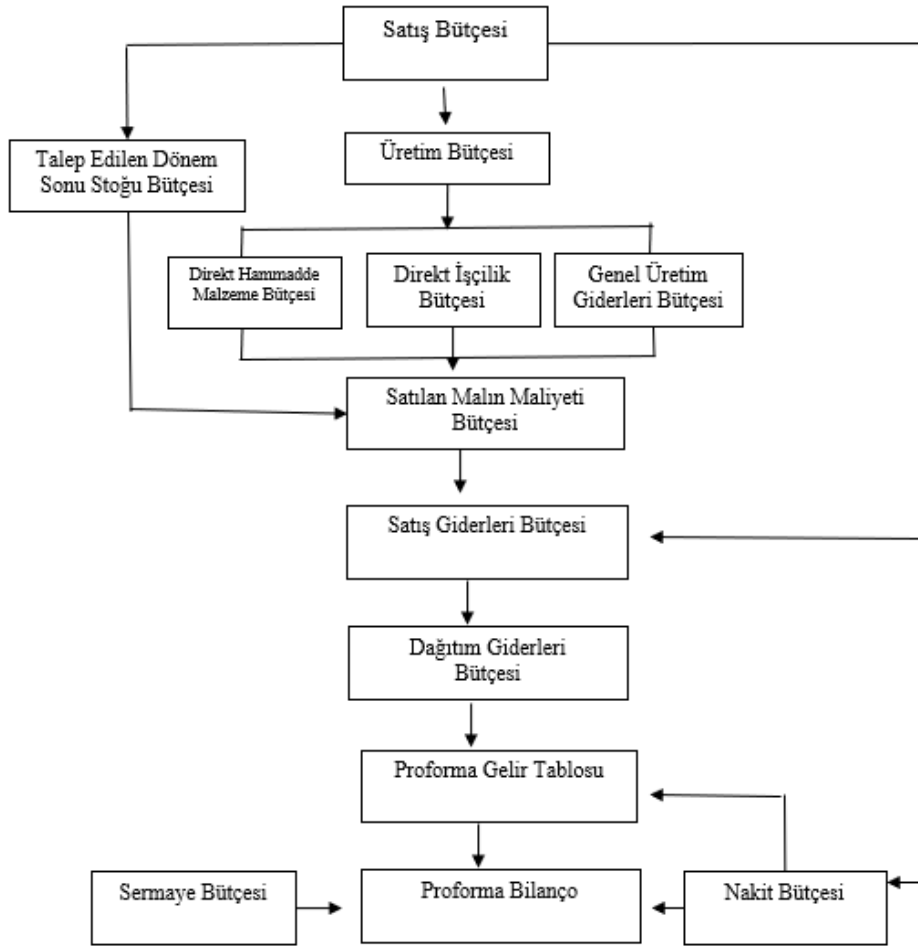
Şekil 1. Bütçe Türleri

Kaynak: (Şeker, 2019: 144)

Master bütçe olarak da ifade edilen genel bütçe, yönetimin belirli bir dönem (genellikle bir mali yıl) için işletme ve mali planlarını ifade eder ve bir dizi bütçeli mali tablo içerir. Aslında genel bütçe şirketin dönemde başarıyı amaçladığı şeyin ilk planıdır. Genel bütçe, diğer ikinci derece bütçelerin üstünde olmakla birlikte, diğer bütçeler genel bütçeyi destekler (Toroslu ve Durmuş, 2013: 70).

Genel bütçeler hazırlanırken ilk hareket noktası satışlardır. Ayrıntılı bir genel bütçe hazırlarken izlenecek sıra; satış bütçesi, üretim bütçesi, tedarik bütçesi, faaliyet giderleri bütçesi, yatırım bütçesi, nakit bütçesi, proforma gelir tablosu ve proforma bilanço şeklinde olup bu akış Şekil 2'de gösterilmiştir (Özbek Püskül, 2010: 57). Bütçeleme bu sıraya ve Şekil 2'deki şemaya göre düzenlenir ve asıl amaç gelir tablosu ve bilançonun düzenlenmesidir. Belirtmekte fayda vardır ki önemli olan bütçeyi çok iyi şekilde hazırlamak değil, bu bütçeden verimli şekilde faydalanmaktır. Aksi takdirde pratikte önemli bir katkısı olmayacaktır.

Bütçelerin her birim için ayrı ayrı düzenlenmesi bölümlerin başarıları seviyelerini de ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda bölüm bütçeleri sorumluluk merkezlerinde belirlenen hedeflere ulaşmak için ilgili merkezin rolüne ilişkin mesaj iletir. Genel bütçeyi oluşturan bölüm bütçeleri; faaliyet bütçeleri ve finansal bütçeler olarak ikiye ayrılır (Toroslu ve Durmuş, 2013: 70-71). Faaliyet bütçeleri; satış bütçesi, üretim bütçesi, direkt ilk madde ve malzeme bütçesi, direkt işçilik giderleri bütçesi, genel üretim giderleri bütçesi, satılan malların maliyeti bütçesi, pazarlama satış dağıtım giderleri bütçesi, genel yönetim giderleri bütçesi ve proforma gelir tablosundan oluşurken finansal bütçeler; nakit bütçesi ve yatırım bütçesinden oluşmaktadır.



Şekil 2. Genel Bütçeleme Süreci

Kaynak: (Putra, 2022)

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı işletme eğitiminde muhasebe derslerinden biri olan işletme bütçeleri dersinin lisans programlarında verilmesinin önemini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’deki devlet üniversitelerinin ders müfredatları incelenmiş ve işletme bütçeleri ders içeriği ile işletme bölümü müfredatı karşılaştırılmıştır.

Çalışmanın öncelikli önemi öğrencilerin mezun olduktan sonra iş hayatında muhasebe ile ilgili faaliyetlerde ve özellikle bütçeleme konusunda daha yeterli olmalarının sağlanmasıdır. Çalışmanın akademisyenler açısından önemi ise muhasebe eğitimindeki yeni trendler çerçevesinde kendilerini yenilemelerinin farkına varmasıdır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi gerçekleştirilmiştir. Doküman incelemesi, basılı ve elektronik materyaller olmak üzere tüm belgeleri incelemek ve değerlendirmek için kullanılan sistemli bir yöntemdir (Kıral, 2020: 173)

Araştırma kapsamına Yükseköğretim Kurulunun resmî web sayfası “yok.gov.tr” de sıralanan 129 devlet üniversitesi dahil edilmiştir. Üniversitelerin işletme bölümlerine ait ders müfredatları ve ders içerikleri incelenmiş ve işletme bütçeleri dersinin varlığı araştırılmıştır. Ayrıca işletme bütçeleri dersinin içeriği ile işletme bölümünde verilen dersler arasındaki paralellik ortaya çıkarılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde öncelikle Türkiye’deki üniversitelerin kaç tanesinde işletme bütçeleri dersinin bulunduğu verilmiştir. Devamında ise bütçeleme aşamaları ve bu aşamalarda muhasebecilerin ihtiyaç duyacağı işletme bölümü dersleri şematik olarak aktarılmıştır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere Türkiye’deki devlet üniversitelerinin sadece 15 tanesinde işletme bütçeleri dersi bulunmaktadır. Oysaki işletme bütçeleri dersi işletme lisans eğitiminde alınan çoğu dersi içeriğinde barındırması açısından önemli bir derstir. Bu dersin işletme bölümlerinde 8. Yarıyıldan verilmesi, daha sonra muhasebe alanında çalışacak öğrenciler için büyük katma değer sağlaması beklenmektedir.

Tablo 2. İşletme Bütçeleri Dersinin Bulunduğu Üniversiteler

Üniversite Adı	Zorunlu/ Seçmeli
Akdeniz Üniversitesi	8. yarıyıl seçmeli
Ardahan Üniversitesi	6. yarıyıl seçmeli
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	7. yarıyıl seçmeli (Bütçeleme ve Kar Planlaması)
Bayburt Üniversitesi	5. yarıyıl seçmeli
Bingöl Üniversitesi	7. Yarıyıl seçmeli
Dokuz Eylül Üniversitesi	6. yarıyıl seçmeli
Ege Üniversitesi	8. yarıyıl seçmeli
Gaziantep Üniversitesi	6. yarıyıl seçmeli
Hitit Üniversitesi	8. yarıyıl seçmeli
Karabük Üniversitesi	8. yarıyıl seçmeli (Maliyet Analizi ve Bütçeleme)
Malatya Turgut Özal Üniversitesi	6.Yarıyıl seçmeli (Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümünde)
Marmara Üniversitesi	5.Yarıyıl seçmeli
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	6. yarıyıl seçmeli
Sakarya Üniversitesi	7. yarıyıl seçmeli
Yozgat Bozok Üniversitesi	8. yarıyıl seçmeli

Çalışma kapsamında 129 devlet üniversitesinin işletme ders müfredatları incelenmiştir ancak örnek olması açısından bir tanesi Tablo 3’te verilmiştir. Sadece bir tane ders programının kullanılmasının nedeni Türkiye’deki üniversitelerin Bologna süreci kapsamında ders müfredatlarının zaten benzer olmasından kaynaklanmaktadır. Tüm üniversitelerde temel işletme dersleri ve içerikleri benzer olmakla birlikte seçmeli derslerde farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 3’teki işletme bölümünün müfredatı incelendiğinde, genel muhasebe, yönetim organizasyon ve pazarlama ilkeleri dersinin birinci sınıfta verildiği görülmektedir. İnsan kaynakları ve finansal yönetim ikinci sınıfta; pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, maliyet ve yönetim muhasebesi gibi dersler de üçüncü sınıfta verilmektedir. Dördüncü sınıftaki seçmeli ders havuzu incelendiğinde işletme bütçeleri dersi 7. Yarıyıldan bulunmaktadır. Tablo 4’te ise işletme bölümlerinde seçmeli ders havuzunda bulunan muhasebe dersleri yer almaktadır.

Tablo 3. İşletme Lisans Programı Örnek Müfredat

1.SINIF		2.SINIF		3.SINIF		4.SINIF	
Güz	Bahar	Güz	Bahar	Güz	Bahar	Güz	Bahar
İngilizce	Türk Dili	AİİT	TBTK	Pazarlama Yönetimi	Yönetim Muhasebesi	Bölüm Seçmeli Dersi	Bitirme Çalışması
Hukuka Giriş	Genel Muhasebe	İnsan Kaynakları Yönetimi	Şirketler Muhasebesi	Üretim Yönetimi	Uluslararası İşletmecilik	Bölüm Seçmeli Dersi	Bölüm Seçmeli Dersi
İktisada Giriş	İşletme Matematiği	İstatistik	Yöneylem Araştırması	Stratejik Yönetim	Pazarlama Araştırması	Bölüm Seçmeli Dersi	Bölüm Seçmeli Dersi
Genel Matematik	Ticaret Hukuku	Finansal Yönetim	Araştırma Yöntemleri	Maliyet Muhasebesi	Üretim Sistemleri	Bölüm Seçmeli Dersi	Bölüm Seçmeli Dersi
Davranış Bilimleri	Yönetim Organizasyon	Tüketici Davranışları	Sermaye Piyasaları	Girişimcilik ve Proje Yönetimi (Seçmeli)	Bölüm Seçmeli Dersi		
İşletme Bilimine Giriş	Pazarlama İlkeleri	Muhasebede Dönem Sonu İşlemleri	Örgütsel Davranış				

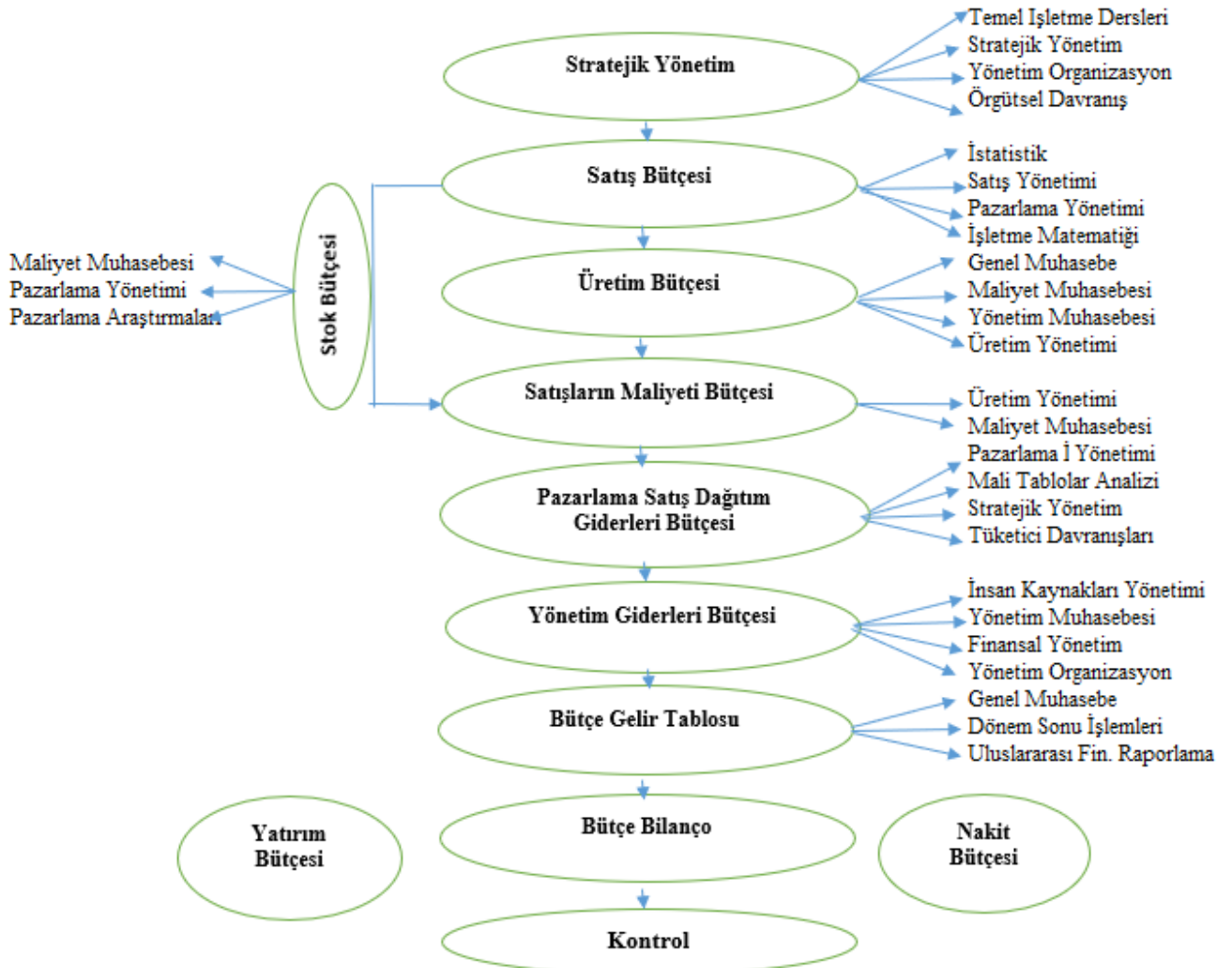
İşletme bütçeleri dersinin konuları ise aşağıda sıralanmakla birlikte bu konuların Tablo 3’te verilen

derslerle paralellik gösterdiği görülmektedir:

- Bütçenin Özellikleri, Aşamaları ve Amaçları
- Yönetim İşlevleri ve İşletme Bütçesi
- İşletme Bütçelerinin Türleri
- İşletme Bütçelerinin Hazırlanması
- Satış Bütçesi
- Üretim Bütçesi
- Direkt İlk Madde Malzeme Giderleri Bütçesi,
- Direkt İşçilik Giderleri Bütçesi,
- Genel Üretim Giderleri Bütçesi,
- Araştırma Geliştirme Giderleri Bütçesi,
- Araştırma Geliştirme Giderleri Bütçesi,
- Genel Yönetim Giderleri Bütçesi,
- Finansman Giderleri Bütçesi,
- Gelir Tablosunun Bütçelenmesi,
- Bilançonun Bütçelenmesi,
- Yatırım Bütçesi,
- Nakit Bütçesi
- Esnek Bütçeler ve Sapma Analizleri

Örneğin işletme bütçesi dersinin genellikle ikinci haftasında verilen satış bütçesi konusu Tablo 3'teki pazarlama yönetimi, istatistik, işletme matematiği gibi derslerle ilişkilidir. Yine işletme bütçeleri dersinin üçüncü haftasında işlenen üretim bütçesi konusu Tablo 3'teki derslerden üretim yönetimi, üretim sistemleri, maliyet muhasebesi gibi derslerle ilişkilidir. Yönetim giderleri bütçesi konusu ise, insan kaynakları yönetimi, yönetim muhasebesi, finansal yönetim dersleri ile ilişkilidir.

Şekil 3'te işletme bütçeleri derslerinin ilişkili olduğu işletme bölümü dersleri yer almaktadır. Şekil 3, Şekil 2'deki genel bütçe sürecine stratejik yönetim ve kontrol aşamaları eklenerek oluşturulan bütçeleme sürecini göstermektedir. Bütçeleme süreci esasen satış bütçesi ile başlar. Ancak satış bütçesine gelmeden önce işletmede gerçekleşen belli başlı faaliyetler vardır. Bu faaliyetler de stratejik yönetim başlığı altında toplanmıştır.



Şekil 3. İşletme Bütçeleri Dersinin İlişkili Olduğu İşletme Bölümü Dersleri

Stratejik Yönetim: İşletmeler sahip oldukları vizyon ve misyonları çerçevesinde işletme içi ve işletme

dışı verilerle analiz ve planlamalar yapar. Bu planlar stratejik yönetimin temelini oluşturur. Bütçeler ise işletmenin stratejik planlamaları için bir çerçeve çizer. Yöneticiler işletmenin hedeflerine ulaşması için planlar yapar ve bu planları bütçeler sayesinde hazırlarlar. Bu stratejik süreçte işletmenin hedeflerine ulaşım ulaşmadığı yine bütçeler ile kontrol edilir. Bu yüzden bütçelerin önemi stratejik yönetim içerisinde çok büyüktür (Akmeşe, 2019: 43). Bu kapsamda verimli bir bütçe hazırlamak yeterli stratejik yönetim bilgisi gerektirir.

Satış Bütçesi: İşletmenin geçmiş dönemdeki verilerine bakılarak cari dönem için satış miktarı, satış fiyatı ve gelirleri gibi kalemlerin belirlenmesi sürecidir. İşletme bütçesi temel olarak satış bütçesi ile başlar ve bütçeleme sürecinin en önemli adımıdır. Çünkü bütçe dönemi için belirlenen satış miktarları ve satış tutarlarında yapılacak bir hata devamındaki bütün bütçe planlarını etkilemektedir. Bu süreçte zamanı iyi yönetmek ve kararları etkileyecek tespitleri yapmak çok önemlidir. Bu yüzden satış bütçesi hazırlayan muhasebecinin istatistik, işletme matematiği, satış yönetimi ve pazarlama yönetimi konularına hakim olması gerekmektedir.

Üretim Bütçesi: Satış bütçesi planlandıktan sonra sıra üretim bütçesi hazırlamaya gelir. Üretim bütçesinin hazırlanması için öncelikle dönem sonu mamul stoğunun bütçelenmesi gerekir. Bütçelenen satış miktarına dönem sonu mamul stoğu eklenir ve dönem başı stok miktarı çıkarılarak üretim miktarı tespit edilir. Üretim bütçesi hazırlandıktan sonra yine bu aşamanın içerisinde yer alan; hammadde, işçilik ve genel üretim giderleri bütçelenir. Bütün bu süreçte muhasebecinin sahip olması gereken bilgi birikimi; genel muhasebe, maliyet muhasebesi, yönetim muhasebesi ve üretim yönetimi dersleri ile sağlanabilir.

Satılan Malın Maliyeti Bütçesi: Satış ve üretim bütçeleri düzenlendikten sonra bu bütçeler birleştirilerek satılan malın maliyeti bütçesi hazırlanır. Burada en önemli husus birim üretim maliyetinin hesaplanmasıdır. Üretim maliyeti bütçelendikten sonra yarı mamul stoklarındaki değişimle mamül stoklarındaki değişim izlenir. Bu süreçte muhasebecinin kullanacağı muhasebe bilgileri yine bir önceki süreçte olduğu gibi maliyet muhasebesi, yönetim muhasebesi, stok yönetimi, üretim yönetimi gibi konulardır.

Satış Giderleri Bütçesi: Satış giderleri bütçesi satışları artırmak için katlanılan faaliyet giderleri, satış elemanlarına yapılan ödemeleri ve satışın gerçekleşmesinde katlanılan diğer harcamaları içeren geniş kapsamlı bir gider bütçesidir. Primler, seyahat, konaklama, haberleşme giderleri gibi direkt satış giderleri ile depolama, nakliye, reklam-satış özendirme ve kredi ve tahsilat giderleri gibi endirekt satış giderlerini içermektedir (Gürdal, 1991: 121; Tıgılı ve Demir, 2005: 114). Dolayısı ile satış giderleri bütçesinin etkin bir şekilde hazırlanması için insan kaynakları yönetimi, genel muhasebe, mali tablolar analizi ile tüketici davranışları konularında yetkin olmak önemlidir.

Yönetim Giderleri Bütçesi: İşletmenin pazarlama ve üretim bölümleri dışındaki tüm fonksiyonlarına ilişkin giderlerin bütçelendiği aşamadır. Yönetim giderleri tespit edildikten sonra ilgili kısımlara dağıtılır. Yöneticiler ve yönetim muhasebecileri stratejik kararlar alma konusunda birbiri ile etkili iletişim içindedir. Muhasebe verileri ise faaliyetlerin devamlılığı açısından önemli göstergeler arasında yer almakla birlikte işletme yöneticilerinin rekabet avantajı sağlamak için kullandığı verilerdir. Rekabet avantajı ancak muhasebeden elde edilen verilerin etkin ve doğru kullanımı ile mümkün olabilir. Etkili bir yönetim için ise finansal tablo değerlemeleri, maliyet hacim kar bilgileri, maliyet bilgileri, gelir yönetimi müşteri karlılık analizi ve bütçelerin önemi büyüktür (Akmeşe, 2019: 28-29). Dolayısı ile yönetim giderleri bütçesi hazırlamak için mali tablolar analizi, maliyet ve yönetim muhasebesi, insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim derslerinden edinilen bilgilerin önemi büyüktür.

Bütçe Gelir Tablosu: Bütçe gelir tablosu diğer adıyla proforma gelir tablosu kısaca işletmenin gelecekteki gelir durumunun tahmin edilmesi için hazırlanan tablolardır. İşletmenin bütçe dönemindeki kar zararını gösterir. Satış bütçesi, satılan mamulün maliyeti bütçesi, pazarlama, satış ve dağıtım giderleri bütçesi, genel yönetim giderleri bütçesi, vb. bütçelerin bir bütün halinde görünmesini sağlar.

Bütçe Bilanço: Proforma bilanço olarak da adlandırılan bütçe bilanço işletmenin gelecekte oluşacak kaynak ihtiyacının bugünden belirlenmesi sürecidir. Proforma bilanço; işletmede uygulanan plânların ve alınan kararların, işletmenin aktif ve pasif yapısı üzerinde oluşturabileceği etkilerin ne olacağını gösterir.

Kontrol: Bütçeleme sürecinin son aşaması kontroldür. Bütçe işletmenin tüm etkinliklerini kapsar ve işletme için standart oluşturur. İşletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmek için yaptığı hedefler ile bu hedeflerin sonuçları karşılaştırılarak kontrol edilir. Sapma varsa gerekli düzenleyici önlemler alınır ve faaliyetler hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmeye çalışılır (Toroslu ve Durmuş, 2013: 30-31).

5. SONUÇ

Günümüz küresel dünyasında işletmeler ve ticari kuruluşlar sürekli bir değişim ve gelişim içindedir. Bu değişim yöneticilerin bilgi ve becerilerini geleneksel bakış açısından sıyrılıp stratejik bakış açısı ile karar vermeye yönlendirmektedir. Bu yüzden doğru bilgiye zamanında ulaşmanın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Muhasebe ve finans ise doğru bilgiye ulaşmadaki en etkili araçlardan bir tanesidir. Bu yüzden muhasebe ve finansla ilişkin işlemlerin doğru bir şekilde yapılması ve hayata geçirilmesi için üniversite düzeyinde kaliteli bir eğitim sistemi oluşturmak çok önemlidir. Her ne kadar Bologna süreci kapsamında Türkiye’deki işletme lisans eğitimleri tek tip olacak şekilde kurgulansa da muhasebe derslerinin yeterliliği ve işletme bölümlerindeki muhasebe dersi sayıları farklılaşmaktadır. Nitekim Terzi, Şen ve Solak (2013) da çalışmalarında, işletme lisans bölümlerinde yeterli oranda zorunlu muhasebe dersi olmadığını, seçmeli derslerde ise az sayıda muhasebe dersinin bulunduğunu belirtmişlerdir.

Üniversiteler bir toplumun bilgi ve beceri yönünden gelişmesi için çok önemli yapı taşlarıdır. Türkiye’de geleceğin muhasebecilerine yol göstermek, yöneticilerin ise doğru karar almalarını kolaylaştırmak amacıyla işletme lisans programları sektörün gerektirdiği ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmelidir.

Bu çalışmanın amacı işletme lisans eğitiminde işletme bütçeleri dersinin önemine vurgu yapmaktır. Bu amaca yönelik olarak işletme bütçeleri dersinin içeriği ile Türkiye’deki üniversitelerin işletme bölümlerinin müfredatları karşılaştırılmalı olarak incelenmiştir. Sonuç olarak görülmektedir ki işletme eğitiminde alınan birçok ders içerik olarak işletme bütçeleri dersi ile benzeşmektedir. İşletme bütçeleri dersi işletme eğitiminin bir özeti gibidir. Dolayısı ile işletme eğitiminin sekizinci yarıyılında bu dersin öğrencilere verilmesi ile öğrenciler bütüncül bir yaklaşımla işletmede gerçekleşen faaliyetleri pekiştirip sayısal olarak uygulama becerisini kazanabilir. Ancak Türkiye’deki üniversitelerin işletme bölümlerinde verilen eğitimin müfredatı incelendiğinde işletme bütçeleri dersi ya yoktur ya da bazısında seçmeli ders olarak bulunmaktadır. Oysaki işletme bütçeleri eğitimi işletme eğitiminin özeti gibidir. Öğrencinin üretim derslerinde gördüğü birçok konu üretim bütçesinde karşısına çıkmaktadır. Pazarlama derslerinde gördüğü konular pazarlama bütçesinde karşısına çıkmaktadır. Keza insan kaynakları dersinin kazanımları insan kaynakları bütçesinde karşısına çıkmaktadır. İşletme bütçeleri işletme eğitime bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Değerli ve önemli bir derstir ve eğitim müfredatına zorunlu olarak alınması tavsiye edilmektedir.

Etik Kurul Beyanı

Gerçekleştirilen bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” talimat ve hükümlerinin dışına çıkılmamış ve bu yönergeye aykırı hiçbir faaliyet yapılmamıştır. Çalışmada alıntı yapılırken etik kurallara dikkat edilmiş ve kullanılan bu atıflar kaynakçaya eklenmiştir. Çalışmanın benzerlik programındaki analizi yapılmış ve dergiye uygun sonuçlar bulunarak, derginin dergi park sistemine yüklenmiştir.

Yazar Katkı Oranı Beyanı

Gerçekleştirilen bu çalışmada iki yazar bulunmaktadır. Her bir yazarın çalışmaya katkısı %50’dir.

Çatışma Beyanı

Gerçekleştirilen bu çalışmada herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek Beyanı

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

KAYNAKÇA

- Akmeşe, K. A. (2019). *Stratejik Yönetim Muhasebesi Uygulamaları, Bütünleşik Bilgi Sistemleri ve İşletme Performansı (Konaklama İşletmeleri Yaklaşımıyla)*. Iksad Publications .
- Alpay, Y. (1990). *Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Amaewhule W.A. ve Eyikaregha D.E. (2021). Accountants’ Assessment of Efficiency of Budgeting Practices in Education Boards in Bayelsa State; Implication for Business Education. *International Journal of Innovative Social & Science Education Research* 9(3), 19-26.
- Apak, İ. (2020). Sürekli Bütçeleme: Alternatif Bir Bütçeleme Yaklaşımı. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 13(1), 175-192.
- Apak, İ. (2022). Alternatif Bir Bütçeleme Modeli: Sürücü Temelli Bütçeleme. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 378-389.
- BoydazHazar, H. (2020). Finansal Kriz ve Belirsizlik Dönemlerinde Bütçeleme. *Uluslararası Muhasebe ve Finans Araştırmaları Dergisi* , 2(2), 208-222.

- Bozyiğit, S. (2016). Türkiye’deki Lojistikle İlgili Lisans Bölümlerinin Ders Programları Üzerine Bir İçerik Analizi. *Journal of Yasar University*, 11(42), 133-149.
- Brown, A., ve Rich, M. (2020). Pedagogy and Evaluation: The Challenge for Business and Management Degree Courses in the 21st Century. *Electronic Journal on Business Research Methods*, 18(2), 84-99.
- Büyükmirza, H. K. (2019). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi-Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı* (Cilt 23. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Dağdeviren, A. (2007). Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Veren Kurumların Ders Programlarının Fonksiyonel Açıdan Değerlendirilmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting. (Tenth Edition)*. . United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Erdoğan, A., ve Yıldırım, Y. (2014). Türkiye’de Lisans Düzeyinde Verilen Turizm Eğitimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme: Geleceğe Yönelik Öneriler ve Bir Ders Programı Önerisi. *Social Sciences Research Journal*, 3(2), 16-26.
- Ergüden, E. (2022). İşletme Yönetiminde Bütçelerin Önemi ve Gerekliliği. <https://www.halkbankkobi.com.tr/tr/uzmaninadanisin/makaleler/muhasebe-ve-denetim/isletme-yonetiminde-butcelerin-onemi-ve-gerekliligi.html#:~:text=Do%20C4%9Fru%20i%20C5%9Fleyen%20bir%20b%20C3%BCt%20C3%A7elem%20s%20C3%BCreci,ama%20C3%A7%20birli%20C4%9Fi%20sa%20C4%9Flamal> adresinden alındı
- Ergün, İ., Kaldırım, Z., ve Özcan, İ. (2022). İşletme ve Muhasebe Eğitimi Müfredatı Yeterince Sürdürülebilir mi? Türkiye ve Diğer Ülke Üniversitelerinin Müfredatlarının Doküman Analizi ile Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 25, 314-324.
- Farmer, Donald W. (1988). *Enhancing Student Learning: Emphasizing Essential Competencies in Academic Programs*. Wilkes-Barre: Kings College.
- Gürdal, S. (1991). *Satış Gücü Yönetimi*. İstanbul: Yeni Asya Yayınları.
- Haftacı, V. (2005). *İşletme Bütçeleri*. Beta Basım A.S.
- Haftacı, V. (2010). *İşletme Bütçeleri*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Hogan O., Charles, M. B. ve Kortt M. A. (2021). Business education in Australia: COVID-19 and beyond, *Journal of Higher Education Policy and Management* 43(6), 559–575.
- İnanç, Ş. (2010). İşletme Bütçelerinin Düzenlenmesi: Üretim İşletmelerinde Bir Yazılım Geliştirme Uygulaması. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Kaygusuz, S. Y., ve Dokur, Ş. (2015). *Yönetim Muhasebesi*. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- Kaygusuz, S., ve Dokur, Ş. (2009). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme*. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım .
- Kıral, B. (2020). Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Döküman Analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170 - 189.
- Kızılyalçın, A. (2020). Türkiye’deki Üniversitelerde Bulunan İşletme Bölümleri Ders Programlarının Uluslararası Muhasebe Eğitim Standardı UMES-2 Bağlamında İncelenmesi Ve Uyumlaştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 85, 129-152.
- Mirgen, Ç., ve Emir, S. (2021). İşletme Yönetimi Önlisans Programlarında Okutulan Zorunlu Derslerde Muhasebe ve Finans Derslerinin Ağırlığı Üzerine Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 43-58.
- Mucuk, İ. (2011). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- Özkan, M. (2013). Yönetim Muhasebesi Açısından Sorumluluk Muhasebesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 155 - 182.
- Putra, L. D. (2022, 03 23). Comprehensive Master Budget: A Combination of Forecasting & Profit Planning.
- Püskül, A. S. (2010). İşletme Bütçe Sistemi ve Bütçe Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*.
- Roller, R.H., Bovee, S.L., Andrews, B.K., ve Walenciak, J.F. (2002). *Excellence in Christian business education: An empirical examination*. Published in the proceedings of the Christian Business Faculty Association Annual Conference, Nampa.
- Roller, R.H., Bovee, S.L. ve Green, J.L. (2004). *Integrating Strategic Planning, Budgeting, And Outcomes Assessment in Christian Business Education*, Christian Business Faculty Association Annual Conference, San Antonio, TX.
- Seydi, N. (2010). İşletme Bütçelerinin Bir Kontrol Aracı Olarak Kullanılması ve Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Seydghomi, M. (2022). İşletme Bütçeleri ile İşletmelerin Mali Durumunun Analizi ve Kaynak İhtiyacının Tespiti. Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Sultanoğlu, B., ve Özerhan, Y. (2022). Muhasebe Eğitiminde “Sürdürülebilirlik” – Türkiye’deki Üniversitelerde Bir Araştırma. *Sosyal*

Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi(25. Yıl Özel Sayısı), 325-334.

- Sürmeli, A. (2022). İşletmelerde Bütçe ve Önemi. <https://srmconsulting.com/isletmelerde-butce-ve-onemi/> adresinden alındı
- Şeker, Y. (2019). Bütçe Kavramı ve Bütçe Uygulamaları Üzerine Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(3), 140-164.
- Temur, A. S. (2019). İşletmelerin Satış Bütçelerinin Oluşturulmasında Arıma, Lstm Ve Hibrit Modellerin Karşılaştırılması: Üretim İşletmesi Örneği. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Doktora Tezi*.
- Terzi, S., Şen, İ. K., ve Solak, B. (2013). Bologna Sürecinin Muhasebe Eğitimine Etkisi: Üniversitelerin İşletme Bölümlerinin Ders Programları Üzerine Bir İnceleme. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2013(59), 83 - 100.
- Tıglı, M., ve Demir, V. (2005). Direkt SATIŞ Giderleri Bütçesi ve İlaç Sektörü Satış Temsilcileri-Ürün Satış Bütçeleri İle İlgili Yargıları Üzerine Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 111-125.
- Toroslu, M. V., ve Durmuş, C. N. (2013). *İşletme Bütçeleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Üstün, R. (1988). Üretim İşletmelerinde İşletme Bütçeleri ve Bütçesel Kontrol. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 43-65.
- Yıldız, Ş., ve Akyel, N. (2018). Yeni Muhasebe Uzmanlık Alanlarının Muhasebe Eğitimindeki Yeri Ve Türkiye Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 79, 47-66.
- Zaif, F., ve Ayanoğlu, Y. (2007). Muhasebe Eğitiminde Kalitenin Artırılmasında Ders Programlarının Önemi: Türkiye'de Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 115-136.

EXTENDED ABSTRACT

Aim: Accounting and finance courses, which are a part of business education, are taught in different departments at universities worldwide and in Turkey. Business administration departments are among those where accounting and finance courses are most frequently taught. Looking at the content of courses offered in business education, it can be said that accounting courses have increased from the past to the present. The most important reason for this is the need to create a curriculum that meets national and international standards. Furthermore, the courses offered in business administration departments today, the teaching methods and techniques used, and the students' learning processes have become important issues. Therefore, the courses in business administration departments need to be restructured to meet the requirements of the modern age. Developments in accounting standards, corporate sustainability, environmental issues, auditing, and many other areas have led to updated business administration curriculums, and courses related to these topics have been added to the elective course pool of business administration departments. However, the long-established business budgeting course has been partially missing from the curriculum. However, the business budgeting course addresses the courses taught in business education with a holistic approach and also provides students with the skills to numerically calculate the costs of business activities. The purpose of this study is to reveal the necessity and importance of teaching business budgets courses in undergraduate programs in business education.

Methods: In this study, document analysis, one of the qualitative research methods, was carried out. Document analysis is a systematic method used to examine and evaluate all documents, including printed and electronic materials (Kıral, 2020: 173).

The research included 129 state universities listed on the official website of the Council of Higher Education, "yok.gov.tr". The course curricula and course content of the business departments of the universities were examined, and the existence of a business budgets course was investigated. In addition, the parallelism between the content of the business budgets course and the courses given in the business department was revealed.

Findings: When examining the curriculum of the business administration department, it is seen that general accounting, management organization, and marketing principles courses are given in the first year. Human resources and financial management are given in the second year; and courses such as marketing management, production management, cost and management accounting are given in the third year. Looking at the elective course pool in the fourth year, the business budgeting course is offered in the 7th semester.

The topics of the business budgeting course are listed below, and it is seen that these topics are parallel to the curriculum of the business administration department: Characteristics, Stages and Objectives of the Budget, Research and Development Expenses Budget, Management Functions and Business Budget, Research and Development Expenses Budget, Types of Business Budgets, General Administrative Expenses Budget,

Preparation of Business Budgets, Financing Expenses Budget, Sales Budget, Budgeting of the Income Statement, Production Budget, Budgeting of the Balance Sheet, Direct Raw Materials Expenses Budget, Investment Budget, Direct Labor Expenses Budget, Cash Budget General Production Expenses Budget, Flexible Budgets and Variance Analysis.

For example, the sales budget topic, which is usually given in the second week of the business budgeting course, is related to courses such as marketing management, statistics, and business mathematics. The topic of production budgeting, covered in the third week of the business budgeting course, is related to courses such as production management, production systems, and cost accounting. The topic of administrative expenses budgeting, on the other hand, is related to courses such as human resources management, management accounting, and financial management.

Conclusion: In conclusion, it is observed that many courses taken in business education are similar in content to the business budgeting course. The business budgeting course is like a summary of business education. Therefore, by offering this course to students in the eighth semester of business education, students can reinforce the activities carried out in the business with a holistic approach and gain quantitative application skills. However, when the curriculum of business departments in universities in Turkey is examined, only 15 state universities in Turkey offer a business budgeting course. Yet, business budgeting education is like a summary of business education. Many topics that students learn in production courses appear in production budgeting. Topics learned in marketing courses appear in marketing budgeting. Similarly, the learning outcomes of human resources courses appear in human resources budgeting. Business budgeting offers a holistic approach to business education. It is a valuable and important course and its inclusion as a mandatory part of the curriculum is recommended.