



SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

**YÖNETİM VE MALİYET MUHASEBESİ BİLGİLERİNİN İŞLETME
KARARLARINA ETKİSİ: TOKAT İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Ali İsmail ŞENCER

Sivas
Ocak 2020

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

**YÖNETİM VE MALİYET MUHASEBESİ BİLGİLERİNİN İŞLETME
KARARLARINA ETKİSİ: TOKAT İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Ali İsmail ŞENCER

Tez Danışmanı




Prof. Dr. Mehmet DEMİR

Sivas

Ocak 2020

KABUL VE ONAY

Üniversite: : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ana Bilim Dalı : İşletme Ana Bilim Dalı
Tezin Başlığı : Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinin İşletme Kararlarına Etkisi: Tokat İlinde Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 17.01.2020
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet DEMİR

	Unvanı - Adı Soyadı	İmza
Jüri Başkanı	: Prof. Dr. M. Mustafa KISAKÜREK	
Üye	: Prof. Dr. Mehmet DEMİR	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Yüksel AYDIN	

Oy Birliği



Oy Çokluğu



Ali İsmail ŞENCER tarafından hazırlanan Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinin İşletme Kararlarına Etkisi: Tokat İlinde Bir Araştırma başlıklı tez, kabul edilmiştir./..../.....

Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL
Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

20./01/2020

Ali İsmail ŞENCER

TEŞEKKÜR

Geniş bilgi birikimi, yol göstericiliği ve engin tecrübesiyle çalışma sürecimde benden desteğini ve yardımını esirgemeyen danıőman hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet DEMİR'e çok teşekkür ederim.

Yine bilgi ve tecrübesiyle bana ve öğrencilerine daima yol gösterici olan, muhasebe ve finans alanını seçmemde ve bu alanı sevmemde rol model hocalarımızdan Dr. Öğr. Üyesi Yüksel AYDIN'a teşekkür ederim.

Hayatımın her alanında olduğu gibi tez çalıőmam boyunca da bana inanıp destek olan, anlayıő gösteren ve varlıklarıyla bana her zaman g veren, maddi manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme çok teşekkür ederim.

Ali İsmail ŞENCER

Sivas, 2020

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiii
ÖZET	xv
ABSTRACT.....	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MUHASEBE VE MUHASEBE TÜRLERİ

1.1.MUHASEBE KAVRAMI.....	3
1.2. MUHASEBENİN FONKSİYONLARI	7
1.2.1. Kaydetme	7
1.2.2. Sınıflandırma.....	7
1.2.3. Özetleme	8
1.2.4. Analiz Etme ve Yorumlama.....	8
1.3. MUHASEBENİN TARİHSEL SÜRECİ	9
1.4. MUHASEBENİN TÜRLERİ	11
1.4.1. Genel Muhasebe.....	12
1.4.2. Maliyet Muhasebesi	12
1.4.2.1. Maliyet Muhasebesinin Amaçları	14
1.4.2.1.1. Ürün Maliyetlerin Belirlenmek	14
1.4.2.1.2. Planlama Aracı Olmak	16
1.4.2.2.3. Yönetim Kararlarına Yardımcı Olmak.....	16
1.4.2.2.4. Kontrol Aracı Olmak.....	17
1.4.3.Yönetim Muhasebesi.....	18
1.4.3.1. Yönetim Muhasebesinin Amaçları	22
1.4.3.2. Yönetim Muhasebesinin Gelişim Süreci.....	24
1.4.4. İhtisas Muhasebesi	24

1.5.MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ	26
1.5.1. Muhasebe Bilgi Sisteminin Amacı	27
1.5.2. Muhasebe Bilgi Sisteminde Bilgi Kalitesini Etkileyen Faktörler.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMEDE KARAR VERME SÜRECİ

2.1. KARAR VERMENİN TANIMI	33
2.2. KARAR VERMENİN ÖNEMİ	35
2.3. KARAR VERME SÜRECİ	37
2.3.1.Problemi Belirleme ve Tanımlama	38
2.3.2. Alternatif Çözüm Yollarının Geliştirilmesi	40
2.3.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi.....	42
2.3.4. Alternatifin Seçilmesi ve Uygulanması	43
2.3.5.Alternatifin Karara Dönüştürülmesi ve Değerlendirilmesi.....	44
2.4.KARAR VERMENİN ÖZELLİKLERİ	44
2.5. KARAR VERMENİN ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL BOYUTU	45
2.6.KARAR VERME ORTAMLARI	46
2.6.1. Tam Belirlilik Ortamı	47
2.6.2. Belirsizlik Ortamı	48
2.6.3. Risk Ortamında Karar Verme	49
2.7. KARAR ALMA MODELLERİ	51
2.7.1. Rasyonellik	51
2.7.2.Kısıtlı Rasyonellik Modeli.....	52
2.7.3. Çöp Tenekesi Modeli.....	52
2.7.4. Sezgisel Model.....	53
2.7.5. Klasik Karar Verme Modeli	53
2.7.6. Politik Karar Verme.....	54
2.8. KARAR VERMEKTE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	54
2.9. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN İŞLETME KARARLARINA ETKİSİ	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM VE MALİYET MUHASEBESİNİN İŞLETME KARARLARINA ETKİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	59
--------------------------------------	-----------

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	59
3.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	59
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	60
3.5. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER	61
3.6. VARSAYIMLAR.....	62
3.7. LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	62
3.8. BULGULAR VE YORUMLAR	65
3.8.1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Dair Bulgular	65
3.8.2. İşletmeye Yönelik Bulgular	68
3.8.3. Araştırma Amacına Yönelik İfadelere Ait Bulgular ve Yorumlar	76
3.8.4. Anlamlılık Analizleri	102
3.8.4.1. Verilerin Normallik Sınaması	103
3.8.4.2. Anketteki İfadelerin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamlılık Analizi	104
3.8.4.2.1. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Anlamlılık Analizi.....	104
3.8.4.2.2. Yöneticilerin Öğrenim Türlerine Göre Anlamlılık Analizi.....	105
3.8.4.2.3. Yöneticilerin Deneyimlerine Göre Anlamlılık Analizi	105
3.8.4.2.4. İşletmelerin Faaliyet Alanına Göre Anlamlılık Analizi	106
SONUÇ	109
KAYNAKÇA.....	113
EKLER	119
ÖZGEÇMİŞ	123



KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ATP	: Amortisman Tükenme Payları
c.	: Cilt
ÇG	: Çeşitli Giderler
DSFH	: Dışardan Sağlanan Fayda Hizmetler
FG	: Finansman Giderleri
İMMG	: İlk Madde ve Malzeme Giderleri
İÜG	: İşçi Ücret Giderleri
KW	: Kruskal Wallis testi
Mal.	: Maliyet
Muh.	: Muhasebe
MÜG	: Memur Ücret Giderleri
MW	: Mann Whitney U Testi
n	: Sayı
Ort.	: Ortalama
p	: Anlamlılık düzeyi
ss	: Standart Sapma
TDK.	: Türk Dil Kurumu
TMSK	: Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu
TMUDESK	: Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu
Yön.	: Yönetim



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Cronbach's Alpha İç Tutarlılık Katsayısı	61
Tablo 2: Anketteki İfadelerin Puan Aralıkları	62
Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetleri	65
Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Durumları	66
Tablo 5: Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımları	67
Tablo 6: Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları.....	68
Tablo 7: İşletmenin Faaliyet Süresi	69
Tablo 8: İşletmenin Hukuki Yapısı.....	70
Tablo 9: İşletmenin Faaliyet Alanı	71
Tablo 10: İşletmede Ön Muhasebe Bilen Personel Olma Durumu.....	71
Tablo 11: İşletmede Çalışan İşçi Sayısının Dağılımları	72
Tablo 12: İşletmede Ürün/Hizmet Maliyetlerinin İzlendiği Ayrı Bir Muhasebe Birimi Olma Durumunun İncelenmesi	73
Tablo 13: İşletmede Muhasebe İşlemlerinin Yapıldığı Yer.....	74
Tablo 14: Muhasebe Kayıtlarının Tutulma Sebebiyle İlgili Düşünceleri.....	75
Tablo 15: “Rekabette Önemli Bir Anahtar Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerini Kullanmaktır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar.....	77
Tablo 16: “Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri Maliyetlerin Kontrolünde Önemli Araçlardandır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar	78
Tablo 17: “Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Bilgileri Yönetim Kararlarının Alınmasında Etkilidir” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar.....	79
Tablo 18: “İşletmemiz, Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerini Kullanarak Satılacak Malların Niteliklerini Belirler” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar	79
Tablo 19: “İşletmemizde Üretilecek Mamullerin, Miktar ve Üretim Zamanlarının Belirlenmesinde Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Faydalanılır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar	80
Tablo 20: “Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri Üretim İçin Gerekli Hammadde ve Diğer Girdilerin Nitelik ve Miktarının Belirlenmesinde Etkilidir” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar	81
Tablo 21: “İşletmemiz, Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Faydalanarak Üretimin Akış Biçimini Belirler” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar	82

Tablo 22: “İşletmemiz, Karar Alırken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerini Kullanarak İşgücünün Nitelik ve Çalışma Zamanlarını Belirlerler” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar.....	83
Tablo 23: “İşletmemizde Personele, Ödenecek Ücret Politikasının Belirlenmesinde Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerine Önem Verir” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar.....	84
Tablo 24: “İşletmemizde, Bütçeler ile Geliştirilmiş Stratejik Planlar Oluştururken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Yararlanılır” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar.....	85
Tablo 25: “İşletmemizde Karar Alınırken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Yararlanarak Stok ve Taşıma Şartlarının Belirlenmesi Sağlanır” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar.....	86
Tablo 26: “İşletmemizde Hangi Alanlara Yatırım Yapılacağına Karar Verirken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri Çok Dikkate Alınmaz.” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar.....	87
Tablo 27: “İşletmemiz Alacak, Stok ve Duran Varlık Yönetimi Politikalarını Belirlerken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerine Dayanarak Kararlar Alır” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar.....	88
Tablo 28: “İşletmemizin Sabit ve Değişken Giderlerinin Kontrolünü Sağlamada Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri Etkilidir” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar.....	89
Tablo 29: “İşletmemizin Kapasitesi, Üretim Hacmi ve Maliyetleri Arasındaki İlişkiyi Belirlerken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Faydalanılır” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar.....	90
Tablo 30: “İşletmemizin Kâr Planlama Kararları ile İlgili Bilgiler Oluşturulmasında Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Yararlanılır” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar.....	91
Tablo 31: “İşletmemiz Katma Değer Oluşturan Maliyetlerin Ortadan Kaldırılması İçin Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerine İhtiyaç Duyar” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar.....	92

Tablo 32: “İşletmemizde Maliyet ve Hacim Analizlerinin Yapılması İçin Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinin Kullanılması Gerekir” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar	93
Tablo 33: “İşletmemiz Fiyat Belirleme Politikalarında (İndirim, Kampanya vs.) Piyasa Temelli Bir Yaklaşım Sergiler” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar... 94	94
Tablo 34: “İşletmemizin Genel Üretim Giderlerinin Tahmininde Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri Etkilidir” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar	95
Tablo 35: “İşletmede Oluşan Enflasyonist Baskının Üretim Maliyetlerine Olan Etkisini Araştırırken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri Önemli Bir Etkiye Sahiptir” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar	96
Tablo 36: “İşletmemizde Yenileme (Makine, Teçhizat ve Demirbaş) Kararları Alınırken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerine Başvurulur” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar	97
Tablo 37: “Sipariş Teklifleri Değerlendirilirken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Ziyade Piyasa Şartları Dikkate Alınır” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar	98
Tablo 38: “İşletmemizin Reklam ve Tanıtım Gibi Faaliyetlerine Yönelik Kararlarında Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Yararlanılır” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar	98
Tablo 39: “İşletmemizde Vergi Yükünü Hafifletmek İçin Vergi Kanunlarının Sınırları İçerisinde Olmak Kaydıyla Muhasebecilerden Vergi Planlaması Hakkında Bilgi Alınır” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar	99
Tablo 40: “Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinin Düzenli Olarak İşlendiği Muhasebe Bilgi Sistemine Sahip İşletmelerde Alınacak Kararların İsbet Oranı Artar” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar	100
Tablo 41: “Piyasa Ağırlıklı Olarak Karar Alındığında Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri İkinci Planda Kalmaktadır” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar	101
Tablo 42: Ölçekte Yer Alan İfadelere Dair Analiz Sonuçları.....	101
Tablo 43: Verilerin Normallik Sınaması.....	103
Tablo 44: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Anlamlılık Analizi.....	104
Tablo 45: Yöneticilerin Öğrenim Türlerine Göre Anlamlılık Analizi.....	105

Tablo 46: Yöneticilerin Deneyimlerine Göre Anlamlılık Analizi.....	106
Tablo 47: İşletmelerin Faaliyet Alanına Göre Anlamlılık Analizi.....	107



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Muhasebe Bilgi Kullanıcıları	6
Şekil 2: Muhasebenin Türleri	11
Şekil 3: Maliyet, Gider, Zarar Ayrımı.	15
Şekil 4: Yönetim ve Finansal Muhasebenin Farkları	21
Şekil 5: Genel, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Arasındaki Farklar	22
Şekil 6: İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemi	28
Şekil 7: Muhasebe Bilgi Akışı.....	29
Şekil 8: Muhasebe Bilgi Kalitesini Etkileyen Başarı Faktörleri	31
Şekil 9: Muhasebe Bilgi Sistemi Veri Kalitesini Etkileyen Faktörler Modeli	32
Şekil 10: Karar Verme ve Problem Çözme Süreci.....	34
Şekil 11: Karar Verme Süreci	38
Şekil 12: Kararın Başarısızlık İhtimalini Etkileyen Durumlar	47
Şekil 13: Risk Altında Karar Verme	50
Şekil 14: Risk Altında Karar Verme	51
Şekil 15: Karar Vermeye Etki Eden Faktörler	55



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Katılımcıların Cinsiyetleri	65
Grafik 2: Katılımcıların Eğitim Durumları.....	66
Grafik 3: Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımları	67
Grafik 4: Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları	68
Grafik 5: İşletmenin Faaliyet Süresi.....	69
Grafik 6: İşletmenin Hukuki Yapısı	70
Grafik 7: İşletmenin Faaliyet Alanı	71
Grafik 8: İşletmede Ön Muhasebe Bilen Personel Olma Durumu	72
Grafik 9: İşletmede Çalışan İşçi Sayısının Dağılımları	73
Grafik 10: İşletmede Ürün/Hizmet Maliyetlerinin İzlendiği Ayrı Bir Muhasebe Birimi Olma Durumunun İncelenmesi	74
Grafik 11: İşletmede Muhasebe İşlemlerinin Yapıldığı Yer	75
Grafik 12: Muhasebe Kayıtlarının Tutulma Sebebiyle İlgili Düşünceleri	76



ÖZET

Gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalarda yaşanan sert ve yoğun rekabet ortamı, işletmelere birçok sorumluluk yüklemektedir. Bu sorumluluklar işletmenin hata payını en aza indirmesini mecburi kılmaktadır. Nitekim maliyetlerin kontrolünü yakından takip ederek, alınacak kararların iyi analiz edilmesi rekabet ortamında işletmelere büyük avantaj sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı; farklı sektörlerde (üretim, ticaret ve hizmet) faaliyet gösteren işletme yetkililerinin alacakları kararlarda, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin etkisini ölçmektir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket formunda yönetim ve maliyet muhasebesinin işletme kararlarına etkisinin ölçüldüğü 27 ifade yer almaktadır. Anket formu Tokat il merkezinde faaliyet gösteren 121 işletmenin yönetici ve/veya muhasebe birimi yetkililerine 01.03.2019-01.04.2019 tarihleri arasında doldurtulmuştur. Elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Analizler cevapların/görüşlerin yüzde, standart sapma ve aritmetik ortalamaları temelinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ait bağımsız değişkenler (cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki deneyim ve faaliyet alanı) açısından ifadelerde anlamlı farklılık olup olmadığı saptanmış ve bunlar tablolar halinde belirtilmiştir.

Araştırma sonucunda, katılımcılar söz konusu 27 ifadenin 26'sına ya "doğru" ya da "kesinlikle doğru" düzeyinde katılım göstermişlerdir. Örneğin; üretilecek mamullerin miktar ve üretim zamanlarının belirlenmesinde, sipariş tekliflerinde, stok ve taşıma şartlarının belirlenmesinde, işgücünün nitelik ve yapısının belirlenmesinde, gider kontrolünde, kâr planlama kararlarında, reklam ve tanıtım gibi faaliyetlerde, personele ödenecek ücret politikalarında, stratejik planlar oluşturulurken ve yatırım kararlarının alınmasında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin kullanımının ön planda tutulduğu görülmüştür. Yapılan anlamlılık analizlerinde katılımcıların bazı bağımsız değişkenler açısından ifadelerin çok azında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe, Karar Verme, Yönetim Muhasebesi, Maliyet Muhasebesi



ABSTRACT

The harsh and intense competition in both national and international markets imposes a lot of responsibility on businesses. These responsibilities obligate the company to minimize the margin of error. As a matter of fact, following the control of costs closely and analyzing the decisions to be taken provides a great advantage to the enterprises in the competitive environment.

The aim of this study; to measure the impact of management and cost accounting information on decisions to be made by business authorities operating in different sectors (production, trade and service). In order to realize this aim, questionnaire method was used. The questionnaire contains 27 statements that measure the impact of management and cost accounting on business decisions. The questionnaire was filled in between 01.03.2019-01.04.2019 to the managers and/or accounting unit authorities of 121 enterprises operating in Tokat city center. The data obtained were analyzed with SPSS 22.0 package program. The analyzes were performed on the basis of percentage, standard deviation and arithmetic mean of the answers/opinions. The independent variables (gender, educational background, professional experience and field of activity) of the participants were found to be significantly different in terms of expressions and these were indicated in tables.

As a result of the research, the participants participated in 26 of the 27 statements in either “right “or “absolutely right” level. For example; in determining the quantity and production times of the products to be produced, in order proposals, in determining the stock and transportation conditions, in determining the quality and structure of the labor force, in cost control, in profit planning decisions, in activities such as advertisement and promotion, in the wage policies to be paid to the personnel, in forming strategic plans and in making investment decisions. The use of cost accounting information has been prioritized. Significant differences were found in very few expressions in terms of some independent variables.

Keywords: Accounting, Decision Making, Management Accounting, Cost Accounting



GİRİŞ

Tüketicilerin bilinçli olması rekabet edilen işletmelerin doğal olarak mahalli ve bölgesel boyutlar ülkeler arası boyuta evrilmesi gibi gelişmeler işletmelerin eskiye nazaran daha kontrollü ve dikkatli olmalarını zorunlu kılmaktadır. Yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri işletmelerde alınacak önemli kararlar için dayanak olacak değerli ve kaliteli bilgileri sunmaktadır.

Yaşanılan yüzyılda küreselleşmenin etkisiyle, muhasebe uygulamalarından ekonomiye, pazarlama şartlarına kadar birçok alanda rekabetin şartları acımasızlaştırmıştır. Bu değişimler birçok kez kaynakların doğru kullanımı konusunda yetkilileri baskı altına almıştır. İşverenler daha az risk alarak atılacak adımları iyi analiz etmek zorunda kalmışlardır. İşverenler açısından alınan önlemlerden bir tanesi de yetişmiş elemanlarla çalışıp iş gücünün doğru yönetilmesi konusu önemli olmuştur. Bu aşama muhasebe mesleğinin önemine değer katmış ve muhasebe birimine olan talep artmıştır. Muhasebecilerin, muhasebe bilgi sisteminde üretilen bilgileri yatırımcılara, devlete ve ilgili diğer kişi ve kurumlara verilmesi gibi sorumlulukları vardır. Dolayısıyla muhasebecinin vereceği tarafsız ve doğru bilgiler muhasebecilerin önemini gözler önüne sermiştir.

Muhasebenin üstlenmiş olduğu fonksiyonlar tarihsel süreçte ticari hayata yön verir nitelikte olmuştur. Bu durum, ekonomik hayattan, sosyal hayata hatta toplumsal açıdan ve devlet açısından önemli meslek olarak görülmesinin altında yatan en büyük etken olarak gösterilebilir. İşletme yönetiminin en önemli görevinin doğru karar almak/vermek olduğu düşünülürse, muhasebe bilgilerinin bu süreçte önemli bir etken olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Bu tez ile yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin işletme kararlarına etkisi incelenmiştir. Tez üç bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde muhasebe kavramı, muhasebenin tarihsel süreci, muhasebe fonksiyonları, genel muhasebe, maliyet muhasebesi, yönetim muhasebesi ve ihtisas muhasebesi gibi başlıklar altında muhasebe türleri incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde işletmelerin karar verme süreçleri ana başlığının altında, karar vermenin tanımı, karar vermenin önemi ve karar verme sürecine dair bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra karar vermenin özellikleri, karar vermenin örgütsel ve yönetsel boyutu, karar alma modelleri, karar verme ortamları ve karar vermede etkili olan faktörlere yer verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde, çalışmanın amacı, önemi, kapsamı, evren örnekleme, araştırmanın varsayımları, verilerin toplanması ve verilerin anlamlılık analizlerine dair bilgiler sunulmuştur. Daha sonra çalışmanın kapsamı gereği uygulanan anketlerin analizlerine ve yorumlarına yer verilmiştir. Anket yoluyla elde edilen veriler ayrı tablolar halinde sunulularak yorumları yapılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda çıkan sonuçlar, çalışmanın sonuç bölümünde sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

MUHASEBE VE MUHASEBE TÜRLERİ

1.1. Muhasebe Kavramı

Hizmet veya mal üreterek insanların ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlayan işletmelerin birçok faaliyet kolları bulunmaktadır. Faaliyet konusu ne olursa olsun her işletmede rutin olarak yapılan ve mali işler diye adlandırılan; mal veya hizmet alım satımı, borç alacak takibi, satışlar, banka işlemleri vb. bir takım faaliyetleri vardır. Sürekli olarak tekrarlanan bu mali işlemlere ait bilgilerin toparlanması, kayıtlarının tutularak gerekli hallerde sunulması gibi hizmetleri muhasebenin fonksiyonları yerine getirmektedir. Muhasebenin bu bilgileri olmadan işletmelerin sağlıklı karar almaları, diğer yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeleri mümkün değildir. İşletmelerin, ortak yönleri para kazanmak ve kârlılığını yükseltmektir. Gerekli yatırım hamlelerinin yapılması, kâr-zarar durumunun gözetilmesi ve ölçülmesi, personelin mali işlemleri gibi durumlarda muhasebe bilgileri büyük önem taşımaktadır. Bu özelliklerin bir arada kullanılması muhasebenin bilgi sistemi olarak anılmasına sebep olmuştur. Bunun doğal bir sonucu olarak muhasebe; yönetim kademesine, işletmeden bilgi almak isteyen kurumlara, devlete ve işletmenin mali durumunu değerlendirmek isteyen kuruluşlara mali tablolar aracılığıyla veri akışını sağlamış olur (Altuğ 2006: 31).

Kavram olarak muhasebe, karşılıklı hesap görme, hesap işleriyle uğraşma, hesap işlemlerinin yürütüldüğü yer, hesapların tamamı ve saymanlık olarak tanımlanmaktadır (Türkçe Sözlük 1998: 1040). Sözlük anlamı bu şekilde ifade edilmiş olsa bile işletmeler açısından bir anlamına yer verilmemiştir. Muhasebe kavramı, bir aile bütçesinden, işletme bütçesine hatta devlet bütçesine varana kadar birçok faaliyeti kapsamaktadır. İşletmeler açısından muhasebe, işletmenin var olmasıyla göreve başlayan ve işletme faaliyetlerine son verene kadar her zaman çalışan tek organdır (Kip 1986: 10).

Muhasebe, işletmelerin aktiflerinde ve pasiflerinde değişme meydana getiren, parasal işlemleri kaydeden, sınıflandıran, mali raporlar halinde düzenleyen ve bu

verileri analiz ve yorumlama tekniklerini kullanarak işletme çevresine bilgi akışını sağlayan bir disiplindir.

İşletmelerde bulunan, üretim, satın alma, insan kaynakları yönetimi gibi birimlerin sağlıklı çalışması işletmenin sürekliliği açısından çok önemlidir. Fakat bu birimlerin içinde en büyük önemi taşıyan birim hiç kuşkusuz muhasebe birimidir. Bir işletmenin var oluş evresinden itibaren muhasebe biriminin görev süresi başlar ve işyeri kapanınca da son olarak muhasebe birimi görevi bırakır. Bu durum muhasebe biriminin önemini vurgulamaktadır.

Literatürde muhasebenin ilim olduğu tanımlarının yanı sıra sanat olduğunu savunan tanımları da görmek mümkündür. Muhasebenin sistemleşmiş bilgi anlamına gelen ilim olarak kabul edilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Muhasebenin mali karakterli işlemleri kayıt altına alma ilmi, muhasebeyi kayıt edilen ve sınıflandırılan işlerin özetlerini çıkarma, analizlerini yapma ve yorumlama sanatı olarak ifade etmektedir (Cemalcılar 2003: 9).

Erdoğan (2014) ise; parasal işlemlerin ve bu işlemlerle ilgili belgelerin toplanması, sınıflandırılması, özetlenerek analiz edilmesi ve gerek görülmesi durumunda raporlanması işlemlerinin bütünü muhasebe olarak tanımlamaktadır (Erdoğan vd., 2014: 3).

Bir manzara fotoğrafını çizmeye çalışan iki farklı ressam aynı resmi yapamadığı gibi, iki farklı muhasebeci de aynı mali verileri, aynı şekilde yorumlama ve analizlerini çıkarma işlemi yapamaz. Bu yönüyle bakıldığında muhasebe mesleğinin bir sanat olduğunu söylemek mümkündür. Muhasebe denilince, defter tutmanın yanı sıra rapor ve yorumlamayı da içine alan geniş anlamlı kavram söz konusudur (Bektöre, Sözbilir 1990: 3).

Muhasebeyi yalnızca defter tutmak olarak görmek doğru olamaz. Çünkü muhasebe kavramının anlamı çok daha geniştir. “Muhasebe kısmen veya tamamen, mali karakterde ve parasal işlemlere dair güvenli ve anlamlı verileri temin edecek biçimde, verilerin toplanması, doğruluklarının teyit edilmesi, tasnif edilerek rapor halinde yorumlanması” işlemine denir (Yalkın 2006: 1).

Bu tanımların detaylı incelenmesine bakılacak olunursa, muhasebenin mali karakterdeki olayları incelediğini söylemek mümkündür. İşletmede bir personelin sürekli izin alması, işini zamanında yapmaması gibi durumlar muhasebeyi pek ilgilendirmezken, işletmede yapılacak olan en ufak bir kırtasiye harcaması muhasebeyi daha çok ilgilendirmektedir. Mali verilerin kaydedilmesi ise, mali işlemlerin tarih, konu, taraflar ve tutarlarıyla kurallara uygun olarak, yevmiye adı verilen ticari defterlere kayıt edilmesidir. Bu bilgilerin istenildiği takdirde sunulması anlamına gelmektedir. Muhasebenin kayıtları, hesaplamaları gibi değişik bilgilerden farklı tabloların hazırlanıp yorumlanması işlemi ise özetleme olarak ifade edilebilir (Cemalcılar 2003: 9).

İşletmelerdeki bir olayın muhasebeyle ilgilenmesi için; bu olayın mali nitelikli olması, para ile ifade edilebilmesi ve belgeye dayalı olması gerekir. Böyle olunca muhasebe departmanı faaliyetlerini daha rahat ve daha düzenli bir şekilde yapacaktır.

İşletme faaliyetlerine göre çıkan sonuçların ve mali durumun analiz edilerek doğru yorumlanması çok önemlidir. Özetlenen tablo ve raporların anlamlarının bilinerek, firma faaliyetleri arasındaki ilişkiyi iyi kurmak gerekmektedir. Geleneksel muhasebede; muhasebeci raporları oluşturur ancak yorumlamasını yapmazdı. Çağdaş muhasebecilikte ise raporların yorumlanması işini de muhasebecilerin yapması gerektiği öngörülmüştür. Günümüz muhasebe anlayışında muhasebecinin görevleri arasında, raporların yorumu, işletmenin alacağı kararlara yol gösterici olması işlemleri de yer almaktadır (Sevilengül 2005: 11).

Muhasebe bilgilerinden yararlananlar, işletme dışı ve içi olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür (Cemalcılar 1999: 9). İşletmenin alacağı süregelen, satın alma, üretim, finans, satış, yatırım vb. olaylarla ilgilenenler işletme içi kullanıcılarıdır. İşletme dışı kullanıcılar ise, kurumun ortakları, ürün satıcı ve alıcılar, vergi alma yetkisi bulunan kurumlar, kredi verenler olarak gruplandırılabilir (Cemalcılar 1999: 9). Muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgilerin kullanımını talep edenlerin şematik gösterimi Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Muhasebe Bilgi Kullanıcıları (Kaygusuz vd., 2014: 15).

Şekil 1’de görüldüğü gibi şirket yöneticileri, şirket hedeflerini ilgilendiren bilgileri kullanarak plan yapmak isteyebilirler. Şirkete yatırım yapmak isteyen yatırımcılar da bu bilgilere ulaşmak isteyerek yatırım kararlarını bu verilere göre alacaklardır. İşletmeye kredi açacak kuruluşlar için de muhasebe verileri önemlidir, nitekim muhasebe kayıtlarındaki gelir gider dengesindeki bilgiler doğrultusunda karar vereceklerdir. Devlet vergi gelirinin sağlanması için firmalardan gelen beyannamenin doğruluğunu inceleyerek gerekli görmesi durumunda yeni kayıtları isteyecektir. İşletme çalışanları ise, işletmenin mali yapısına dair bilgi sahibi olarak, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, maaş artışı gibi talepler için bu bilgilere ulaşmak isterler (Kaygusuz 2014: 15).

Muhasebenin asıl amacı; işletmede doğrudan çıkarı olan yöneticilere, işletme sahip ve ortaklarına, işletme çalışanlarına, işletmeye kredi sağlayan yatırımcılara, müşteri ve satıcılara, devlet ve vergi kurumlarına ürettiği bilgiyi sunmaktır.

Ayrıca muhasebe işletmeden dolaylı çıkarı olan finansal analistler ve danışmanlara, menkul kıymet borsalarına, düzenleyici ve denetleyici kurumlara, mesleki örgüt ve işçi sendikalarına, finansal basın ve düzenleme kurumlarına da bilgi sağlar.

1.2. Muhasebenin Fonksiyonları

Muhasebe ilk zamanlarda defter tutma şekli olarak kabul edilmiş olsa bile, zaman içinde muhasebe biriminden beklentiler artarak, yapılan işlemlerin kayıt edilmesi, sınıflandırılması, sonuçlarının çıkarılması, özetlenerek rapor haline getirilmesi görevlerini de yerine getirmesi istenmiştir. Sürekli büyüyen ve bünyeleri daha karmaşık bir hal alan işletmelerde, yönetim başarısı için, bazı bilgileri ve tekniklerini kullanmak kaçınılmaz olmuştur. Günümüzde birçok işletmenin, mali ve ekonomik yapısına dair muhasebe verileri olmadan, bu verileri doğru yorumlamadan o işletmeyi doğru yönetmek imkânsız hale gelmiştir. Yönetimin etkinliğinin kontrolü, yatırımların seçimi, ayrıca tedarik, üretim, satış ve finansal planlarının yapılması ile işletme sonuçlarının tartışılmasında ve mali risklerin belirlenerek bunları giderecek işlemlere girişilmesinde mali muhasebenin sağlayacağı bilgilerden, önemli göstergeler olarak yararlanır. Muhasebe, izlemeye, teşhis etmeye, önlem almaya, programlamaya ilişkin bilgiler kaynağıdır. Muhasebenin işletme yönetiminin bir görme organı olarak kullanılabilmesi için, yasal kuralların emrettiğinden daha ayrıntılı ve kapsamlı olarak tutulması gerekir (Sevilengül 2011: 10).

Muhasebenin kaydetme, sınıflandırma, özetleme ve analiz edip yorumlama gibi fonksiyonları bulunmaktadır bunları kısaca özetlemek konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

1.2.1. Kaydetme

Muhasebenin temel fonksiyonu, mali nitelikli işlemlerin, bir düzene tabi olarak kaydedilmesidir. Muhasebe biriminin kayıt altına aldığı bilgi ve evrakların mali nitelik taşıması gerekir. Muhasebe kayıtlarına mali nitelik taşımayan bilgilerin alınması beklenemez, nitelik muhasebenin kaydetme fonksiyonu, mali içerikli işlemlerin belgeye dayalı olarak kaydedilmesi ve gerekli hallerde sunulmak üzere kayıtların tutulmasını kapsar (Doğan 2001: 3). Muhasebe kayıt sürecinde kaydetme fonksiyonu için günlük defterler (yevmiye defteri) kullanılır.

1.2.2. Sınıflandırma

İşletmede, mali nitelik taşımasından dolayı muhasebe kayıtlarının tutulduğu işlemler sınıflandırma yapılmaksızın kayıt altına alınıyorsa, muhasebe bilgilerine

ulaşımı da zorlaştırabilir. Kayıt altına alınan bilgilerden faydalanmanın en önemli yolu düzenli olarak sınıflandırmadan geçmektedir. Muhasebenin sınıflandırma fonksiyonu; aynı nitelikteki işlemleri bir araya getirerek kayıt altına alarak, farklı işlemleri birbirinden ayırmaktır. Bir işletmede banka işlemleri, senet işlemleri, kasa işlemlerinin birbirinden ayrılması buna örnek olarak gösterilebilir (Doğan 2001: 3). Muhasebe kayıt sürecinde sınıflandırma fonksiyonu büyük defterler (kebir defteri) yardımı ile gerçekleştirilir.

1.2.3. Özetleme

Muhasebenin ilgi alanına giren, sınıflandırma yapılarak kayıt altına alınan bilgi ve belgelerin, özetlenerek raporların hazırlanması, mali tabloların çıkartılması sonuçların yetkililere sunulması işlemi özetleme fonksiyonu olarak ifade etmek mümkündür. İşletmeye ait bütün bilgilerin özetlenmeden sunumu fazla bir anlam taşımayabilir. Bu sebeple fazla bilgi doğru karar vermekte ve yorumlamada daha çok başarı sağlayacağı anlamı taşımaz. Bu raporlama amacına uygun olarak düzenlenip özetlenmesi durumunda doğru yorumlanmasına katkı sağlamaktadır (Doğan 2001: 4). Muhasebe kayıt sürecinde özetleme fonksiyonu ise aylık mizanlar yardımı ile gerçekleştirilir.

1.2.4. Analiz Etme ve Yorumlama

Muhasebenin analiz etme ve yorumlama fonksiyonunu, klasik fonksiyonları olarak bilinen kaydetme, sınıflandırma ve özetleme fonksiyonlarının gelişmiş ve modernleşmiş hali olarak görmek mümkündür. Böylelikle muhasebe mesleğini yalnızca defter tutmak olarak değerlendirmek yanlıştır. Teknolojinin sunduğu imkânlar sayesinde defter kayıtlarını tutmak daha kolay ve güvenilir hale gelmektedir. Bu durum muhasebenin modern fonksiyonu olan analiz etme ve yorumlama fonksiyonuna önem yüklemektedir. Analiz etme ve yorumlama fonksiyonu sayesinde bilgiler kıyaslanarak, analiz sonuçlarının değerlendirilmesine, işletmelerin doğru kararlar alınmasına büyük katkı sağlanacaktır.

Analiz ve yorumlama fonksiyonundan sağlıklı sonuçlar alabilmek için muhasebenin rapor hazırlama yönünün iyi bilinmesi gerekmektedir. Muhasebenin

teknik yönünün bilinmemesi analiz ve yorum yapılmasında yanlış sonuçlar doğurabilmektedir (Doğan 2001: 4).

1.3. Muhasebenin Tarihsel Süreci

İnsanoğlu var oluşundan itibaren ekonomik hayatla beraber hesap tutma ihtiyacı gündeme gelmiştir. Gün geçtikçe ekonomik hayat genişlemiş, işlemlerin çokluğu muhasebenin vazgeçilmezliğini doğurmuştur. İnsanlık tarihi kadar eski olan muhasebe işlemleri günümüzde de halen önemini korumaktadır. Mevcut muhasebe teorileri ve uygulamaları uzun süren bir evrimleşme sonucunda meydana gelmiştir. İlk çıkışında ilkel yöntemlerle tutulan muhasebe kayıtları günümüzde teknolojik yeniliklerden faydalanarak sürekli gelişim içinde olmuştur (Yavuz 2014: 18).

Yapılan araştırmalara bakıldığında tarihsel süreçte, Babil imparatorluğundaki kil tabletler, eski Mısır'da papirüs üzerinde hesaplaşma metinlerine bakılarak hesap icmalleri yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Eski yunan medeniyetinde tapınaklara ve bankalara ait hesapların tutulduğu saptanmıştır. İlk çağların sonuna doğru, Romalıların hesap kayıtları açısından büyük bir ilerleme kayıt ettikleri görülmektedir (Sevilengül 2011: 6).

İlk çağların sonlarına doğru Yunanlılar ve Romalılar tarafından geliştirilen hesap tutma tekniği ortaçağın başındaki büyük siyasal ve ekonomik sarsıntılar sonucu gerilemiş ve daha sonra ticaretin genişlemesi, kredili işlemlerinin artması ve şirketlerin kurulmaya başlaması ile yeniden gelişme sürecine girmiştir. Aynı dönemde İslam dünyasında matematik alanındaki ilerlemelerin sonucunda Arap uygarlığına ilişkin sayım cetvelleri, cari hesaplar, çeşitli hesap özetleri ve yönetim hesapları Batıda da kullanılmaya başlanmıştır (Hiçşazmaz 1970: 10).

Hesap tutma tekniği ülkemizde de, batıdaki gibi ekonomik hayata paralel bir gelişme göstermiştir. Ülkemizde muhasebe ilk kez 1850 tarihli kanunname-i Ticaret ile bir düzene bağlanmıştır. Adı geçen kanun Fransız Ticaret Kanunu'nun tercümesi niteliğinde olduğundan muhasebe uzun süre Fransız muhasebe literatürünün etkisinde kalmıştır. Halen kullanılan birçok muhasebe terimi (aktif, pasif, sukont, provizyon vb.) dilimize Fransızcadan geçmiştir. Bu arada muhasebe orta öğretiminde bazı okulların programına girmiş 1883 yılında açılan İstanbul Ticaret Mekteb-i

Alisi'nin esaslı derslerinden biri olarak okutulmaya başlanmıştır. 1926 yılında yürürlüğe konulan 856 sayılı Ticaret Kanunu'nun Alman Ticaret Kanunu'na dayanması nedeniyle, bir süre, Alman muhasebe literatürünün etkisi gözlenmiştir (Sevilengül 2011: 8).

Muhasebecilik mesleğinin, 3568 sayılı “Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu” ile 13.06.1989 tarihinden itibaren yasal bir yapıya kavuşturulmuş olması, muhasebe uygulamalarının geliştirilmesi açısından çok önemli bir aşama oluşturmuştur. Nitekim adı geçen kanunla oluşturulan meslek odalarının yoğun ilgi ve destekleri sonunda, Vergi Usul Kanunu uyarınca oluşturulan ‘Tekdüzen Genel Hesap Planı ve Açıklamaları Komisyonu’nun hazırladığı “Tekdüzen Muhasebe Sistemi” Maliye Bakanlığı’nın 1 sıra nolu “Muhasebe Uygulama Genel Tebliği” ile 1994 yılı başından itibaren yürürlüğe konulmuştur. Söz konusu sistem; (Yılmaz 2010: 91)

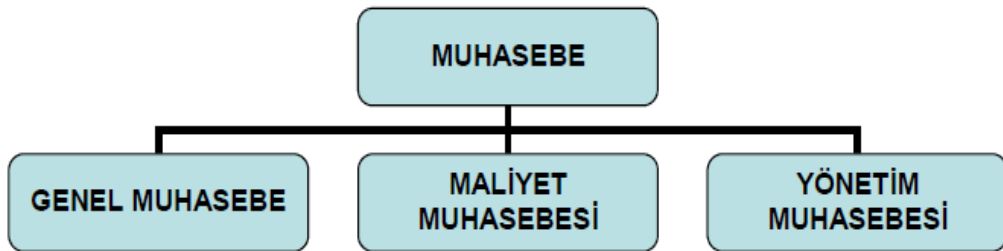
- Muhasebenin temel kavramları
- Muhasebe politikalarının açıklanması
- Mali tablolar ilkeleri
- Mali tabloların düzenlenmesi ve sunumu
- Tekdüzen hesap çerçevesi, hesap planı ve işleyişi bölümlerinden oluşmaktadır.

Mali kuruluşlar dışındaki tüm bilanço esasına tabi yükümlüleri kapsayan bu düzenleme çok önemli bir atılım niteliği taşımaktadır. Bu düzenlemeyle uygulamanın da giderek daha büyük ölçüde genel kabul görmüş ilkelere uygun olarak yapılması aşamasına geçilmiştir. Bu sayede eğitim ve uygulama arasındaki farklılıklar büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. Ülkemiz açısından muhasebe alanındaki bir başka önemli gelişme de Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu’nun (TMUDESK) oluşturulmasıdır. Çalışmalarına 1994 yılında başlayan TMUDESK, IFAC’ın Muhasebe standartlarını hazırlama esaslarına uygun olarak Türkiye Muhasebe Standartlarından 19’unu kesinleştirerek yayımlamıştır. SPK yasasına 4487 sayılı kanunla eklenen madde ile kamu tüzel kişiliğini haiz, idari ve mali özerkliğe sahip “TMSK-Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu” oluşturulmuş, kurul 2002 yılında

faaliyete geçmiştir. TMSK Türkiye Muhasebe standartlarını önce taslak olarak, tartışma ve önerilere, sunarak daha sonra kesinleştirmektedir (Sevilengül 2011: 9).

1.4. Muhasebenin Türleri

Muhasebe her bireyin sosyal hayatında önemli bir yer aldığı gibi, iş hayatında da büyük bir öneme sahiptir. Hesap tutma anlamına gelen muhasebe, en basit alanda aile içinde bile gerekliliğini göstermektedir. Nitekim aile içinde de gelir ve giderler vardır, bunların tutulması da önemlidir. Örneğin; bir çiftçi ailesini geçindirebilmek için muhasebeye ihtiyaç duyar. Ekeceği ürünün maliyetini hesaplarken ya da kâr zarar gibi hesaplar yaparken muhasebe verilerinden yararlanır. Toplumun en küçük yapı taşı olan ailede bile muhasebe verileri önem taşırken, bünyesinde daha çok insan barındıran şirketlerde muhasebenin önemi daha fazladır. Muhasebe dallarının ortaya çıkmasında, işletmelerin faaliyet alanlarındaki farklılıklar büyük etken olmaktadır. Şöyle ki hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firma ile imalat sektöründeki bir firmanın muhasebeleri birbirinden farklıdır. Muhasebenin türleri farklı kaynaklarda birbirinden farklılık gösterse bile genel olarak, Maliyet Muhasebesi, Genel Muhasebe, Yönetim Muhasebesi, olarak üç başlıkta incelemek mümkündür. Muhasebenin bu türlerinden yararlanan ve ihtisas muhasebesi olarak da ifade edilebilen, banka, konaklama ve inşaat işletmelerine özgü muhasebe türleri vb. diğer muhasebelerinde, kaynağının aynı olması onlara dair bir sınıflama yapılmasını gerekli kılmamıştır (Kaya 1997: 86). Muhasebe türlerinin şematik gösterimi Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Muhasebenin Türleri

1.4.1. Genel Muhasebe

Ticari işletmeler diye adlandırılan, mal alım satım işi yapan işletmelerin faaliyetleri yalnızca mal alım ve satımı üzerinedir. Üretimin olmadığı bu işletmelerin kullandığı muhasebe türü, genel muhasebe (ticari muhasebe) olarak adlandırılmaktadır. Ticari muhasebe diye adlandırılmasının sebebi ise, işletmenin finansal yapısını göstermesidir. Genel muhasebenin en temel görevi, bu tarz faaliyetleri veren işletmelerdeki bilgileri, hiçbir değişikliğe uğratmadan veya analiz etmeden olduğu haliyle kayıt altına almaktır. Genel muhasebenin bir başka görevi ise, işletmenin sermayesi, borçları ve varlıklarını belirleyerek, meydana gelecek değişiklikleri izleyerek sonuçları mali tablo halinde sunmaktır (Doğan 2001: 4).

Genel muhasebeyi; işletmelerin kendi içindeki ilişkileri ve farklı işletmelerle olan ilişkileri olarak ikiye ayırmak mümkündür. Borç alış verişi, mal alış ve mal satış işlerinin, kayıt altına alınması, analiz ve sınıflamasının yapıldığı ticari işlerle uğraşılan muhasebe türüne genel muhasebe (ticari muhasebe) denmektedir (Çongar vd., 2010: 7). Genel muhasebe objektif belgelere dayanan, işletme kaynaklarının temini ve kullanımını hesaplayan muhasebe türüdür.

Genel muhasebe ile işletme tarafından muhasebe sürecinde ortaya çıkan ve raporlara yansıyan finansal bilgiler herkesle paylaşılır. Genel muhasebe bilgileri ispat edici, hukuki çerçevesi belli ve tek düze belgelere dayanması gerekir. Muhasebe verilerinin güvenilir ve anlaşılır olması işletmelerin ilerde alacağı kararlara yol gösterici nitelik taşımasına sebep olacaktır. İşletmede karar alma mekanizmasının sağlıklı olması kârlılık, piyasa güvenilirliği ve etkin çalışma ortamı yaratılması gibi birçok gelişmeye ortam hazırlayacaktır.

1.4.2. Maliyet Muhasebesi

Günümüzde birçok şirketin faaliyet konusu, üretim ve hizmet sektörü üzerinedir. Günlük hayatta kullanmak amacıyla üretilen bir beyaz eşya üretim sektöründe bir mamul olarak karşımıza çıkarken, konaklama imkânını sunan otellerde ise üretimin hizmet olarak verildiği görülmektedir. Maliyet muhasebesini, bir ürünün veya sunulan hizmetin maliyetini belirlemek amacı taşıyan muhasebe türü olarak ifade etmek mümkündür. Bu tanıma benzer bir tanım şu şekilde yapılmıştır;

herhangi bir ürün veya hizmet üreten işletmelerin üretimini devam ettirebilmesi için oluşacak giderlerin tespit ve takip edilmesine olanak sağlayan kayıt tutma sistemidir (Altuğ 2006: 6).

Firma yöneticilerinin karar almalarını kolaylaştıracak bilgileri toplayıp sunan maliyet muhasebesi, üretilen malın maliyet kontrolünü sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunarak ürün veya hizmetin maliyetini belirler. Bu ürün veya hizmetin satışa sunulmasındaki fiyatının belirlenmesi, işletmenin kâr veya zararını tespit etmeyi kolaylaştırmaktadır (Otlu 2012: 23)

İşletmenin faaliyet kollarının farklılığından dolayı, maliyet muhasebesi analitik, işletme, endüstri, imalat ve sınai muhasebe olarak farklı isimlerle tanımlanabilir (Kartal vd., 2000:3).

Soyut ve somut üretim yapan üretim, ticaret ve hizmet firmaları ürettikleri mamulün veya hizmetin kendilerine olan maliyetini bilmek zorundadırlar. Ürünlerin maliyetini bilmeden fiyatlandırma yapılamayacağı, yapılsa bile doğruluğunun olmayacağı ve zarar etme riskinin meydana geleceği bilinen bir gerçektir. Bu durumu bir örnekle açıklanabilir. Örneğin klima üreten bir firma, ürettiği klimanın ne kadara mal olduğunu bilmeden satış fiyatını belirleyemez. İşletmeler üretilen ürünün piyasa değeri, rakip firmaların benzer ürünlerinin özellikleri gibi bir takım araştırmaları yaparak değerlendirme yapmak zorundadır. Bu bilgiler ışığında maliyet muhasebesinin temin ettiği bilgileri, yetkililerin kullanımına sunması gerekmektedir (Akdoğan 1994: 5).

Üretilen mal veya hizmetin işletmeye maliyetini belirlemek, muhasebe türlerinden biri olan maliyet muhasebesinin temel amaçlarından biridir. Lakin maliyetlerin belirlenmesi görevinin yanı sıra; gider kontrolü, planlama ve alınacak kararlara katkı sağlamak gibi farklı görevleri de bulunmaktadır. Maliyet muhasebesi uygulamalarının başlıca görevi, işletmedeki kaynakların kullanımını planlamak, miktarları ve tutarları hakkında yönetime bilgiler vermektir. Bu sebeple işletme yönetimi karar verirken, muhasebe verilerini kılavuz olarak almalı ve verileri değerlendirerek kararlar almaya dikkat etmelidir (Altuğ 2006: 7).

1.4.2.1. Maliyet Muhasebesinin Amaçları

Firmalar mal veya hizmetlerinin maliyetini hesaplamak ve sunulan hizmet veya malın başarı durumunu belirlemek için muhasebe bilgilerine ihtiyaç duyarlar. Bu doğrultuda işletme yöneticilerinin verecekleri kararları da maliyet muhasebesinin, “mamul maliyetlerini belirleme, kontrol ve planlama aracı olan maliyet muhasebesi, yönetim kararlarına yardımcı olmadaki etkisi” gibi özelliklerinden faydalanmaktadır (Altuğ 2006: 10).

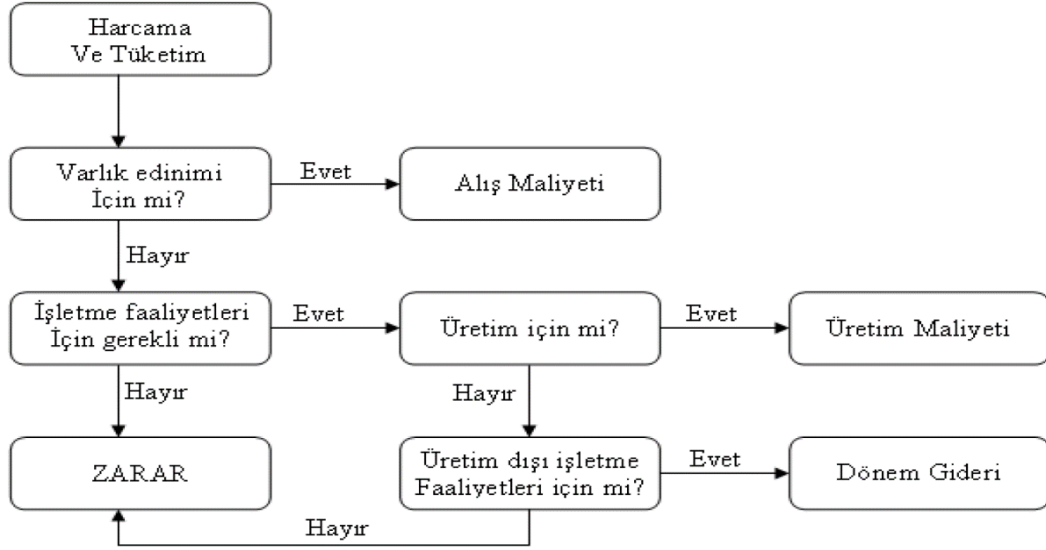
Maliyet muhasebesinin amacını özetlemek gerekirse;

- Üretilen mamul/hizmetlerin birim maliyetlerini hesaplamak,
- Maliyetlerde etkin kontrol sağlamak,
- Planlama faaliyetleri için veri üretmek,
- Yönetim kararlarına dayanak oluşturmak, gibi amaçlar vardır.

1.4.2.1.1. Ürün Maliyetlerini Belirlenmek

Maliyet kavramının tanımının yapılması konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Maliyet kavramının Türkçe karşılığı Türk Dil Kurumu Sözlüğünde; “üretimde bir ürün elde edinceye kadar harcanan değerlerin tamamı” (www.tdk.gov.tr) şeklinde ifade edilmektedir. Muhasebenin temel görevlerinden olan maliyetlerin belirlenmesi, işletmenin üretime sunduğu ürünün maliyetini, kâr zarar oranını, stok maliyetini vb. maliyet hesaplarını yönetime sunmasına, yönetimin bu doğrultuda kararlar almasına yardımcı olmaktadır (Yükçü 2005: 12).

Maliyetlerin belirlenmesinde en önemli etken harcamalardır (Banar, 2004:61). Geniş anlamıyla harcama yapılan ödemeler ve borçları kapsamaktadır. Yapılan harcamaların karşılığında elde edilen varlığın veya hizmetin, kullanılıp kullanılmadığına bağlıdır. Harcamalar sonucunda elde edilen varlıklar veya hizmetler üretime fayda sağlamamış ve kullanılmamış ise zarar olarak ifade edilirken, üretime fayda sağlamış veya gelecek de sağlayacaksa bu maliyet olarak ifade edilebilir. Bu durumun şematik gösterimi aşağıda Şekil 3’te belirtilmiştir.



Şekil 3. Maliyet, Gider, Zarar Ayrımı (Alkan 2007: 19).

İşletmenin üretimini icra etmesi esnasında yapılan giderlerin farklı gruplamalarda incelenmesi gereklidir. Çünkü giderleri farklı özelliklerine göre sınıflandırmak, bu sınıflandırmaya göre incelemek maliyet muhasebesinin amaçlarını yerine getirmesi açısından önemlidir. Tek düzen hesap planlarında sınıflandırma yapılırken giderlerin isimlerine göre yapılmaktadır. Çeşitlerine göre; İlk madde ve malzeme giderleri (İMMG), Memur ücret ve giderleri (MÜG), İşçi Ücret ve Giderleri (İÜG), Dışardan sağlanan fayda hizmetler (DSFH), Amortisman ve Tükenme Payları (ATP), Finansman Giderleri (FG), Çeşitli giderler (ÇG) olarak sınıflandırılmaktadır. İşletme fonksiyonları açısından ise; satın alma, Ar-Ge, üretim, pazarlama, genel yönetim ve finansman fonksiyonu olarak sınıflandırılmaktadır. İşletmenin faaliyetini yerine getirmesi için gerekli giderlerin yapılması, temel fonksiyonları açısından sınıflandırıldığında, ait olduğu fonksiyonun adını alırlar. Bir işçinin gideri, üretimi yerine getirmek için yapılmış ise üretim gideri olarak kabul görürken, satış için yapılmışsa bu gider pazarlama ve satış gideri sınıfına girer. Bu sebeple işletmelerin muhasebe anlamında büyük yardımcısı olan maliyet muhasebesinin, yapılan giderleri tek başlıkta toplaması beklenemez (Alkan 2007: 14).

1.4.2.1.2. Planlama Aracı Olmak

İşletmelerin, uzun, orta ve kısa dönemli planlamalarıyla ilgili faaliyetleri için lazım olan bilgileri ve verileri temin ederek yetkililere sunmak, güvenilir bilgilerin ışığında kararlar alınmasını sağlamak maliyet muhasebesinin planlama amacı sayesinde gerçekleşmektedir (Altuğ 2006: 10). Söz konusu bu amaç, ürün maliyetinin tespit edilmesi ve kontrol altına alınmasıyla yakın ilişki içindedir. İşletmelerde gelecek planlamasının yapılması, izlenecek yol ve başarıya ulaşmak açısından çok önemlidir. Planlama aracı olarak maliyet muhasebesinin kullanımı, işletmenin planlarına yönelik tahminleri esas alarak çalışmaktadır (Yükçü 2005: 13).

İşletme yönetimi, işletmenin geleceğe yönelik faaliyetlerini amaç ve hedeflerini belirlemektedir. Bu planların rakamsal değerini bütçe olarak ifade etmek mümkündür. Yönetim bu hedefleri belirleyip bütçeleri hazırlarken işletmenin yapısal sürecine dair bilgilerin yanında muhasebenin vereceği bilgilerden de faydalanmaktadır. Riskli görülen durumların bertaraf edilmesi işletme yönetiminin dikkat etmesi gereken bir durumdur. Bu riskleri, işletmenin geleceğini tehlikeye atması, yanlış hedef belirlemesi gibi hayati değer taşıyan tehlikeler olarak görmek gerekir. Yetkililerin doğru karar almasında en büyük desteği, muhasebenin vereceği bilgiler ve belgelerdir (Karakaya 2004:13). Bu bilgi ve belgeler olmadığında yöneticiler, karar verme sürecinde zorlanacaktır.

1.4.2.2.3. Yönetim Kararlarına Yardımcı Olmak

İşletme yönetiminin alacağı kararlara ışık tutan bilgileri yönetime sunmak maliyet muhasebesinin genel amaçlarından bir tanesidir. Gündelik kararların alınmasına yardımcı olmakla beraber firmanın gelecek planları hakkında ve yapılacak yatırımlar için alacağı kararlara dönük faydası da büyüktür (Karakaya 2004:13). İşletmenin yatırım yapacağı alanların belirlenmesinde, bir varlığın alınmasında, kısacası işletmenin kâr ve ya zararlarının tespit edilmesinde maliyet muhasebesi fonksiyonel bir görevi üstlenmektedir. İşletmelerin maliyet muhasebesinin çerçevesini tespit ederken dikkate alması gereken hususlar şunlardır (Yükçü 2005: 16);

- Firmanın hacmi, yapısal organizasyonu,
- Teknik, üretim ve yöntemleri,
- Kullanılan programlar,
- İhtiyaç duyulan bilgi ve veriler,
- Üretim prosedür ve politikaları.

1.4.2.2.4. Kontrol Aracı Olmak

İşletmelerin üretim için gerekli maliyetleri doğru zamanda kontrol etmesi durumunda, bu maliyetlere müdahale ederek üretim evresini de kontrol altına alması kolaylaşacaktır. Firmaların ürettikleri mamul veya hizmetlerin maliyetlerini kontrol altına alabilmesinin ön koşulu üretim maliyetlerinin doğru belirlenmesidir (Şakrak 1997: 151).

Maliyetin kontrol altına alınması, hâli hazırdaki durumla, önceden tahmin edilerek belirlenmiş durum karşılaştırılmasıyla değerlendirilir. Bu değerlendirme neticesinde firma, maliyetlerdeki sapmaları tespit ederek ve sebeplerini araştırarak gerekli önlemleri almaya çalışır. Dolayısıyla üretim maliyeti ve stok yönetimi işletme yönetimi tarafından kontrol altına alınmayı beraberinde getirir (Yükçü 2005: 13). Rekabet koşullarının acımasızlaştığı, pazardaki genişleme, müşteri taleplerinin değişiklik arz etmesi gibi bazı etkenler, firmaları kâr oranlarını artırmaya mecburi kılmıştır. Günümüzde birçok işletme maliyet muhasebesi aracılığıyla giderlerini kontrol altına alıp gider oranlarını düşürmeyi hedeflemişlerdir. İşletme giderlerinin kontrolünü sağlamak, işletmenin kabul ettiği giderlerin kontrol edilmesi, kabul edilebilir seviyede olup olmadığının kontrolünü sağlamayı ifade etmektedir. İşletmelerdeki yönetime olan yardımıyla bilinen maliyet muhasebesinin yalnız başına giderleri kontrol altına almasını beklemek doğru olamaz (Alkan 2007: 14).

Maliyet muhasebesinin bir amacı olan maliyetlerin kontrol altına alınması görevi, giderlerle ilgili olarak işletme yönetimine bilgi vermektir. Esasen işletmelerde maliyet muhasebesinin kontrolü yapacağı ortamın sunulması sonrasında, muhasebe biriminden bilgilendirme niteliğinde verilerin talep edilmesi doğru

olacaktır. Bu bilgi verilerin oluşumunu sağlayan etkenler maliyet muhasebesinin kendisidir (Yükçü 2005: 13).

1.4.3. Yönetim Muhasebesi

Yönetim muhasebesinin tanımına geçmeden önce, yönetim ve işletme kavramlarının tanımının yapılması daha doğru olacaktır.

Bir veya daha fazla iş görenin koordineli çalışmasını sağlayarak, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli yönlendirilmelerin yapıldığı süreci yönetim olarak ifade etmek mümkündür(Erdoğan 2014: 6).

Yönetimin temel fonksiyonları, organizasyon, yöneltme, planlama, denetleme ve koordinasyondur. Bütün bu fonksiyonların ortak paydası “karar almak” tır.

İşletme, insanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için ürün veya hizmet üretmek amacıyla farklı unsurları sistemli olarak bir arada tutan birimler olarak tanımlanabilir (Koçel 2013: 55).

Yönetim muhasebesi; işletme yetkililerinin üretimin her evresi ve doğru kararları vermesi için gerekli verileri üretilen, yorumlayan, bütçe ve benzer planların aktif kontrol sürecinin bilgilerini hazırlayan muhasebe bölümüdür (Arzova 2011: 12). Yönetim muhasebesini, karar merci olan yetkililere bilgi üretimi yapmak amacıyla hazırlanan sistemler olarak da ifade etmek mümkündür. Analitik muhasebe olarak da isimlendirilen bu birimin amacı, yönetimin sağlıklı karar verebilmesi için ihtiyaç olan rakamsal verileri temin etmektir. Bu verilerin elde edilmesinden işlenmesine ve raporlar halinde sunulmasına kadar geçen süreçteki bütün muhasebe işlemleri yönetim muhasebesini oluşturmaktadır (Büyükmirza 2007: 29).

İşletmenin yönetim kademelerinin ve muhasebecilerinin işbirliği yapmasıyla muhasebe verilerinin işletme içine dönük olarak karar alma, planlama ve kontrole katkıda bulunmak için yapılan faaliyetlerinin sürdürüldüğü alana yönetim muhasebesi denir. Yönetim muhasebesinde amaç kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlayarak başarının artırılmasıdır.

Yönetim muhasebesi örgüt yöneticilerinin, karar almalarındaki düşüncelerini etkileyecek bilgileri, verileri temin edip yorumlayan, dönemlik iş programı ve bütçe uygulamalarına imkân sunan muhasebe türüdür (Şakrak 1997: 14).

Farklı bir tanımda ise yönetim muhasebesi; örgütte geçen dönemlerdeki veriler yardımıyla gelecek dönemde gerçekleşmesi beklenen gelişmelerin veri ve ölçülerini tarafsız olarak sunan muhasebenin türüdür (Çetiner 2008: 36).

Bir başka tanımında ise yönetim muhasebesi; örgüt fonksiyonlarının planlanmasında, denetiminde ve denetim özellikli hallerde yönetimin karar vermesinde etkili olacak muhasebe verilerini bir araya getirerek analiz edilmesi olarak tanımlamaktadır (Üstün 1992: 8).

Yönetim muhasebesinin farklı tanımlarından yola çıkarak, örgütün geleceğiyle ilgili planların yapılması, mevcut kaynakların değerlendirilmesi, yönetimin doğru karar alabilmesi için gereken, finansal verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanması neticesinde, bütçe uygulamaları ve iş programına denetim imkânını sunan muhasebe türü olarak tanımlamak mümkündür (Erkuş 2016: 22).

Yönetim muhasebesinde, hazırlanan raporların yöneticilere faydasının önemi, ortak kabul gören muhasebe kurallarına, kavramlarına, ilkelerine ve yasalara uygunluğunun öneminden daha fazladır. Başka bir ifadeyle, getirisi maliyetinden fazla olan üretim hattındaki her türlü bilginin, işleme tekniğiyle raporlanmasıdır. Bu özellik genel muhasebeye bakarak, yönetim muhasebesiyle daha çok özdeşleşmiş ve çok yönlü bir özellik kazanmıştır (Büyükmirza 2003: 29).

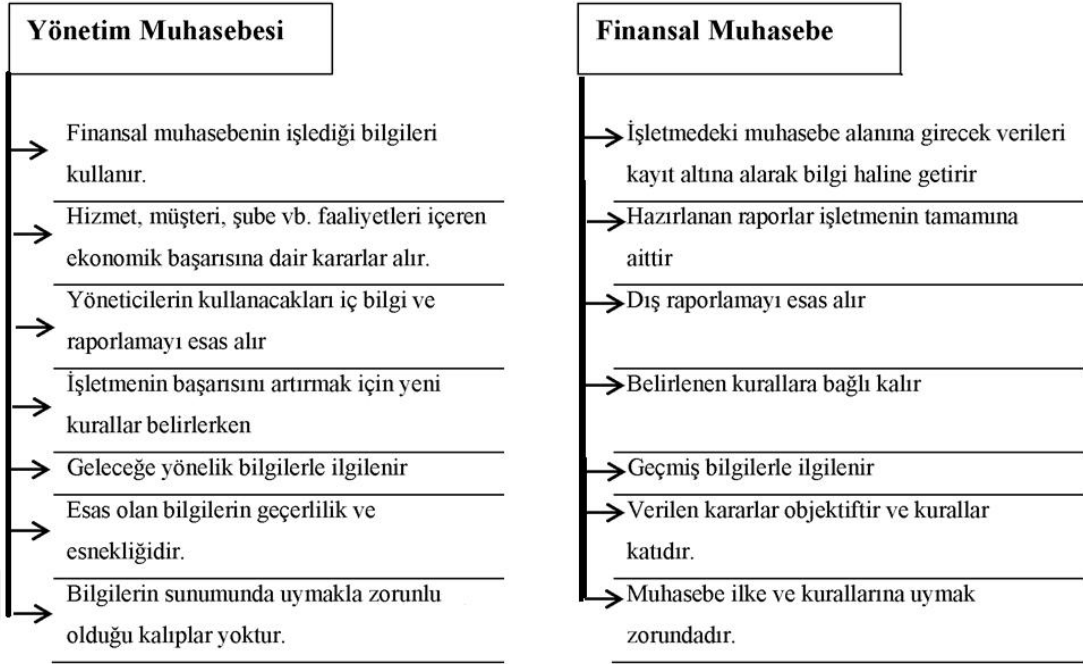
Yönetim muhasebesini; kapsam, toplama, entegrasyon ve zamanlılık olmak üzere dört boyut oluşturmaktadır. Kısa ve uzun dönemli bilgiler “kapsam” boyutunu, elde edilen bilgiler ışığında alınan kararların işletmenin farklı birimlerine olan yansımaları “entegrasyon” boyutunu, raporların tam zamanında sunulması ve sıklığıyla ilgili boyutu ise “zamanlılık” boyutunu oluşturmaktadır (Erkuş 2016: 23). Muhasebe verileri üzerine bilgi derleme ve ölçme işlemi yapmaya ise “toplama” boyutu ismini veriyoruz.

Ekonomi, işletme bilimi, istatistik vb. alanlardaki gelişmeleri kısa sürede kendine uyarlayan yönetim muhasebesi hızlı gelişim göstermektedir. İşletme yönetimine lazım olacak her türlü bilgiyi sağlayacak hâl alan yönetim muhasebesi, günümüzde birçok çağdaş işletmenin vazgeçemedikleri temel yapı taşı haline gelmiştir (Büyükmirza 2003: 26).

Yönetim muhasebesi, maliyet muhasebesi ve genel muhasebe türlerinde üretilen bilgileri kendine has yorumuyla değerlendirerek işletmenin geleceği hakkında kararların oluşturulmasını sağlayan disiplindir.

Yönetim, finansal ve maliyet muhasebesi, muhasebenin alt kolları olarak sürekli birbirleriyle etkileşim halindedirler. Bu etkileşimde bir takım ortak ve farklı yönleri bulunmaktadır. Bazı görüşlere göre bu ortak yönler, maliyet ve yönetim muhasebesinin aynı kavramlar olduğu savunmuşlardır (Erkuş 2016: 23). Bu görüşler muhasebenin alt kolu olarak ayrılan, finansal, yönetim ve maliyet muhasebesi arasında birbirini tamamlayan, birbirinden ayrı sayılmayacak bir düzenle çalıştığını savunarak, insan vücudundaki gibi en küçük bir organın sağlıklı çalışmaması halinde vücudun tamamına zarar vereceğini örnek göstermektedirler (Bursal 1994: 433).

Yönetim muhasebesi ve finansal(genel) muhasebe arasındaki bazı farklılıkları Şekil 4'te göstermek mümkündür.



Şekil 4. Yönetim ve Finansal Muhasebenin Farkları (Erkuş 2016: 34)

Şekil 4'ten anlaşılacağı gibi yönetim muhasebesi, maliyet muhasebesinin hazırladığı bilgiler doğrultusunda hareket eder. Bir örnekle açıklamak gerekirse, fark hesaplarının yapılması ile oluşan farkların artı veya eksi yönünün tespiti maliyet muhasebesinin görevi iken, oluşacak bu farkların sebeplerinin incelenmesi gerekli önlemlerin alınması ise yönetim muhasebesi tarafından yürütülmektedir (Elmacı 2007: 16). Üretim yapan firmalarda belirli dönemlerde maliyetlerin hesaplanması, ölçülmesi, üretimle ilgili maliyetlerin kayıt altına alınarak sınıflandırılması gibi, maliyet muhasebesinin faaliyetleri olmazsa bilançoların düzenlenemeyecek olması, yönetim muhasebesine bilgi gitmesine engel olacaktır. Bu yönüyle maliyet muhasebesini, yönetim muhasebesinin alt kümesi olarak görmek doğru olacaktır. Muhasebenin üç alt dalının birbiriyle olan farklılıklarının şematik gösterimi şekil 5'te gösterilmiştir (Özdoğan 2010: 37).

GENEL MUHASEBE	MALİYET MUHASEBESİ	YÖNETİM MUHASEBESİ
→ Geçmişte gerçekleşen ve belgeye dayanan mali olaylara ait işlemlerle ilgilenir	→ Geçmişle ve gelecekle ilgili veri ve bilgilere dayanır	→ Geçmiş ve gelecekle ilgili veri ve bilgiye dayanır
→ -Finansal raporlar hazırlar -Finansal raporlar bütün işletmeyi ilgilendirir	→ -Finansal raporla ilgili bilgi hazırlar -Finansal raporlara bilgi hazırlar	→ -Yönetim gereksinim duyduğu kadar finansal rapor üretebilir. -Bölümler, şubeler, sorumluluk merkezleri gibi daha özellikli rapor düzenlenebilir
→ Verilen kesin tutarları çok önemlidir	→ Verilen kesin tutarlar çok önemlidir	→ Verilen kesin tutarlarından daha önemli olan karar vermek yeterli ölçü bilgilerdir
→ Yasal zorunluluk	→ Yasal zorunluluk	→ İktisadi zorunluluk
→ Fiili maliyet	→ Fiili/önceden saptanan maliyet	→ Fiili/önceden saptanan/piyasa fiyatları/yenileme maliyeti
→ Dışa dönük	→ Kısmen dışa dönük kısmen içe dönük	→ İçe dönük
→ Parayla ölçülebilen işletme içi verilir	→ Parayla ölçülebilen ve ölçülemeyen işletme içi veri	→ Parayla ölçülebilen ve ölçülemeyen işletme içi ve

Şekil 5. Genel, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Arasındaki Farklar (Elmacı 2007: 17)

Şekil 5'ten anlaşılacağı gibi genel, maliyet ve yönetim muhasebesinin farklı özelliklerin olduğu gibi ortak noktalarının da olduğu görülmektedir. Bu değişiklikler görülmüş olsa bile muhasebenin temel prensibi, işletmenin başarısını sürdürmesi amacıyla doğru kararlar almasını sağlamak üzerine kurulmuştur.

1.4.3.1. Yönetim Muhasebesinin Amaçları

Yönetim muhasebesinin en temel amacı, işletme yönetiminin doğru kararlar verebilmesi için gerek duyulan sayısal bilgilerin oluşmasını sağlamaktır (Büyükmirza 2003: 16). Bu amaçların en temel üç tanesini ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yönetim kararlarına planlama hazırlamak ve işletme yönetiminin alacağı kararlara yardımcı olmak.
- Kayıtlı olan bilgilerin analiz edilip yorumlamak ve firmanın performansını ölçmek.
- Faaliyetlerin denetlenmesi, kaynak kullanımının en verimli şekilde değerlendirilmesi amacıyla yönetime yardımcı olmak.

Yönetim muhasebesi, işletmenin anlık durumu ve bir sonraki durumu için yöneticilerin doğru karar alması amacıyla gerekli verileri hazırlayarak en önemli işlevini yerine getirmektedir (Büyükmirza 1998: 16). Yönetim muhasebesinin faaliyet alanlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (İzci 2013: 106):

- Bütçe ve planlama görevlerini yapmak,
- Dışardan alınacak olan, hizmet veya parçalar hakkında yönetime yardımcı olmak.
- Sunulan hizmet veya satılan mamulün gelir gider dengesini hesaplayarak karlılık oranının tespitini sağlamak
- İşletmeyi oluşturan birimlerin ve işletmenin kendisinin performansının ölçülmesi
- Alınacak olan kararlara bilgi ve veriler ışığında destek olmak
- Sonuçların ve başarının işletme içinde ve işletmeler arasında karşılaştırılmasının yapılmasını sağlamak.
- Etkinliğin ve verimliliğin artmasına yardımcı olmak.
- Önceki yapılan yatırımların karlarını inceleyerek, gelecekteki yatırımlara yönelik tavsiye ve önerilerde bulunmak.
- Pazarlar ve satış hakkında karlılık elde etmek amacıyla yönetime yol gösterici olmaktır.

Yönetim muhasebesinin faaliyet alanlarından ve tanımlarından görüleceği gibi, yönetim muhasebesinin ürettiği bilgiler, işletme içindeki yetkililer açısından önemliyen, ayrıca bu bilgiler işletmenin yönetsel sürecine ışık tutmayı ve işletme yönetiminin alacağı kararlara yönelik faydalı olmayı amaçlar (Yavuz 2014: 35).

1.4.3.2. Yönetim Muhasebesinin Gelişim Süreci

Yönetim muhasebesinin ilk uygulamaları I. Dünya Savaşı yıllarında, yüksek enflasyonun etkili olduğu dönemlerde, Almanya’da görülmektedir. Muhasebe, kontrol ve planlama aracı olarak kullanılmaya başlanmasına, II. Dünya savaşından sonra ABD’deki çalışmalarda rastlamak mümkündür. Bilimsel yönetim anlayışının gelişmesine, yönetim muhasebesi de ayak uydurmuştur. 19.yy’ın sonlarında öne sürülen bilimsel yönetim anlayışıyla beraber “çalışma standartları” kullanılmaya başlanmıştır. Nitekim bu standartlarda asıl amaçlanan, üretkenliğin artmasıdır (Titiz, Çetin 2000: 123).

Yönetim muhasebesindeki gelişimine bakıldığında, son dönemlerde örgütlerde karar vermeye yardımcı olmak ve performans ölçümü görevinin yanı sıra, sosyal ve kültürel olaylardan etkilenerek farklı raporlama tekniklerinin etkin olduğu görülmektedir. Yönetim muhasebesindeki değişimlere etki eden faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Demir 2008: 57).

- Üretim Teknolojisinin değişimi
- Küresel işletme çevresi
- Bilgi teknolojisinin yaygınlığı
- Sosyal, kültürler ve politik faktörler
- Yönetim fonksiyonlarının değişmesi
- Müşteri odaklılık

1.4.4. İhtisas Muhasebesi

İhtisas muhasebesi olarak isimlendirilen uzmanlık muhasebeleri, muhasebenin diğer türleri olan maliyet muhasebesi, genel muhasebe ve yönetim muhasebesinden farklı olarak, çeşitli faaliyet alanlarıyla uyum sağlayarak, taşıdıkları farklı özelliklere entegre edilmesiyle oluşmaktadır (Çongar 2010: 45). İhtisas muhasebelerini şu şekilde ifade etmek mümkündür. Bu muhasebe türü, farklı meslek alanlarının (inşaat, bankacılık, konaklama vb.) özelliklerine uyacak şekilde entegre edilmesiyle oluşmaktadır. İhtisas muhasebesine örnek olarak, banka muhasebesi, sigorta muhasebesi ve konaklama muhasebesi verilebilir (Çongar vd., 2010:46).

Yapılan bazı araştırmalar maliyet ve şirketler muhasebesinin uzmanlık muhasebesine dâhil olduğunu söylemektedir. Bunu savunmalarının sebebi, maliyet denildiğinde akla üretim sektöründeki maliyetlerin geldiği, üretimin uzaması durumunda maliyetlerin artacağı gibi düşünceler etkili olmaktadır. Oysaki maliyetin önemi yalnızca üretim işletmelerinde değil, hizmet sektöründe de büyüktür ve burada da maliyetlerin belirlenmesi son derece önemlidir. Şirketler muhasebesinde de benzer durum söz konusudur. Çünkü şirketler muhasebesinin ilgi alanı olan, sermaye işlemleri, hisse senedi gibi işlemler yalnızca üretim işletmelerinde değil, hizmet işletmelerinde de söz konusudur. Dolayısıyla uzmanlık muhasebesini maliyet muhasebesinin ve şirketler muhasebesinin içinde görmek pek doğru bir yaklaşım olamaz (Sevilengül 2011: 4).

Bankalar bir ülkenin ekonomisinde, tasarruf sahiplerinin fonlarını toplamak, elde edilen fonları kredi olarak ihtiyaç sahiplerine sunmak gibi görevleri üstlenmektedir. Bu özellikleri sayesinde bankaları para ticareti yapmakla görevli kuruluşlar olarak ifade etmek mümkündür. Bankalar yalnızca para ticareti yapmakla kalmayıp son dönemlerde işlevlerini genişletmişlerdir. Çoğalan işlevleri muhasebe alanının da hareketlenmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla banka muhasebesinin dar anlamlı tanımını, bankaların mevduat işlemleriyle genel müdürlük ve şubeler arası işlemlerin kayıtlarının tutulması şeklinde ifade etmek mümkündür (Eken, Selimler 2015: 62).

Devlet Muhasebesi: kapsamda olan idari kurum ve bir mali yıla ait faaliyetlerinin gelir, gider, yönetimlerinin kontrol edilmesine yardımcı olmayı gerektiren ihtisas muhasebesidir. Ayrıca yönetime ait kaynak ve varlıkları inceleyerek dönem ve dönemin sonunda raporlama yaparak yetkililere gerekli bilgileri sunmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla devlet muhasebesinin amacını en genel şekilde; yerel ve merkezi yönetimler ile sosyal güvenlik kurumlarının muhasebelerinde ortak raporlama oluşturarak bu birimlerin konsolide edilmesine imkân sunmaktadır (Karaarslan 2007: 18).

Sigorta Muhasebesi, genel muhasebe metot ve esaslarına uygun olarak işletmelerin konusuna giren işlemlerin kayıtlarını ve özel hesaplarının kaydını tutan uzmanlık muhasebesi türüdür. Belli dönem içinde işletme varlıklarında meydana

gelen değişimleri, belli sistem içinde toplayıp, sınıflandırmak bunların karşılığını parasal olarak kayıtlara geçirmek gibi görevleri yürütmektedir. Sigorta muhasebesi şirketlerin sabit muhasebe kayıtlarıyla ilgilendiği gibi, işletmeye özel sigortacılıkla ilgili olan muhasebe kayıtlarıyla da ilgilenmektedir.

Konaklama tesislerindeki muhasebe sistemi ihtisas muhasebesine örnek olarak verilebilir. Konaklama tesisleri turizm sektörü açısından son derece önemlidir. Turizm harcamaları için ayrılan bütçenin büyük kısmı otel ve konaklama hizmetlerine gitmektedir. Bu yönüyle konaklama tesislerinin muhasebesi önem kazanmaktadır. Konaklama tesislerindeki muhasebe verileri üç madde halinde incelemektedir. Bunlar, konaklama hizmetleri, yeme içme ve diğer hizmetlerdir.

1.5. Muhasebe Bilgi Sistemi

Çok eski yönetim bilgi sistemlerinden biri olan muhasebe bilgi sistemi, gerek teorisyenler gerek uygulayıcılar tarafından çok iyi bilinen ve benimsendiğini söylemek pek doğru olamaz. Fakat muhasebenin bir sistem anlayışında ele alınması, muhasebenin önemini günden güne arttırmakta ve kullananlara zamanında ve düzenli olarak bilgi akışını sağlayarak yükselen bir grafik sergilemektedir (Fatih 1996: 95)

Muhasebe bilgi sistemi, işletmenin alacağı kararların temelini oluşturması açısından, yapılacak faaliyetlerin sebep olacağı kıymet hareketleri doğrultusunda yönetimin ihtiyacı olan bilgileri karşılayacak olan bir kapsamdır (Yalkın 2006: 32).

İşletmenin yöneticilerinin, ekonomik gelişmeleri, finansal alanda başarıyı izlemesi, buna bağlı olarak alacakları kararlarda öncelikle maliyetleri doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Giderler ve gelirlerin arasında oluşan fark kâr olarak ifade edilebilir. Sonuçta gelirlerin artmasını sağlamak önemli olduğu kadar giderlerin, maliyetlerinin de kontrol altında tutulması büyük önem taşımaktadır (Şenol 2018: 10).

Muhasebe bilgi sistemleri, direkt olarak yönetimin iç bilgi eksikliğini karşılamanın yanında, faaliyetlerinin ölçülmesini de kontrol etmeyi sağlayan bilgiler üretmek ve işletme dışından muhasebe verilerine ihtiyaç duyanlara bilgi üretmek gibi önemli fonksiyonları üstlenmektedir. Muhasebe bilgi sisteminin kullanımı bu sebeple

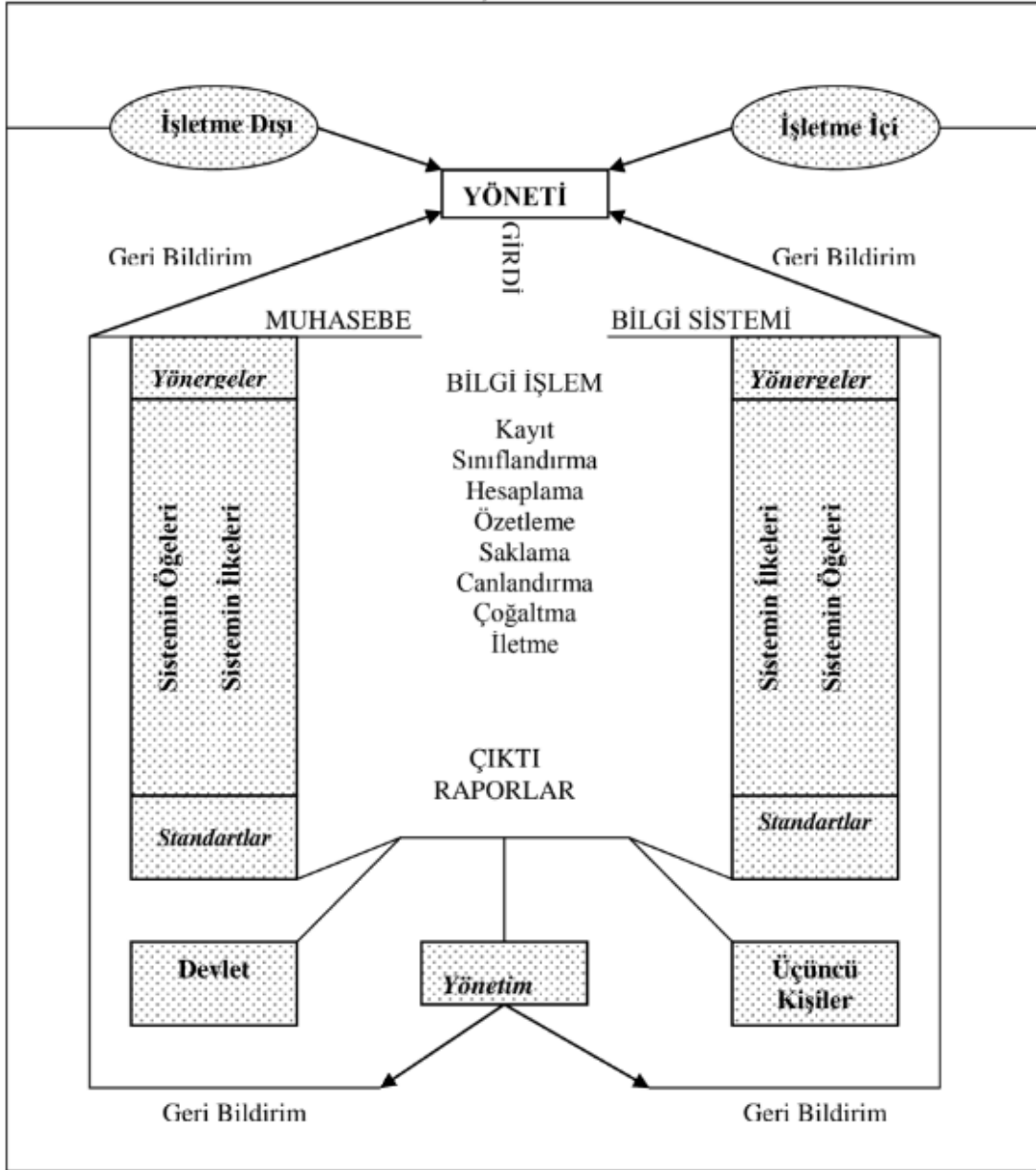
işletmeye bir değer katmaktadır. Muhasebe bilgi sisteminin doğru ve etkin kullanımı durumunda işletmeye katacağı değerleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletmenin kaliteli ürünler geliştirmesinde veya servis kalitesinin yükselmesine yol açarken, maliyetlerin kontrol altında tutulmasıyla maliyetlerin azalmasına katkı sağlamaktadır.
- İşletmenin verimliliğinde artış göstermektedir.
- İşletme yöneticisinin daha isabetli kararlar alabilmesi için, güvenilir ve doğru bilgilerin zamanında ulaşılması
- Rekabet koşullarının acımasızlaştığı, şartlarda önemli bir rekabet avantajı sağlama
- İletişime yönelik katkıları
- Üretilen bilgilerin kullanılabilir olmasını sağlama(Banar 2001: 22).

İşletmeye değer katacak olan bu bilgilerin yöneticiye sağlanmasında muhasebe bilgi sisteminin güvenilir ve zamanında olması son derece önemlidir. Muhasebenin yönetime karar alma konusunda yardımcı olabileceği muhasebe bilgi sistemleri tek başına düşünüldüğünde işi zordur oysaki muhasebe kontrol sistemiyle birlikte çalışması durumunda başarıya katkısı oldukça büyüyecektir (Banar 2001: 21).

1.5.1. Muhasebe Bilgi Sisteminin Amacı

Muhasebe bilgi sisteminin en temel görevi, işletmede yer alan farklı bölümler arasındaki koordinasyonun oluşmasına katkı sağlamak, eldeki verilerin ortak esas dâhilinde değerlendirilmesini sağlayarak, ihtiyaç duyulması halinde, yetkililere bilgi sunmaktadır. Bu açıklama ışığında muhasebe bilgi sisteminin üç ana amacından söz etmek mümkündür. Elde edilen verilen ortak kullanımını sağlamak, operasyonlara günü gününe destek vermek, dâhili karar veren yetkililerin kararlarına destek olarak bilgi sunmaktır. İşletmedeki muhasebe bilgi sistemlerinin oluşum ve işleyiş şeması Şekil 6'da gösterilmiştir (Banar 2001: 21).



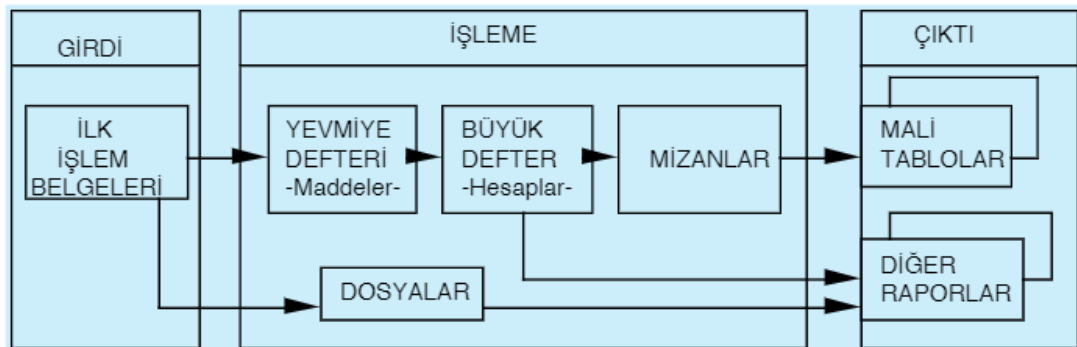
Şekil 6. İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemi (Banar 2004: 21)

Muhasebe bilgi sisteminin esas amacı, yöneticilerin karar alma sürecinde kullanabilecekleri bilgileri sunmaktır. Bu sebeple işletmelerde önemli birimlerin başında muhasebe birimi gelmektedir.

Bu çerçevede; işletme yönetiminde önemli bir araç konumuna sahip olan muhasebe, işletmeler için finansal sonuçları yansıtan bir gösterge olmaktan başka, yönetim ve karar alma sürecinin tüm aşamaları için gerekli bilgi sistemi

oluşturmaktadır. Muhasebe bilgisi, bazen finansal muhasebe bilgisi olarak ifade edilmekte ve bir işletmenin iç departmanlarına bilgi sağlamaktadır. İşletme içindeki yönetime ve diğer kişilere sunulan bilgi ise genelde yönetim muhasebesi bilgisi olarak adlandırılmaktadır. Bu iki bilgi arasında farklı amaçlar olmasına karşın, bu bilgiler işletmenin finansal durumunu anlamak için finansal muhasebenin unsurlarına odaklanan belli özelliklere sahiptir (Erdoğan 2014: 91).

Finansal muhasebe bilgisi, işletmenin faaliyetlerini, borçlarını ve finansal varlıklarını tanımlayan bilgiye işaret etmektedir. Yönetim muhasebesi bilgisi ise, özellikle işletmenin faaliyetlerini yönetmek için muhasebe bilgisinin yorumu ve analizini kapsamaktadır. Yöneticiler, işletmenin amaçlarını belirlemede, işletmede çalışanların ve işletme departmanlarının performansını değerlendirmede, yönetim kararlarının alınması ve yeni üretim hatlarının tanımlanıp tanımlanmamasına karar vermede bu bilgiyi kullanır. Ancak, finansal muhasebe bilgisi işletmenin varlık ve borçlarını kayıt altına almaktan başka yalnız geçmişini belgelemekle kalmayıp aynı zamanda geleceğe yönelik plan ve stratejilere de ışık tutan bir araç durumuna da gelmiştir. Uluslararası ekonomik ilişkilerin hızla artması, teknolojik gelişmeler sonucu kütle üretimine geçilmesi ve bunların sonucu pazarların büyümesi ile kişi gereksinmelerinin çoğalması, işletmeleri tek kişi sahiplikten çok sahipli olmaya doğru yönlendirmiş ve işletme sahibi ile işletme yöneticisini birbirinden ayırmışlardır (Otlu 2006: 58). Bu durum Şekil 7’de görülmektedir.



Şekil 7. Muhasebe Bilgi Akışı (Otlu 2006: 58)

Şekil 7’de görüldüğü gibi, işletme faaliyetlerine ilişkin değer hareketleri, olayları kanıtlayıcı ilk işlem belgeleri ile sisteme dâhil edilmekte ve bu belgeler bir

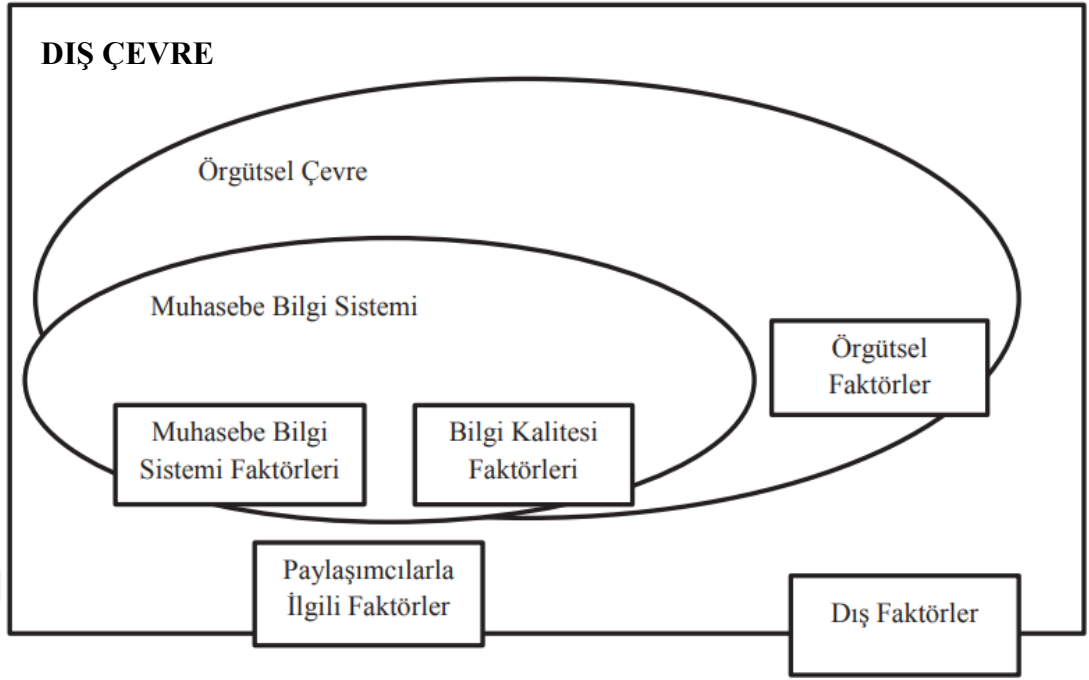
taftan düzenlenerek dosyalanırken (veri toplanırken) diğer taraftan yevmiye defterine geçirilmektedir. Dolayısıyla sistemin işleme aşaması başlatılmış olur. Burada faaliyetlere ilişkin olaylar belgelere dayanarak tarih sırasına göre yevmiye defterine maddeler halinde kaydedilir, buradan da büyük deftere konularına göre hesaplara geçirilir. Nihayet bu işlemin doğruluğunu belirlemek üzere mizanlar çıkarılarak mali tablolar (bilanço, gelir tablosu vb.) ve gereksinim duyulacak diğer tablolar düzenlenir (Sağır 2006: 28).

Ayrıca, ekonomide dengelerin gizli bir el ile kendiliğinden sağlanamayacağını anlaşılmaması, bunun sonucu olarak ekonomi ve dolayısı ile işletmelere, ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte devlet müdahalesi ve devletin işletmelerden çeşitli konularda bilgiler istemesini zorunlu hale getirmiştir. Bütün bunların sonucu finansal muhasebe bilgisi, geçmişte gerçekleşmiş finansal nitelikli olguları belirleyen ve vergi matrahını saptama amacı güden kayıt düzeni olmaktan çıkmış ve ileriye dönük ortaya çıkacak çeşitli yönetim gereksinmelerine duyarlı bir araç durumuna gelmiştir (Kaygusuz 2014: 21).

Etkili bir muhasebe bilgi sistemi; işletmenin nakit ödemelerini ve nakit çıkışlarını zamanında muhasebe kayıtlarına aktarılıp aktarılmadığının kontrolünü, personel ve örgütsel yapısıyla ilgili muhasebe sisteminin düzgün olarak çalışmasının uygunluğunu, zamanla işletmede değişen sisteme uygunluğu sağlamak için muhasebe sisteminin esnekliğini ve iyi bir maliyet-gelir ilişkisini sağlamalıdır (Yalkın 2006: 11).

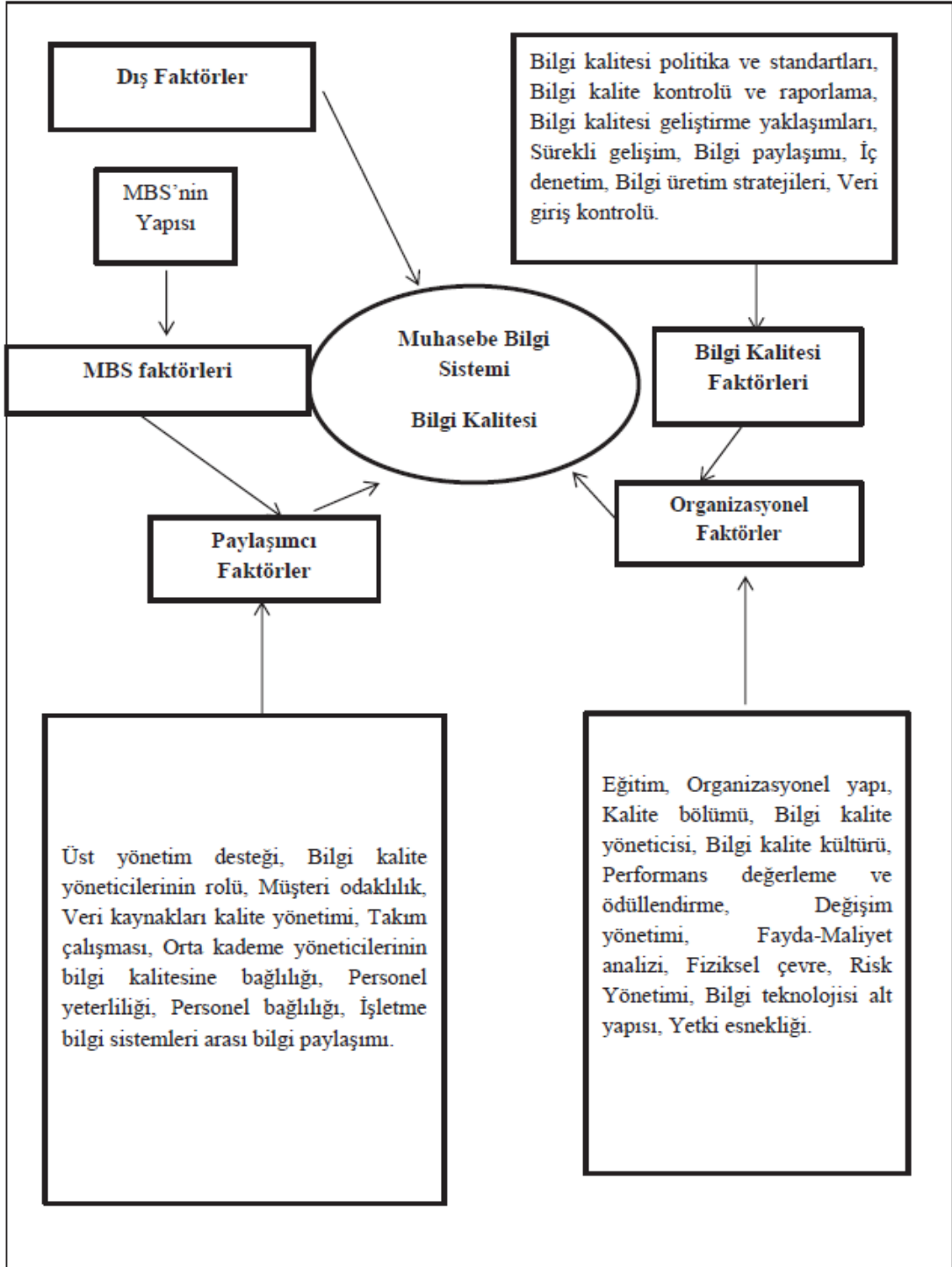
1.5.2. Muhasebe Bilgi Sisteminde Bilgi Kalitesini Etkileyen Faktörler

Bilgi kalitesini etkileyen faktörlerin bilinmesi muhasebe bilgi sisteminin kaliteli bilgi üretmesinde büyük önem taşımaktadır. Bu faktörlerin bilinmesi muhasebe bilgi sisteminin kalitesinin geliştirilmesinde ve kaliteli bilgiler üretilmesinde örgütlere yardımcı olacaktır (Demir 2010: 44). Muhasebe bilgi sisteminde bilgi kalitesini etkileyen faktörler Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8. Muhasebe Bilgi Kalitesini Etkileyen Başarı Faktörleri (Banar 2001: 25)

Şekil 8’de gösterilen muhasebe bilgi kalitesini etkileyen beş kritik başarı faktörü vardır ve bu faktörün model yapısı üç düzeyde ortaya çıkmaktadır. İlk seviyede dışsal faktörleri içine alan dış çevre, ikinci seviyede örgütsel faktörlerin bulunduğu örgütsel çevre ve üçüncüsü ise muhasebe bilgi sistemini ve bilgi kalitesi faktörlerini kapsayan muhasebe bilgi sistemidir. Hem iç çevre hem de dış çevrede yer alan ve aynı zamanda muhasebe bölümlerindeki çalışanları kapsayan bilgi paylaşımıcıları üç düzeyde de görülebilen bir faktördür. Muhasebe bilgi sistemindeki veri kalitesini etkileyen faktörler de kendi aralarında gruplandırılmaktadır. Bu gruplandırmalar ise Şekil 9’da gösterilmiştir (Kaynar 2010: 44).



Şekil 9. Muhasebe Bilgi Sistemi Veri Kalitesini Etkileyen Faktörler Modeli (Banar 2001: 26)

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMEDE KARAR VERME SÜRECİ

2.1. Karar Vermenin Tanımı

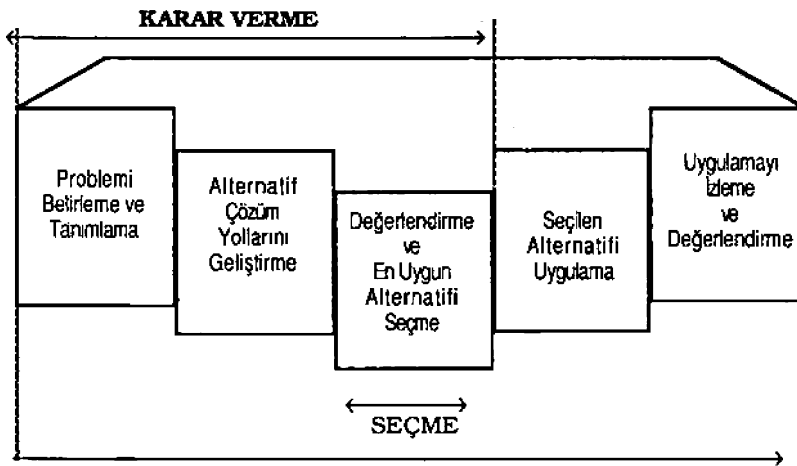
Yöneticilerin işlerini iyi yapmaları açısından en önemli unsurlardan biri doğru kararlar vermektir. Yöneticilerin en temel görevleri arasında gösterilen karar verme, işletmenin başarı düzeyini belirleyen en önemli faktörlerdendir. Karar vermenin en genel tanımını, belli bir amaç için veya birden çok amaca ulaşmak için, eldeki mevcut alternatifler içinden bilinçli olarak yapılan bir seçimdir şeklinde yapmak mümkündür (Yılmaz 1995: 99). Bu tanımın yanı sıra literatürde farklı tanımlar da görebiliriz. Bağırkan (1983)'ün tanımında, karar verme bilgiyi işlemek ve tercih yapmak sanatı olarak ifade edilmektedir. Farklı bir tanım ise, “karar verme çeşitli alternatifler içinde optimum faaliyetlerin seçimidir” (Timur 1990: 16) şeklinde tanımlar yapılmaktadır.

Yapılacak bir işin masaya yatırılarak, enine boyuna değerlendirilmesinin ardından alternatiflerden birinin seçilmesi, karar vermek olarak ifade edilebilir. Bu durum işletme yönetiminde de benzer şekilde devam etmektedir. Yöneticilerin herhangi bir konu veya kişide yaptığı seçim, onun kararı olarak nitelendirilmektedir. Tanımlardan anlaşılacağı gibi karar vermek, bir dizi rasyonel alternatifler içinden birini seçmektir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken durum ise, rasyonel kelimesinin göreceli olmasıdır. Nitekim bir yönetici için rasyonel olan bir durum, farklı bir yönetici için aynı değeri görmeyebilir. Örneğin; bir finans şirketindeki üst düzey bir yöneticinin almış olduğu yatırım kararları diğer yöneticilerin farklı sebeplerden dolayı ilgilerini çekmeyebilir ya da yatırım yapılacak alanın esas yatırım yapılacak alandan bağımsız olarak yapılması gerektiği için karşıt görüşlerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu durum yöneticiler arasında görüş farklılıklarını doğurmuş ve karar verme aşamasında aksaklıklar yaşanması sorununu tetiklemiştir. Burada karar verme eylemi ile problem çözmenin birbirine karışmamasına dikkat etmek gerekir. Çünkü var olan bir sorunun çözümü için yalnızca bir seçenek varsa, burada karar vermekten söz edilmesi doğru değildir. Yöneticinin görevi, problemin çözümü için alternatif

çözüm yolları bulmaktır. Sorunun çözümünün birkaç farklı yolu varsa yönetici bu çözüm yollarından birini seçmekte, çözüm yolunu belirlemektedir. Sağlıklı bir karar verilmesi için de birden çok çözüm yolunun olmasıdır. Bu çözüm yollarından ise işletme için marjinal faydası en yüksek olan çözüm yolu seçilmelidir. Böyle olunca işletme kârlılığı, verimlilik ve kalite anlayışı değişecek bu da işletmenin marka değerini artıracaktır.

Yukarıdaki açıklamalardan da açıkça anlaşılmaktadır ki, problem çözme ile karar verme arasındaki en bariz fark problem çözmenin amacı, doğru çözümü bulmaktır. Karar vermenin amacı ise problemin çözümü için geliştirilen ya da ileri sürülen alternatiflerden problemin çözümüne en uygun olanı seçmektir (Schermerhorn 1984: 68).

Schermerhorn (1984), problem çözme ve karar vermeyi birbirinden ayırdığını söylemekte ve problemin çözüm sürecinin ilk üç aşamasını oluşturan problemi tanımlama (1), alternatif çözüm yolları tespit etme (2), bulunan çözüm yollarının değerlendirip en uygun olanını seçmek(3) kısmını karar verme olarak ifade etmektedir. Bu sürecin şematik gösterimi aşağıdaki Şekil 10'da sunulmuştur.



Şekil 10. Karar Verme ve Problem Çözme Süreci (Timur 1990: 16)

Şekil 10'da görüldüğü gibi problem çözme sürecinin yalnız üçüncü aşaması karar verme olarak görülmektedir, uygulama ve değerlendirme kısmı problem çözme olarak kabul edilmektedir.

2.2. Karar Vermenin Önemi

Karar vermenin bireysel bir olay mı, yoksa örgütsel bir olay mı olduğu yöneticiler tarafından sürekli tartışılmaktadır. Diğer bir anlatımla, yönetici mi karar verir, yoksa yöneticinin içinde bulunduğu organizasyon mu? Seçim ya da tercih şeklinde verilen karar bir sonuç niteliği taşımakta ve şüphesiz düşünsel çabaların ve çalışmanın sonucu oluşmaktadır. Esasen yönetici tarafından verilmekle beraber yöneticinin verdiği karar organizasyonel bir çerçevede verildiğinden organizasyondan gelen çeşitli baskı grupları ile dış çevre bu kararı bu büyük ölçüde etkilemektedir. Bundan dolayı, yönetim tarafından verilen karar, işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Bu yönüyle yönetimin en temel ilkesi olarak “karar vermenin” gösterilmesi yerindedir. Böylelikle doğru karar vermeyen bir yönetimin varlığından söz etmek de mümkün değildir (Yozgat 1994: 7). Yönetim ve karar vermenin birbiriyle olan bu sıkı ilişkisinden dolayı bu iki kavramın birçok kez birbirinin eş anlamlısı olarak kullanıldığı görülmektedir. İşletmeler için vazgeçilmez olan bu kavramlar birbirlerini tamamlar niteliktedir.

Seçenekler arasında işletme için en doğru ya da en uygun olanın seçilmesi, yönetimde karar vermenin temelini oluşturmaktadır. Çünkü alınacak kararlar işletmenin başarısını veya başarısızlığını doğrudan doğruya etkilemektedir. Firmalar karar vermeyi, ortaya konan performansların önemli bir işlevi olarak görmektedir. İnsan zihni, zorlu problemleri çözmekte, probleme oranla çok yetersiz kalmaktadır. İnsan zihnine göre, karar vermedeki tercih sürecinin basite indirgenmesinin en önemli etkeni, hedefi benimsemek ve eylem biçimini iyi analiz etmektir (Koç 2009: 156).

Örgütteki hiyerarşinin en alt düzeyindeki işlerden başlayarak en üst düzey kararlarla yöneticiler ilgilenmektedirler (Ülgen 2004: 2). Dolayısıyla işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmesi konusunda karar verme büyük önem taşımaktadır. Bu süreci lehine çevirmek isteyen kuruluşlar, yöneticilerinin verdiği kararlarla diğerlerinden daha çok ön plana çıkarlar. Farklı bir ifadeyle, işletmelerin vereceği doğru kararlar neticesinde rakiplerine karşı avantaj yakalamış olurlar. Karar vermenin şekillenmesini sağlayan en önemli faktörler ise, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir.

Kişisel Faktörler: Karar sürecinde alınacak kararlar, kararı verecek kişinin o konu hakkındaki bilgi düzeyi, problem çözme yeteneği, kişilik yapısı ve inançları gibi farklı etkenlere göre şekillenmektedir. Dolayısıyla kişisel faktörler, karar verecek kişinin sosyal ve psikolojik haliyle yakından ilişkilidir demek mümkündür. Ayrıca yöneticinin eğitimi ve mesleki deneyimlerine göre verilecek kararlar değişiklik göstermektedir. Nitekim farklı eğitim alan kişilerin problemleri algılama, kavrama özellikleri birbirinden ayrılık göstermektedir (Yılmaz 2010: 203). Kısaca işletmeler karar alırken kişisel fikirler bir takım niteliklerle beyan edilmiş olacak ve yöneticiler arasında yapılan beyin fırtınasıyla işletmenin gelişimi ve kârlılığı için her türlü adım atılmış olacaktır. Bu sebeple kişisel faktörler karar almada önemli bir etkindir.

Örgütsel Faktörler: Yönetim faaliyetlerini sadece karar vermek olarak görmek mümkündür. Esasen karar vermek, yönetimin faaliyetlerinin biri değil, yönetim faaliyetlerinin en büyük parçasıdır. Başarılı sayılan işletmeler, rekabet üstünlüğü elinde olan ve rakiplerini üç farklı açıdan yenen işletmelerdir. Bu farklılıkları, karar verme sürecinde alınacak kararların doğru, daha hızlı alınması ve uygulamasının verimli şekilde olması olarak ifade etmek mümkündür (Tekin 2010: 398). Bu sebeple örgütsel faktörler karar verme aşamasının en önemli etkenlerinden bir tanesidir. Örgütün aldığı kararlar işletmelerin stratejik durumlarını iyileştirme açısından önemlidir. İşletmelerin örgütsel yapılarının verdiği kararlarda, karar verme sürecinde çok etkili olmaktadır.

Çevresel Faktörler: Karar verme üzerinde etkisi olan doğa koşulları, amaçlar, sunulan seçenekler gibi faktörler gösterilebilir. Firmaların kararlarını ekonomik, toplumsal, kültürel, siyasal ve çevresel etkenler şekillendirmektedir. İşletmenin çevresiyle olan etkileşimi, yöneticilerin çevreden gelen geri bildirimleri iyi analiz etmesi gerekir. Nitekim işletme içinde bulunduğu çevrenin bir parçasıdır ve çevreye uyum sağlayarak bütünleşmesi kaçınılmazdır (Yılmaz 2010: 202). Dolayısıyla yöneticiler karar vermeden önce çevreden gelen olumlu ya da olumsuz etkileri göz önünde bulundurmalarıdır.

2.3. Karar Verme Süreci

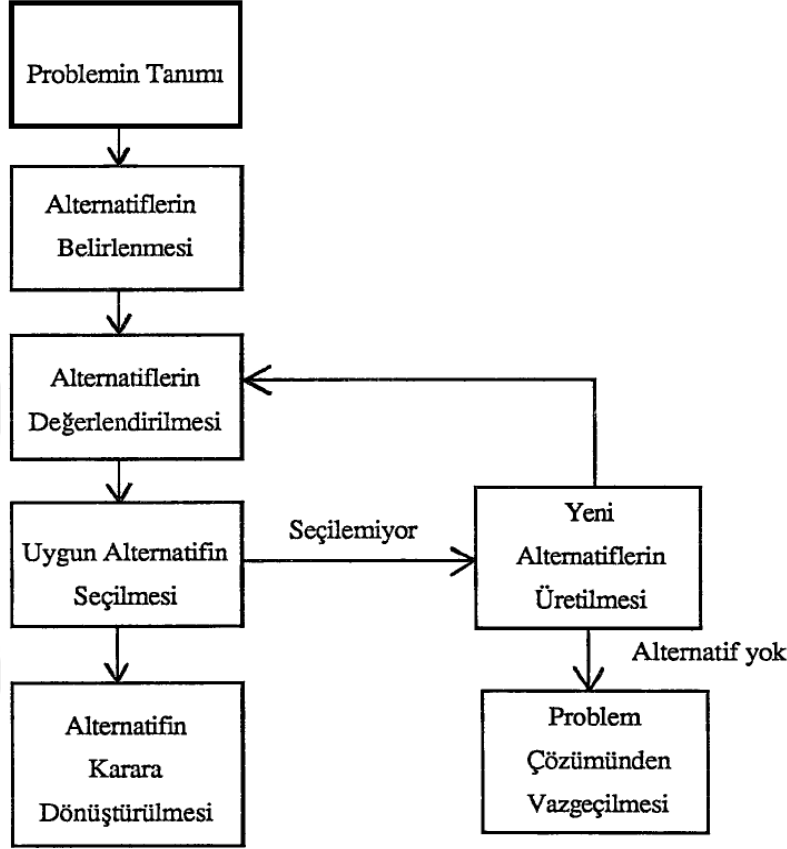
Yöneticinin en büyük sorumluluğu, faaliyet gösterdiği sektöre göre işletme misyon ve vizyonuna uygun olacak şekilde kararlar almaktır. Çeşitli seçeneklerden birini seçmek olarak da tanımlanabilen karar verme bazı fonksiyonlardan oluşmaktadır. Bu fonksiyonları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Amaçların belirlenmesi,
- Amaca ulaşmakta karşılaşılabilecek sorunların tespit edilmesi,
- Yeteri kadar bilgilerin toplanması,
- Eldeki imkânları ve bilgileri doğru değerlendirmek,
- Alternatif oluşturmak,
- Alternatiflerin sonuçlarını tahmin etmek,
- Amaca ulaşmak için en uygun olanın seçilmesi,

Karar vermede atılacak ilk adım, problemin tanımlanmasıdır. Problemin ya da engelin doğru belirlenmesi, çözüme yönelik atılacak olan adıma verilecek karara yol gösterici niteliktedir. Problemin doğru çözümlenmesinin ardından yöneticinin, alternatif çözüm yollarını değerlendirmesi gerekir. Bir sorunun çözümünde birden fazla seçenek olabilir. Bu nedenle yöneticiler bütün imkânları değerlendirme neticesinde en yararlı görülen çözüme karar vermektedirler. Verilen karar doğrultusunda alternatiflerden seçilen çözüm yolunun uygulanması karar vermenin sonraki adımıdır. Bu süreçlerin ardından yönetici, verilen kararın problemin çözümünde etkisini kontrol etmek için geri bildirimleri değerlendirmeye alır. Seçilen çözüm yolunun etkisiz olduğunun görülmesi durumunda, alternatifler arasından çözüme en yakın görülen bir diğer seçeneği uygulamaya karar verir (Gül 2014: 4). Bu süreç en doğru ve en faydalı çözüm yolunu bulana kadar devam eder.

Karar verme sürecini Gönenç (2007) “sonucun ne olacağı kesin olmadığı hallerde eylem için gereken alternatiflerin birinin seçilmesi” şeklinde tanımlamıştır (Gönenç 2007: 4). Verilen karar geçmişteki bir davranışı veya ileride olacak davranışı yansıtmaktadır. Bu sebeple karar vermeyi, aşamaların oluşturduğu bir süreç olarak görmek daha doğru olacaktır (Can 1991: 207). Karar vermeyi anlık bir olay olarak görmek doğru değildir, çünkü karar vermek geleceği ve sürecin sonucunu

şekillendirmektedir. Karar vermeyi genel olarak bir süreç olarak ele almak ve çözüme götüren eylem ve çalışmaların bütünü olarak görmek daha doğru olacaktır. Çünkü bu aşamalar sonucunda verilen kararlar daha sağlıklı olur. Bu durumun şematik gösterimi Şekil 11’de sunulmuştur.



Şekil 11. Karar Verme Süreci (Gül 2014: 5)

Şekil 11’de görüleceği gibi karar verme veya problem çözüme izlenmesi gereken süreç veya aşamaları beş başlıkta incelemek doğru olacaktır.

2.3.1. Problemi Belirleme ve Tanımlama

Karar verme, esasen bir problemin çözümünü bulmayı amaçlamaktadır. İşletme içinde ya da işletmenin faaliyetini sürdürdüğü çevrede meydana gelen bazı olaylar ya da bazı göstergeler, karar vermeyi gerektirecek bir durumun varlığını saptamaya yönelik olmaktadır. Dolayısıyla bu durum problem çözüme sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Örneğin, bir makina aksamı kırıldığı zaman yönetici bu

kırılan aksamın ya tamir edilmesine ya da yenisi ile değiştirilmesine karar vermek zorunda kalacaktır. Aynı şekilde, personelin işe giriş ve işten ayrılış oranında meydana gelen artışı gören yönetici bu sorunu çözüme bağlamak amacıyla bir ya da bir dizi karar vermek durumunda kalacaktır. Önemsiz görülen bir problem için alınan tedbirler, sonuçları tahmin edilemeyecek sakıncalı bir durumun ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu sebeple teşhisin doğru konulması, hastalığın tanısı ve hastalığın üstesinden gelmek için büyük önem taşımaktadır (Tosun 1987: 330).

Eğer karar verici durumunda olan kişi, daha önce sıralanan konularda ya da bunlara benzer konularda hazırlıklı olursa beklenmeyen bir durum ile hazırlıksız bir şekilde karşı karşıya gelmez. Esasen, etkili yönetim karar vermeyi gerektiren durumu önceden tahmin eden ve hazırlıksız yakalanmayan yönetimdir. Örneğin, International Harvester 1980 yılında 397 milyon dolar, 1981'de ise 393 milyon Dolar zarar etmiştir. Bu zararın temeli otomobil işçilerinin altı aylık grevi ve daralan pazar payı idi. Karar verici durumunda olanlar, eğer grevin doğuracağı bu zararı daha önceden tahmin etmiş olsalardı ve finansal raporları daha dikkatli bir şekilde inceleselerdi işçilerin taleplerine daha olumlu davranmak suretiyle zararı büyük ölçüde önleyebilirlerdi (Timur 1990: 23). Yani temkinli davranmanın sonucunda büyük zararları en aza indirmek mümkündür.

Karar vermeyi gerektirecek problemi belirleme ve tanımlama, karar verme ve problem çözmenin temelini oluşturur. Problemin belirlenmesi ve tanımlanması doğru olarak yapılmalıdır. Yanlış belirlemeler ve tanımlamalar yöneticilerin yanlış kararlar vermelerine zemin hazırlar. Yöneticilerin karar verme aşamasında, literatür incelemesi yapması, alınan karardan etkilenecek personelin görüşlerinin alınması, örgüt dışından uzmanların düşüncelerine başvurulması ve geçmiş kayıtların incelenmesi yoluna başvurmaları doğru karar almak açısından önemli hamlelerdir (Palmer 1993: 93).

Problemin tanımlanması için problemin göstergelerinin doğru tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu konuya bir örnek verecek olursak, bir sağlık sorunu yaşayan kişinin, hastalığının giderilmesi için ilk adım kesin ve açık olan teşhisinin konulmasıdır. Bu durum örgütler için de geçerlidir. Oluşacak problemin bir takım göstergeleri vardır ve bu göstergeleri şu şekilde sıralanmak mümkündür. Gerçekleşen

performans ile geçmişte gerçekleşmiş olan performans arasındaki farklılık, gerçekleşen performans ile planlanan performans arasındaki farklılık, personelden ve çevreden elde edilen bilgiler, rakip firmaların performansları olarak ele almak problemin tanımlanmasına yardımcı olacaktır.

Problemin çözümünde rol alan bir başka alt boyut ise problemin çeşitleri hakkında bilgi sahibi olmaktır. Yönetimin karşılaşılabilecek problemleri, beklenen ve beklenmeyen olarak iki başlık altında incelemek mümkündür. Rutin olarak görülen problemler belirli zamanlarda ortaya çıkan problemlerdir. Bu problemlerin çözümünde belirlenen programlar dâhilinde karara bağlanması kolaydır. Farklı bir ifadeyle, bu problemlerin çözümü amacıyla verilmiş ve başarılı olduğuna inanılan kararlar bu tür problemlerin tekrür etmesi halinde uygulanır (Timur 1990: 24).

Beklenmeyen problemler, yöneticinin daha önce hiç karşılaşmadığı problemlerdir. Bunun doğal sonucu olarak yönetimin bu tür problemlerin çözümü konusunda hiçbir deneyimi olmadığı gibi bilgi birikimi de mevcut değildir. Bu sebeple yönetimin bu tür problemlerin çözümü yolunda karar verebilmesi için bir hayli araştırma ve inceleme yapması gerekir. Beklenmeyen problemlerin çözümünü zorlaştıran en önemli sebep olarak bu durumun gösterilmesi de doğrudur. Problemin çözümünü zor hale getiren farklı etmenlerden de söz edilecek olursa, problemin tanımının yapılmasında yapılacak olan hata, çözüme yönelik doğru hamlenin yapılmasına engel olacaktır. Bir başka engel ise, problemin çok dar veya geniş açıdan belirlenmesidir. Çözüme engel teşkil eden bir başka durum ise, yöneticilerin ortaya çıkan problemleri kendi ilgi alanları açısından değerlendirmeleri olarak gösterilebilir (Gül 2004: 41).

2.3.2. Alternatif Çözüm Yollarının Geliştirilmesi

Yönetici problemin tanımını doğru yapmasıyla, çözüm için öneriler gerçekleştirmesi problemi büyük ölçüde çözmüş saymaktadır. Karar verme ve problem çözme sürecinin ikinci aşamasını belirlenen ya da tanımlanan problemin çözümüne ilişkin alternatif çözüm yollarının geliştirilmesi oluşturmaktadır. Verilecek karar ne kadar önemli ise alternatif çözüm yollarının geliştirilmesine de o kadar çok önem verilmelidir. Belirlenen ve tanımlanan problemin çözümüne ilişkin alternatif çözüm yollarının geliştirilmesi doğal olarak yaratıcılığı gerektirir. Ortaya çıkan

problemin çözümüne ilişkin karar vermek durumunda olan kişilerin yaratıcılığı ne kadar fazla ise o kadar fazla alternatif üretebilirler. Bu aşama yöneticilerin hayatında büyük yer tutan ve fikirlerini geliştirmesini, farklı düşünmesini sağlayan bir değer olarak görülmektedir (Jery 1987: 217).

Yeni bir fikrin oluşması ya da yeni bir alternatifin geliştirilmesi süreci, hazırlık safhası, kuluçka safhası, kavrama safhası ve gerçekleştirme safhası olmak üzere dört evreden oluşmaktadır. Alternatif çözüm yollarının geliştirilmesinde bireysel ve grup çalışmaları büyük öneme sahiptir. Lakin bireysel düşüncelerin önünde de, kültürel, duygusal ve fikrini ifade edememekten doğan engeller bulunmaktadır (Ertürk 2000: 21).

Kültürel Engeller: Bazı tutkular ve gelenekler bireylerin olaylara alışılmışın dışında başka bir açıdan bakmalarını engellemektedir. Bireylerin olaylara alışılmışın dışında başka bir açıdan bakmalarını sağlamak onlara baskı yapan ve alışılmışın dışında düşünmelerini ve hareket etmelerini engelleyen bazı tabu ve geleneklerden arındırılmaları ile mümkündür (Altuğ 2006: 19).

Duygusal Engeller: Bazı kişiler hata yapmak, alay konusu olmak ya da kritik edilme korkusuyla fikirlerini rahatlıkla ifade edememektedirler. Bu durum ise onların yaratıcılığının önüne çekilmiş büyük bir settir. Bu gibi kişilerde yeni fikirlerin geliştirilebilmesi yukarıda sıralanan korkulardan arındırılmaları ile mümkündür.

Fikrini İfade Edememekten Doğan Engeller: Yeni fikirlerin oluşmasını engelleyen bir diğer husus ise kişilerin duygularını ve düşüncelerini ilgililere gereği gibi ifade edememelerinden kaynaklanmaktadır (Erdoğan 2014: 91).

Yukarıda sıralanan engeller bireysel düşünceleri olumsuz yönde etkileyerek, problemin çözümüne ilişkin alternatif çözüm yollarının geliştirilmesine ve buna bağlı olarak isabetli bir çözüm yolunun bulunamamasına neden olmaktadır.

Yöneticiler, tanımlanan ve belirlenen problemin çözümüne ilişkin alternatif geliştirme konusunda grup yaratıcılığında büyük ölçüde yararlanabilirler. Grup fikirlerinin ortaya çıkması konusunda geliştirilen tekniklerin başında beyin fırtınası tekniği yer almaktadır (Erdoğan 2014: 91).

Beyin fırtınası tekniğinde beşten az, ondan fazla olmamak kaydıyla bir grup insan alternatif üretmek amacıyla bir araya getirilir. Gruba dâhil olan üyelerin,

herhangi bir korku, baskı ve tenkit altında kalmaksızın fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmelerini sağlamak ve mümkün mertebe fazla alternatif geliştirmelerini temin etmek amacıyla beyin fırtınası tekniğiyle ilgili olarak aşağıda sıralanan kurallar konmuştur (Eken 2015: 62).

- Gruptan ya da grup üyelerinde ne kadar garip ve olağan dışı olursa olsun mümkün mertebe fazla alternatif geliştirmeleri istenir.

- İleri sürülen alternatifler grup ya da grubun hiçbir üyesi tarafından eleştirilmeyeceği ya da alay konusu yapılmayacağı şart koşulur.

- Grup ya da grup üyeleri tarafından ileri sürülen alternatiflerin grup ya da grubun diğer üyeleri tarafından daha da geliştirilmesi ya da ileri sürülen birkaç alternatifin birleştirilerek yeni bir alternatif şeklinde sunulması teşvik edilir.

Araştırma sonuçları, beyin fırtınası tekniğinin grupta tartışmanın başlatılması ve çok yararlı alternatiflerin geliştirilmesi konularında bir hayli yararlı olduğunu göstermiştir (Eken 2015: 62).

2.3.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Karar verme ve problem çözmeye sürecinin üçüncü aşamasını belirlenen ve tanımlanan problemin çözüme ilişkin olarak geliştirilen alternatiflerin değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre problemin çözüme en uygun olan alternatifin sečilmesi oluşturmaktadır. Alternatiflerin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgilerin ışığı altında problemin çözüme en uygun alternatifin sečilmesi karar vermenin temelini oluşturmaktadır. Çünkü karar verme sürecinin bu aşamasına kadar yapılan bütün çalışmalar hazırlık mahiyetinde idiler. İşte karar verme sürecinin bu aşamasında yönetici gerçek anlamda kararını vermektedir (Altuđ 2006: 12).

Karar verme sürecinin üçüncü aşamasında problemin çözüme ilişkin olarak geliştirilen her alternatif yapılabirlik, tatmin- karlılık ve doğuracağı sonuçların katlanılabilir olup olmayacağı açılarından değerlendirilir. Problemin çözüme ilişkin olarak geliştirilen alternatiflerin iyi bir şekilde değerlendirilmesi, değerlendirmede kullanılacak kriter ya da kriterlerin çok iyi bir şekilde hazırlanması ile mümkündür. Yöneticiler açısından büyük önem taşıyan fikir geliştirme ve farklı düşünme bu evrede önem kazanmaktadır (Ertürk 2000: 209).

2.3.4. Alternatifin Seçilmesi ve Uygulanması

Örgüt içinde karşılaşılan problemin çözümünde, yöneticiler bazı hallerde sessiz kalmayı seçebilirler. Oluşacak problemin zaman içinde aşılacağına inanmasıyla müdahale etmekten uzak durabilir. Bazı hallerde, bir şey yapmamak en kolay karar gibi görünse bile, yöneticilerin asli görevleri arasında karar vermek gelmektedir (Ertürk 2000: 210).

Yapısı belli olmayan ya da yeni oluşmuş bir problemin çözümü için seçenek üretmek fazlaca titiz bir çalışma yapılmasını mecburi kılar. Bunun en temel sebebi, daha geniş açıdan bakarak, farklı görüşler içeren bir çalışma içinde sağlıklı bir karar ortamı yaratma gayesidir. Farklı bir ifadeyle açıklanacak olursa, tecrübe sahibi olunmayan sorunlarda, yaratıcılığın daha üst düzeyde olması gerekecektir. Bu aşamada şu noktalardan yararlanmak mümkündür: (Çürük 2007: 9).

- Alternatiflerin seçilmesinde yapılan bir hata, şimdi ne gerekir sorusuna değil, geçmişte neler yapılabilirdi sorusuna yoğunlaşılmasıdır. Yanlış sorunun seçilmesi kararın isabet düzeyini azaltacaktır. Bu nedenle sorunun geçmişteki halini değil, şimdiki halini bertaraf etmeye çalışılmalıdır.
- Oluşan problemin çözümünü geçmişteki uygulanan çözüm yoluyla çözmeye çalışmak üreticiliğin ruhunu zedelemektedir. Doğru kararı almak için daha yaratıcı ve yenilikçi öneriler geliştirilmelidir.

-Alternatiflerin sıralanmasıyla problemin çözümünü beklemek doğru olmayacaktır. Nitekim seçenekler içinden en doğrusunun tercih edilmesi gerekir. Karar verme evresinde, en etkili ve gider durumu az olan alternatiflerin seçilmesine dikkat edilmelidir (Alpagun 1997: 192).

Karar verme ve problem çözüme sürecinin dördüncü aşamasını seçilen alternatifin uygulamaya konulması oluşturur. Seçilen alternatifin uygulamaya konulması bazı durumlarda kolay olmasına karşın, bazı durumlarda da bir hayli güçtür. Örneğin, kuruluşun bir başka kuruluşu bünyesine alma kararının uygulamaya konulması oldukça zordur çünkü emek ve malzeme kaybına meydan vermemek için yeni şirketle eski şirketin benzer faaliyetlerinin çok iyi bir şekilde birleştirilmesi ya da koordine edilmesi gerekir. Seçilen çözüm yolunun etkili bir şekilde uygulamaya konulabilmesi, bu konuda ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış aksiyon, taktik ve uygulama planlarının varlığına bağlıdır.

Seçilen alternatifin uygulamaya konulmasında göz önünde tutulması gerekli bir diğer husus da örgüt içinden ya da çevreden gelmesi muhtemel tepkilerdir. Bu ve benzeri muhtemel tepkilerin ayrıntılı bir şekilde hesaplanarak gereken savunma mekanizmalarının uygulamaya geçmeden önce hazırlanması gerekir (Palmer 1993: 94).

2.3.5. Alternatifin Karara Dönüştürülmesi ve Değerlendirilmesi

Alternatif seçenekler içinden en uygunun bulunmasıyla birlikte alınan kararın uygulanmaya konulması gerekir. Alınan kararın etkili olması isteniyorsa, bu kararın doğru uygulanması zorunludur. Alınan karardan birçok kişi etkilenecekse, bu durum herkese iletilmelidir. Bir işletmede, amacın yönetici tarafından tercih edilmesinin ardından alt mevkilere ulaştırılması gerekmektedir. Alınan kararın, yalnızca kağıt üzerinde kalmaması ve bir çözüm sürecine etki etmesi beklenir (Çürük 2007: 10).

Karar verme sürecinin beşinci ve son aşamasını seçilen ve uygulamaya konan alternatifin izlenmesi ve izleme sonuçlarının değerlendirilmesi oluşturur. Eğer seçilen ve uygulanan alternatif beklenen sonucu doğruyor ise karar vericinin seçmiş olduğu alternatifin isabetli olduğu kesinleşir. Eğer seçilen alternatif kendisinden beklenen sonucu vermezse karar verici, karar vermeyi gerektirecek durumun tanımının iyi yapılmadığı sonucuna varır ve karar verme sürecinde kullanılan bütün aşamaları yeniden gözden geçirmek zorunda kalır.

2.4. Karar Vermenin Özellikleri

Karar vermenin en önemli özelliği, alternatiflerden yapılacak olan seçimin doğru ve eksiksiz olarak problemin çözümüne katkı sağlamasıdır. Bu evrede belirlenen amaçlara ulaşmak için gereken araçlar tespit edilir ve bir standart oluşturması sağlanır. Karar vermek örgütsel özellikleri ve yönetimsel özellikleri taşıyan bir süreçtir. Karar vermenin bir başka özelliği ise, kararın bir plan ve program dâhilinde olmasından dolayı karar verme sürecinin ileriye dönük olmasıdır. Karar vermenin başka bir özelliği de, grup ve bilimsel özellikli olmasıdır. Karar verme süreci değişik analizler ve tahmin teknikleri kullanılarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla karar vermenin bir takım riskleri olduğunu da unutmamak gerekir

(Demir 1985: 3). Karar verme sürecinin bir takım özellikleri vardır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür: (Akat 2002: 333).

- Karar verme süreci pahalıdır.
- Karar verme süreci rasyonellik ve etkinliğe dayanır.
- Karar verme, geleceğe yöneliktir.
- Verilen her karar yapılan bir plandır.
- Kararlar bir sorun için verilir.

Bu özellikleri kısaca açıklayacak olursak, karar verme sürecini pahalı kılan durum, karar almaya katkı sağlayacak olan verilerin toplanıp analiz edilmesi zorunluluğudur, bu durum ise maliyeti etkiler. Başarılı karar vermek isteyen yönetici bilimsel yöntemlerden faydalanarak, rasyonel bir seçim yapmaya mecburdur. Alışılmış çözümlerin denenmesi yerine daha rasyonel yöntemler tercih edilmesi gerekir. Bu durumu rasyonellik ve etkinlikle olan ilişkisini en iyi şekilde tanımlamak doğrudur. Kararların örgüt geleceğini etkilemesi ise, alınan kararların geçmişte işe yaramayacağı geleceği daha çok ilgilendireceği anlamına gelmektedir. Alınan kararların bir sorun olma özelliği ise, sorunun rafa kaldırılması değil, sorunların çözümü için verilen kararlar olarak ifade edilebilir (Çürük 2007: 11).

2.5. Karar Vermenin Örgütsel Ve Yönetimsel Boyutu

İşletmelerin en önemli faaliyetlerinden biri karar vermektir. Karar vermenin işletmeler açısından önemi olduğu kadar yönetici açısından da önemi büyüktür. Bu nedenle karar vermeyi hem yönetimsel bir işlev aynı zamanda örgütsel bir süreç olarak görmek mümkündür. Örgütlerde yönetim, yöneltme, örgütlenme, denetleme ve koordinasyon işlevini yerine getirmektedir (Genç 2005: 17). Bu nedenle yöneticiler, örgütün içi ve dışını yakından ilgilendiren kararlar vermek durumundadırlar. Karar vermek örgüt açısından o denli büyük bir yere sahiptir ki, yöneticiliği karar verme işi olarak bile tanımlayanlar olmuştur (Koçel 2003: 756).

Karar vermek yönetimin her evresinde yer alarak bütünleşmiş durumdadır. Bu yönüyle karar vermek bir nevi plan yapmaktır. Her hangi bir konuda karar alan yönetim aynı zamanda ileriye dönük bir plan yapmıştır (Üner 1995: 195). Bu nedenle örgütlerde alınan kararlar gündelik hayatta alınan kararlara bakarak çok karmaşık ve

hayli zordur. Bu karmaşıklık, çok fazla seçenek arasından en doğru olanın seçiminin yapılmasını mecburi kılmaktadır. Örgütler bu karmaşıklığı ne kadar aza indirirse doğru tercih yapması o kadar kolay olacaktır (Köse 2004: 11).

Yönetimde doğru karar vermek için bir takım özelliklerin olduğu belirtilmektedir (Kaya 1993: 94). Bu özelliklerin belli başlılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Alınan kararların neticesinde, örgüt bünyesindeki herkes ve örgütün büyüklüğüne göre toplum etkilenir
- Yönetimin kararları kolektiftir
- Yönetimin kararlarının birçok kişi etkilemesi sebebiyle verilen her kararın risk oranı yüksektir.
- Yönetimin aldığı kararlar değer ve olgu öğelerini taşır.

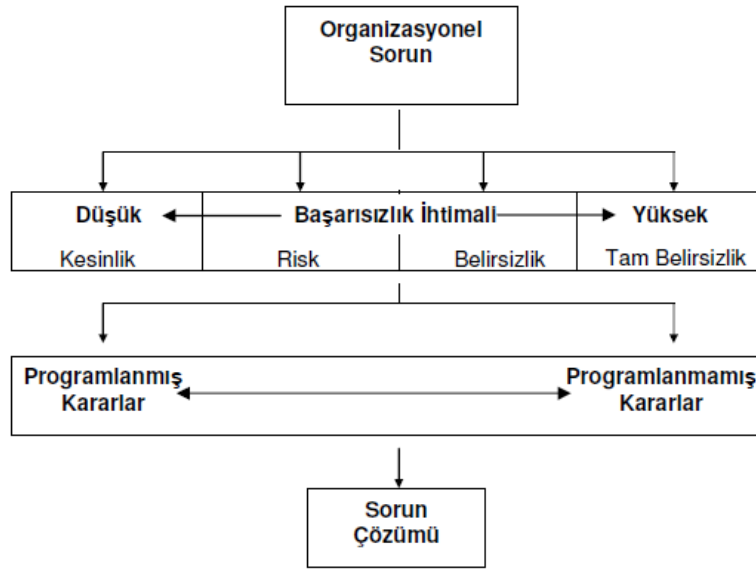
2.6. Karar Verme Ortamları

Bir yöneticinin en önemli ve öncelikli özelliği, yönetsel aktiviteler arasında yer alan doğru karar verici olmasıdır. Örgüt içindeki bireylerin aldıkları kararların çözüme katkı sağlaması ve amacına uygun olması son derece önemlidir. Bu nedenle, karar verme sorumluluğunu almış bireyler, alınan karar sonucunda kar, zarar, kısa veya uzun yoldan hedefe ulaşılması, maddi boyutunu gözeterek karar vermek durumundadırlar (Özer 1997: 262).

Kararın çeşidi ne olursa olsun karar vermenin yerine getirildiği ortamın niteliği, sağlıklı karar alınmasında önemli rol oynar. Bu nedenle karar vermenin ortamlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Belirsizlik ortamından uzak olarak, geleceğe dair kararların kesin ve tam bilgilerin sağlanacağı belirlilik ortamı
- Geleceği ilgilendiren kısmi bilgi ve belgelerin sunulduğu risk ortamı
- Yeterli bilgi ve belgenin olmadığı, belirsizlik halinin olduğu ortam

Bu ortamların isimlerini tam belirlilik ortamında karar verme, belirsizlik ortamında karar verme ve risk ortamında karar vermek olarak ifade etmek mümkündür. Bu durumu aşağıda detaylı olarak Şekil 12'de inceleyelim.



Şekil 12. Kararın Başarısızlık İhtimalini Etkileyen Durumlar (Sağır 2006: 19).

2.6.1. Tam Belirlilik Ortamı

Karar verme durumlarının içinde en basiti tam belirlilik ortamında karar vermek olarak görülebilir. Bu durumda yönetici hangi olayın gerçekleşeceğini bilmekte iken, karara dair bilgiler ve sonuçları bilmemektedir. Bu ortamda yöneticinin izleyeceği en doğru yol, ilgili sorunun çözümü için gerekli alternatifleri inceleyip en uygun sonuçları çıkarmaktır. Sonucun maddi karlılık olmasını bekliyorsa, seçilecek en iyi alternatif kâr marjının en yüksek olduğu alternatif olacaktır. Vereceği kararın sonucunda maliyetlerin düşmesini istediği durumda ise, maliyeti en düşük sonucu getirmesi beklenen seçenek seçilecektir (Çürük 2007: 12).

Bu durum bir örnekle açıklanacak olursa, yeni bir fabrika kurmak isteyen yönetici, fabrikanın kapasitesini küçük mü yoksa büyük mü olmasına dair net bir karar almak zorundadır. Kuruluş aşamasında verilecek olan karar, ileri dönemlerde hizmet verilecek sektördeki talep miktarına bağlıdır. Nitekim talep az veya çok olması olağan bir durumdur. Yönetici bu talepleri bilerek sonuçları için hazırlık yapmalıdır. Her iki talep için oluşacak en düşük ve en düşük maliyetlerin incelenmesini aşağıdaki örnekte inceleyelim.

SEÇENEK	Oluşacak Kar	
	Düşük kapasiteli	Büyük kapasiteli
1.Küçük Kapasiteli	200.000 \$	270.000 \$
2.Büyük Kapasiteli	160.000.\$	800.000 \$
3.Hiç yatırım yapmamak	0	0

Tabloda görüleceği gibi yeni yatırım yapmak isteyen bir yöneticinin gelen talebin düşük olacağını bilmesi üzerine 1.seçeneği seçmesi beklenmektedir. Nitekim büyük kapasiteye sahip fabrikanın kâr marjı talep karşısında daha düşük olacaktır. Yeni bir fabrikanın kurulması kararıyla, üçüncü seçenek elenmiş durumdadır.

2.6.2. Belirsizlik Ortamı

Belirsizlik ortamında karar vermeyi, Minimax kriterleri, Maximin kriterleri ve Hurwicz kriteri olmak üzere üç başlık altında incelemek doğru olacaktır.

Minimax kriterleri: karar verme yetkisi olan bireylerin ortak yönü olarak, riskten çekinme, geleneksel, temkinli ve iyimser bir yapıya sahip oldukları bilinmektedir. Esasen birçok başarı hikâyesinin temelinde cesaretle verilmiş kararların olmasına rağmen, yöneticiler garanti gördüklerini seçmeyi tercih edebilirler. Bu ve benzeri tutumları modelize eden formül minimax kriterleridir. Karar aşamasında alternatiflerin değerlendirilmesinde, yöneticinin en istenmeyen sonucu bekleyeceğini ve bu doğrultuda karar alacağı bilinmektedir. Bu durumu farklı anlatımı, yöneticinin olaylara karşı kötümser açıdan baktığı şeklinde yapılabilir (Kavrakoğlu 1992: 148).

Maximin Kriteri: Alternatifler arasındaki her seçeneğin en kötü durum olacağını düşünen bu yaklaşımı, kötümserlik yaklaşımı olarak ifade etmek mümkündür. Verilen karar, eldeki kötü sonuçlar doğuracaklar arasından en az kötü sonucu doğuracak olanın seçimi yönündedir. Bu durumu bir örnekle pekiştirmek gerekirse, dayanıksız tüketim malı üreten bir gıda üreticisi üretimin kaç parti şeklinde yapılması gerektiğine karar vermek zorundadır. Üretimdeki her partinin maliyeti 800TL'dir. Ürünlerin tamamından elde edilen para ise 1000 TL'dir. Üretim sürecinde gelen talebin tek partimi iki partimi olduğu bilinmemektedir. Bu nedenle

yönetici karar aşamasında, tek partimi iki partimi üretim yapılmasının hesabını yapmak ister. Çelişkili bir karar sürecinde, malın fazla üretilmesinden ürünlerin heba olması boşa masraf etmeyi beraberinde getirirken, az üretim yapılması durumunda da az kar elde edilmiş olacaktır. Bu sorunun çözümüne yönelik karar aşamasındaki tablosunu şu şekilde gösterebiliriz.

Karar seçenekleri	Talep (günlük kar)		Kötü durum	İyi durum
	1	2		
Tek parti üretim	200 TL	200 TL	200 TL	200 TL
İki parti üretim	-600 TL	400 TL	-600 TL	-

Tabloda görüldüğü gibi günlük üretim için, farklı partilerden elde edilmesi gereken kar oranı gösterilmiştir. Tek parti üretim yapılması durumunda $1000-800 = 200$ TL kar sağlanacaktır. İki parti halinde üretim yapılması durumunda da bu karın artması beklenemez. İki parti üretim yapılması durumunda ise, talep tek parti gelirse 600 TL'lik zarar söz konusudur. Minimax kriterlerine göre, öncelikle her bir seçenek için en kötü durumların tespit edilmesi gerekir. Bu değerlendirme sonucunda en iyi kriterin tek parti şeklinde üretim yapma yönünde olacaktır (Çürük 2007: 14).

Hurwicz Kriteri: Ünlü iktisatçı Leonid Hurwicz'in literatüre kattığı bu karar modelinde, aşırı iyimser ve kötümser düşünceler taşıyarak ve birbirinden kesin çizgilerle ayrılan yöneticilerin ortak noktaları arasında çözüm getirmektir (Taylor 1999: 543).

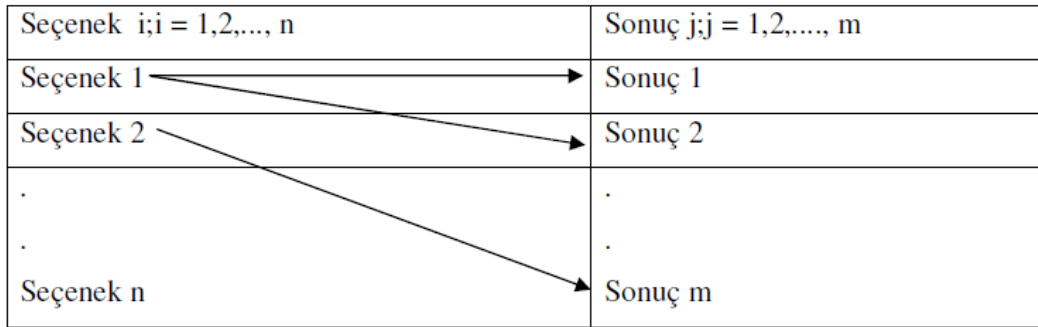
2.6.3. Risk Ortamında Karar Verme

Doğru karar almak için gereken bilgi ve belgeler bazı durumlarda olmayabilir. Doğru karar vermek için gerekli koşullar sağlanmasa bile yönetici her sonucu ve ortamı göz önüne alarak karar vermek zorundadır. Bu zorunluluk risk ihtimalini de beraberinde getirmektedir. Risk altında karar vermek, beklenen karı maksimize etmek veya beklenen kaybı minimize etmek temelinde olmalıdır. Risk altında verilecek kararlarda en popüler yöntem parasal değer (BPD) yöntemidir. (Çürük 2007: 14). Risk altında karar alma durumunda bir takım kriterler vardır. Bu kriterleri, beklenen fırsat kaybı, değer kaybı, bilinen hırs düzeyi, en olası olay ve tam

bilginin beklenen değeri olarak incelemek mümkündür. Risk çerçevesinin karakterize edilmesi şu durumlarla sağlanabilir.

- Seçeneklerden bazıları birden fazla sonuca çıkabilir
- Bazı sonuçlar birden fazla sonuca götürebilir
- Her (i) seçeneği için (j) sonucunun ortaya çıkma olasılığı (p) dir.
- (i) seçeneği tercih edildiğinde (j) sonucuna varıldığında, ilgili değer (O_{ij}) olacaktır. Bu durumu Şekil 13'te inceleyelim.

Seçenek i; i = 1,2,..., n	Sonuç j; j = 1,2,..., m
Seçenek 1	Sonuç 1
Seçenek 2	Sonuç 2
.	.
Seçenek n	Sonuç m



Şekil 13. Risk Altında Karar Verme

Şekil 13'te görüleceği gibi risk altında karar verilecek ortam incelenmiştir. Birinci seçeneğin, 1.sonuca veya 2.sonuca götürme olasılığı (p_{11}) ya da (p_{12}) dir. İkinci seçenek ise 2.sonuca veya (m) sonucuna (p_{22}) ya da (p_{2m}) olasılığıyla götürmektedir. Böyle bir ortamda verilecek karar, en yüksek gelir olması beklenen sonucu verecek olan (i) seçeneğini seçmek olacaktır (Çürük 2007: 15).

Örneğin karar verici parasını A ya da B hisse senedini almak veya nakit olarak bekletmek gibi bir durumla karşılaştığını kabul edelim. Bu seçeneklerin getirisi, A hisse senedi 500 TL, B hisse senedi 400TL getireceğini nakit bekletirse hiçbir getirisi olmayacağını varsayalım. Bu durumu Şekil 14'te inceleyelim.

SEÇENEKLER	OLASILIKLAR	SONUÇ
İ=1 A hisse senedi	P ₁₁ = 0,40 Q ₁ = 500\$ P ₁₂ = 0,60 Q ₂ = 400\$ P ₁₃ = 0,00 Q ₃ = 0\$	BPD= 440\$
İ=2 B hisse senedi	P ₂₁ = 0,10 Q ₁ = 500\$ P ₂₂ = 0,80 Q ₂ = 400\$ P ₂₃ = 0,10 Q ₃ = 0\$	BPD= 370\$
İ=3 Nakit Tutma	P ₃₁ = 0,00 Q ₁ = 500\$ P ₃₂ = 0,00 Q ₂ = 400\$ P ₃₃ = 1,00 Q ₃ = 0\$	BPD= 0\$
<p>BPD 1= 0,40X500 + 0,60X400 + 0,10X0 = 440\$ BPD 2= 0,10X500 + 0,80X400 + 0,10X0 = 370\$ BPD 3= 0,00X500 + 0,00X400 + 1,00X0 = 0\$</p>		

Şekil 14. Risk Altında Karar Verme (Çürük 2007: 16)

Şekil 14'ten de görüleceği gibi yatırımcının seçenekler arasından A seçeneğini seçmesi durumunda tespit edilen ihtimaller dâhilinde, 440 TL parasal değer getireceği, B seçeneğini seçmesi durumundaysa 370 TL'dir. Paranın nakit beklenmesi durumunda gelir elde edemeyecektir. Böyle bir durumda kişi A seçeneğini seçecektir.

2.7. Karar Alma Modelleri

Karar alma modelleri, değişken parametrelerle ileriye dönük seçimin yapılmasını gerektiren durumların açıklanması olarak tanımlanabilir. Amaca uygun olan seçimin yapılmasını sağlayan semboller değişken parametrelerini oluşturmaktadır. Gerçek yaşamı temsil eden bu semboller modelin güvenilirliğini arttırmakta önemli yapı taşlarıdır (Koçel 2007: 78).

2.7.1. Rasyonellik

Rasyonellik yaklaşımı, alternatiflerin ve sonuçlarının tam analiz edilmesine dayanan ve basamak basamak ilerleyen akılcı bir yaklaşımdır. (Can 2006: 384). Bu model, klasik ekonomi kuramından beslenerek, bütün yaklaşımların akılcılığa dayanmasını öne sürer. Bu yaklaşım uzun yıllardır, mikroekonomilerin, tüketici

davranış teorilerinden, politik felsefe ve sosyal teorilerin temelinde yer almıştır (Karahoca 1998: 157). Bu yaklaşıma göre, bir soruna yönelik karar almaya şu şekilde yaklaşılmaktadır (Can 2006: 385).

- Karar verme yetkisi olan kişinin, vereceği kararı en üst düzey veya alt düzeye indirme hedefi vardır. (Bu hedefler, maliyet, gelir, gider, pazar payı vb.)
- Yöneticiler, karar alınmadan önce bütün alternatifleri ve sonuçlarını da bilmektedir. Risk derecesine ve belirsizliğine dair tam bilgi ve donanıma sahiptirler.
- Karar alma sürecinin başlangıcı sayılacak olan, alternatiflerin sıralanması işlevini kullanır.
- Tercih sıralaması işlevi her seçenek için uygulanır ve hedefe götüreceği olan en üst düzey seçeneği seçer.

2.7.2. Kısıtlı Rasyonellik Modeli

Yöneticiler günlük hayatta ve iş yaşamında bütün kararların alınması için rasyonel olan bir ortama sahip olmayabilir. Bu duruma en büyük etken, karar vericinin doğru karar verebilmesi için gerekli olan bilgilerin eksikliği veya yeterince değerlendirilememesidir. (Can 2006: 385). Karar vericilerin, rasyonel modelde görülen bilgi ve sonuçlar hakkında kesin bilgisi olmayacağından, sınırlı imkânlar ölçüsünde karar vermek zorunda kalacaktır. Bu durum ise literatürde “kısıtlı rasyonellik” modeli olarak tanımlanmıştır (Ülgen 2004: 359).

2.7.3. Çöp Tenekesi Modeli

Karar vericinin, rasyonelliği kuramsal yaklaşımlarla yürütmek istemesinin her durumda işe yaradığını söylemek zordur. Çünkü karar vericinin, bütün kararlarda rasyonel karar alma sürecini uygulayacağı durumlarla karşılaşması beklenemez. Karmaşık yapıya sahip olan örgütlerdeki kararlar sistematik sayılmayan yollarda alınır (Can 2006: 386). Çöp tenekesi modeli, amaçları belli olmayan ve karmaşanın çok görüldüğü örgütlerde doğru karar almaya yardımcı olur. Bu modele göre organizasyon mantıklı değildir ve karar vermek büyük ölçüde tesadüftür. Çözümlerin, probleme tesadüfi durumlarının cereyan etmesi sonucu oluştuğu varsayılır. Bu model, katılımcıların öncelikleri, çözüm bekleyen sorunlar, seçimi ve

uygulanması gereken çözümler ve karar fırsatı olmak üzere 4 ögeden oluşur (Can 2006: 386).

2.7.4. Sezgisel Model

Felsefe “sezgiyi” deney yöntemiyle kazanılmayan bilgi, çıkarım veya gözlem gücü olarak tanımlamaktadır (İmrek 2003: 37). Sezgisel model, ispatlanmasına gerek olmayan tamamen sezgilere dayanan bilgilerden oluşur. Sezgi farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir.

- Durumun olasılıklarını çabuk anlayarak kavrama
- Öğrenilen davranışların otomatik ve düzgün performansı
- Alışılmış olan basit analizlere ve kavramaya çabuk tepki verme

Literatürdeki tanımlar birkaç ortak paydada birleşmektedir. Bu ortak noktaları, sezginin hızlı oluşu, farkında olunmayan bir süreç oluşu, önceden öğrenilen bilgi kalıplarından oluştuğu ve sezginin karar verme aşamasında olumlu rol oynadığı şeklinde ifade etmek mümkündür (Gül 2014: 26).

2.7.5. Klasik Karar Verme Modeli

Ekonomik varsayım üzerine kurulan bu modelde karar vericiler, örgüte ekonomik olarak en uygun ve en çok getiri sağlayacak olan kararı tercih etmektedirler. Bu modelin belli başlı özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Gül 2014: 26).

- Karar vericiler, örgüt mensupları tarafından bilinen ve ulaşmak istenen hedef için çalışmaktadırlar.
- Bütün yöneticiler, mevcut bilgilerin hepsine ulaşarak durumu netleştirip, alternatiflerin getirisini hesaplamak isterler
- Seçeneklerin incelenmesi aşamasında aranan özelliklerin en önemlisi maddi getirisinin miktarıdır.
- Bu modeldeki yöneticiler mantıklı ve rasyonel duruş sergilemektedirler.

2.7.6. Politik Karar Verme

Bu model, bilginin sınırlı, şartların belli olmadığı, yönetimin ortak noktada buluşamadığı ve ansızın karar alınması gereken durumlarda kullanılan bir modeldir. Bu model örgütün ortak amacına ulaşması için, farklı hedeflere yönelen kişilerin birbiriyle istişare etmesini gerektirmektedir. Bu durumda, karar verici birçok yöneticiyle karar verme sürecini değerlendirir. Politik karar verme modelinin temel girişimlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Daft 2003: 280).

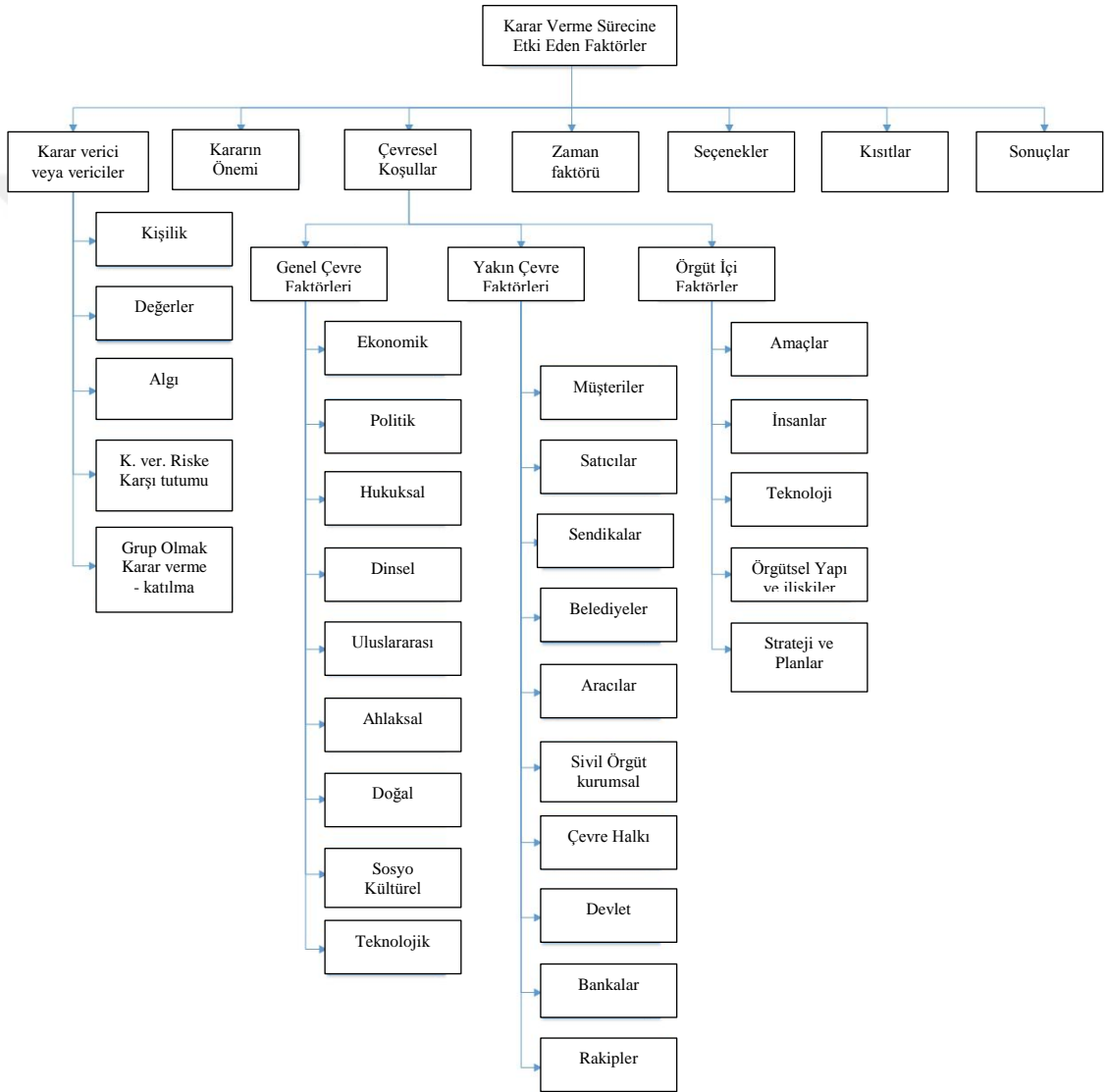
- Farklı değerlere ve bilgilere sahip grupları örgüt bir çatı altında toplamaktadır.
- Rasyonellik sınırlıdır, bilgi ve belgeler tam değildir.
- Yöneticilerin, sorunun farklı boyutlarını tanımlamak ve mevcut bilgileri analiz etmek için yeteri kadar vakti olmayabilir. Bu nedenle yöneticiler, bilgileri toplayıp belirsizlik halini ortadan kaldırmak için birbiriyle fikir alışverişinde bulunabilirler.
- Yöneticiler hedefin belirlenmesinde ve seçeneklerin karşılaştırılması için yapılan görüşmelerde bir takım avantaj ve dezavantajlı durumla karşı karşıya gelirler. Bu durumda ortak mütakabata varılan kararlar alınır. Bu durumu bazı çevreler klasik ve rasyonel modele daha yakın görse bile, yenilikçi ve daha dinamik yapıya sahip olan örgütlerde bu durum yönetsel ve politik karar modeline daha yakın olarak görülmektedir.

2.8. Karar Vermekte Etkili Olan Faktörler

Karar vermenin farklı aşamalardan oluşan bir süreç olarak görülmesinin en büyük sebebi, geçmiş davranışı göstermesi ve gelecekle ilgili sonuçları yansıtıyor olmasıdır. Esasen karar vermek alternatiflerden birinin, bilinçli olarak seçilmesi olarak görülse bile, bir süreci ussal düzenlemelerden hariç bir takım faktörlere de etki etmektedir.

Karar verme birçok durumda zor bir süreçtir. Bu zorlu süreçte yöneticinin vereceği karar, sorunun çözümü için atılan en önemli adım olarak görülmelidir. Bu sebeple, karar vericinin problem durumunda geniş bilgiye sahip olması ve alternatifleri değerlendirmesi çözüme son derecede büyük katkı sağlayacaktır.

Yöneticinin karar vermesini olumsuz yönde etkileyecek bazı durumların varlığından söz etmek mümkündür. Bunlar, amaçların net ve anlaşılır olmayışı, problem hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olunmaması, alternatiflerin doğru değerlendirilmesi için gerekli ölçütlerin tam olarak belirlenmemiş olması ve kişisel seçimlerin yanlış yapılması sonucunda bir takım istenmeyen sonuçlar meydana gelmektedir (Sağır 2006: 31). Karar verme sürecinde etkili olan faktörleri Şekil 15’te gösterilmiştir.



Şekil 15. Karar Vermeye Etki Eden Faktörler (Sağır 2006: 32)

Şekil 15’e bakıldığında karar vermenin öncelikli olabileceği gibi karar vericinin tercihleri de önemlidir. Şekil 15’te görüleceği gibi yöneticinin karar

vermesinde etkili olan faktörleri yedi başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklar karar vericiler, kararın önemi, çevresel koşullar, zaman faktörü, seçenekler, kısıtlar ve sonuçlar olarak gösterilebilir.

2.9. Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Kararlarına Etkisi

Muhasebe bilgi sistemlerinin işletmenin alacağı kararlara etkisinin incelenmesinden önce muhasebe bilgi sisteminin kısaca tanımının yapılması konunun anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Finansal tabloların yorumlanarak kararların alınmasında yol gösteren ve finansal pozisyonun incelenmesinde katkı sağlayan, raporların ve finansal işlemlerin kaydını tutan sürecin tamamına muhasebe bilgi sistemi denilmektedir. Bu özellikleri barındırması nedeniyle muhasebe bilgi sistemi işletmenin ekonomik verilerine yönelik tüm bilgi ve belgelere sahiptir. Muhasebe bilgi sisteminin ana amacı, yöneticilerin karar alma sürecine katkı sağlamaktır. Dolayısıyla muhasebe bilgi sisteminin yalnızca mali verileri içeren bir çerçevesinin olduğunu düşünmek pek doğru olamaz. Nitekim muhasebe bilgi sistemi işletmenin finansal verilerini düzenlemenin yanı sıra, yönetimin karar almasına kadar olan birçok süreçte büyük önem taşıyan bilgilerden oluşmaktadır (Akgün 2013: 91).

İşletme yönetimine sunulan bilgi, genellikle yönetim muhasebesi şeklinde ifade edilmektedir. Esasen muhasebenin bilgileri ne amaçla kullanılırsa kullanılsın en temel özelliği finansal durumun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra işletmenin faaliyeti, alacak ve finansal varlıklarına dair bilgilerden oluşan bilgileri sunmak asıl görevdir. Yönetim muhasebesi bilgilerine bakılacak olursa en belirgin özelliğini, işletmenin faaliyetini sürdürmesi için alınacak kararlarda muhasebenin verilerinin analiz edilerek yorumlanması olduğunu söylemek mümkündür (Williams, vd, 2010: 114).

Bütün sistemlerde olduğu üzere, muhasebe bilgi sisteminde de girdi, işlem ve çıktı süreçleri birbirini tamamlamaktadır. Muhasebe bilgi sistemleri, işletme içi veya dışından gelecek finansal nitelik taşıyan verileri toparlayarak, analiz edip rapor haline getirerek talep edilmesi halinde yetkililere sunmaktadır (Sürmeli 1996: 19). Bir işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmasında ve bu süreçte etkinlik ve verimliliğinden taviz vermemesi son derece önemlidir. Bu noktada etkili yönetimin

önemi büyüktür, nitekim etkili bir yönetim işletmenin faaliyeti hakkındaki doğru bilgiyi dikkate alarak kararlar almaktadır. Muhasebenin vereceği doğru raporlar ve bilgiler muhasebeyi yönetimin bir parçası haline getirmektedir. Yönetim geleceğe yönelik faaliyetleriyle ilgili kararların alınmasında muhasebenin önemli rolü olduğu görülür. Muhasebeden sağlanan bilgiler veya verilerin analizi yoluyla geliştirilen bilgiler çeşitli işletme kararlarının temelini oluşturmaktadır. Bu denli önemli görevi bulunan muhasebe biriminin örgütlenmesi, iletişiminin iyi olması işletmenin başarısına doğrudan katkı sağlamaktadır (Akgün 2013: 39).

Günümüzde gelişen teknolojinin muhasebe bilgi sistemine entegre olmasıyla bilginin saklanması ve bilgiye erişilmesi son derecede kolay hale gelmiştir. Bu durum yönetimin alacağı kararlarda geçmişe dönük raporların ve bilgilerin gerekliliği durumunda, kısa sürede ve doğru olarak ulaşmasına imkân sağlamaktadır. Dolayısıyla muhasebe bilgi sistemini işletmede bir birim olarak değil, yönetim bilgi sisteminin alt yapısı ve önemli bir fonksiyonu olarak, finansal olmayan işlemlerde olduğu kadar finansal işlem sürecini doğrudan etkileyen finansal işlemler süreci olarak tanımlanmak daha doğru bir yaklaşım olacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM VE MALİYET MUHASEBESİNİN İŞLETME KARARLARINA ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Önemi

Sorunun tanımlanması ile başlayıp aynı sorunun çözüm yolunun seçilmesiyle son bulan karar verme sürecinde etkili olan bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu süreçte kullanılan muhasebe bilgileri yöneticiye kılavuzluk etmesinden dolayı son derece önemlidir. Muhasebe bilgilerinin, alınan kararlar üzerindeki etkisinin ne denli önemli olduğunun tespiti literatüre katkı sağlayacaktır. İşletmelerde muhasebenin yönetim fonksiyonlarında kullanılmaya başlanmasının kökleri I. Dünya savaşına kadar dayanmaktadır (Titiz, Çetin 2000: 123). Günümüzde de muhasebe mesleği birçok işverenin önemli yardımcısıdır. Rekabet şartlarının ağırlaşması, tüketicilerin ürünler konusunda bilgi düzeylerinin artması, gelişen teknoloji sayesinde dünyanın her tarafına ulaşımın kolaylaşması vb. gelişmeler işletmelerde alınacak kararlarda maliyet ve yönetim muhasebesi bilgilerinin önemini günden güne arttırmaktadır. Bunu araştırmayı amaçlayan bu çalışma bu yönüyle büyük bir öneme sahiptir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde maliyet ve yönetim muhasebesinin işletmelerin karar almalarındaki etkisinin incelenmesi çalışmanın konu seçimine zemin hazırlamıştır. Zira muhasebe karar almaya yardımcı olacak değerli sayısal verileri üretmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan çalışmanın amacı, işletmelerin karar alma süreçlerinde, maliyet ve yönetim muhasebesi bilgilerinin etkisini tespit etmektir.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin, işletme kararlarına etkisinin incelendiği çalışmanın evrenini; Tokat İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 162 işletme oluşturmaktadır. Bunlardan 121'inin yetkilileri araştırmaya

dâhil olmayı gönüllü olarak kabul etmiştir. Dolayısıyla örneklemin evreni temsil etme oranı % 74,6 olup bu oran temsil kabiliyetinin yüksek olduğuna işaretir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde (1-4 arası sorular) kişisel bilgiler; ikinci bölümde işletmeye ilişkin bilgiler (5-12 arası sorular) ve üçüncü bölümde ise (toplam 27 ifade) araştırma amacını gerçekleştirmeye dönük ifadeler yer almaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerdeki yöneticiler ve/veya muhasebe birimi yetkilileri ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Elde edilen verilerin bilimsel araştırmada kullanılacağı ve gizlilik koşullarının sağlanacağı ifade edilmesinin ardından anketleri doldurmaları sağlanmıştır. Katılımcıların ifadelere ait katılım düzeyini belirlemek için 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Deneklerden her bir ifadeye ait katılım düzeylerini Kesinlikle Yanlış (1), Yanlış (2), Kararsızım (3), Doğru (4), Kesinlikle Doğru (5) şeklinde işaretlemeleri istenmiştir.

Anket formu oluşturulurken konuyla ilgili literatürden (Yürekli 2017; Yavuz 2014; Onut 2014) uzman görüşünden ve araştırmacının tez çalışması sırasında edindiği bilgilerden yararlanılmıştır.

Anket, Tokat Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin yönetici ve/veya muhasebe birimi yetkilileri tarafından 01.03.2019-01.04.2019 tarihleri arasında doldurulmuştur.

Güvenilirlik analizinin incelenmesinde Cronbach's Alpha Katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan kriterler aşağıdaki gibidir (Demirdağ 2010: 65).

$0.00 \leq \alpha < 0.40 \rightarrow$ güvenilir değil

$0.40 \leq \alpha < 0.60 \rightarrow$ düşük güvenilirlik

$0.60 \leq \alpha < 0.80 \rightarrow$ oldukça güvenilir

$0.80 \leq \alpha < 1.00 \rightarrow$ yüksek güvenilirlik

Katılımcılara uygulanan anket formunun üçüncü bölümündeki 27 ifadenin geçerlilik ve güvenilirliğinin istenen değerlerde olup olmadığı Cronbach's Alpha İç

Tutarlılık Katsayısı ile tespit edilmeye çalışılmış ve analiz sonucu Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Cronbach’s Alpha İç Tutarlılık Katsayısı

Madde Sayısı	İç Tutarlılık Katsayısı	Güvenilirlik Durumu
27	0,806	Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 1’de görüldüğü gibi anketin Cronbach’s Alpha İç Tutarlılık Katsayısı **0,806** olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre söz konusu **27 ifadenin** bir bütün olarak, ölçülmek istenen olguyu ölçmede **yüksek derecede güvenilir** olduğu söylenebilir.

3.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Çalışma kapsamında elde edilen anketler, SPSS 22.0 paket programında analize ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Verilerin dağılımlarına Kolmogorov-Smirnov testi ile bakılmıştır. Veriler parametrik koşulları sağlaması durumunda bağımsız iki grup için Independent Samplet t-testi, ikiden fazla grup karşılaştırmaları için F testi (ANOVA) kullanılmıştır. Verilerin parametrik varsayımları sağlamadığı durumlarda ise Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis testi kullanılarak yanılma düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan ifadelere verilen cevaplar sayısal veriler haline getirilerek cevapların puan aralıkları dikkate alınmıştır. Bu değer aralıkları hesaplanırken 5’li likert tipinde cevaplanan ifadelerin aldığı en yüksek değerden en düşük değer çıkartılarak 5’e bölünmesi sonucu değer aralıkları belirlenmiştir. Aralıkların eşit olduğu varsayılarak, aritmetik ortalamalar için puan aralıkları belirlenmiştir (Alioğulları 2012: 51). Ankette Tablo 2’deki aralıklar kullanılmıştır.

Formülde gösterimi şu şekildedir;

$$\text{Değer Aralığı} = \frac{\text{En Yüksek Değer} - \text{En Düşük Değer}}{5}$$

Formüle değerler yerleştirilirse

$$a = 4/5$$

a= 0.80 olarak hesaplanır.

Dolayısıyla ölçekte yer alan ifadelere verilen cevapların aldığı değer aralıkları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Anketteki İfadelerin Puan Aralıkları

Nitelik düzeyi	Puan aralığı	Değer aralığı
Kesinlikle yanlış	1	1.00 – 1.79
Yanlış	2	1.80 – 2.59
Kararsızım	3	2.60 – 3.39
Doğru	4	3.40 – 4.19
Kesinlikle Doğru	5	4.20 – 5.00

3.6. Varsayımlar

Bilimsel araştırmalarda, çalışmanın süresi ve maliyeti açısından tasarruf edilmesi amacıyla, bazı konuların ispatlanmasına gerek duyulmadan doğruluğunu kabul etmek gerekir. Bu kabullenme çalışmanın varsayımları (sayıltılar) şeklinde ifade edilir (Karasar 2009: 44). Çalışmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

- Evrenin örnekleme yansıttığı,
- Anket formuna verilen cevapların gerçeği yansıttığı,
- Katılımcıların soruları okuyup doğru anlayabildikleri varsayılmaktadır.

3.7. Literatür İncelemesi

Günümüzde insanlar sahip oldukları malların ve ürünlerin hareketlerini, oluşan ve oluşacak değişiklikleri yakından takip etmek zorundadırlar. Sahip olunan mülkiyetlerden ziyade ticari amaç içeren ürünlerin ve malların izlenmesi daha önemlidir. Ticari faaliyetlerinde kendilerine yol gösterip yönlendiren en önemli yardımcılarının muhasebe verileri olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum muhasebenin önemini göstermektedir, dolayısıyla muhasebe konulu yapılan çalışmalardan bazılarında bu bölümde yer verilecektir.

Akgün ve Kılıç (2013) yaptıkları çalışmada, muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetimi üzerindeki etkinliğini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, işletme

yönetiminin faaliyetini başarılı şekilde sürdürebilmesi için gerekli olan finansal bilgilerin büyük önem taşıdığı, bu gerekli bilgilerin zamanında temin edilmesi açısından da muhasebenin öneminin büyük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Şenol (2018) yaptığı çalışmada, Sivas ilinde, muhasebenin temel kavramları açısından muhasebe uygulamalarının değerlendirilmesini amaçlamıştır. Çalışmasının sonucunda, Sivas ilinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin, kar ve zararlarını doğru olarak tespit etmesinde, işletme imajın ve muhasebe verilerini kullanacak kişilerin alacakları kararlarda muhasebe verilerinin büyük önem taşıdığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bu çalışmada muhasebenin temel ilkelerinin doğru uygulanması, analizlerin sonuçlarının doğru değerlendirilmesi durumunda güvenilirliğin ve gerçeği yansıtırma düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Erdağ (2015) çalışmasında, maliyet muhasebesinin doküman sektöründe uygulanmasını amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, günümüz şartlarında müşterilerin tercihlerini ve piyasa koşullarını belirleyen en önemli faktörün ürün veya hizmetin fiyatı olduğu, işletmenin karlılığını yükselterek piyasalarda tutunabilmesinin tek yolunun da maliyetlerin doğru yönetilmesi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gül (2014) yönetim ve maliyet muhasebesinin KOBİ'lerde karar verme sürecine etkilerinin incelenmesini amaçlayan çalışmada, TRB1 bölgesinde üretim sektöründe KOBİ'ler üzerinde araştırma yapmıştır. Yaptığı araştırma sonucunda, işletmelerin büyük bir çoğunluğunda, muhasebe işlemlerinin yapıldığı, ayrı bir muhasebe bölümünün olmadığı, dolayısıyla muhasebe kültürünün oluşmadığı, muhasebe bilgi sistemlerinin olumlu etkilerinin, karar almada kullanılmamasına neden olduğu görülmüştür. Görülen ve çarpıcı olan bir başka sonuç ise, işletmelerin yönetim ve maliyet muhasebesinin önemini bildikleri, lakin şu anki durumda, muhasebe bilgilerinin işlerine yaramayacağını düşünmektedirler.

Akpınar (2007) çalışmasında, KOBİ'lerin yönetim sürecinde muhasebe bilgi sisteminin önemini tespit etmek amacıyla Gaziantep ve Kahramanmaraş ilinde araştırma yapmıştır. Çalışma sonucunda, muhasebe bilgilerinin işletme yönetiminde önemli olduğunu ancak, muhasebe bilgilerinin bankalar ve vergisel yükümlülükler için kullanıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz (2010) çalışmasında, KOBİ'lerin yönetim sürecinde muhasebe bilgi sisteminin etkisi ve önemini tespit etmek amacıyla, Ankara'da üretim işletmeleri üzerine araştırma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda incelenen işletmelerin muhasebe bilgilerine gerekli önemi vermediği, birçok işletmede muhasebe biriminin olmadığını tespit ederek. Kurumsallaşma ve maliyetlerin kontrolü açısından muhasebe bilgilerinin önemine vurgu yapmıştır.

Kaynar (2010) çalışmasında, muhasebe bilgi sistemlerinin, firmanın performansına ve karar verme sürecine olan etkisini incelemiştir. Yapılan çalışmada katılan işletmelerin bilgisayarlı muhasebe sistemine sahip oldukları, ancak bu sistemi etkin şekilde kullanmadıkları, kullanacak uzman kişilerin bünyesinde bulunmadığı dolayısıyla yönetimin karar alma sürecinde bu bilgileri etkin şekilde kullanmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yavuz (2014) çalışmasında Bartın ilindeki işletmelerde muhasebe bilgi sistemlerinin işletmenin yönetim kararları üzerine etkisini incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre, işletmelerin muhasebe kayıtlarını vergisel yükümlülükler için tuttuğu, muhasebe bilgi sistemlerini bir bilgi kaynağı olarak kullanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Muhasebe bilgi sisteminin ürettiği bilgilerin, yönetim tarafından kullanılması başarı düzeyini arttırarak yönetime katkı sağlayacağı önerisinde bulunulmuştur.

Erdoğan (2018) hizmet sektöründe yer alan hastanelerde yönetim muhasebe sisteminin oluşturulmasında sağlanacak faydaların tespitine yönelik yaptığı çalışmada, hastanelerde doğrudan yönetim muhasebesi birimleri oluşturularak, doğrudan kurmay faaliyetlerini yürütmesi ve bu durumun sonunda elde edilecek faydaları incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, yönetim muhasebesi biriminin işletmeye faydaları tespit edilmiştir.

Çürük (2007) işletmelerde karar verme sürecinin etkinliği bakımından yönetim bilgi sistemlerinin rolünü inceleyen çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda, yönetim bilgi sistemlerinin karar verme sürecini kısalttığı, yönetim bilgi sistemlerinin yöneticilere karar almakta lazım olan nitelikli bilgiyi temin ettiği,

alınan kararların objektiflik düzeyini arttırdığı ve işletme başarısında genel olarak olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşmıştır.

3.8. Bulgular Ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, SPSS 22.0 programında yapılan analiz sonuçları ile elde edilen verilerin analiz ve yorumlarına yer verilmiştir.

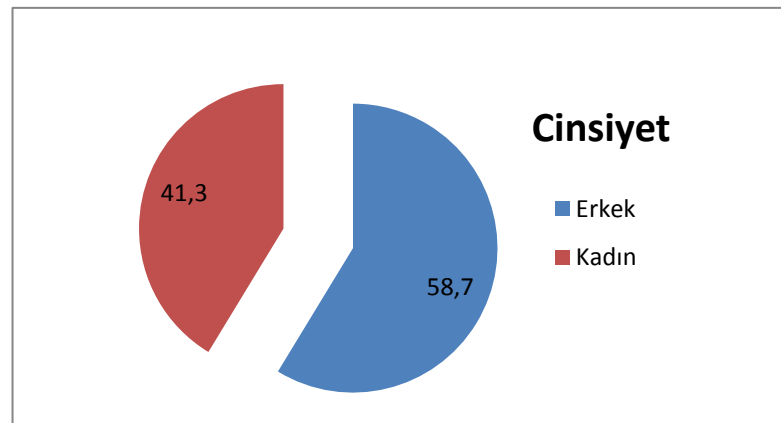
3.8.1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Dair Bulgular

Çalışmanın bu başlığında, ankete katılanların kişilik özelliklerine yönelik olan cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki görevleri ve meslekteki deneyimlerine dair bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların kişisel özelliklerinin yer aldığı tablolar anketteki sırayla (3-6 arasında) belirtilmiştir. Tablolarda en yüksek değer alan ifade/soru koyu renkle belirginleştirilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	50	41,3
Erkek	71	58,7
Toplam	121	100,0

Tablo 3'te katılımcıların cinsiyetleri gösterilmiştir. Buna göre katılımcılardan %41,3'ü kadınlardan, %58,7'si ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların cinsiyetlerinin dağılımı Grafik 1'de gösterilmiştir.

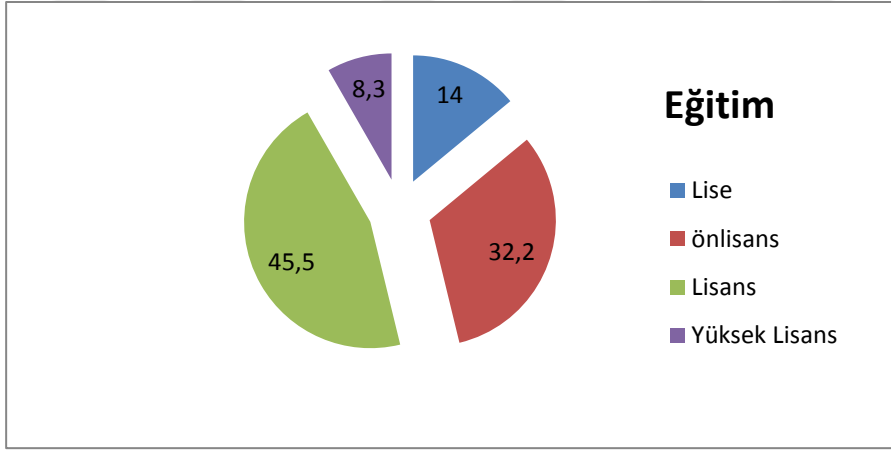


Grafik 1. Katılımcıların Cinsiyetleri

Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Durumları

Eğitim	Sayı (n)	Yüzde (%)
Lise	17	14,0
Ön lisans	39	32,2
Lisans	55	45,5
Yüksek Lisans	10	8,3
Toplam	121	100,0

Tablo 4’te görüleceği gibi katılımcıların eğitim durumlarına dair bulgulara yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların %14’ü lise mezunu, %32,2’si ön lisans mezunu, %45,5’i lisans mezunu, %8,3’ü yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların eğitim durumlarının dağılımı Grafik 2’de gösterilmiştir.

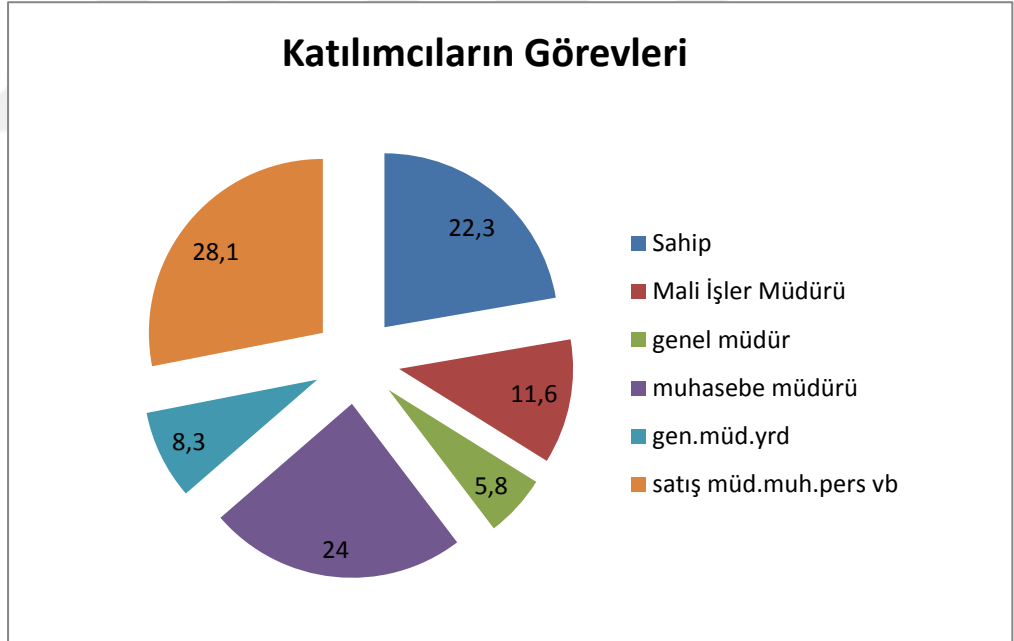


Grafik 2. Katılımcıların Eğitim Durumları

Tablo 5: Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımları

İşletmedeki Görevi	Sayı (n)	Yüzde (%)
Sahip /yönetici	27	22,3
Mali işler müdürü	14	11,6
Genel müdür	7	5,8
Muhasebe müdürü	29	24,0
Genel müdür yardımcısı	10	8,3
Diğer (Satış müd. muh.pers. vb)	34	28,1
Toplam	121	100,0

Tablo 5'te görüleceği gibi katılımcıların işletmedeki görevleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, katılımcılardan %22,3'ünün işletme sahibi, %11,6'sının mali işler müdürü, %5,8'i genel müdür, %24'ü muhasebe müdürü, %8,3'ü genel müdür yardımcısı iken %28,1'inin ise farklı pozisyonlarda çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların işletmedeki görevlerini içeren dağılımları Grafik 3'te gösterilmiştir.

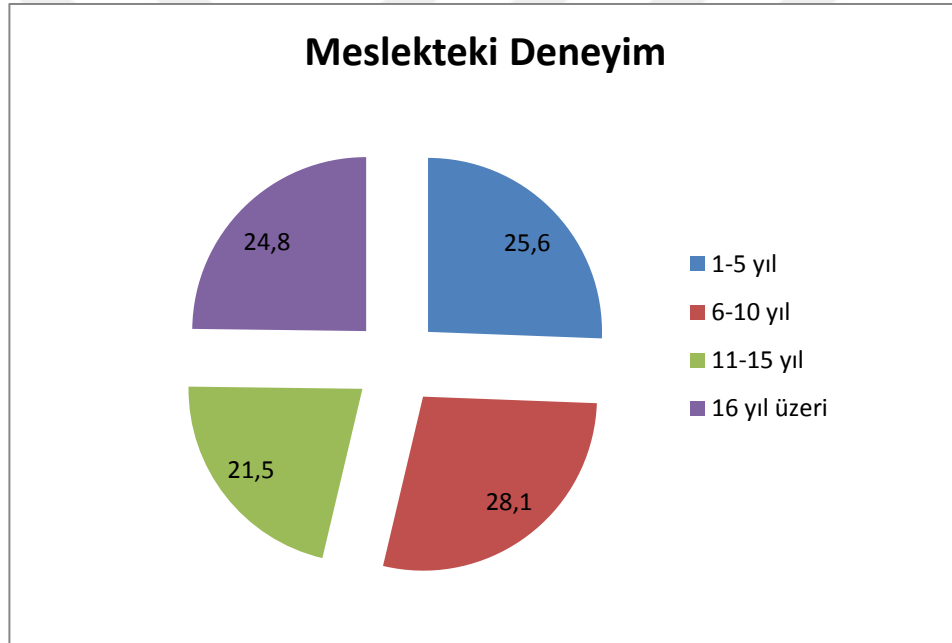


Grafik 3. Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımları

Tablo 6: Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları

Mesleki Deneyim	Sayı (n)	Yüzde (%)
1-5 yıl	31	25,6
6-10 yıl	34	28,1
11-15 yıl	26	21,5
16 yıl üzeri	30	24,8
Toplam	121	100,0

Tablo 6’da görüleceği gibi katılımcıların mesleki deneyim süreleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, katılımcıların %25,6’sının 1-5 yıl arasında, %28,1’inin 6-10 yıl arasında, %21,5’i 11-15 yıl arasında deneyime sahipken, %24,8’i ise 16 yıldan uzun süreli mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre dağılımları Grafik 4’te gösterilmiştir.



Grafik 4. Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları

3.8.2. İşletmeye Yönelik Bulgular

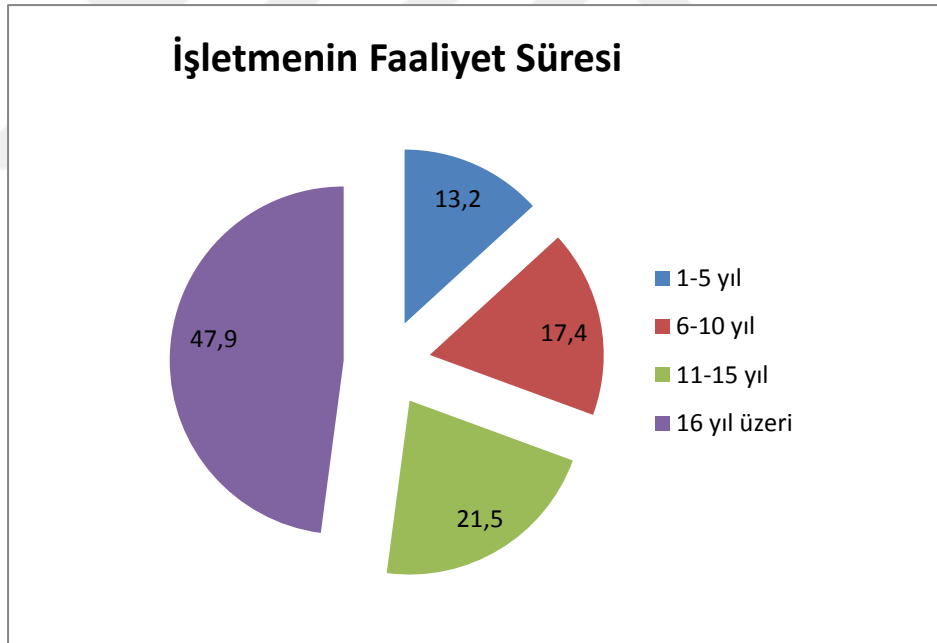
Çalışmanın bu başlığında, çalışmaya konu olan işletmelere dair özelliklere yer verilecektir. Bu özellikler; işletmenin faaliyet süresi, hukuki mahiyeti, faaliyet alanı, ön muhasebe bilen personelin olma durumu, işletmede çalışan işçi sayısı, işletme bünyesinde muhasebe birimi olma durumu, muhasebe işlemlerinin yapıldığı yer ve muhasebe kayıtlarının neden tutulduğunu bilme durumlarına dair bulgulara

yer verilecektir. İşletmelere ait bilgilerin yer aldığı tablolar anketteki sırasıyla (7-14 arasında) belirtilmiştir.

Tablo 7: İşletmenin Faaliyet Süresi

İşletmenin Faaliyet Süresi	Sayı (n)	Yüzde (%)
1-5 yıl	16	13,2
6-10 yıl	21	17,4
11-15 yıl	26	21,5
16 yıl üzeri	58	47,9
Toplam	121	100,0

Tablo 7’de görüleceği gibi katılımcıların görev yaptıkları işletmenin faaliyet süresi incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, %13,2’si 1-5 yıldır, %17,4’ü 6-10 yıldır, %21,5’i 11-15 yıldır faaliyet verirken %47,9’u 16 yıldan uzun süredir faaliyet vermektedir. İşletmelerin faaliyet sürelerini içeren dağılımları Grafik 5’te gösterilmiştir.

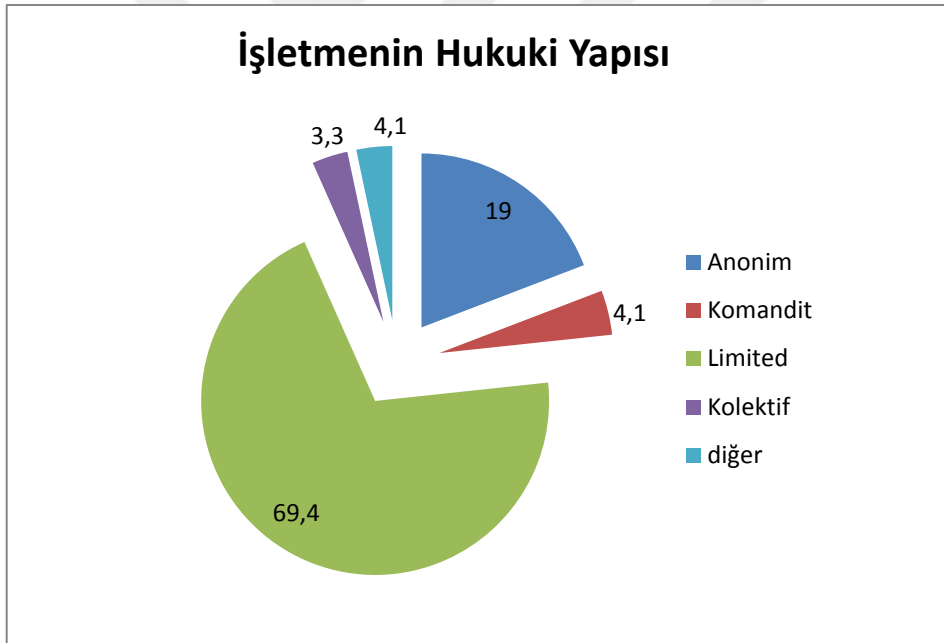


Grafik 5. İşletmenin Faaliyet Süresi

Tablo 8: İşletmenin Hukuki Yapısı

İşletmenin Hukuki Yapısı	Sayı (n)	Yüzde (%)
Anonim	23	19,0
Komandit	5	4,1
Limited	84	69,4
Kolektif	4	3,3
Diğer	5	4,1
Toplam	121	100,0

Tablo 8’de görüldüğü gibi çalışmaya konu olan firmaların hukuki yapıları incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda %19’u anonim, %4,1’i komandit, %69,4’ü limited, %3,3’ü kolektif ve %4,1’i ise diğer niteliklere sahip olan işletmelerdir. İşletmelerin hukuki yapılarına ait dağılımları Grafik 6’da gösterilmiştir.

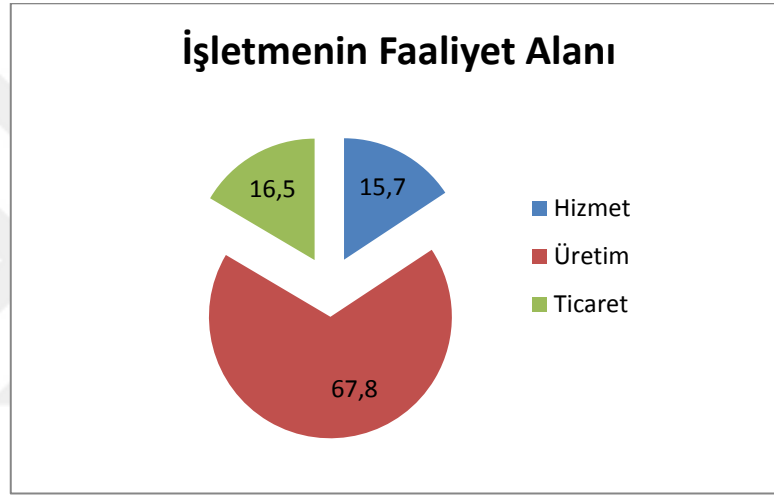


Grafik 6. İşletmenin Hukuki Yapısı

Tablo 9: İşletmenin Faaliyet Alanı

İşletmenin Faaliyet Alanı	Sayı (n)	Yüzde (%)
Hizmet	19	15,7
Üretim	82	67,8
Ticaret	20	16,5
Toplam	121	100,0

Tablo 9’da görüldüğü gibi şirketlerin faaliyet alanları incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda %15,7’si hizmet sektöründe, %67,8’i üretim sektöründe, %16,5’i ticaret şirketlerinden oluşmaktadır. İşletmelerin faaliyet alanlarına ait dağılımları Grafik 7’de gösterilmiştir.

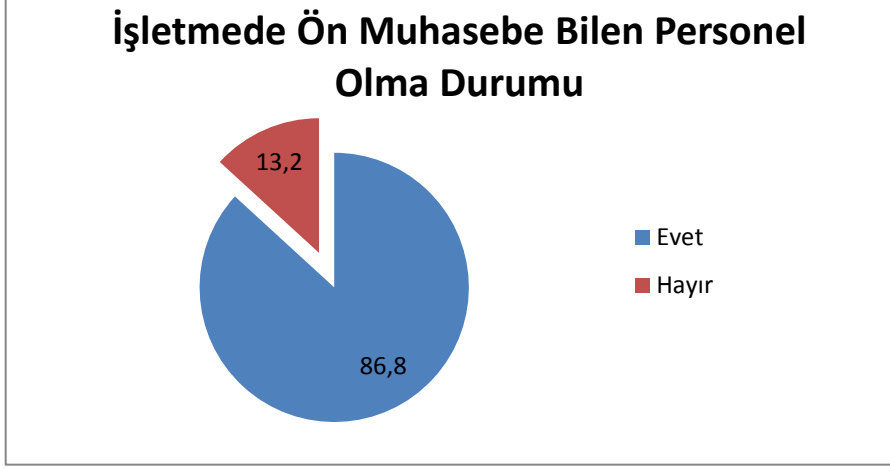


Grafik 7. İşletmenin Faaliyet Alanı

Tablo 10: İşletmede Ön Muhasebe Bilen Personel Olma Durumu

Ön Muhasebe Bilen Personel	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	105	86,8
Hayır	16	13,2
Toplam	121	100,0

Tablo 10’da görüldüğü gibi çalışma kapsamına alınan işletmelerin bünyesinde ön muhasebe bilen personel olma durumu incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda %86,8’inde ön muhasebe elemanı varken, %13,2’sinde yoktur. İşletmelerde ön muhasebe bilen personel olma durumlarına ait dağılım Grafik 8’de gösterilmiştir.

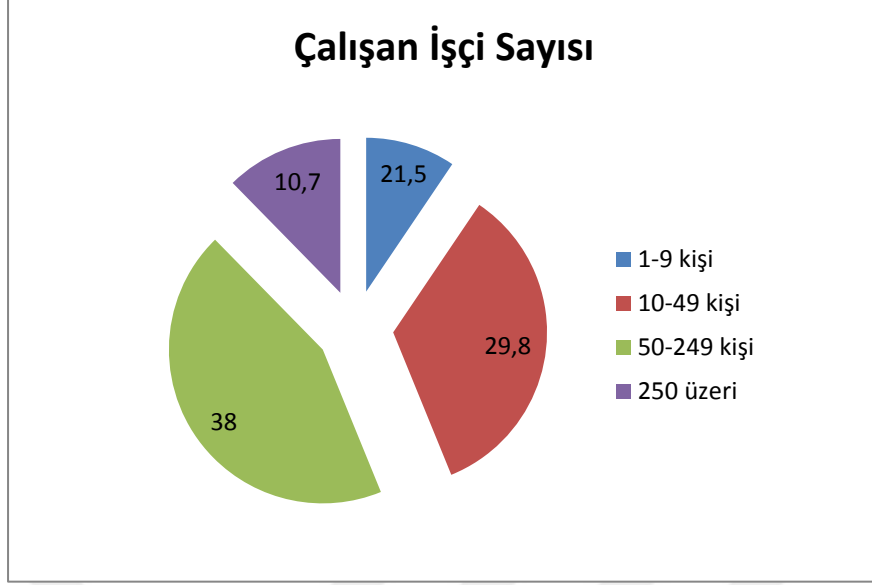


Grafik 8. İşletmede Ön Muhasebe Bilen Personel Olma Durumu

Tablo 11: İşletmede Çalışan İşçi Sayısının Dağılımları

İşletmede Çalışan İşçi Sayısı	Sayı (n)	Yüzde (%)
1-9	26	21,5
10-49	36	29,8
50-249	46	38,0
250 üzeri	13	10,7
Toplam	121	100,0

Tablo 11’de görüldüğü gibi ankete katılan firmalarda çalışan sayısı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, %21,5’inde 1-9 kişinin, %29,8’inde 10-49 kişi, %38’inde 50-249 kişi, %10,7’inde ise 250 kişiden fazla işçi çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin çalışan işçi sayılarına ait dağılımları Grafik 9’da gösterilmiştir.

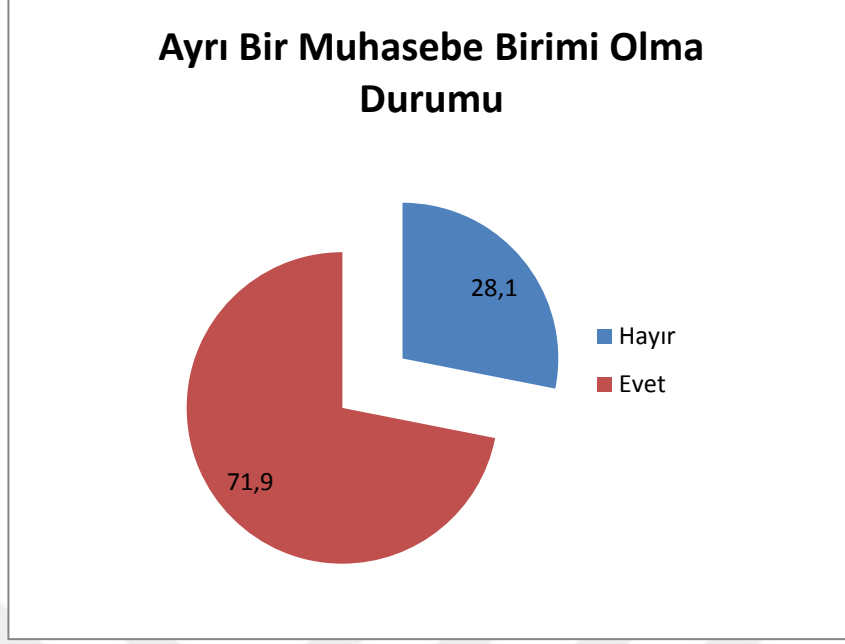


Grafik 9. İşletmede Çalışan İşçi Sayısının Dağılımları

Tablo 12: İşletmede Ürün/Hizmet Maliyetlerinin İzlendiği Ayrı Bir Muhasebe Birimi Olma Durumunun İncelenmesi

Ayrı Bir Muhasebe Birimi Olma Durumu	Sayı (n)	Yüzde (%)
Hayır	34	28,1
Evet	87	71,9
Toplam	121	100,0

Tablo 12’de, işletmelerin, ürün-hizmet maliyetlerin izlediği ayrı bir muhasebe birimine sahip olma durumları incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda %28,1’inde böyle bir birimin olmadığı, %71,9’unda ise bu birimin olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde ürün/hizmet maliyetlerinin izlendiği ayrı bir muhasebe biriminin olma durumuna ait dağılımları Grafik 10’da gösterilmiştir.

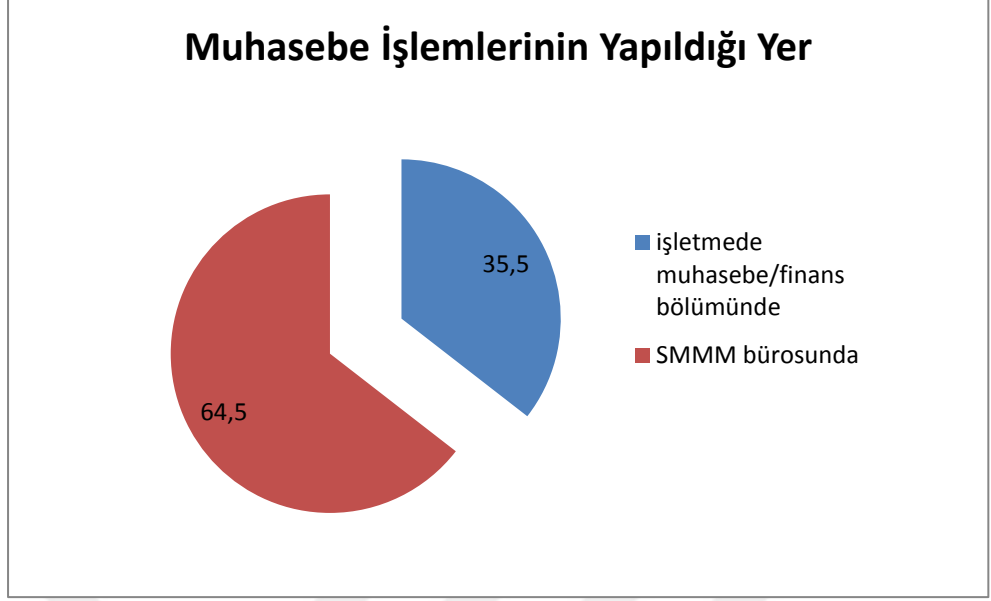


Grafik 10: İşletmede Ürün/Hizmet Maliyetlerinin İzlendiği Ayrı Bir Muhasebe Birimi Olma Durumunun İncelenmesi

Tablo 13: İşletmede Muhasebe İşlemlerinin Yapıldığı Yer

Muhasebe İşlemlerinin Yapıldığı Yer	Sayı (n)	Yüzde (%)
İşletme bünyesinde muhasebe / finans bölümünde	43	35,5
SMMM bürosunda	78	64,5
Toplam	121	100,0

Tablo 13'te görüldüğü gibi çalışmaya katılan işletmeler bünyesinde muhasebe işlerinin nerede yapıldığına dair sonuçlar incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, muhasebe işlerinin, işletme bünyesinde ve finans bölümünde yapıldığını söyler %35,5 iken SMMM bürosunda yapıldığını söyleyenler %64,5'lik dilimi oluşturmaktadır. İşletmelerin muhasebe işlemlerinin yapıldığı yerlere ait dağılımları Grafik 11'de gösterilmiştir.

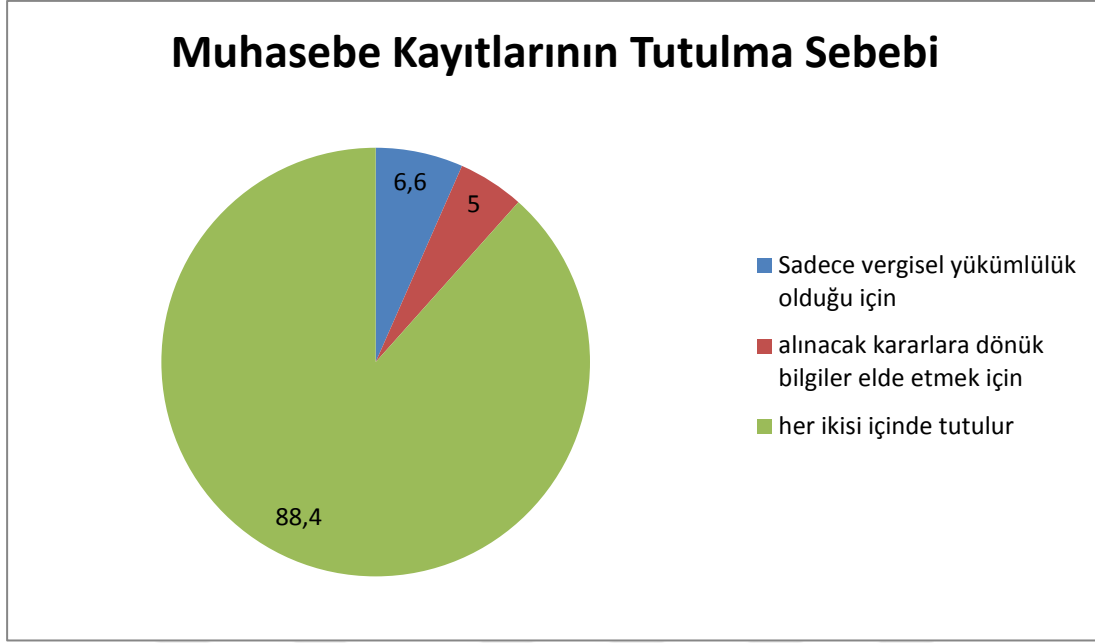


Grafik 11: İşletmede Muhasebe İşlemlerinin Yapıldığı Yer

Tablo 14: Muhasebe Kayıtlarının Tutulma Sebebiyle İlgili Düşünceleri

Muhasebe Kayıtlarının Tutulma Sebebi	Sayı (n)	Yüzde (%)
Sadece vergisel yükümlülük (zorunlu) olduğu için	8	6,6
Alınacak kararlara dönük bilgiler elde etmek için	6	5,0
Her ikisi içinde tutulur	107	88,4
Toplam	121	100,0

Tablo 14’te, muhasebe kayıtlarının tutulma sebebiyle ilgili düşünceleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda %6,6’sı yalnızca vergisel yükümlülük olduğu için, %5’i alınacak kararlara dair bilgiler elde etmek için cevabını verirken, %88,4’ü her ikisi içinde muhasebe kayıtlarının tutulması gerektiğini söylemişlerdir. İşletmelerde muhasebe kayıtlarının tutulma sebebiyle ilgili düşüncelerine ait dağılımı Grafik 12’de gösterilmiştir.



Grafik 12: Muhasebe Kayıtlarının Tutulma Sebebiyle İlgili Düşünceleri

3.8.3. Araştırma Amacına Yönelik İfadelere Ait Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu aşamasında, araştırma amacına yönelik ankette yer alan ifadelerle ait katılımcıların görüşleri analiz edilmiştir. Ankette bulunan ifadelerle verilen cevapların yüzdelerle dilimleri, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve verilen cevaplara katılım düzeyleri tablolar halinde belirtilmiştir.

Daha önce de ifade edildiği gibi çalışma kapsamında kullanılan ankette yer alan ifadelerle katılımcıların, kesinlikle yanlış (1), yanlış (2), kararsızım (3), doğru (4) ve kesinlikle doğru (5) olmak üzere cevaplamaları sağlanmıştır. Elde edilen sonuçların incelenip yorumlanması tablolar halinde sunulmuştur. İfadelerin sıralanmasında ekte yer alan (Ek-1) anket formundaki düzene uyulmuştur.

Tablo 15: “Rekabette Önemli Bir Anahtar Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerini Kullanmaktır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	9	7,4	3,72	1.24	Doğru
Yanlış	15	12,4			
Kararsızım	15	12,4			
Doğru	43	35,5			
Kesinlikle doğru	39	32,2			
Toplam	121	100,0			

Tablo 15’te, “*Rekabette önemli bir anahtar yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanmaktır*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **3,72** ve standart sapmanın **1,24** olduğu görülmektedir. Bu değerler, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanmanın rekabette önemli bir anahtar olduğu düşüncesine katılımcıların “doğru” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 15’te görüldüğü gibi katılımcıların, “*rekabette önemli bir anahtar yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanmaktır*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %35,5’i doğru, %32,2’si kesinlikle doğru, %12,4’ü kararsızım, %12,4’ü yanlış, %7,4’ü ise kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermişlerdir.

Bir ürünün üretim aşamasından başlayıp üretimi tamamlanincaya kadar geçen süreçte katılan tüm maliyetler ürünün maliyetini belirler. Bu maliyetin ise piyasada rekabet edilebilmesi için düşük olması gerekir. Böyle olunca işletmeler ürünün maliyetlerine göre fiyat belirleme ve piyasada rekabet edebilme imkânına sahip olacaktır. Araştırmaya dâhil olan işletme yetkilileri için rekabet avantajı sağlamada yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri önemli bir yere sahiptir.

Tablo 16: “Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri Maliyetlerin Kontrolünde Önemli Araçlardandır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle Yanlış	0	0	4,60	0.56	Kesinlikle Doğru
Yanlış	1	0,8			
Kararsızım	2	1,7			
Doğru	41	33,9			
Kesinlikle doğru	77	63,6			
Toplam	121	100,0			

Tablo 16’ya göre, “*yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri maliyetlerin kontrolünde önemli araçlardandır*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,60** ve standart sapmanın **0,56** olduğu görülmektedir. Bu değerler, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri maliyetlerin kontrolünde önemli bir araç olduğu düşüncesine/yorumuna katılımcıların “**kesinlikle doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 16’da görüldüğü gibi katılımcıların, “*yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri maliyetlerin kontrolünde önemli araçlardandır*” ifadesine katılımı incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların, %63,6’sı kesinlikle doğru, %33,9’u doğru, %1,7’si kararsız, %0,8’i yanlış cevabını vermiştir.

Katılımcılar, muhasebe bilgilerinin kullanılması sonucunda işletmede maliyet kalemlerinin tek tek belirlenerek, bu maliyetlerin ürün maliyetlerine etkisinin araştırılmasını kontrol etme olanağı sağladığını belirtmişlerdir.

İşletmeler maliyet kontrolü ile kârı artırma yoluna gidebilirler. Bunu yapmak için giderleri belirleyip azaltma yoluna giderler. Böylelikle bütçe süreci başlar. Yöneticiler bütçelenen sonuçlara ile gerçekleştirilen sonuçları karşılaştırır ve değerlendirmelerde bulunur. Bu sonuçlar ileriye dönük karar alma aşamasında yöneticiye yardımcı olacaktır.

Tablo 17: “Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Bilgileri Yönetim Kararlarının Alınmasında Etkilidir” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle Yanlış	0	0	4,55	0,56	Kesinlikle Doğru
Yanlış	1	0,8			
Kararsızım	1	0,8			
Doğru	49	40,5			
Kesinlikle doğru	70	57,9			
Toplam	121	100,0			

Tablo 17’ye göre, “*maliyet ve yönetim muhasebesi bilgileri yönetim kararlarının alınmasında etkilidir*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,55** ve standart sapmanın **0,56** olduğu görülmektedir. Bu sonuç, yönetim kararlarının alınmasında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin etkili olduğu düşüncesine/yorumuna katılımcıların “**kesinlikle doğru**” düzeyinde katıldıklarını gösterir.

Tablo 17’de görüldüğü gibi katılımcıların, “*maliyet ve yönetim muhasebesi bilgileri yönetim kararlarının alınmasında etkilidir*” ifadesine katılma durumları incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların , %57,9’u kesinlikle doğru, %40,5’i doğru %0,8’i yanlış, %0,8’i kararsız cevabını vermiştir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde üretim aşamasında ortaya çıkan maliyetlerinin belirlenmesiyle yönetim kararlarının alındığını ve bu kararlara göre satış stratejileri ve satış fiyatlaması yapıldığını ifade etmişlerdir.

Tablo 18: “İşletmemiz, Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerini Kullanarak Satılacak Malların Niteliklerini Belirler” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	5	4,1	3,62	1,09	Doğru
Yanlış	19	15,7			
Kararsızım	16	13,2			
Doğru	57	47,1			
Kesinlikle doğru	24	19,8			
Toplam	121	100,0			

Tablo 18’e göre, “*işletmemiz, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanarak satılacak malların niteliklerini belirler*” ifadesine genel olarak

bakıldığında aritmetik ortalamanın **3,62** ve standart sapmanın **1,09** olduğu görülmektedir. Bu değerler, satılacak malların niteliklerinin maliyet ve yönetim muhasebesi bilgileri yardımı ile belirlendiği düşüncesine/yorumuna katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 18’de görüldüğü gibi katılımcıların, “*işletmemiz, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanarak satılacak malların niteliklerini belirler*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %47,1’i doğru, %19,8’i kesinlikle doğru, %15,7’si yanlış, %13,2’si kararsızım, %4,1’i kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Katılımcılara göre satılacak olan ürünün tasarımı, stili, rengi, boyutu gibi özellikler ürünlerin maliyet kalemlerini belirler. Bu niteliklerin hepsi belli bir maliyetin oluşmasını sağlayacaktır. Bu maliyetler ile satılacak olan malın fiyatının belirlendiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 19: “İşletmemizde Üretilen Mamullerin, Miktar ve Üretim Zamanlarının Belirlenmesinde Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Faydalanılır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	3	2,5	3.73	1,06	Doğru
Yanlış	16	13,2			
Kararsızım	22	18,2			
Doğru	49	40,5			
Kesinlikle doğru	31	25,6			
Toplam	121	100,0			

Tablo 19’a göre, “*işletmemizde üretilen mamullerin, miktar ve üretim zamanlarının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanılır*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **3,73** ve standart sapmanın **1,06** olduğu görülmektedir. Bu sonuç, mamullerin miktar ve üretim zamanlarının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi verilerine ihtiyaç duyulduğu düşüncesine /yorumuna katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 19’da görüldüğü gibi katılımcıların, “*işletmemizde üretilen mamullerin, miktar ve üretim zamanlarının belirlenmesinde yönetim ve maliyet*

muhasabe bilgilerinden faydalanılır” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %40,5’i doğru, %25,6’sı kesinlikle doğru, %18,2’si kararsızım, %13,2’si yanlış, %2,5’i kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

İşletme yetkilileri üretilecek mamullerin miktarını belirlerken stok durumuna göre üretim yaptıklarını; en doğru üretimin ise gelen sipariş teklifine göre şekillendiğini belirtiyor. Üretim aşamasında maliyetlerin el verdiği ölçüde üretim yapmaya özen gösterdiklerine dikkat çekiyor.

İşletme bütçesinin en önemlilerinden birisi üretim(miktar) bütçesidir. Bu bütçe öncesinde satış bütçesi düzenlenir. Ardından işletmenin çeşitli kriterleri temelinde üretim bütçesi düzenlenir. İşte yönetim ve maliyet muhasebesiyle elde edilen bilgiler işletme yetkililerine bu konuda da yardımcı olmaktadır.

Tablo 20: “Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri Üretim İçin Gerekli Hammadde ve Diğer Girdilerin Nitelik ve Miktarının Belirlenmesinde Etkilidir” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Yanlış	10	8,3	4,04	0,92	Doğru
Kararsızım	19	15,7			
Doğru	47	38,8			
Kesinlikle doğru	45	37,2			
Toplam	121	100,0			

Tablo 20’ye göre, “*yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri üretim için gerekli hammadde ve diğer girdilerin nitelik ve miktarının belirlenmesinde etkilidir*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,04** ve standart sapmanın **0,92** olduğu görülmektedir. Bu değerler, hammaddelerin nitelik ve miktarlarının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine ihtiyaç duyulduğu düşüncesine/yorumuna katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını açıklamaktadır.

Tablo 20’de görüldüğü gibi katılımcıların, “*yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri üretim için gerekli hammadde ve diğer girdilerin nitelik ve miktarının belirlenmesinde etkilidir*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye

katılımcıların %38,8'i doğru, %37,2'si kesinlikle doğru, %15,7'si kararsızım, %8,3'ü yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, üretim aşamasında ortaya çıkan hammadde ihtiyacı ile diğer girdilerin miktar ve maliyetleri üretimi şekillendiren en önemli etken olup bu maliyetlerin işletmeler açısından yük oluşturduğunu belirttiler.

Pazarlama birimi satılmak üzere ürün talep ettiğinde üretim aşamasında bu talebi karşılamak için yeteri kadar hammadde olup olmadığına bakılmaksızın ürün talebine karşılık verilmelidir. Bunun için de üretim departmanı ile muhasebe/finans bölümleri arasında koordinasyon olmalıdır. Üretimin devamlılığını sağlamak için hammadde bitmeden yerine ilaveler yapılmalıdır. Böylelikle üretimin devamlılığı sağlanmış olacaktır. Bu da pazarlama biriminin işini kolaylaştıracaktır. Tüm bu işlemlerin koordineli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan birim ise muhasebe/finans birimi olacaktır.

Tablo 21: “İşletmemiz, Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Faydalanarak Üretimin Akış Biçimini Belirler” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	2	1,7	4,08	0,87	Doğru
Yanlış	4	3,3			
Kararsızım	17	14,0			
Doğru	57	47,1			
Kesinlikle doğru	41	33,9			
Toplam	121	100,0			

Tablo 21'e göre, “işletmemiz, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanarak üretimin akış biçimini belirler” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,08** ve standart sapmanın **0,87** olduğu görülmektedir. Bu değerler, işletmelerin üretim akışını sağlarken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanır düşüncesine katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katılım sağladıklarını göstermektedir.

Tablo 21'de görüldüğü gibi katılımcıların, “işletmemiz, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanarak üretimin akış biçimini belirler” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %47,1'i doğru, %33,9'u

kesinlikle doğru, %14'ü kararsızım, %3,3'ü yanlış, %1,7'si ise kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Üretim yapan işletmeler girdi maliyetlerinin yüksek olduğu dönemde üretimlerini daha çok sipariş tekliflerine göre yapıyorlar. Bunun yanı sıra partiler halinde ve seri üretim yapan işletmelerde var. Yani üretimin akışı birkaç farklı şekilde gerçekleştirilmeye çalışılıyor.

Tablo 22: “İşletmemiz, Karar Alırken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerini Kullanarak İşgücünün Nitelik ve Çalışma Zamanlarını Belirlerler” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	4	3,3	3,89	1,09	Doğru
Yanlış	14	11,6			
Kararsızım	13	10,7			
Doğru	50	41,3			
Kesinlikle doğru	40	33,1			
Toplam	121	100,0			

Tablo 22'ye göre, “işletmemiz, karar alırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanarak işgücünün nitelik ve çalışma zamanlarını belirler” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **3,89** ve standart sapmanın **1,09** olduğu görülmektedir. Bu değerler, işgücünün nitelik ve çalışma zamanlarının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin etkili olduğu düşüncesine/yorumuna katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 22'de görüldüğü gibi katılımcıların, “işletmemiz, karar alırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanarak işgücünün nitelik ve çalışma zamanlarını belirlerler” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %41,3'ü doğru, %33,1'i kesinlikle doğru, %11,6'sı yanlış, %10,7'si kararsızım, %3,3'ü ise kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

İşletmeye ne kadar işçi alınacağına, bu işçilerin maaşını, sigorta, servis ücreti gibi işletmeye maliyetlerini değerlendirip buna göre işçi alımına karar veriliyor. Tüm bu düzenlemeler ile işçilerin işletmeye maliyetleri belirlenmiş oluyor. Daha sonra bu işçilerin çalışma zamanları ve vardiya düzenlemeleri yapılıyor. İşçilerin saatlik

çalışma ücreti belirleniyor. Tüm bu düzenlemelerde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri etkin bir şekilde kullanılıyor.

Tablo 23: “İşletmemizde Personele, Ödenecek Ücret Politikasının Belirlenmesinde Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerine Önem Verir” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle Yanlış	0	0	4,33	0,72	Kesinlikle Doğru
Yanlış	2	1,7			
Kararsızım	12	9,9			
Doğru	51	42,1			
Kesinlikle doğru	56	46,3			
Toplam	121	100,0			

Tablo 23’e göre, “işletmemizde personele, ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine önem verir” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,33** ve standart sapmanın **0,72** olduğu görülmektedir. Bu değerler, personele ödenecek ücret politikasında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin kullanıldığı düşüncesine/yorumuna katılımcıların “**kesinlikle doğru**” düzeyinde katıldıklarını gösterir.

Tablo 23’te görüldüğü gibi katılımcıların, “işletmemizde personele, ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine önem verir” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %46,3’ü kesinlikle doğru, %42,1’i doğru, %9,9’u kararsızım, %1,7’si yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Ücret bir işçinin belli bir saat çalışması karşılığında almış olduğu tutardır. Ücret zaman esasına, parça başına, götürü ve yüzde usullerine göre verilebilir. Çalışana ödenen tutarına göre ücret ikiye ayrılır. Bunlar net ücret ve brüt ücrettir. Bu ücretleri devlet kurumları belirler.

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde verimliliği fazla olan ve deneyimli personellere yüksek ücretler verildiğini belirtmişlerdir. Personelin çalışma durumuna ve işin niteliğine göre asgari ücret ve üzerinde ücretlerin belirlenmeye çalışıldığını ifade etmişlerdir.

Tablo 24: “İşletmemizde, Bütçeler ile Geliştirilmiş Stratejik Planlar Oluştururken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Yararlanılır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	0	0	4,45	0,63	Kesinlikle Doğru
Yanlış	0	0			
Kararsızım	9	7,4			
Doğru	48	39,7			
Kesinlikle doğru	64	52,9			
Toplam	121	100,0			

Tablo 24’e göre, “işletmemizde, bütçeler ile geliştirilmiş stratejik planlar oluşturulurken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanılır” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,45** ve standart sapmanın **0,63** olduğu görülmektedir. Bu değerler, işletme bütçeleri ile geliştirilmiş stratejik bütçeler hazırlarken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine ihtiyaç duyulduğu düşüncesine/yorumuna katılımcıların “**kesinlikle doğru**” düzeyinde katıldıklarını gösterir.

Tablo 24’te görüldüğü gibi katılımcıların, “işletmemizde, bütçeler ile geliştirilmiş stratejik planlar oluştururken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanılır” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %52,9’u kesinlikle doğru, %39,7’si doğru, %7,4’ü ise kararsız olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Katılımcılar ile yapılan görüşmede, işletmelerin üretim için gerekli girdi maliyetlerinden tutun satış, pazarlama, taşıma ve reklam gibi birçok maliyet kalemi için bir plan dâhilinde hareket ettiklerini belirttiler. Bu planlar stratejik kararlar ışığında üretimlerinin yapıldığını belirtmişlerdir.

İşletme bütçesi; gelecek bir yıl içerisinde oluşacak tahmini gelir ve giderlerin olduğu finansal bir belgedir. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için hazırlanır. Öngörülen kârlılık, iş planlamaları, işletme kredileri ve harcamalar konusunda işletmelere avantajlar sağlar.

Tablo 25: “İşletmemizde Karar Alınırken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Yararlanarak Stok ve Taşıma Şartlarının Belirlenmesi Sağlanır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	1	0,8	3,94	1,13	Doğru
Yanlış	21	17,4			
Kararsızım	12	9,9			
Doğru	37	30,6			
Kesinlikle doğru	50	41,3			
Toplam	121	100,0			

Tablo 25’de “işletmemizde karar alınırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanarak stok ve taşıma şartlarının belirlenmesi sağlanır” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **3,94** ve standart sapmanın **1.13** olduğu görülmektedir. Bu değerler, stok ve taşıma şartları belirlenirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanıldığı düşüncesine/yorumuna katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katılım gösterdiğini açıklar.

Tablo 25’te görüldüğü gibi katılımcıların, “işletmemizde karar alınırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanarak stok ve taşıma şartlarının belirlenmesi sağlanır” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %41,3’ü kesinlikle doğru, %30,6’sı doğru, %17,4’ü yanlış, %9,9’u kararsızım, % 0,8’i kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Katılımcılar üretimlerini daha çok sipariş üzerine yaptıklarını ve stok maliyetlerini önemsemediklerini, nakliye maliyetlerinin ise önemli bir kalem olduğunu belirtiyorlar. Bu maliyetleri satış planlamasında daha az bir maliyetle gerçekleştirmeye çalıştıklarını belirtiyorlar.

İşletmelerde stok tutmakta bir maliyettir ve kontrol altında tutulmalıdır. Üretimin talebini karşılamak ve elde bulundurma maliyetini düşürmek için stok bulundurulur. Belirli dönemlerde talep artışını karşılama, hazırlıksız yakalanmama, tedarik maliyetini düşürme ve spekülâtif sebeplerden dolayı stok tutulabilir.

Tablo 26: “İşletmemizde Hangi Alanlara Yatırım Yapılacağına Karar Verirken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri Çok Dikkate Alınmaz.” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	36	29,8	2,97	1,61	Kararsız
Yanlış	20	16,5			
Kararsızım	6	5,0			
Doğru	29	24,0			
Kesinlikle doğru	30	24,8			
Toplam	121	100,0			

Tablo 26’ya göre, “işletmemizde hangi alanlara yatırım yapılacağına karar verirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri çok dikkate alınmaz” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **2,97** ve standart sapmanın **1,61** olduğu görülmektedir. Bu değerler, hangi alanlara yatırım yapılacağına karar verirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerden yararlanıldığı düşüncesine/yorumuna katılımcıların “**kararsızım**” düzeyinde katılım sağladıklarını gösterir.

Tablo 26’da görüldüğü gibi katılımcıların, “işletmemizde hangi alanlara yatırım yapılacağına karar verirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri çok dikkate alınmaz” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %29,8’i kesinlikle yanlış, %24,8’i kesinlikle doğru, %24’ü doğru, %16,5’i yanlış, %5’inin kararsız olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Ankete katılan işletmelerin çoğunluğu belli bir sektörde faaliyet gösterdiği için bizim sorduğumuz ifadeye verdikleri cevaplarda kararsız kaldıkları görülmüştür.

İşletmeler sahip olduğu kaynaklarını kısa ve uzun vadede hangi alanlara yapacağına karar vermeliler. Çünkü hangi alanlara yatırım yapılacağı kârlılığı da belirler ve beraberinde riskleri getirir. Bu riskleri göze alıp uygulamak yöneticinin sorumluluğundadır. Yönetici yatırım kararları alınırken maliyet kalemlerine ve fizibilite raporlarına göre hareket etmelidir. Bu sayede yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanmış olur.

Tablo 27: “İşletmemiz Alacak, Stok ve Duran Varlık Yönetimi Politikalarını Belirlerken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerine Dayanarak Kararlar Alır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	12	9,9	3,71	1,32	Doğru
Yanlış	15	12,4			
Kararsızım	10	8,3			
Doğru	42	34,7			
Kesinlikle doğru	42	34,7			
Toplam	121	100,0			

Tablo 27’ye göre, “işletmemiz alacak, stok ve duran varlık yönetimi politikalarını belirlerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine dayanarak kararlar alırlar” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **3,71** ve standart sapmanın **1,32** olduğu görülmektedir. Bu değerler, işletmelerin alacak, stok ve duran varlık yönetimi politikasını belirlerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine ihtiyaç duyulur düşüncesine katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 27’de görüldüğü gibi katılımcıların, “işletmemiz alacak, stok ve duran varlık yönetimi politikalarını belirlerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine dayanarak kararlar alır” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %34,7’si doğru, %34,7’si kesinlikle doğru, %12,4’ü yanlış, %9,9’u kesinlikle yanlış, %8,3’ünün kararsız olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

İşletmeler üretim yapabilmeleri için alacak, stok ve duran varlık yönetimi politikalarını sürekli gözden geçirmeye dikkat ediyorlar. Firmalar ortaya çıkabilecek ani ihtiyaçlarını karşılamak ve üretimin kesintiye uğramadan sürdürülmesini sağlamak için işletme imkânları çerçevesinde kararlar alındığını belirtiyorlar.

Tablo 28: “İşletmemizin Sabit ve Değişken Giderlerinin Kontrolünü Sağlamada Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri Etkilidir” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Yanlış	0	0	4,45	0,69	Kesinlikle Doğru
Kesinlikle yanlış	1	0,8			
Kararsızım	8	6,6			
Doğru	46	38,0			
Kesinlikle doğru	66	54,5			
Toplam	121	100,0			

Tablo 28’e göre, “işletmemizin sabit ve değişken giderlerin kontrolünü sağlamada yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri etkilidir” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,45** ve standart sapmanın **0,69** olduğu görülmektedir. Bu değerler, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri sabit ve değişken maliyetlerin kontrolünde kullanıldığına dair düşüncesine katılımcıların “kesinlikle doğru” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 28’de görüldüğü gibi katılımcıların, “işletmemizin sabit ve değişken giderlerinin kontrolünü sağlamada yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri etkilidir” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %54,5’i kesinlikle doğru, %38’i doğru, %6,6’sı kararsızım, %0,8’i ise kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Katılımcılar işçilik maliyetleri, elektrik maliyeti ve hammadde maliyeti gibi değişken maliyetler ile bina, bakım-onarım maliyeti, kira ve sigorta gibi sabit maliyetlere katlandıklarını belirtiyorlar. Bu maliyetlerin ise üretimin artıp azalmasına göre kontrol edildiğini belirtiyorlar.

Tablo 29: “İşletmemizin Kapasitesi, Üretim Hacmi ve Maliyetleri Arasındaki İlişkiyi Belirlerken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Faydalanılır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle Yanlış	0	0	4,25	0,90	Kesinlikle Doğru
Yanlış	9	7,4			
Kararsızım	11	9,1			
Doğru	41	33,9			
Kesinlikle doğru	60	49,6			
Toplam	121	100,0			

Tablo 29’da “ *işletmemizin kapasitesi, üretim hacmi ve maliyetleri arasındaki ilişkiyi belirlerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanılır*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,25** ve standart sapmanın **0.90** olduğu görülmektedir. Bu değerler, işletmelerin kapasite, üretim hacmi ve maliyetleri arasındaki ilişkiyi incelerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalandığına dair düşünceye katılımcıların “**kesinlikle doğru**” düzeyinde katıldıklarını gösterir.

Tablo 29’da görüldüğü gibi katılımcıların, “*işletmemizin kapasitesi, üretim hacmi ve maliyetleri arasındaki ilişkiyi belirlerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanılır*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %49,6’sı kesinlikle doğru, %33,9’u doğru, %9,1’i kararsızım, %7,4’ünün ise yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

İşletme yöneticileri belli bir kapasite planlaması yapılarak üretim yaptıklarını ve mevcut kapasitenin yanında işletmenin tahmini satış miktarlarının da göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtiyorlar. İşletme karlılığı ve verimliliği için istenilen seviyede üretim hacmine sahip olunması gerektiğini savunuyorlar. Ama üretimin artması sonucu stok maliyetlerinin de arttığını belirtiyorlar. Stok maliyetlerinin artması da üretim maliyetlerinin artmasına sebep oluyor. Bu maliyetleri düşürmek için maliyet ve yönetim muhasebesi bilgilerine ihtiyaç duyuyorlar.

Tablo 30: “İşletmemizin Kâr Planlama Kararları ile İlgili Bilgiler Oluşturulmasında Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Yararlanılır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle Yanlış	0	0	4,28	0,81	Kesinlikle Doğru
Yanlış	5	4,1			
Kararsızım	12	9,9			
Doğru	47	38,8			
Kesinlikle doğru	57	47,1			
Toplam	121	100,0			

Tablo 30’da “işletmemizin kâr planlama kararları ile ilgili bilgiler oluşturulmasında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanılır” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,28** ve standart sapmanın **0,81** olduğu görülmektedir. Bu değerler, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanarak kâr planlama kararları aldıklarına dair düşünceye katılımcıların “**kesinlikle doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 30’da görüldüğü gibi katılımcıların, “işletmemizin kâr planlama kararları ile ilgili bilgiler oluşturulmasında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanılır” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %47,1’i kesinlikle doğru, %38,8’i doğru, %9,9’u kararsızım, %4,1’inin ise yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

İşletmeler kâr sağlamak amacıyla kurulurlar. Bu amacın gerçekleşmesi ise rasyonel bir kâr planlaması yoluyla olur. Kârın oluşumunu birim satış fiyatı, satış miktarları, birim değişken maliyet ve işletmenin toplam sabit maliyeti etkiler. Bu etkenler maliyet kâr hacim analizlerinin yapılmasını sağlayarak yönetim ve maliyet muhasebesine yardımcı olmaktadır.

İşletme yöneticileri, üretimi arttırıp maliyetleri düşürebildikleri ölçüde kârlılık ve verimliliğin arttırılabileceğini bunu yaparken de kaliteden ödün vermeyeceklerini belirtiyorlar.

Tablo 31: “İşletmemiz Katma Değer Oluşturan Maliyetlerin Ortadan Kaldırılması İçin Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerine İhtiyaç Duyar” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	9	7,4	3,46	1,32	Doğru
Yanlış	30	24,8			
Kararsızım	12	9,9			
Doğru	36	29,8			
Kesinlikle doğru	34	28,1			
Toplam	121	100,0			

Tablo 31’de “işletmemiz katma değer oluşturan maliyetlerin ortadan kaldırılması için yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine ihtiyaç duyar” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **3,46** ve standart sapmanın **1,32** olduğu görülmektedir. Bu değerler, işletmelerin yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanarak katma değer oluşturan maliyetleri ortadan kaldırdıkları düşüncesine katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedirler.

Tablo 31’de görüldüğü gibi katılımcıların, “işletmemiz katma değer oluşturan maliyetlerin ortadan kaldırılması için yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine ihtiyaç duyar” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %29,8’i doğru, %28,1’i kesinlikle doğru, %24,8’i yanlış, %9,9’u kararsızım, %7,4’ü kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

İşletmeler hammaddelere ilave olarak değer kattıkları ürünlerin maliyetleri azaltmaya çalışmaktadır. Bunu yaparken teknolojiden faydalanır, dış kaynak kullanımını önemser, kullanılmayan hizmetleri iptal etme ve verimsiz olunan alanları belirleyerek katma değer oluşturan maliyetleri düşürmeye yöneldikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 32: “İşletmemizde Maliyet ve Hacim Analizlerinin Yapılması İçin Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinin Kullanılması Gerekir” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle Yanlış	0	0	4,13	0,86	Doğru
Yanlış	7	5,9			
Kararsızım	17	14,0			
Doğru	50	41,3			
Kesinlikle doğru	47	38,8			
Toplam	121	100,0			

Tablo 32’de “ *işletmemizde maliyet ve hacim analizlerinin yapılması için yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin kullanılması gerekir*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,13** ve standart sapmanın **0,86** olduğu görülmektedir. Bu değerler, işletmelerin maliyet ve hacim analizleri yaparken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin kullandığına yönelik düşünceye katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını gösterir.

Tablo 32’de görüldüğü gibi katılımcıların, “*işletmemizde maliyet ve hacim analizlerinin yapılması için yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin kullanılması gerekir*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %41,3’ü doğru, %38,8’i kesinlikle doğru, %14’ü kararsızım, %5,9’unun yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Tablo 30’da da belirtildiği gibi işletmeler kâr sağlamak amacıyla kurulurlar. Bu amacın gerçekleşmesi için rasyonel bir kâr planlaması yoluna giderler. Kârın oluşumunu birim satış fiyatı, satış miktarları, birim değişken maliyet ve işletmenin toplam sabit maliyeti gibi değişkenler etkiler. Bu etkenler maliyet kâr hacim analizlerinin yapılmasını sağlayarak yönetim ve maliyet muhasebesine yardımcı olmaktadır.

Tablo 33: “İşletmemiz Fiyat Belirleme Politikalarında (İndirim, Kampanya vs.) Piyasa Temelli Bir Yaklaşım Sergiler” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	6	5,0	3,95	1,15	Doğru
Yanlış	13	10,7			
Kararsızım	8	6,6			
Doğru	47	38,8			
Kesinlikle doğru	47	38,8			
Toplam	121	100,0			

Tablo 33’te “ *işletmemiz fiyat belirleme politikalarında (indirim, kampanya vs.) piyasa temelli bir yaklaşım sergiler*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalama **3,95** ve standart sapmanın **1,15** olduğu görülmektedir. Bu değerler, işletmelerin fiyat belirleme politikalarında piyasa temelli bir yaklaşım sergilediği düşüncesine katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını gösterir.

Tablo 33’te görüldüğü gibi katılımcıların, “*işletmemiz fiyat belirleme politikalarında (indirim, kampanya vs.) piyasa temelli bir yaklaşım sergiler*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %38,8’i doğru, %38,8’i kesinlikle doğru, %10,7’si yanlış, %6,6’sı kararsızım, %5’inin ise kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Fiyat belirleme modelleri vardır. Bunların en yaygın olanı maliyetlere belli bir kârın eklenmesiyle oluşan satış fiyatının belirlenmesi yöntemidir. Ama günümüzde yaygın olarak kullanılan yöntem piyasa temelli satış fiyatıdır. Piyasa göstergelerine göre fiyatların belirlenmesi yöntemine dayanır. Bunun dışında hedef maliyete dayalı fiyat belirleme modellerinden bahsetmek de mümkündür. Bir ürünün fiyatı, katlanılan maliyetler toplamına belli bir kar payının eklenmesi ile ortaya çıkar. Bu işletmelerin en temel fiyat belirleme yöntemidir. Bunu belirlerken de piyasadan bağımsız olmamak kaydıyla hareket ediliyor. Piyasaya göre hareket etmeleri belli bir oranda kârdan vazgeçmelerine sebep olur. Böylelikle piyasa fiyatlarının oluşumunda dengeleyici görev üstlenir.

Tablo 34: “İşletmemizin Genel Üretim Giderlerinin Tahmininde Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri Etkilidir” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle Yanlış	0	0	4,26	0,73	Kesinlikle Doğru
Yanlış	3	2,5			
Kararsızım	12	9,9			
Doğru	56	46,3			
Kesinlikle doğru	50	41,3			
Toplam	121	100,0			

Tablo 34’te “*işletmemizin genel üretim giderlerinin tahmininde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri etkilidir*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,26** ve standart sapmanın **0,73** olduğu görülmektedir. Bu değerler, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanmanın genel üretim maliyetlerinin belirlenmesinde etkili olduğu düşüncesine katılımcıların “**kesinlikle doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 34’te görüldüğü gibi katılımcıların, “*işletmemizin genel üretim giderlerinin tahmininde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri etkilidir*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %46,3’ü doğru, %41,3’ü kesinlikle doğru, %9,9’u kararsızım, %2,5’i yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

İşletmelerin işçilik giderleri, dışardan sağlanan fayda ve hizmetler, indirekt malzeme giderleri, vergi, resim ve harç gibi giderler genel üretim giderlerini oluşturmaktadır. Bunların tahmini olarak belirlenmesinde ve hesaplanmasında muhasebe biriminden yararlanıyorlar.

Tablo 35: “İşletmede Oluşan Enflasyonist Baskının Üretim Maliyetlerine Olan Etkisini Araştırırken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri Önemli Bir Etkiye Sahiptir” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle Yanlış	0	0	4,43	0,61	Kesinlikle Doğru
Yanlış	1	0,8			
Kararsızım	5	4,1			
Doğru	55	45,5			
Kesinlikle doğru	60	49,6			
Toplam	121	100,0			

Tablo 35’te “ *işletmede oluşan enflasyonist baskının üretim maliyetlerine olan etkisini araştırırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri önemli bir etkiye sahiptir*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,43** ve standart sapmanın **0,61** olduğu görülmektedir. Bu değerler, enflasyonun üretim maliyetlerine olan etkisini incelerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanmanın önemli olduğu düşüncesine/yargısına katılımcıların “**kesinlikle doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 35’te görüldüğü gibi katılımcıların, “*işletmede oluşan enflasyonist baskının üretim maliyetlerine olan etkisini araştırırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri önemli bir etkiye sahiptir*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %49,6’sı kesinlikle doğru, %45,5’i doğru, %4,1’i kararsızım, %0,8’i ise yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Enflasyon fiyatlar genel seviyesindeki artıştır. Bu artışlarda alım gücünde azalmaya ve hammadde fiyatlarında artışa sebep olur. Katılımcılar üretim aşamasında girdi maliyetlerinin yüksek olduğundan şikâyetçiler. Girdi maliyetlerindeki bu artışlar istenilecek seviyede üretim yapılamamasına sebep olmaktadır. Yani enflasyon üretim maliyetlerinde artışa sebep olmaktadır.

Tablo 36: “İşletmemizde Yenileme (Makine, Teçhizat ve Demirbaş) Kararları Alınırken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerine Başvurulur” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	1	0,8	4,43	0,83	Kesinlikle Doğru
Yanlış	5	4,1			
Kararsızım	6	5,0			
Doğru	37	30,6			
Kesinlikle doğru	72	59,5			
Toplam	121	100,0			

Tablo 36’da “işletmemizde yenileme (makine, teçhizat ve demirbaş) kararları alınırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine başvurulur” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,43** ve standart sapmanın **0,83** olduğu görülmektedir. Bu değerler, yenileme kararlarının alınmasında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin etkili olduğu yargısına katılımcıların “**kesinlikle doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 36’da görüldüğü gibi katılımcıların, “işletmemizde yenileme (makine, teçhizat ve demirbaş) kararları alınırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine başvurulur” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %59,5’i kesinlikle doğru, %30,6’sı doğru, %5’i kararsızım, %4,1’i yanlış, %0,8’i kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Katılımcılar üretimin devamlılığını sağlamak için eskiyen ve yıpranan makine, teçhizat ve demirbaş gibi duran varlıkların yenilenmesi için belirli maliyetlere katlandıklarını belirtiyor. Bu yenileme işlemi için ciddi maliyetler ortaya çıkıyor. Bu maliyetlere muhasebe imkânları dâhilinde katlanıyorlar.

Tablo 37: “Sipariş Teklifleri Değerlendirilirken Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Ziyade Piyasa Şartları Dikkate Alınır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	9	7,4	3,84	1,34	Doğru
Yanlış	18	14,9			
Kararsızım	11	9,1			
Doğru	28	23,1			
Kesinlikle doğru	55	45,5			
Toplam	121	100,0			

Tablo 37’de “sipariş teklifleri değerlendirilirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden ziyade piyasa şartları dikkate alınır” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **3,84** ve standart sapmanın **1,34** olduğu görülmektedir. Bu değerler, sipariş teklifleri değerlendirilirken piyasa şartlarının dikkate alındığını gösteren yargıya katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 37’de görüldüğü gibi katılımcıların, “*sipariş teklifleri değerlendirilirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden ziyade piyasa şartları dikkate alınır*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %45,5’i kesinlikle doğru, %23,1’i doğru, %14,9’u yanlış, %9,1’i kararsızım, %7,4’ü kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

İşletme yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, mamuller için gelen sipariş teklifleri değerlendirilirken nakliye ve taşıma maliyetleri göz önünde bulundurularak piyasanın yapısına göre en uygun teklif değerlendiriliyor.

Tablo 38: “İşletmemizin Reklam ve Tanıtım Gibi Faaliyetlerine Yönelik Kararlarında Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinden Yararlanılır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	14	11,6	3,42	1,34	Doğru
Yanlış	21	17,4			
Kararsızım	16	13,2			
Doğru	40	33,1			
Kesinlikle doğru	30	24,8			
Toplam	121	100,0			

Tablo 38’de “*işletmemizin reklam ve tanıtım gibi faaliyetlerine yönelik kararlarında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanır*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **3,42** ve standart sapmanın **1,34** olduğu görülmektedir. Bu değerler, reklam ve tanıtım gibi faaliyetlere yönelik kararlar alınmasında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanmanın önemli olduğu düşüncesine/yargısına katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 38’de görüldüğü gibi katılımcıların, “*işletmemizin reklam ve tanıtım gibi faaliyetlerine yönelik kararlarında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanır*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %33,1’i doğru, %24,8’i kesinlikle doğru, %17,4’ü yanlış, %13,2’si kararsızım, %11,6’sı kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Katılımcılar, ürün tanıtımı ve reklam faaliyetlerine ciddi derecede yatırım yapamadıklarını ve ürünlerinin kalitesinden ödün vermedikleri sürece satışlar için geri dönüşlerin olacağını ifade ediyorlar. Bu durumda firmaların pazarlama faaliyetlerinde önemli bir eksik noktasının olduğunu gösteriyor.

Tablo 39: “İşletmemizde Vergi Yükünü Hafifletmek İçin Vergi Kanunlarının Sınırları İçerisinde Olmak Kaydıyla Muhasebecilerden Vergi Planlaması Hakkında Bilgi Alınır” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	2	1,7	4,11	1,09	Doğru
Yanlış	16	13,2			
Kararsızım	6	5,0			
Doğru	39	32,2			
Kesinlikle doğru	58	47,9			
Toplam	121	100,0			

Tablo 39’da “*işletmemizde vergi yükünü hafifletmek için vergi kanunlarının sınırları içerisinde olmak kaydıyla muhasebecilerden vergi planlaması hakkında bilgi alınır*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,11** ve standart sapmanın **1,09** olduğu görülmektedir. Bu değerler, vergi yükünü hafifletmek için vergi kanunlarının sınırları içerisinde olmak kaydıyla muhasebecilerden vergi

planlaması hakkında bilgi alındığı düşüncesine katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 39’da görüldüğü gibi katılımcıların, “*işletmemizde vergi yükünü hafifletmek için vergi kanunlarının sınırları içerisinde olmak kaydıyla muhasebecilerden vergi planlaması hakkında bilgi alınır*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %47,9’u kesinlikle doğru, %32,2’si doğru, %13,2’si yanlış, %5’i kararsızım, %1,7’si kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Katılımcılar vergi kanunlarının çizdiği ölçüde vergi düzenlemelerinden ve vergi muafiyetlerinden yararlanmaya çalıştıklarını ifade ediyorlar. Bunu yaparken de muhasebecilerin bilgilerinden fazlasıyla yararlanıyorlar.

Tablo 40: “Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinin Düzenli Olarak İşlendiği Muhasebe Bilgi Sistemine Sahip İşletmelerde Alınacak Kararların İsbet Oranı Artar” İfadesine Ait İstatistiki Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	4	3,3	4,15	1,08	Doğru
Yanlış	11	9,1			
Kararsızım	6	5,0			
Doğru	41	33,9			
Kesinlikle doğru	59	48,8			
Toplam	121	100,0			

Tablo 40’da “*yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin düzenli olarak işlediği muhasebe bilgi sistemine sahip işletmelerde alınacak kararların isabet oranı artar*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,15** ve standart sapmanın **1,08** olduğu görülmektedir. Bu değerler, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin düzenli olarak işlediği muhasebe bilgi sistemine sahip işletmelerde isabet oranının yüksek olduğu düşüncesine katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 40’da görüldüğü gibi katılımcıların, “*yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin düzenli olarak işlendiği muhasebe bilgi sistemine sahip işletmelerde alınacak kararlarda isabet oranı artar*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu

ifadeye katılımcıların %48,8'i kesinlikle doğru, %33,9'u doğru, %9,1'i yanlış, %5'i kararsızım, %3,3'ü kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Daha öncede belirttiğimiz gibi muhasebe bilgi sistemi; finansal tabloların yorumlanarak kararların alınmasında yol gösteren ve finansal pozisyonun incelenmesinde katkı sağlayan, raporların ve finansal işlemlerin kaydını tutan sürecin tamamına denilmektedir. Bu özellikleri barındırması nedeniyle muhasebe bilgi sistemi işletmenin ekonomik verilerine yönelik tüm bilgi ve belgelere sahiptir(Akgün 2013:91).

Tablo 41: “Piyasa Ağırlıklı Olarak Karar Alındığında Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgileri İkinci Planda Kalmaktadır” İfadesine Ait İstatistikî Sonuçlar

Seçenekler	Sayı (n)	Yüzde (%)	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
Kesinlikle yanlış	5	4,1	4,00	1,11	Doğru
Yanlış	12	9,9			
Kararsızım	8	6,6			
Doğru	49	40,5			
Kesinlikle doğru	47	38,8			
Toplam	121	100,0			

Tablo 41’de “*piyasa ağırlıklı olarak karar alındığında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri ikinci planda kalmaktadır*” ifadesine genel olarak bakıldığında aritmetik ortalamanın **4,00** ve standart sapmanın **1.11** olduğu görülmektedir. Bu değerler, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin piyasa ağırlıklı kararlar alınırken ikinci planda kaldığı düşüncesine katılımcıların “**doğru**” düzeyinde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 41’de görüldüğü gibi katılımcıların, “*piyasa ağırlıklı olarak karar alındığında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri ikinci planda kalmaktadır*” ifadesine dair düşünceleri incelenmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %40,5’u doğru, %38,8’i kesinlikle doğru, %9,9’u yanlış, %6,6’sı kararsızım, %4,1’i kesinlikle yanlış olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Anketteki 27 ifadenin tamamına ait istatistikî sonuçlar bir bütün olarak Tablo 42’dedir. 27 ifadenin büyükten küçüğe doğru aritmetik ortalamasının sıralandığı, standart sapmasının hesaplandığı ve katılım düzeylerinin belirlendiği istatistikî sonuçlar Tablo 42’de gösterilmiştir.

Tablo 42. Ölçekte Yer Alan Bütün İfadelere Ait İstatistikî Sonuçlar

Anket Sıra No	İfadeler	\bar{X}	ss	Katılım Düzeyi
2	Yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri maliyetlerin kontrolünde önemli araçlardandır.	4,60	0,56	Kesinlikle Doğru
3	Maliyet ve yönetim muhasebesi bilgileri yönetim kararlarının alınmasında etkilidir.	4,55	0,56	Kesinlikle Doğru
10	İşletmemizde, bütçeler ile geliştirilmiş stratejik planlar oluştururken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanır.	4,45	0,63	Kesinlikle Doğru
14	İşletmemizin sabit ve değişken giderlerinin kontrolünü sağlamada yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri etkilidir.	4,45	0,69	Kesinlikle Doğru
22	İşletmemizde yenileme (makine, teçhizat ve demirbaş) kararları alınırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine başvurulur.	4,43	0,83	Kesinlikle Doğru
21	İşletmede oluşan enflasyonist baskının üretim maliyetlerine olan etkisini araştırırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri önemli bir etkiye sahiptir.	4,43	0,61	Kesinlikle Doğru
9	İşletmemizde personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine önem verir.	4,33	0,72	Kesinlikle Doğru
16	İşletmemizin kar planlama kararları ile ilgili bilgiler oluşturulmasında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanır.	4,28	0,81	Kesinlikle Doğru
20	İşletmemizin genel üretim giderlerinin tahmininde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri etkilidir.	4,26	0,73	Kesinlikle Doğru
15	İşletmemizin kapasitesi, üretim hacmi ve maliyetleri arasındaki ilişkiyi belirlerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanılır.	4,25	0,90	Kesinlikle Doğru
26	Yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin düzenli olarak işlediği, muhasebe bilgi sistemine sahip işletmelerde alınacak kararlarda isabet oranı artar.	4,15	1,08	Doğru
18	İşletmemizde maliyet ve hacim analizlerinin yapılması için yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin kullanılması gerekir.	4,13	0,86	Doğru
25	İşletmemizde vergi yükünü hafifletmek için vergi kanunlarının sınırları içerisinde olmak kaydıyla muhasebecilerden vergi planlaması hakkında bilgi alınır.	4,11	1,09	Doğru
7	İşletmemiz, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanarak üretimin akış biçimini belirler.	4,08	0,87	Doğru
6	Yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri üretim için gerekli hammadde ve diğer girdilerin nitelik ve miktarının belirlenmesinde etkilidir.	4,04	0,92	Doğru
27	Piyasa ağırlıklı olarak karar alındığında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri ikinci planda kalmaktadır.	4,00	1,11	Doğru
19	İşletmemiz fiyat belirleme politikalarında (indirim, kampanya vs.) piyasa temelli bir yaklaşım sergiler.	3,95	1,15	Doğru
11	İşletmemizde karar alınırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanarak stok ve taşıma şartlarının belirlenmesi sağlanır.	3,94	1,13	Doğru
8	İşletmemiz, karar alırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanarak işgücünün nitelik ve çalışma zamanlarını belirler.	3,89	1,09	Doğru
23	Sipariş teklifleri değerlendirilirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden ziyade piyasa şartları dikkate alınır.	3,84	1,34	Doğru
5	İşletmemizde, üretilecek mamullerin, miktar ve üretim zamanlarının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanılır.	3,73	1,06	Doğru
1	Rekabette önemli bir anahtar yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanmaktır.	3,72	1,24	Doğru
13	İşletmemiz alacak, stok ve duran varlık yönetimi politikalarını belirlerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine dayanarak kararlar alır.	3,71	1,32	Doğru
4	İşletmemiz, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanarak satılacak malların niteliklerini belirler.	3,62	1,09	Doğru
17	İşletmemiz katma değer oluşturan maliyetlerin ortadan kaldırılması için yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine ihtiyaç duyar.	3,46	1,32	Doğru
24	İşletmemizin reklam ve tanıtım gibi faaliyetlerine yönelik kararlarında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanır.	3,42	1,34	Doğru
12	İşletmemizde hangi alanlara yatırım yapılacağına karar verirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri çok dikkate alınmaz.	2,97	1,61	Kararsızım
	TOPLAM	4,03	0,98	Doğru

Toplam 27 ifadenin tamamı bir ifade olarak düşünülseydi mesela “işletmede alınacak çeşitli kararlarda maliyet ve yönetim muhasebesi bilgileri dikkate alınır” gibi bir ifade katılımcılara yöneltilmiş olsaydı Tablo 42’ye göre katılımcıların verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 4,03, standart sapması 0,98 ve katılım düzeyinin ise “doğru” olduğu görülecektir. Buradan hareketle işletme yetkililerinin maliyet ve yönetim muhasebesi bilgilerine önem verdikleri söylenebilir.

Tablo 42’de çalışma kapsamında kullanılan ölçekteki ifadelerin almış oldukları puan ortalamaları ve katılım düzeyleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda ölçekte yer alan 2,3,10,14,22,21,9,16,20 ve 15 inci sırada yer alan ifadelere katılımcıların “**kesinlikle doğru**” şeklinde cevaplar verdiği görülmektedir. Ölçekte yer alan “*İşletmemizde hangi alanlara yatırım yapılacağına karar verirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri çok dikkate alınmaz*” ifadesine katılımcıların “**kararsız**” olduğu yönünde cevaplar verdiği, görülürken sayılan bu maddelerin dışındaki ifadelere katılım düzeyinin “**doğru**” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

3.8.4. Anlamlılık Analizleri

Çalışma kapsamında ölçekte yer alan ifadelerin, bağımsız değişkenlere göre farklılık durumunun, istatistiksel olarak anlamlılık düzeylerinin önemli olup olmadığına dair sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

3.8.4.1. Verilerin Normallik Sınaması

Çalışma kapsamında kullanılan verilerin dağılımlarının normal dağılım koşullarını sağlayıp sağlamadığına dair yapılan analize bu bölümde yerde verilecektir.

Tablo 43: Verilerin Normallik Sınaması

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçek top.	,140	121	,000	,677	121	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Tablo 43’de görüldüğü gibi verilerin normal dağılımdan gelip gelmediği incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda $p=0.000$ olması verilerin normal dağılımı sağlamadığını göstermektedir. Bu sonuç, bağımsız iki ve daha fazla grup

karşılaştırılmalarının yapılmasında nonparametrik testlerin kullanılmasını gerektirmektedir.

3.8.4.2. Anketteki İfadelerin Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamlılık Analizi

Çalışma kapsamında kullanılan ankette yer alan ifadelere işletme yöneticilerinin, meslekî ve kişisel bilgileri de çözümlenmeye dâhil edilmiş ve bazı karşılaştırmalar yapılmıştır.

Yöneticilerin;

1. Cinsiyetlerine göre **iki**
2. Öğrenim türüne göre **Dört**
3. Deneyimlerine göre **Dört**

İşletmelerin;

1. Faaliyet alanına göre **Üç**

Karşılaştırma yapılarak “**Gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur**” hipotezi **P=0,05** anlamlılık düzeyinde, ikili gruplar için nonparametrik testlerden “**Mann Whitney U**” testi, ikiden fazla olan gruplar için ise **Kruskal-Wallis** testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıda sunulmuştur.

3.8.4.2.1. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Anlamlılık Analizi

Yönetim ve maliyet muhasebesinden elde edilen bilgilerinin işletme kararlarına etkisinin, yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemeye yönelik Mann Whitney U testi yapılmıştır. Testin sonucunda farklılık gösteren ifadelere yer verilmiştir. Sadece farklılık gösteren ifadeye ilişkin sonuçlar Tablo 44’te verilmiştir.

Tablo 44: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Anlamlılık Analizi

İfadeler	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum Of Ranks	Mann Whitney U	Z	p
İşletmemiz katma değer oluşturan maliyetlerin ortadan kaldırılması için yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine ihtiyaç duyar.	Kadın	50	69,61	3480,50	1344,50	-2,344	0,019
	Erkek	71	54,94	3900,50			

Tablo 44'deki testin sonuçları incelendiğinde, cinsiyete göre anlamlı farklılık gösteren tek bir ifadenin olduğu tespit edilmiştir. “**İşletmede katma değer oluşturan maliyetlerin ortadan kaldırılması için yönetim ve maliyet muhasebe bilgilerine ihtiyaç duyar**”, ifadesinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0.05$) anlamlılık düzeyinde tespit edilmiştir.

3.8.4.2.2. Yöneticilerin Öğrenim Türlerine Göre Anlamlılık Analizi

Yönetim ve maliyet muhasebesinden elde edilen bilgilerinin işletme kararlarına etkisinin, yöneticilerin öğrenim türlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemeye yönelik **Kruskal-Wallis** testi yapılmıştır. Testin sonucunda farklılık gösteren ifadeler yer verilmiştir. Farklılık gösteren ifadeye ilişkin sonuçlar Tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 45: Yöneticilerin Öğrenim Türlerine Göre Anlamlılık Analizi

İfadeler	Chi-square	df	p
İşletmemizde personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine önem verir.	8,088	3	0,044

Tablo 45 incelendiğinde yöneticilerin öğrenim türüne göre anlamlı farklılık gösteren tek bir ifadenin olduğu tespit edilmiştir. Bu ifade “**İşletmemizde personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine önem verir.**” ifadesi yöneticilerin öğrenim türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0.05$) anlamlılık düzeyinde tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın hangi öğrenim düzeyinden kaynaklandığını tespit etmeye yönelik ikili karşılaştırmaları yapılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda anlamlı farklılığın lise ve lisans mezunu yöneticilerin katılım düzeylerindeki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Lise mezunu yöneticiler personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine lisans mezunu olan yöneticilerden daha fazla önem vermektedirler.

3.8.4.2.3. Yöneticilerin Deneyimlerine Göre Anlamlılık Analizi

Yönetim ve maliyet muhasebesinden elde edilen bilgilerinin işletme kararlarına etkisinin, yöneticilerin deneyimlerine göre farklılık gösterip

göstermediğini incelemeye yönelik **Kruskal-Wallis** testi yapılmıştır. Testin sonucunda farklılık gösteren ifadeler yer verilmiştir. Farklılık gösteren ifadeye ilişkin sonuçlar Tablo 46’da verilmiştir.

Tablo 46: Yöneticilerin Deneyimlerine Göre Anlamlılık Analizi

İfadeler	Chi-square	df	p
1) İşletmemizde hangi alanlara yatırım yapılacağına karar verirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri çok dikkate alınmaz.	14,897	3	0,002
2) İşletmemizin kapasitesi, üretim hacmi ve maliyetleri arasındaki ilişkiyi belirlerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanılır.	9,401	3	0,024

Tablo 46 incelendiğinde yöneticilerin deneyimlerine göre anlamlı farklılık gösteren iki ifadenin olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadeler “**İşletmemizde hangi alanlara yatırım yapılacağına karar verirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri çok dikkate alınmaz.**” ve “**İşletmemizin kapasitesi, üretim hacmi ve maliyetleri arasındaki ilişkiyi belirlerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanılır.**” ifadeleri yöneticilerin deneyimlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($p < 0.05$) anlamlılık düzeyinde tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın hangi deneyim düzeyinden kaynaklandığını tespit etmeye yönelik ikili karşılaştırmaları yapılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda anlamlı farklılığın 1. ifade için mesleki tecrübe ile doğru orantılı olarak maliyet ve yönetim muhasebesi bilgilerinin daha fazla dikkate alındığı tespit edilmiştir. 2. ifade için ise 1-5 yıl mesleki deneyime sahip yöneticiler daha fazla mesleki tecrübeye sahip yöneticilere göre işletmelerinin kapasitesi, üretim hacmi ve maliyetleri arasındaki ilişkiyi belirlerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden daha az faydalandıkları yönde katılım göstermişlerdir.

3.8.4.2.4. İşletmelerin Faaliyet Alanına Göre Anlamlılık Analizi

Yönetim ve maliyet muhasebesinden elde edilen bilgilerinin işletme kararlarına etkisinin, işletmelerin faaliyet alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemeye yönelik **Kruskal-Wallis** testi yapılmıştır. Testin sonucunda farklılık gösteren ifadeler yer verilmiştir. Farklılık gösteren ifadeye ilişkin sonuçlar Tablo 47’de verilmiştir.

Tablo 47: İşletmelerin Faaliyet Alanına Göre Anlamlılık Analizi

İfadeler	Chi-square	df	p
Maliyet ve yönetim muhasebesi bilgileri yönetim kararlarının alınmasında etkilidir.	12,364	2	0,002

Tablo 47 incelendiğinde işletmelerin faaliyet alanlarına göre anlamlı farklılık gösteren tek bir ifadenin olduğu tespit edilmiştir. Bu ifade “**Maliyet ve yönetim muhasebesi bilgileri yönetim kararlarının alınmasında etkilidir.**” ifadesi işletmenin faaliyet alanına göre anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0.05$) anlamlılık düzeyinde tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın hangi faaliyet alanından kaynaklandığını tespit etmeye yönelik iki karşılaştırma testi yapılmıştır. Yapılan testin sonucunda anlamlı farklılığın üretim işletmelerinin maliyet ve yönetim muhasebesi bilgilerini yönetim kararı alırken daha fazla önemsediklerini ifade etmelerinden kaynaklanmıştır.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşmenin etkisi ve teknolojide yaşanan gelişmeler işletmeler açısından yeni bir takım zorunlulukları beraberinde getirmektedir. Muhasebe disiplini olduğu gibi yönetim ve maliyet muhasebesi de kendini değişime uydurmak zorunda kalmıştır. Bu değişimler yönetim muhasebesini, doğru karar vermeye, performans ölçmeye odaklanmış ve sosyo-kültürel olayları göz önüne alarak yeni raporlama teknikleri geliştirmeyi zorunlu kılmıştır. Ayrıca, işletmelerin olaylara bakış açılarından, yönetim fonksiyonlarına ve yatırım planlarına kadar birçok görevde kendilerini geliştirip şekillendirmelerini mecburi kılmıştır. Bu durumdan dolayı değişen rekabet koşulları, işletmelerin daha doğru ve seri karar vermesini ve rakiplerine avantaj sağlamayı önemli kılmaktadır. Günümüzde işletmelerin rekabet koşullarını en çok etkileyen faktörlerin başında doğru bilgi gelmektedir. Yöneticilere doğru bilginin ulaşması, hizmet ve ürün kalitesinin artmasına ve doğru kararların alınmasına katkı sağlayacaktır. Bilgi sistemlerinin içinde, bilgilerin toplanıp, amacına uygun olarak kullanılması muhasebenin önemini arttırarak, zenginleşmesine zemin hazırlamaktadır.

Tokat İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletme yetkililerinin işletme ile ilgili alacakları kararlarda yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden ne derece faydalandıklarını belirlemeyi amaçlayan çalışmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilir. Çalışma kapsamında uygulanan anketlerin yüksek derece güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanlardan %58,7'si erkeklerden oluşmaktadır ve eğitim durumları %45,5' oranında lisanstr. Uygulamanın yapıldığı işletmelerdeki yetkililerin %22,3'ü işletme sahibi iken, %28,1'i yetkilendirilmiş diğer kişilerden oluşmaktadır ve meslekteki tecrübeleri %28,1 oranında 6-10 yıl arasındadır.

İşletmeye yönelik bulgular ise; çalışma kapsamında incelenen işletmelerden %47,9'unun 16 yıl ve daha uzun süredir aynı alanda faaliyet gösterdiği görülmüştür. İşletmenin hukuki mahiyeti açısından %69,4'ünün limited şirketi olduğu tespit edilmiştir ve faaliyet alanlarının %67,8'i ise üretim sektörüdür. Üretim sektörünün bu denli çok olması bölge ekonomisi ve istihdam açısından da son derece önemlidir. Örneklem grubunu oluşturan firmaların % 86,8'inde ön muhasebe bilen personelin

olduğu görülmüştür. Örneklem gurubunun üretim sektörü çoğunluklu olması nedeniyle çalıştırdıkları işçi sayıları ise %38’inde 50-249 işçi arasındadır.

Çalışmaya konu olan işletmelerin %71,9’unda ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin izlendiği ayrı bir muhasebe biriminin olduğu görülmüştür. Katılımcıların işletmelerinde muhasebe işlemlerinin yapıldığı ayrı bir yer olma durumu ise %64,5’lik kısımda SMMM bürosu olduğu görülmüştür. Muhasebe kayıtlarının neden tutulduğuyla ilgili düşünceleri ise, %88,4’lük oranla vergi ve yükümlülükler ve alınacak kararlara dönük bilgiler elde etmek amacıyla tutulduğu görülmüştür.

Ölçekteki ifadelerin katılım düzeyleri açısından incelendiğinde, ölçekte yer alan 2,3,10,14,22,21,9,16,20 ve 15 inci sırada bulunan ifadelere “kesinlikle doğru” düzeyinde cevaplarının geldiği, ankettin 12.sirasında yer alan ifadeye ise katılım düzeyinin “kararsız” olduğu tespit edilmiştir. Diğer bütün ifadelere de katılımcıların “doğru” düzeyinde cevaplar verdikleri belirlenmiştir.

Bir işletmeyi oluşturan farklı bölümlerin olması işletmenin doğru kararlar alması için maliyet ve yönetim muhasebesi bilgilerini yönetime sunarlar. Yönetimin verileri doğru analiz etmesi ve sonuçları irdelemesi için bu bölümler arasındaki iletişimi yani veri akışını doğru kontrol etmesi ile sağlanabilir.

Yönetimin sağlıklı kararlar alabilmesi için, stratejik planlamayı doğru yapmasına zemin hazırlanmalıdır.

İşletmelerde muhasebe ve diğer birimler arasındaki bilgi akışının hızlı ve doğru olabilmesi için önlemler alınıp, gerekli programların kullanımına yer verilmelidir.

İşletmelerde üretilecek mamullerin miktar ve üretim zamanlarının belirlenmesinde, muhasebe bilgilerinin kullanımı ön planda olsa bile, bu verileri kullanmayan işletmelerin azımsanmayacak kadar çok olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu konuyla ilgili yöneticilere bilgiler verilerek muhasebe verilerinin faydasının öğretilmesi yolunda çalışmalar yapılabilir.

Görüşmeler esnasında işletme yetkililerinin ve/veya muhasebecilerinin konu hakkındaki düşüncelerinin çok önemli olduğu görüşüdür. Muhasebenin ve muhasebecilerinin konunun önemini anlamış olmalarına rağmen yöneticilerin bu konularda çokta titiz davranmadıkları tespit edilmiştir.

İşletme yönetimi karar alırken muhasebe bilgilerinden yararlanarak stok ve taşıma şartlarına dair kararlar alması için maliyet muhasebesinin bilgilerini doğru ve zamanında kullanması gerekmektedir.

İşletmelerin kendilerine ek maliyet oluşturan durumları yaşamaması için, muhasebe verilerinin doğru analiz etmeleri sağlanabilir.

Sonuç itibariyle işletmelerde, yöneticilerin maliyet ve yönetim muhasebesi hakkında bilgi düzeyinin artırılmasına dair adımlar atılarak, muhasebe verilerinin faydaları ispatlanıp karar verme kriterleri hakkında bilgiler verilmelidir. Muhasebe verileri sayesinde atılacak adımların önceden tespit edilmesi, yatırımların doğru ve zamanında yapılmasıyla işletmelerin kârlılığı ve verimliliği artırılabilir.



KAYNAKÇA

- Akat İlder, Budak Gönül ve Budak Gülay (2002). *İşletme Yönetimi*, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir,
- Akdoğan, Nalan (1994). *Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayınları, Ankara.
- Akgün Ali İhsan, Kılıç Selçuk (2013). Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi, Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, Manisa.
- Akpınar, Yusuf (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Alioğulları, Zişan Duygu (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki- Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Alkan, İpek (2007). *Maliyet Muhasebesi, Teori-İşlemler ve Uygulamalar*, Tuba Kitabevi, İstanbul.
- Alpagun, Oktay (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basın Yayın, İstanbul.
- Altuğ, Osman (2006). *Maliyet Muhasebesi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Arzova, Burak (2011). *Finansal Muhasebe*, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Bağırkan, Şemsettin (1983). *Karar Verme*, Der Yayınları, İstanbul.
- Banar, Kerim (2004) *Maliyet Muhasebesi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Banar, Kerim (2001). *Muhasebe Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Bursal Nasuhi ve Ercan Yücel (1994). *Maliyet Muhasebesi – İlkeler ve Uygulamalar*, Der Yayınları, İstanbul.
- Büyükmirza, Kamil (2007). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, 11.Baskı, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara.

- Can Aşan Özgür ve Aydın Eren Miskin (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayınları, Denizli
- Cemalcılar, Özgül, Önce Saime (1999). *Muhasebenin Kuramsal Yapısı*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1093, Eskişehir.
- Cemalcılar, Özgül, Yılmaz Benligiray ve Fevzi Sürmeli (2003). *Genel Muhasebe*, Beta Basım Yayın, Eskişehir.
- Çongar Kemalettin, Ulusan Hikmet ve Öztürk Mehmet (2010). *Genel Muhasebe*, Sözkesen matbaacılık, Ankara.
- Çürük, Akten Suna (2007). *İşletmelerde Karar Verme Sürecinin Etkinliği Bakımından Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Demir, Hulusi (1985). *Yönetimsel Karar Verme*, Bilgehan Basım Evi, İzmir.
- Demir, Volkan (2008). “Yönetim Muhasebesindeki Değişim ve Değişimi Etkileyen Faktörler”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Yıl: 8, Sayı: 26, 51-70.
- Demirdağ, Selma (2010). *İşletmelerinde Eğitim Faaliyetleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eken Hasan ve Selimler Hüseyin (2015). *Banka Muhasebesi* (3.baskı) Der yayınları, İstanbul.
- Elmacı, Orhan (2007). *Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi*, Gazi Kitabevi Yayınları, Kütahya.
- Erdoğan Nurten, Lazol İbrahim, Ergun Ülkü ve Köse Tunç (2014). *Genel Muhasebe*, Anadolu Üniversitesi, Yayın No:2595, 4.Baskı, Eskişehir.
- Erdoğan, Said (2018). *Hastanelerde Yönetim Muhasebesi Sisteminin Oluşturulması ve Sağlayabileceği Faydalar*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Erkuş, Şule (2016). *Yönetim Muhasebesi Açısından muhasebe Paket Programlarının Karşılaştırmaları Üzerine Bir Çalışma*, Namık Kemal Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.
- Ertürk, Mümin (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Genç, Nurullah (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gül, Meltem (2014). *KOBİ'lerde Karar Verme Sürecine Yönetim Ve Maliyet Muhasebesinin Etkileri (TRB1 Bölgesinde Üretim Yapan Kobi'ler Üzerine Bir Uygulama) Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.*
- Hayri Ülgen ve Kadri Mirze (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Hiçşmaz, Mazhar (1970). *Tarihsel Gelişimi İçerisinde Muhasebenin Teorisi ve Teknik Yapısı*, Ankara.
- İbrahim, Kavrakoglu (1992). *Desicion Economics*, 3. Baskı, BÜMED Yayınları, İstanbul.
- İmrek, Mustafa (2003). *Karar Verme Teknikleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Jerry Koory and Medley Bronley (1987). *Management Information Systems: Planning and Desicion Making*, South- Western Publishing, West Chicago.
- Karaarslan, Erkan (2007), *Soru ve Cevaplarıyla Devlet Muhasebesi*, MİTAGED yayınları, No: 2, Ankara.
- Karagöz, Yalçın (2017), *SPSS ve Amos uygulamalı Nitel-Nicel Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayınevi, 1. Baskı, Sivas.
- Karahoca, Dilek ve Karahoca Adem (1998). *İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler İçin Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları*, Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi, İstanbul.
- Karasar, Niyazı, (2009). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*, (15.Baskı) Nobel Yayınları, Ankara.

- Kartal, Ali (2000). *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi (I)*, Birlik Ofset Matbaacılık, Eskişehir.
- Kaya, Yahya (1993). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar*, Set Ofset, Ankara
- Kaygusuz Sait, Aslan Ümmühan ve Kepçe Nazlı (2014). *Genel Muhasebe I*, Anadolu Üniversitesi, Yayın No:2654, 3.Baskı, Eskişehir.
- Kaynar, Yusuf (2010); *Muhasebe Bilgi Sisteminde Üretilen Temel Performans Göstergelerinin Karar Verme Süreçlerinde Kullanılması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kemal, Tosun (1987). *İşletme Yönetimi*, Ün Yayınları, İstanbul.
- Koç, Umut (2009). “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, c.11.1.
- Koçel, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, Tamer (2013). *İşletme Yöneticiliği*, 14.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Onut, Sefa (2017). *Yerel Ekonomik Kalkınmada Muhasebe Meslek Elemanlarının Önemi ve Rolü: Sivas İlinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Otlu, Fikret ve Yusuf Cahit Çukacı (2006). “Genel İmalat Maliyetlerinin Dağıtımında Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sistemi ve Çevresel Maliyetlerin Değerlendirilmesi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), ss.393-411.
- Özdoğan, Burak (2010). “Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi Sistemleri ve Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Özer, Kadir (1997). *Gerçekçi Yönetişim*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Palmer Marganet and Beverly Hyman (1993). *Yönetimde Kadınlar*, (Çev: Vedat Üner) Rota Yayınları, İstanbul.

- Sabri Bektöre ve Halim Sözbilir (1990). *Muhasebe İlkeleri ve Uygulaması*, Ozan Reh. Bas. Yay. Tur. Ltd. Şti. Eskişehir.
- Sağır, Cenkan (2006). *Karar verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Schermerhom, John (1984). *Management For Productivity*, New York, John WileyAndsons.
- Sevilengül, Orhan (2005). *Genel Muhasebe*, Gazi Kitabevi, Fersa Matbaası, 12. Baskı. Ankara.
- Sevilengül, Orhan (2011). *Genel Muhasebe*, (16.Baskı) Gazi Kitabevi, Öz Baran Ofset Matbacılık, Ankara.
- Sürmeli, Fatih (1996). *Muhasebe bilgi sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 115.
- Şakrak, Münir (1997). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul.
- Şenol Mehmet Murat (2018). *Muhasebe Temel Kavramları Açısından Muhasebe Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Sivas İlinde Bir Araştırma*, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Taylor, Bernard (1999). *Introduction to Management Science*, 6. Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Timur, Hikmet (1990). “Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme, Hacettepe Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, C:8, S:2, Ankara.
- Titiz, İsmet ve Çetin Cüneyt (2000). “Karar Almada Geleneksel Maliyet Yönetimi Yaklaşımında Yaşanan Gelişmeler ve Stratejik Maliyet Yönetimi”, Süleyman Demirel Üniversitesi *İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2,121-138.
- Türkçe Sözlük (1998), Türk Dil Kurumu, <http://sozluk.gov.tr> (Erişim, 11.02.2019)
- Ülgen Hayri ve Mirze Kadri (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

- Üner, Nursel, Oktav Alpugan, Demir Hulusi, Oktav Mete (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Üstün, Rifat (1992). *Yönetim Muhasebesi*, 2.Baskı, Alfa Basın Yayın Dağıtım İstanbul.
- Williams, J. R., Haka, S. F., Bettner, M. S., Carcello, J. V. (2010). *Financial accounting* (14. b.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- www.tdk.gov.tr (Erişim: 13.01.2019)
- Yalkın, Yüksel Koç (2006). *Genel Muhasebe İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yalkın Yüksel Koç ve Demir Dilek (2006). “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ve Türkiye’de Finansal Raporlama Standartlarının Gelişimi”, 17. Dünya Muhasebe Kongresi, *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı:76, Kasım, 291-312
- Yavuz, Hasan (2014). *Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları Üzerinde Etkileri: Bartın İlindeki Kobi’ler Üzerinde Bir Araştırma*, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Bartın.
- Yılmaz Malik ve Tasal Mehmet (2010). Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci, *Journal of World of Turks*, Zfwtvol. 2. No:1.
- Yılmaz, Zekai (1995) , Yatırım Proje Analizi ve Yönetimi, Uludağ Üniversitesi, Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 35, Bursa.
- Yozgat, Uğur (1994), *Yönetimde Karar Alma Teknikleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yükçü, Süleyman (1998), *Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğine Göre Maliyet Muhasebesi*, 3.Baskı, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- Yürekli, Emin (2017). “Kobi’ler de Yönetim ve Maliyet Muhasebesinin Stratejik Karar Alma Üzerine Etkisi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ocak,167-168

Yılmazer, Özge (2010); *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi (Ankara Tekstil İşletmeleri Örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.





EKLER

EK 1. Anket Formu

Anket Formu

Sayın Yetkili,

Bu anket çalışması “Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinin İşletme Kararlarına Etkisi: Tokat İlinde Bir Araştırma” başlıklı tez konusunun uygulama kısmında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma ile yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin işletme kararlarında ne kadar etkili olduğunu ölçmek amaçlanmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Ankete içtenlikle cevap vermeniz çalışmanın değerini arttıracaktır. **Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.**

Ali İsmail ŞENCER/ Sivas CÜ. Sosyal Bil. Ens. Y. Lisans Öğrencisi

1. Bölüm: Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

2. Eğitim durumunuz?

() Lise () Ön Lisans () Lisans

() Yüksek Lisans

3. İşletmedeki göreviniz?

() Sahip/Yönetici () Mali İşler Müdürü

() Genel Müdür () Muhasebe Müdürü

() Genel Müdür Yardımcısı

() Diğer(Satış Müd. Muhasebe Müd. vb)

4. Mesleki deneyiminiz?

() 1-5 yıl () 6-10 yıl

() 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

2. Bölüm: İşletmeye İlişkin Bilgiler

5. İşletmenizin faaliyet süresi?

() 1-5 yıl () 6-10 yıl

() 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

6. İşletmenizin hukuki yapısı?

() Anonim Şirket () Komandit Şirket

() Limited Şirket () Kolektif Şirket

() Diğer.....

7. İşletmenizin faaliyet alanı?

() Hizmet () Üretim () Ticaret

8. İşletmenizde ön muhasebe birimi var mı?

() Evet () Hayır

9. İşletmenizde çalışan kişi sayısı?

() 1-9 kişi () 10-49 kişi

() 50-249 kişi () 250 kişi ve üzeri

10. İşletmede ürün/hizmet maliyetlerinin izlendiği ayrı bir muhasebe birimi var mı?

() Evet () Hayır

11. İşletmenizin muhasebe işlemleri nerede yapılmaktadır?

() İşletme bünyesindeki muhasebe/finans bölümünde

() SMMM bürosunda

12. İşletmenizde muhasebe kayıtlarının niçin tutulduğunu düşünüyorsunuz?

() Sadece vergisel yükümlülük (zorunlu) olduğu için

() Alınacak kararlara dönük bilgiler elde etmek için

() Her ikisi içinde tutulur

3. Bölüm: Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Bilgilerinin İşletme Kararlarına Etkisi

S. No	Bu bölümde, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin işletme kararlarına etkisi ölçülmek istenmektedir. Aşağıda işletme yönetiminde alınabilecek bazı işletme kararları belirtilmiştir. İşletmede kararların alınmasında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Yanlış	Yanlış	Kararsızım	Doğru	Kesinlikle Doğru
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Rekabette önemli bir anahtar yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanmaktır.					
2.	Yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri maliyetlerin kontrolünde önemli araçlardandır.					
3.	Maliyet ve yönetim muhasebesi bilgileri yönetim kararlarının alınmasında etkilidir.					

S. No	(1) Kesinlikle Yanlış (4) Doğru	(2) Yanlış (5) Kesinlikle Doğru	(3) Kararsızım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	İşletmemiz, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanarak satılacak malların niteliklerini belirler.							
5.	İşletmemizde, üretilecek mamullerin, miktar ve üretim zamanlarının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanılır.							
6.	Yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri üretim için gerekli hammadde ve diğer girdilerin nitelik ve miktarının belirlenmesinde etkilidir.							
7.	İşletmemiz, yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanarak üretimin akış biçimini belirler.							
8.	İşletmemiz, karar alırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerini kullanarak işgücünün nitelik ve çalışma zamanlarını belirler.							
9.	İşletmemizde personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine önem verir.							
10.	İşletmemizde, bütçeler ile geliştirilmiş stratejik planlar oluştururken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanır.							
11.	İşletmemizde karar alınırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanarak stok ve taşıma şartlarının belirlenmesi sağlanır.							
12.	İşletmemizde hangi alanlara yatırım yapılacağına karar verirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri çok dikkate alınmaz.							
13.	İşletmemiz alacak, stok ve duran varlık yönetimi politikalarını belirlerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine dayanarak kararlar alır.							
14.	İşletmemizin sabit ve değişken giderlerinin kontrolünü sağlamada yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri etkilidir.							
15.	İşletmemizin kapasitesi, üretim hacmi ve maliyetleri arasındaki ilişkiyi belirlerken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanılır.							
16.	İşletmemizin kar planlama kararları ile ilgili bilgiler oluşturulmasında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanır.							
17.	İşletmemiz katma değer oluşturan maliyetlerin ortadan kaldırılması için yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine ihtiyaç duyar.							
18.	İşletmemizde maliyet ve hacim analizlerinin yapılması için yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin kullanılması gerekir.							
19.	İşletmemiz fiyat belirleme politikalarında (indirim, kampanya vs.) piyasa temelli bir yaklaşım sergiler.							
20.	İşletmemizin genel üretim giderlerinin tahmininde yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri etkilidir.							
21.	İşletmede oluşan enflasyonist baskının üretim maliyetlerine olan etkisini araştırırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri önemli bir etkiye sahiptir.							
22.	İşletmemizde yenileme (makine, teçhizat ve demirbaş) kararları alınırken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerine başvurulur.							
23.	Sipariş teklifleri değerlendirilirken yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden ziyade piyasa şartları dikkate alınır.							
24.	İşletmemizin reklam ve tanıtım gibi faaliyetlerine yönelik kararlarında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinden yararlanır.							
25.	İşletmemizde vergi yükünü hafifletmek için vergi kanunlarının sınırları içerisinde olmak kaydıyla muhasebecilerden vergi planlaması hakkında bilgi alınır.							
26.	Yönetim ve maliyet muhasebesi bilgilerinin düzenli olarak işlediği, muhasebe bilgi sistemine sahip işletmelerde alınacak kararlarda isabet oranı artar.							
27.	Piyasa ağırlıklı olarak karar alındığında yönetim ve maliyet muhasebesi bilgileri ikinci planda kalmaktadır.							

Teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ali İsmail ŞENCER
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 21.01.1994 Niksar
e-posta : senceraliismail03@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	2017
Yüksek Lisans	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	2020

İŞ TECRÜBESİ

Yabancı Dil

KPDS ()

ÜDS ()

YÖKDİL ()

IELTS ()