



**SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**KOBİLERDE KARAR ALMA SÜREÇLERİNDE  
MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA: SIVAS OSB ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Atakan ATALAY**

**Sivas**

**Şubat 2019**

**SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**KOBİLERDE KARAR ALMA SÜREÇLERİNDE  
MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA: SİVAS OSB ÖRNEĞİ**

**Atakan ATALAY**

**Tez Danışmanı:**

**Dr. Öğr. Üyesi Yüksel AYDIN**

**Sivas**

**Şubat 2019**

## KABUL VE ONAY

**Üniversite:** : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Ana Bilim Dalı** : İşletme Ana Bilim Dalı  
**Tezin Başlığı** : KOBİ'lerde Karar Alma Süreçlerinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma: Sivas OSB Örneği  
**Savunma Tarihi** : 05.02.2019  
**Danışmanı** : Dr. Öğr. Üyesi Yüksel AYDIN

Unvanı - Adı Soyadı

İmza

**Jüri Başkanı** : Doç. Dr. Mehmet DEMİR

**Üye** : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL

**Üye** : Dr. Öğr. Üyesi Yüksel AYDIN



**Oy Birliği**

**Oy Çokluğu**

Atakan ATALAY tarafından hazırlanan KOBİ'lerde Karar Alma Süreçlerinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma: Sivas OSB Örneği başlıklı tez, kabul edilmiştir. ..../..../.....

Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL  
Enstitü Müdürü

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

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 dâhil 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.

Atakan ATALAY



# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>KOBİLER (KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER)</b> .....	<b>3</b>
1.1.KOBİ Kavramı .....	3
1.2.KOBİ'lerin Tanımlanmasında Kullanılan Nicel ve Nitel Kriterler .....	4
1.2.1.Nicel (Kantitatif) Kriterler .....	5
1.2.2.Nitel (Kalitatif) Kriterler .....	5
1.3.KOBİ Tanımı ve Sınıflandırması .....	6
1.3.1.Avrupa Birliği'nin (AB) KOBİ Tanımı .....	7
1.3.2.Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü'nün (OECD) KOBİ Tanımı.....	8
1.3.3.Türkiye'nin KOBİ Tanımı .....	9
1.4.KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları.....	11
1.4.1.KOBİ'lerin Avantajları .....	11
1.4.2.KOBİ'lerin Dezavantajları.....	12
1.5.KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi .....	13

1.6.KOBİ'lerin Karşılaştıkları Temel Sorunlar .....	18
1.6.1.Yönetim ve Organizasyon Sorunları.....	18
1.6.2.Üretim Sorunları .....	23
1.6.3.Pazarlama Sorunları.....	23
1.6.4.İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunları.....	25
1.6.5.Finansman Sorunları .....	25
1.6.6.Muhasebe Sorunları .....	28

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ VE İŞLETMELERDE KARAR ALMA SÜRECİ**

.....	<b>29</b>
2.1.Bilgi ve Bilgi Sistemleri .....	29
2.2.Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS) ve Alt Bilgi Sistemleri .....	33
2.2.1.Üretim Bilgi Sistemi .....	34
2.2.2.Pazarlama Bilgi Sistemi.....	34
2.2.3.İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi.....	35
2.2.4.Finans Bilgi Sistemi.....	36
2.2.5.Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS).....	36
2.3.Muhasebe Bilgi Sistemi ve Alt Bilgi Sistemleri .....	38
2.3.1.Finansal Muhasebe Bilgi Sistemi .....	39
2.3.2.Maliyet Muhasebesi Bilgi Sistemi.....	40
2.3.3.Yönetim Muhasebesi Bilgi Sistemi .....	41
2.4.Muhasebe Bilgi Sisteminin Unsurları .....	41
2.4.1.İnsan.....	41
2.4.2.İletişim Araçları .....	42
2.4.3.Donanım ve Yazılım.....	42

2.4.4.Raporlar .....	42
2.5.Muhasebe Bilgi Sisteminin Geliştirme İlkeleri .....	43
2.5.1.Uygun Maliyet İlkesi .....	43
2.5.2.Raporlama İlkesi .....	44
2.5.3.İnsan Etkeni İlkesi .....	44
2.5.4.Örgüt Yapısı İlkesi.....	44
2.5.5.Esnek Olma İlkesi .....	44
2.5.6.Açık ve Anlaşılabilir Olma İlkesi .....	45
2.5.7.Verit Biriktirme ve İşleme İlkesi .....	45
2.6.Muhasebe Bilgi Sisteminde Verit Akışı ve Bilgi İşlem Aşamaları .....	45
2.6.1.Kaydetme .....	47
2.6.2.Sınıflandırma .....	47
2.6.3.Hesaplama.....	47
2.6.4.Özetleme .....	47
2.6.5.Saklama.....	47
2.6.6.İletme .....	48
2.7. Karar ve Karar Alma Kavramları .....	48
2.8.Karar Alma Türleri .....	50
2.8.1.Stratejik, Yönetmel ve Operasyonel Kararlar .....	50
2.8.2.Programlanabilen ve Programlanamayan Kararlar.....	51
2.8.3.Kişi ve Grup Kararları .....	51
2.8.4.Üst ve Alt Kademe Kararları .....	52
2.8.5.Belirlilik, Belirsizlik ve Risk Altında Alınan Kararlar .....	52
2.9.Karar Alma Süreci.....	53
2.9.1.Amaç Belirleme veya Sorun Saptama .....	54

2.9.2.Amaç veya Sorunla İlgili Bilgilerin Toplanması.....	55
2.9.3.Alternatiflerin Oluşturulması.....	55
2.9.4.Alternatiflerin Değerlendirilmesi ve En Uygun Alternatifin Seçilmesi	56
2.9.5.Seçilen Alternatifin Uygulanması.....	56
2.9.6.Sonuçların Değerlendirilmesi.....	57
2.10.Muhasebe Bilgi Sisteminin Karar Almada Kullanılmasının Önemi.....	58
2.10.1.Muhasebe Bilgi Sisteminin Üretim Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Kullanılmasının Önemi.....	60
2.10.2.Muhasebe Bilgi Sisteminin Pazarlama Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Kullanılmasının Önemi.....	60
2.10.3.Muhasebe Bilgi Sisteminin Satın Alma Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Kullanılmasının Önemi.....	61
2.10.4.Muhasebe Bilgi Sisteminin İnsan Kaynakları Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Kullanılmasının Önemi.....	62
2.10.5.Muhasebe Bilgi Sisteminin Finansman Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Kullanılmasının Önemi.....	62

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **KOBİLERDE KARAR ALMA SÜREÇLERİNDE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: SİVAS OSB ÖRNEĞİ .....**

**65**

3.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	65
3.2.Literatür İncelemesi.....	66
3.3.Araştırma Yöntemi.....	70
3.3.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	70
3.3.2.Araştırmanın Sınırları.....	70
3.2.3.Veri Toplama Yöntemi.....	70
3.2.4.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	71



3.4.Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar .....	72
3.4.1.Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi için Güvenilirlik Testine İlişkin Bulgular .....	72
3.4.2.Araştırmaya Katılanlara Yönelik Demografik Bulgular.....	74
3.4.3.Araştırmaya Katılan İşletmelere Yönelik Bulgular .....	77
3.4.4.Araştırmaya Katılanların İfadelerine Verdiği Cevapların Betimleyici İstatistikleri .....	86
3.4.5.İşletmelere İlişkin Değişkenlere Göre Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğinin Karşılaştırılması.....	97
3.4.6.İşletmelere İlişkin Değişkenlere Göre Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletmelerde Alınan Kararlara Etkisinin Karşılaştırılması.....	104
<b>SONUÇ.....</b>	<b>111</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>115</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>127</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>131</b>

## KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AŞ	: Anonim Şirket
FMKD	: Faktör Maliyetiyle Katma Değer
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü
MBS	: Muhasebe Bilgi Sistemi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
WTO	: Dünya Ticaret Örgütü
vd.	: Ve diğerleri
YBS	: Yönetim Bilgi Sistemi

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Avrupa Birliği'nin KOBİ Sınıflandırması .....	8
<b>Tablo 2.</b> Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü'nün (OECD) KOBİ Sınıflandırması.....	9
<b>Tablo 3.</b> Türkiye'nin KOBİ Sınıflandırması .....	10
<b>Tablo 4.</b> KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri.....	17
<b>Tablo 5.</b> Ölçeklere İlişkin Cronbach Alpha Değerleri.....	73
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	74
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	75
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı .....	76
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı .....	77
<b>Tablo 10.</b> İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı .....	78
<b>Tablo 11.</b> İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı.....	79
<b>Tablo 12.</b> İşletmelerin Yıllık Net Satış Hasılatı ve Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı .....	80
<b>Tablo 13.</b> İşletmelerin KOBİ Türlerine Göre Dağılımı.....	81
<b>Tablo 14.</b> İşletmedeki Yöneticilerin Durumuna Göre Dağılımı.....	82
<b>Tablo 15.</b> İşletmelerde Muhasebe İşlerinin Takip Edildiği Yer .....	83
<b>Tablo 16.</b> İşletmelerde Muhasebe İşlerinin Yapılma Sebebi.....	84
<b>Tablo 17.</b> İşletmelerde Kararlar Alınırken İzlenen Yol.....	85
<b>Tablo 18.</b> Kararlar Alınırken Muhasebe Bilgilerinden Yararlanma.....	86
<b>Tablo 19.</b> Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ..	87
<b>Tablo 20.</b> Pazarlama Satış Dağıtım Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	90

<b>Tablo 21.</b> Üretim Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	92
<b>Tablo 22.</b> Satın Alma Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	94
<b>Tablo 23.</b> İnsan Kaynakları Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	95
<b>Tablo 24.</b> Yatırım ve Finansman Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	96
<b>Tablo 25.</b> Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları .....	97
<b>Tablo 26.</b> Ölçek Puanına İlişkin İstatistikler .....	98
<b>Tablo 27.</b> İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	98
<b>Tablo 28.</b> İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	99
<b>Tablo 29.</b> KOBİ Türlerine Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 30.</b> İşletmedeki Yöneticilerin Durumuna Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin t Testi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 31.</b> İşletmelerde Muhasebe İşlemlerinin Takip Edildiği Yere Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	101
<b>Tablo 32.</b> İşletmelerde Muhasebe İşlerinin Yapılma Düşüncesine Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin t Testi Sonuçları .....	101
<b>Tablo 33.</b> İşletmelerde Kararlar Alınırken İzlenen Yola Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	102
<b>Tablo 34.</b> İşletmelerde Karar Alınırken Muhasebe Bilgilerine Başvurulmasına Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin t Testi Sonuçları.....	103
<b>Tablo 35.</b> İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	104

<b>Tablo 36.</b> İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	105
<b>Tablo 37.</b> KOBİ Türlerine Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	105
<b>Tablo 38.</b> İşletmedeki Yöneticilerin Durumuna Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin t Testi Sonuçları.....	106
<b>Tablo 39.</b> İşletmelerde Muhasebe İşlemlerinin Takip Edildiği Yere Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	107
<b>Tablo 40.</b> İşletmelerde Muhasebe İşlerinin Yapılma Düşüncesine Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin t Testi Sonuçları .....	107
<b>Tablo 41.</b> İşletmelerde Kararlar Alınırken İzlenen Yola Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	108
<b>Tablo 42.</b> İşletmelerde Karar Alınırken Muhasebe Bilgilerine Başvurulmasına Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin t Testi Sonuçları .....	109

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bilgi İşlem Sistemi .....	31
Şekil 2. Yönetim Bilgi Sistemini Oluşturan Alt Sistemleri .....	33
Şekil 3. MBS ve YBS Arasındaki İlişki .....	37
Şekil 4. Muhasebe Bilgi Sisteminde Veri Akışı .....	46
Şekil 5. Muhasebe Bilgi Sisteminde Bilgi İşlem Aşamaları.....	47
Şekil 6. Karar Türleri .....	50
Şekil 7. Karar Alma Süreci .....	54
Şekil 8. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı .....	74
Şekil 9. Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı .....	75
Şekil 10. Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı .....	76
Şekil 11. Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı .....	77
Şekil 12. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı.....	78
Şekil 13. İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı .....	79
Şekil 14. İşletmelerin Yıllık Net Satış Hasılatı ve Çalışan Sayısına Göre Dağılımı .	80
Şekil 15. İşletmelerin KOBİ Türlerine Göre Dağılımı .....	81
Şekil 16. İşletmelerde Yöneticilerin Durumuna Göre Dağılımı .....	82
Şekil 17. İşletmelerde Muhasebe İşlerinin Takip Edildiği Yer.....	83
Şekil 18. İşletmelerde Muhasebe İşlerinin Yapılma Sebebi .....	84
Şekil 19. İşletmelerde Kararlar Alınırken İzlenen Yol .....	85
Şekil 20. Kararlar Alınırken Muhasebe Bilgilerinden Yararlanma .....	86

## ÖZET

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) ekonomik canlanma, teknolojik gelişmelere ayak uydurma ve yeni istihdam alanları oluşturma konusundaki katkıları sebebiyle tüm ülke ekonomileri için önemli bir yere sahiptir. KOBİ'lerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri, bilgiyi üretme ve etkili bir şekilde kullanabilmeleriyle mümkün olmaktadır. Küreselleşen dünyada işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaları zorlaşmış, bu da bilgiye ulaşma ihtiyacını artırmıştır. İhtiyaç duyulan bu bilgilerin birçoğu muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilmekte ve raporlar halinde karar alıcılara sunulmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilginin kalitesi işletmelerin daha sağlıklı kararlar alması açısından önem teşkil etmektedir. Ülkelerin kalkınmasında büyük öneme sahip olan KOBİ'lerin daha etkili ve verimli kararlar almaları için muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgileri stratejik olarak kullanabilmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma Sivas Organize Sanayi Bölgesinde 2018 yılında faaliyet gösteren KOBİ'leri kapsamaktadır. Araştırma verilerinin elde edilmesi anket formu aracılığıyla gerçekleştirilmiş olup, 81 KOBİ'ye uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 23 paket programı kullanılmıştır. Çalışma ile muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ölçülmeye ve karar alma sürecinde kullanım düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgilerin karar alma sürecindeki önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre muhasebe bilgi sisteminin KOBİ'lerde etkin bir şekilde çalıştığı ve işletmelerin karar alma süreçlerinde ihtiyaç duydukları kaliteli bilgileri ürettiği görülmüştür. KOBİ yöneticilerinin üretim, pazarlama, satın alma, insan kaynakları, yatırım, finans gibi birçok alanda verecekleri kararlarda, genellikle bu bilgilerden yararlandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca KOBİ'ler, muhasebe işlemlerini sadece vergisel yükümlülüklerin yerine getirilmesi için bir unsur olarak görmeyip aynı zamanda işletmenin mali durumuyla ilgili her türlü bilgiye ulaşmak için bir araç olarak görmektedirler. Bu anlamda KOBİ'ler, muhasebe bilgilerinin önemini kavradıklarını ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gerekli olduğunu düşünmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Muhasebe Bilgi Sistemi, Karar Alma Süreci, KOBİ

## ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) occupy an important place in the economy of all countries due to their economic revival, adaptation to technological development and new areas of employment. SMEs can continue their activities in a healthy way, receive information and use it effectively. In a globalized world, enterprises find it increasingly difficult to survive in an intense competitive environment, which increases the need for access to information. Most of this information is produced by the accounting information system and is presented to decision makers in reports. The quality of the information produced by the accounting information system is important for companies to make healthier decisions. SMEs that are important for the development of countries should be able to strategically use the information generated by the accounting information system to make more efficient and effective decisions.

This study covers SMEs operating in 2018 in the Organized Industrial Zone Sivas. Research data was obtained using a questionnaire and applied to 81 SMEs. For the data analysis, the SPSS 23 batch program was used. The effectiveness of the accounting information system was measured by the study, and tried to determine the level of use in the decision-making process. However, the importance of the information produced by the accounting information system in the decision-making process was emphasized. According to the results of the research, it is clear that the information accounting system works effectively for SMEs, and enterprises produce high-quality information that they need in decision-making processes. It was found that SME managers typically use this information in their decisions in many areas, such as manufacturing, marketing, procurement, human resources, investment and finance. In addition, SMEs consider accounting operations not only as an element to fulfill tax obligations, but also as a means to obtain any information related to the financial situation of an enterprise. In this sense, SMEs believe that they understand the importance of accounting information and are obliged to continue their activities.

**Keywords:** Accounting Information System, Decision-Making Process, SMEs



## GİRİŞ

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) az sermaye kullanımının yanında daha çok el emeğiyle faaliyette bulunan, hızlı karar verme yeteneğine sahip, sınırlı düzeyde yönetim giderleriyle çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüsler şeklinde ifade edilebilir. KOBİ'ler ekonomiye güç kazandırma, yeni istihdam alanları sağlama, ülke kalkınmasını hızlandırma ve esnek yapıları sayesinde teknolojik gelişmelere ayak uydurma açısından tüm ülke ekonomileri için önemli bir yere sahiptir.

İşletmeler için bilgi her zaman ihtiyaç duyulan önemli bir sermayedir. İşletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamı, işletmelerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmeleri için gerekli olan doğru, ilgili, zamanlı ve güvenilir bilgiye ulaşma ihtiyacını artırmıştır. Dış kaynaklarla ilgili tüm bilgilere işletmeler kolaylıkla erişebilmektedir ancak işletmenin iç kaynaklarıyla ilgili bilgilerin sağlanması, işletmede etkin bir bilgi sisteminin varlığıyla mümkün olmaktadır. İşletmeye bilgi sağlayacak olan bu sistemlerden en önemlisinin muhasebe bilgi sistemi olduğu ifade edilmektedir. Muhasebe bilgi sistemi işletmeye gelen verileri işleyerek, işletmelerin karar alma süreçlerinde kullanabilecekleri yararlı bilgilere dönüştürür ve işletme faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlar. Aynı zamanda işletmelerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasında önemli faydalar sağlar.

İşletme yönetiminin karar alma sürecinde ihtiyaç duyduğu bilgiler, muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilmekte ve karar alıcılara sunulmaktadır. İşletmelerin doğru karar alabilmeleri, muhasebe bilgi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasına ve ürettiği bilgilerin kalitesine bağlı olmakla birlikte yöneticinin bu bilgileri doğru analiz edip yorumlamasıyla da ilgilidir. Alınan kararların kaliteli muhasebe bilgilerine dayandırılması, KOBİ'lere stratejik bir başarı ve birçok alanda üstünlük sağlayacaktır.

Bu tez çalışmasının ilk iki bölümünde teorik bilgilere, son bölümünde ise alan araştırmasına yer verilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde KOBİ'lerin tanımlanması, sınıflandırması, avantaj ve dezavantajları, ülke ekonomilerindeki önemi ve temel sorunlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde işletmelerde kullanılan bilgi sistemleriyle ilgili bilgiler verilmiş ve muhasebe bilgi sisteminin önemi, unsurları, bilgi akışı ve geliştirme ilkelerine değinilmiştir. Bununla birlikte karar alma kavramı, özellikleri, türleri ve karar alma süreciyle ilgili bilgiler verilmiş ve KOBİ'lerde muhasebe bilgi sisteminin karar alma sürecinde kullanılmasının önemine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Sivas Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerine uygulanan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir. Bu araştırma ile KOBİ'lerde muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ölçülmeye çalışılmış ve muhasebe bilgi sisteminden karar alma sürecinde yararlanılıp yararlanılmadığı ya da ne derece yararlanıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgilerin karar alma sürecinde kullanımının önemine dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler değerlendirilerek, işletmelerin muhasebe bilgi sistemini karar alma sürecinde daha etkin kullanabilmeleri için önerilerde bulunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KOBİLER (KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER)

### 1.1.KOBİ Kavramı

KOBİ kavramı tüm dünya ülkelerinde kullanılmaktadır ancak bu kavramı açıklayan uluslararası bir tanım yoktur. Bu sebeple araştırmacılar, bilim insanları ve konuyla ilgili kuruluşların değişik tanım ve ölçütleri kullandıkları görülmektedir (Alpugan 1994: 3).

KOBİ, hukuki bir kavram olmaktan çok ekonomik bir kavram olduğundan, tanımlanırken de ülkelerin ekonomik yapılarına göre değişik ölçütlerden yararlanılmaktadır. Aynı ülke içinde sektörden sektöre, bölgeden bölgeye farklılıklar gösterebilir. Bununla birlikte, ülkelerin ekonomik yapılarının değişmesiyle KOBİ tanımını belirleyen ölçütler değişmekte ve farklılık göstermektedir. Bu ölçütler içerisinde genellikle işçi sayısı, sermaye, ciro gibi nicel ölçütler yer almakla birlikte işletmenin yönetimi, üretim, sermaye piyasasında yer alması gibi nitel ölçütlerde yer almaktadır (Uludağ, Serin 1991: 14).

Yakın tarihlere kadar büyük işletmelerin küçük işletmelerden daha rasyonel çalıştıkları düşüncesi benimsenmekteydi. Bu da kaynakların etkin kullanılmasına ve ihtisaslaşmaya bağlanmaktaydı. Küçük işletmelerin, büyük işletmelerin ve devletin desteğiyle ayakta durabildikleri düşünülüyordu. Oysa küçük işletmeler piyasa sisteminin olmazsa olmaz unsurlarından biridir (Küçük 2013: 155).

Günümüz ekonomisinde faaliyet gösteren KOBİ'ler, başarılı olamadıkları için büyüyüp gelişmemiş, küçük ölçekte kalmış, ekonomiye çok fazla katkısı olmayan işletmeler olarak algılanabilmektedir. Oysa küçük işletmeler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendiren ve böylelikle ekonomiye katkı sağlayan işletmelerdir (Bayraktaroğlu vd. 2015: 10).

Sağlam bir yapıya sahip Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler tüm ekonomiler için olmazsa olmaz bir unsurdur (Dinçer, Fidan 1995: 86). Ekonominin vazgeçilmez ögesi olduğu, yapısal değişim, teknolojik yeniliklere ayak uydurma ve ekonomik canlanmada önemli rolü olan KOBİ'lerin (Koçel 1993: 4-5), tanımlaması yapılırken KOBİ'lerin karakteristik özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu özellikler tanımlamanın kolaylaşması ve kavramsal çerçeve oluşturulması açısından önem kazanmaktadır. Söz konusu özellikler şöyle sıralanabilir (Bozkurt 1999: 6):

- KOBİ'lerin organizasyon yapıları basit ve sadedir. Genellikle işletme sahip veya ortakları tarafından yönetilirler,
- KOBİ'lerde kararlar genellikle üst yönetim tarafından yani işletme sahip veya yöneticileri tarafından alınır ve aldıkları kararlarda bağımsızdırlar,
- KOBİ'ler pazarda nispeten küçük bir paya sahiptirler.

## **1.2.KOBİ'lerin Tanımlanmasında Kullanılan Nicel ve Nitel Kriterler**

Müftüoğlu'na göre "KOBİ'ler büyük işletmelerin bir minyatürü değildir". KOBİ'ler büyük işletmelerden farklı özelliklere sahiptir. Farklılıkları oluşturan bu özellikler bariz bir şekilde ortaya konulmalı ve tanımlamada kullanılmalıdır. Bu özellikler KOBİ'lerin nicel ve nitel ölçütlerini oluşturur (Müftüoğlu 1993: 41).

Bu ölçütler hem tanım yapılabilmesi için bir model oluşturmakta hem de kullanılacak standartların oluşumunu sağlamaktadır. Ancak ölçütler konusunda da belirsizlik söz konusudur. Tanımlamada, bu ölçütlerin hangisinden yararlanılacağı ülkelere, ilgili kurumlara ve zamana göre farklılık gösterecektir (Şimşek 2002: 4). Bununla birlikte tanımlamada kullanılan kriterler, ülkelerin gelişme düzeylerine ve gözetilen amaca göre de farklılık gösterecektir (Eser 1990: 4).

Bazı işletmeler yapısı gereği sermaye yoğun, bazıları ise emek yoğun üretim tarzına sahip olduğundan, bu özelliklerin de tanımlamada dikkate alınması gerekmektedir (Ay, Talaşlı 2007: 174). KOBİ tanımını etkileyen nicel ve nitel kriterler aşağıda açıklanmıştır.

### 1.2.1.Nicel (Kantitatif) Kriterler

KOBİ'ler nitel bir özellik taşımasına rağmen, tanımlamada daha net ifade edilebilmesi için nicel bir değerlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Müftüoğlu 1993: 139). Nicel kriterler KOBİ tanımlarında en belirgin kriter olarak karşımıza çıkar. Bunun gerekçesi ölçülebilir yönden daha kolay ve net olmasıdır (Taş 2010: 33).

KOBİ'lerin nicel tanımı idari birtakım zorunluluklardan doğmaktadır. Devlet KOBİ'lere bazı teşvik politikaları uygulamaktadır. Devlet, bu politikaların uygulamasında tarafsızlığını ve objektifliğini koruyabilmek adına nicel ölçütlere ihtiyaç duymaktadır. Çünkü KOBİ'lerin kesin çizgilerle sınırlandırılması ancak nicel ölçütlerle mümkün olmaktadır. Nicel ölçütler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Müftüoğlu 1993: 74-75):

- Personel sayısı
- İşletmenin üretim hacmi (kapasitesi)
- İşletmenin yıllık satış tutarı (cirosu)
- Sermaye miktarı
- Makine ve teçhizat gücü
- Elde edilen kar
- Aktif değerler toplamı
- Hammadde miktarı
- Enerji kullanımı
- Yaratılan katma değer

Teknik ölçütler olarak da tanımlanan nicel ölçütlerden en fazla dikkate alınan işçi sayısıdır. Çünkü işçi sayısı diğer nicel değişkenlere göre daha kolay saptanabilmektedir. En belirgin ölçütün işçi sayısı olmasıyla birlikte diğer ölçütlerin hiçbiri tek başına KOBİ tanımı ve sınıflandırması yapılması için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, birkaç kriter temel alınarak kombine bir ölçüt oluşturmak daha geçerli bir yöntem olacaktır (Alpugan 1994: 4).

### 1.2.2.Nitel (Kalitatif) Kriterler

Nicel kriterler, işletme sahiplerine veya işletmeye ait özellikler olarak ifade edilebilir (Tikici, Aksoy 2009: 70). KOBİ tanımı yapılırken nicel kriterlerin arkasında

duran nitel kriterler de değerlendirilmelidir (Müftüoğlu 1993: 138). Ülkelerin içinde bulunduğu durum ve şartların göz önüne alınması ve girişimcilerin sahip oldukları özelliklerin vurgulanması nicel ölçütlere gerekçe olarak sunulabilir (Canbaz 2014: 165). Nitel kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek 2002: 5):

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışması
- İşletmede risk üstelenme ve sorumluluğun girişimciye ait olması
- Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi
- Finansal yetersizlik ve sermaye yetersizliği
- İşletmedeki iş bölümü ve uzmanlaşmanın yetersizliği
- İşletmenin sermaye piyasasında kayıtlı olması
- Pazar payının sınırlı olması
- Yönetimin tekniklerinin uygulanmaması ve yetersizliği
- İşletmenin satın alma ve satışta pazarlık gücünün olmaması
- Aileden bireylerinin işletmeye olan katkısı veya işletmede fiilen çalışmaları

Bu açıklamalar sonucunda bir tanımlama yapılacak olursa KOBİ'ler, yıllık çalışan sayısı, ciro tutarı ve sermayesi belli oranların altında bulunan işletmelerdir. Sermaye, yıllık ciro tutarı ve çalışan personel sayısı genelde ortak kullanılan kriterler olmasına rağmen bunlara başka nicel ve nitel kriterler eklenerek KOBİ tanımı oluşturulabilir (Taş 2010: 33).

### **1.3.KOBİ Tanımı ve Sınıflandırması**

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler; girişimcilik kabiliyetini, esnekliği, değişimi, sürekli yeniden yapılanmayı ve risk alabilmeyi ifade etse de (Erdoğan 2011: 114) dünya üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Bazı ülkelerin resmi olarak deklare ettiği bir tanım mevcutken bazı ülkelerde mevcut değildir (Döm 2008: 72-73). Bu anlamda uygulamada çeşitli farklılıklar görülmektedir.

KOBİ tanımları incelendiğinde ülkeler arası farklılıklar olduğu hatta aynı ülke içerisindeki bölgelerde, sektörlerde veya ilgili kurumların amaçlarında bile farklılıklar olduğu görülmektedir (Müslümov 2001: 220). Ancak Müftüoğlu'na göre genel geçer bir tanım olmaması KOBİ'ler için bir zayıflık değildir (Müftüoğlu 1993: 99). Zaten bu

işletmelerin doğaları gereğince kesin bir tanım yapmak mümkün olmamaktadır (Hatunoğlu vd. 2013: 308). Bununla birlikte sanayileşme düzeyinde işletmelerin buldukları iş koluna ve üretim tekniklerine bağlı olarak KOBİ sınıflandırmaları değişiklik gösterebilmektedir. İşletmeler kapasite ve çeşitleri itibariyle farklılık göstermekte, dünyanın değişik ülkelerinde farklı büyüklük ve ölçekte olabilmektedir (Işın 2003: 353).

Genel anlamıyla KOBİ'ler, az sermaye kullanımının yanında daha çok el emeğiyle faaliyette bulunan, düşük miktarda yönetim giderleriyle çalışan, hızlı karar alma yeteneğine sahip ve ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüsler olarak tanımlanabilir (Uludağ, Serin 1991: 14).

KOBİ'ler "işletme sahibinin aynı anda hem sahibi hem de yöneticisi durumunda olduğu, çevresinin dışına çıkamamış, yerel faaliyetlerde bulunan, sadece özkaynak ile finanse edilen işletmeler (Kaya 2007: 122)", "bağımsız bir kişi tarafından işletilen, sahip olunan ve üretim yaptığı alanda baskın (lider) konumda bulunmayan işletmeler" veya "kredi, personel, stok seviyeleri, üretim, servis, pazarlama ve satış gibi kritik kararların firmada görevli uzmanların yardımı olmaksızın bir veya iki kişi tarafından alındığı işletmeler (Uslu, Uygun 2002: 1)" olarak farklı şekillerde tanımlanabilir.

### **1.3.1. Avrupa Birliği'nin (AB) KOBİ Tanımı**

1990'lı yıllarda AB ülkelerinde KOBİ'lerde farklı ihtiyaçlar ortaya çıkmıştır, bu da her ülkenin kendi para birimi cinsinden KOBİ tanımı yapmasına neden olmuştur. 1994 yılına gelindiğinde tüm üyeleri bağlayacak bir KOBİ tanımının gerekliliği üzerinde durulmuştur (Kırlioğlu, Şenol 2011: 27).

Avrupa Birliği ülkeleri ortak bir KOBİ tanımının gerekliliği üzerinde durmuşlar ve 1 Ocak 2005'te uygulamaya giren tüzük çerçevesinde KOBİ tanımı yapılırken bazı kriterlere göre değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar; çalışan kişi sayısı, yıllık ciro toplamı, yıllık bilanço toplamı ve bağımsızlık kriterlerinden oluşmaktadır (TOBB KOBİ Bilgi Sitesi, 26.06.2018).

**Tablo 1.** Avrupa Birliği'nin KOBİ Sınıflandırması

Değerlendirme Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Büyüklükteki İşletme
Yıllık Çalışan Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 2 Milyon €	≤ 10 Milyon €	≤ 50 Milyon €
Yıllık Bilanço Toplamı	≤ 2 Milyon €	≤ 5 Milyon €	≤ 43 Milyon €
Bağımsızlık	Sermayelerinin %25'inden fazlasının tek elde olmaması		

**Kaynak:** (TOBB KOBİ Bilgi Sitesi, 26.06.2018)

Tablo 1 incelendiğinde KOBİ'ler, yıllık çalışan sayısı 250'den daha az olan ve yıllık net satış hasılatı €50 milyonu aşmayan veya yıllık bilançosu €43 milyonu aşmayan işletmeler olarak tanımlanmış ve bununla birlikte sermayelerinin %25'inden fazlasının tek elde olmaması şartı aranmıştır. Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler ölçeklerine göre üç şekilde sınıflandırılabilir. Buna göre;

**Mikro İşletme:** Yıllık çalışan sayısı 10 kişiden daha az olan ve yıllık net satış hasılatı veya bilançosu €2 milyonu aşmayan işletmelerdir.

**Küçük İşletme:** Yıllık çalışan sayısı 50 kişiden daha az olan ve yıllık net satış hasılatı €10 milyonu aşmayan veya yıllık bilançosu €5 milyonu aşmayan işletmelerdir.

**Orta Büyüklükteki İşletme:** Yıllık çalışan sayısı 250 kişiden daha az olan ve yıllık net satış hasılatı €50 milyonu aşmayan veya yıllık bilançosu €43 milyonu aşmayan işletmelerdir.

### **1.3.2. Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü'nün (OECD) KOBİ Tanımı**

OECD, KOBİ tanımlaması yaparken çok kapsamlı bir sınıf kullanmamış, basite indirgeyerek sadece çalışan sayılarını ön planda tutmuştur (Sarısoy 2008: 33). Buna göre KOBİ, yıllık çalışan sayısı 500 kişiden az olan işletmeler olarak tanımlanmıştır.



**Tablo 2.** Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü'nün (OECD) KOBİ Sınıflandırması

Değerlendirme Kriterleri	Mikro Ölçekli İşletme	Çok Küçük Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
Çalışan Sayısı	1 - 4	5 - 19	20 - 99	100 - 500

**Kaynak:** Zengin Bintaş, G. Ç. (2017). "Teknolojik Ürün Geliştirme Sürecinde KOBİ'lere Sağlanan Ar-Ge, İnovasyon Finansman Desteklerinin İstihdama Katkısı: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı. Doktora Tezi. İzmir.*

OECD'de KOBİ'ler ölçeklerine göre dört şekilde sınıflandırılabilir. Buna göre; yıllık çalışan sayısı 1 – 4 arasında olan mikro ölçekli, yıllık çalışan sayısı 5 – 19 arasında olan çok küçük ölçekli, yıllık çalışan sayısı 20 – 99 arasında olan küçük ölçekli ve yıllık çalışan sayısı 100 – 500 arasında olan orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir.

OECD, Avrupa Birliği'nin KOBİ tanımının yanı sıra Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Kanada gibi diğer bazı ülkelerin KOBİ tanımını da referans olarak göstermektedir. Ancak yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere OECD tarafından geliştirilmiş bir tanımlama yoktur (Sarısoy 2008: 33).

### 1.3.3. Türkiye'nin KOBİ Tanımı

Ülkemizde KOBİ'lerin resmi tanımı yapılabildiği kadar üzerinde fikir birliği sağlanmış bir tanımlama bulunmuyordu ve değişik kurumların yapmış oldukları farklı tanımlar söz konusuydu. KOBİ'lere yönelik politikalar üreten kurum ve kuruluşlar, kendi yetki ve sorumluluk alanlarını belirlemek için farklı KOBİ tanımları yapmışlardır. Bu durum, çeşitli karmaşıklıkların, birbiri ile zıt düşen bilgilerin, politika önerilerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Özdemir vd. 2006: 35).

Bu karmaşaları ortadan kaldırarak genel bir tanım yapmak amacıyla (Yazıcı 2010: 205) 18 Kasım 2005 tarihli ve 2005/9617 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile resmi bir KOBİ tanımı yapılmış oldu. Daha sonra 24 Haziran 2018 tarihli ve 2018/11828 sayılı karar ile yönetmelikte bazı düzenlemeler

yapılmıştır. Bu yönetmeliğe göre KOBİ “İki Yüz Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri Yüz Yirmi Beş Milyon Türk Lirasını aşmayan” işletmeler olarak tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 26.06.2018).

Yönetmeliğin amacı, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin tanımına, niteliklerine ve sınıflandırılmasına ilişkin esasların belirlenmesi ve bu tanım ve esasların tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasını sağlamaktır. (Resmi Gazete, 26.06.2018).

**Tablo 3.** Türkiye'nin KOBİ Sınıflandırması

Değerlendirme Kriterleri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Büyüklükteki İşletme
Yıllık Çalışan Sayısı	<10	<50	<250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 3 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL
Yıllık Bilanço Toplamı	≤ 3 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL

**Kaynak:** (TOBB KOBİ Bilgi Sitesi, 26.06.2018)

Aynı yönetmelikte KOBİ'ler ölçeklerine göre üç kategoride sınıflandırılmıştır. Buna göre;

**Mikro İşletme:** Yıllık çalışan sayısı 10 kişiden daha az olan ve yıllık net satış hasılatı veya bilançosu 3₺ milyonu aşmayan işletmelerdir.

**Küçük İşletme:** Yıllık çalışan sayısı 50 kişiden daha az olan ve yıllık net satış hasılatı veya bilançosu 25₺ milyonu aşmayan işletmelerdir.

**Orta Büyüklükteki İşletme:** Yıllık çalışan sayısı 250 kişiden daha az olan ve yıllık net satış hasılatı veya bilançosu 25₺ milyonu aşmayan işletmelerdir.

Bu yönetmelikte Avrupa Birliği mevzuatında olduğu gibi işletmelerin bağımsızlık ve kontrol gücünü elinde bulundurmaları şartı aranmıştır.

Bağımsız işletme: “Gerçek veya tüzel kişilerin sahip olduğu ve yönetmeliğe göre ortak veya bağlı işletme sayılmayan bir işletme;

- a. Başka bir işletmenin % 25 veya daha fazlasına sahip değilse,
- b. Herhangi bir tüzel kişi veya kamu kurum ve kuruluşu veya birkaç bağlı işletme tek başına veya müştereken bu işletmenin % 25 veya daha fazla hissesine sahip değilse,
- c. Konsolide edilmiş hesaplar düzenlemiyorsa ve konsolide hesaplar düzenleyen başka bir işletmenin hesaplarında yer almıyorsa ve bu nedenle bağlı bir işletme değilse, bağımsız işletme kabul edilir (Resmi Gazete, 26.06.2018)”.

#### **1.4.KOBİ’lerin Avantajları ve Dezavantajları**

##### **1.4.1.KOBİ’lerin Avantajları**

KOBİ’lerin ülke ekonomilerinde önemli bir yer işgal etmesi tesadüfî bir durum değildir. KOBİ’ler çoğu durumda büyük işletmelerden daha avantajlı durumda olabilmektedirler. Günümüzde birçok işletme önceden KOBİ iken iyi yönetim sonucu şimdi büyük işletmeler haline gelmişlerdir (Çelik, Akgemci 2007: 125).

KOBİ’lerin avantajları şu şekilde sıralanabilir (Çelik, Akgemci 2007: 124-125; Yalçın 2016: 2):

- Talep değişimlerine daha kısa sürede daha hızlı ayak uydururlar,
- Üretim ve pazarlama konusunda daha esnek bir yapıya sahiptirler,
- Piyasa yapılarını, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini iyi anlayabilir, müşterileriyle birebir iletişim kurabilirler,
- Çalışan personel sayısının az olması sebebiyle personelle çift taraflı iletişim kurulmakta, karşılıklı güven gelişmekte ve ortak karar alınması sağlanmaktadır,
- Piyasaya yeni ürünlerle girdiklerinde, ürününün tutulmaması durumunda daha az zararla karşılaşır,
- Yatırım yapılırken kendi özsermayelerine ağırlık verdiklerinden, sermaye maliyeti düşüktür,

- Piyasaya nitelikli elemanların yetiştirilmesine katkı sağlarlar,
- Teknolojiyi daha yakından takip ederek teknolojik gelişmelere daha hızlı ayak uydururlar,
- Büyük işletmeler ile yan sanayi - ana sanayi ilişkisinde önemli kuruluşlardır,
- Emek yoğun çalışıldığından istihdam artışına katkı sağlarlar,
- Bölgelerarası dengeli büyümeye ve kalkınmaya katkı sağlarlar,
- Hem ekonomilerde yaşanacak darboğaz ve krizlerin önüne geçmekte hem de meydana gelen krizlerin daha az zararla atlatılmasında önemli rol oynamaktadırlar.

Buldukları ulusal ve uluslararası piyasayı daha iyi tanıyan, piyasanın ihtiyaçlarını daha iyi analiz eden, ihtiyaçları karşılamaya yönelik daha hızlı politikalar geliştiren KOBİ'ler, büyük işletmelerle rekabet etme konusunda girişimcisine öncelikle iki temel avantaj sağlar. Bunlardan ilki işletme sahibinin tedarikçileriyle, müşterileriyle ve işletme çalışanlarıyla daha yakın ve samimi ilişkiler içerisinde olmaları; ikincisi ise üretim, pazarlama ve hizmet faaliyetlerinde daha fazla esnekliğe sahip olmalarıdır. Bu esneklik, işletme dış çevresinde oluşabilecek değişikliklere zamanında ve yerinde ayak uydurma imkânı sağladığından ekonomide yaşanacak herhangi bir olumsuzluğun veya krizin önüne geçmekte ya da daha az zararla geçiştirebilmektedir (Kaya 2007: 141; Bumin vd. 2003: 135).

#### **1.4.2.KOBİ'lerin Dezavantajları**

Büyük işletmeler karşısındaki üstün yönleri olan KOBİ'lerin birtakım dezavantajları da vardır. Bu zayıf yanlar şu şekilde sıralanabilir (Çelik, Akgemci 2007: 126):

- Genel yönetimde yetersizlik
- Finansal planlamada yetersizlik
- Kalifiye eleman temin etme konusunda yetersizlik
- Hammadde ve ara mal temin etme konusunda yetersizlik
- Sermayede yetersizlik
- Ürün geliştirmede yetersizlik

- Sermaye piyasasından ve sermaye piyasası araçlarından yeterince yararlanamamak
- Bankalar ve finans kurumlarından yeterli desteği alamamak
- Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey olumsuz rekabet
- Üretim ve pazarlama arasındaki koordinasyonun yeterince sağlanamamış olması
- Modern pazarlama yöntemlerini yeterince kullanamamak
- Bünyelerinde uzman bir finans ekibi veya bölümü oluşturma konusunda yetersizlik
- Bünyelerinde mali danışman veya uzman bulundurma konusunda yetersizlik
- Çalışanların işe tam katılımlarının sağlanamaması
- Yerleşim alanının yetersizliği
- İhale gibi etkinlikleri takip edememek
- Bürokrasi ve mevzuat konularında yetersizlik
- Bağımsızlıklarını kaybetme ve iflas etme riski

### **1.5.KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi**

Sanayi Devrimi sonrası ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanmaya başlayan büyük ölçekli işletmeler önem kazanmaya başlamıştır (Taş 2010: 72). Üretim yöntemleri geliştirilerek kitle üretimine geçilmiş ve büyük miktarlarda ürünler üretilerek tüketici taleplerinin hızla karşılanması sağlanmıştır. Ancak 1970'li yıllarda meydana gelen petrol krizi büyük işletmeleri olumsuz etkilemiş, işletmeleri küçülme veya küçülerek büyüme gibi stratejileri uygulamak zorunda bırakmıştır (Canbaz 2014: 172). “Daha büyük olan iyidir (bigger is better)” düşüncesinden, büyüğün etkisiz, yüksek maliyetli, bürokratik sorunların yer aldığı ve yeterince esnek olmadığı görüşü ağırlık kazanmaya başlamıştır (Türkoğlu 2002: 277).

Büyük işletmelerin çok sayıda işçi çıkarması ve kapanan fabrikalar nedeniyle işsizliğin arttığı bu dönemde, küçük işletmelerin önemi tekrar fark edilmiştir. Üretimin küçük işletmelerde devam etmesi istihdamı artırmış, bu nedenle ülke ekonomisi

bakımından önem kazanmıştır. Büyük işletmelerin kapatılmasının ardından sektörün çöküşünü engelleyen KOBİ'ler, ekonomide kurtarıcı rol oynamış ve yıkımın şiddetinin azalmasını sağlamıştır (Taş 2010: 72). KOBİ'lerin konjoktüre dalgalanmalardan, ekonomik darboğazlardan ve krizlerden bir nevi daha az etkilenmiş olmaları hem ekonomilerin hem de işletmelerin dikkatini çekmiş ve "küçük güzeldir (small is beautiful)" anlayışı ile yeni bir dönem açılmıştır (Çatal 2007: 333-334). KOBİ'lerin öneminin fark edilmesi yeni dönemde büyük işletmelere kıyasla tercih edilmelerini sağlamıştır (Özdemir vd. 2007: 176).

1980'li yıllarda hızla gelişen küreselleşme süreci ile değişen şartlara ve yeniliklere daha hızlı ayak uyduran işletmelerin önemi artmıştır. Ancak büyük işletmelerin siyasi ve ekonomik konjoktüre yaşanan gelişmelere ayak uyduramaması, teknolojiye yaşanan gelişmelere adaptasyon maliyetinin yüksek olması sebebiyle uyum sorunu yaşamalarına neden olmuştur. Bu da ekonomik krizlere, konjoktürel dalgalanmalara karşı daha esnek olan KOBİ'lerin önemini daha da artırmış, siyasi yaşamın ve ekonominin temel istikrar unsurlarından biri haline gelmelerini sağlamıştır (Uslu, Uygun 2002: 1).

Çağımızın değişen koşullarında teknolojik gelişmelere ayak uyduran KOBİ'ler, toplumun girişimci potansiyelini açığa çıkarmada önemli rol oynar. KOBİ'lerin ekonomiye katkılarını dört başlık altında toplanacak olursa (Mizrahi 2011: 309):

- Ekonomiye güç kazandırma
- İstihdam yaratma ve yeni iş olanakları sağlama
- Esnek yapıya sahip olma ve yeniliklere açık olma
- Bölgesel kalkınmayı hızlandırma

KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal sisteme olan katkıları konusunda araştırmacılar, değişik görüşlere sahiptir ancak bu işletmelerin ekonomik ve sosyal sistem içerisinde çok önemli ve vazgeçilmez işlevleri yerine getirdikleri konusunda görüş birliği içerisinde dirler. KOBİ'lerin başlıca yararlarını sıralanacak olursa (Alpugan 1994: 14-15):

- Gelir yelpazesinin içinde denge unsurunun kuvvetini sağlar. Bu denge yalnızca sosyal yönden değil, ekonomik açıdan önem taşır.

- KOBİ'ler yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı olup, endüstride gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar.
- Daha çabuk karar verme olanaklarına sahip oldukları gibi daha az yönetim ve genel işletme giderleriyle çalıştıklarından bu konuda çabuk ve ucuz üretim işlevinde bulunurlar.
- Kişisel inisiyatiflerin ortaya çıkmasında önemli rol oynadıkları gibi istihdam ve eğitimdeki payları da büyüktür. Bu işletmeler birçok kalifiye elemanın teknik eğitimlerini aldıkları ilk kuruluşlar durumundadırlar.
- Üretim ve sanayileşmeyi bütün ülkeye yaymada bu işletmelerden etkin bir araç olarak yararlanılabilir.
- Uzun dönemde büyük endüstri işletmelerinin girdilerinin ve ara mallarının üreticisi olma durumundadırlar.
- Sosyal ve politik bakımdan kullanılmayan işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlarla işletilmesi olanaklarını sağlayarak yaşam düzeyinin yükselmesinde etkili olabilmektedirler.
- Küçük birikimler ve aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılabilmesinde önemli işlevlerini yerine getirirler.
- İşçi ve işveren ilişkilerinin daha yakın ve samimi bir ortam içerisinde geliştiği görülür. Bu durum, sosyal politikaların bu kesimde ortaya çıkmasını önleyici niteliktedirler.

Avrupa topluluğunun KOBİ'lere ilişkin bir raporunda söz konusu işletmelerin ekonomik sisteme katkıları şu şekilde özetlenmektedir; “sayıları ve değişik konulardaki çalışmaları, üretim, ticaret ve hizmet alanlarında yer alan tüm sektörlerde var olan etkileri, istihdama ve belli yörelerin refah düzeylerine katkıları nedeniyle bu işletmeler ticari ve endüstriyel yapının gerekli bir bölümüdürler. Bunun yanı sıra, ekonominin dinamikliğinin ve canlılığının da kaynağıdır.” Bu bağlamda KOBİ'lerin taşıdıkları önem şu şekilde sıralanabilir (Erol 2010: 172):

- Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam yaratmaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunma.

- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa sürede, daha kolay bir şekilde uyum sağlama.
- Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlama ve böylece ekonomide “yan sanayi” oluşturmak.
- Büyük ölçekli işletmelerin ürettiği aynı mal veya hizmetleri üretilip, onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırma.
- Esneklik ve yeniliklere teşvik etme.
- Emek yoğun olduklarından bölgesel istihdam olanaklarının artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine insan göçünün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturma.
- Gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkileme.



**Tablo 4. KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri**

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçerisindeki Payı (%)	Toplam İstihdam İçerisindeki Payı (%)	Katma Değer İçerisindeki Payı (%)
ABD	99,8	57,9	50
Japonya	98,2	66	49,3
AB 27	99,8	67,4	57,7
Güney Kore	99,9	87,7	49,2
İtalya	99,9	81,1	71,3
Almanya	99,5	60,4	53,6
İngiltere	99,6	54,1	51
Hindistan	97,3	66,9	*
Malezya	99,9	65,2	31,2
Brezilya	99,9	67	*
Türkiye	99,9	78	55

**Kaynak:** (KOBİ Strateji ve Eylem Planı 2011-2013, s. 29)

Türkiye ekonomisinde işletmelerin %99,8'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır. 2012 yılı sonuçlarına göre KOBİ'lerin toplam mal ve hizmet satın alımları içerisindeki payı %65,5, cirodaki payı %63,3, üretim değerindeki payı %56,2, faktör maliyetiyle katma değerdeki (FMKD) payı %53,9, maddi mallara ilişkin brüt yatırımdaki payı %53,2, çalışanlar sayısı içerisindeki payı %75,8 ücretli çalışanlar sayısı içerisindeki payı %69,7'dir (KOBİ Strateji ve Eylem Planı 2015-2018: 30).

Ekonomik, politik ve sosyal açıdan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için önemi giderek artan KOBİ'ler, yarattıkları istihdam olanakları, üretimdeki payları ve sosyal - ekonomik dengenin korunması açısından ülkemiz için de büyük öneme sahiptir (Özkan, Özşahin 2012: 49). Her dönemde olduğu gibi bugün de sanayide kalkınmanın ve ekonomik gelişmenin sağlanması KOBİ'lerin geliştirilmesi ve sağlanmasıyla mümkün olacaktır (Küçük 2013: 276).

## **1.6.KOBİ'lerin Karşılaştıkları Temel Sorunlar**

KOBİ'ler çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. KOBİ'lerin sorunları birbirinden bağımsız olmakla birlikte “kendi zayıflıklarından kaynaklanan” ve “içinde buldukları ülke ekonomisinden kaynaklanan” olmak üzere iki şekilde ele almak mümkündür (Akdeniz 2015: 75). KOBİ'lerin daha iyi performans gösterebilmeleri işletme bazındaki sıkıntıların giderilmesi ve ekonomik istikrarın sağlanmasına bağlıdır (Kutlu, Demirci 2007: 189). Çünkü KOBİ'ler, makroekonomik sorunlardan daha fazla etkilemekte ve bunların kontrolü de KOBİ'lerin inisiyatifi dışındadır (Alkin, Okay 2008: 77).

Ülkemizde KOBİ'lerde en sık karşılaşılan sorunların başında finans, yönetim, üretim ve pazarlama sorunları gelmektedir. Bunların meydana gelmesindeki en büyük neden KOBİ'lerin teknolojik çalışma yöntemlerini yeterince kullanmamaları ve eğitime gereken önemi vermemeleri olduğu ileri sürülmektedir. Bu anlamda KOBİ'ler büyük işletmelere kıyasla sahip olduğu avantajları etkin bir şekilde kullanamamaktadırlar (Akpınar 2009: 181).

### **1.6.1.Yönetim ve Organizasyon Sorunları**

KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar çok çeşitli olmakla birlikte en yaygın ve en önemli olanı yönetim faaliyetleri konusunda meydana gelen sorunlardır. Bu sorunların başında işletmeyi kuran girişimcinin işletmeyi yalnız başına yönetebilme isteği gelmektedir. Bu istek, girişimcinin işletmeyi en iyi kendisinin yöneteceğini düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Sonuçta da tüm işler girişimci üzerine kalmaktadır. Böyle bir yönetim tarzı bir yere kadar olumlu sonuçlar verebilir. Ancak işletme belirli bir büyüklüğe ulaştığında, işletme faaliyetleri karmaşıklaşacak ve girişimci bu konuda yetersiz kalacaktır. Bu sorun alanında uzman yöneticiler yerine, aile üyelerinden olan ve yönetim becerileri olmayan aile üyelerinin yönetime getirilmesiyle çözülmeye çalışılmaktadır. Bu anlamda yönetimin fonksiyonları açısından aşağıdaki sorunların ortaya çıktığı görülmektedir (Erdoğan 2012: 133).

### 1.6.1.1.Planlama Sorunları

Planlama, yapılacak işlerin ne zaman, kim tarafından, nerede yapılacağına önceden karar verilmesi sürecidir. İşletmeler belirlemiş oldukları amaçlar için faaliyette bulunurlar. Bu amaçları etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmede planlama önemli bir rol oynamaktadır (Akgemci 2001: 22). Ancak KOBİ'ler planlama sürecine gerektiği kadar özen göstermemektedir.

KOBİ'lerde planlama sorunları daha kuruluş aşamasında başlar. Yeterli fizibilite etüdü yapılmadan, eksik ve ucuz bilgilerle işe koyulduklarından telafisi zor hatalar yapabilmektedirler. Bu hataların meydana getirdiği problemleri sırtında yük olarak taşıyan KOBİ'ler uzun süre bunun etkisinden kurtulamamaktadırlar. Çünkü yanlış planlama neticesinde meydana gelebilecek bu problemler kaynak yetersizliğinden dolayı çözülememekte bu da işletmeleri iflasın eşiğine getirmektedir. Bu anlamda KOBİ'lerde planlama, büyük işletmelere göre daha önemli olmaktadır (Özgener 2003: 145).

Yapıları gereği uzun dönemli planlama yapamayan KOBİ'ler genellikle bünyelerinde planlama uzmanı istihdam edememektedirler. İşletme planları genellikle işletme sahibi ve ortakları tarafından yapılmaktadır. Ancak işletme sahibi ve ortaklarının planlama konusunda gerekli eğitimleri almamış olmaları, bu konuda uzman olmamaları, planları belli başlı istatistikî metotlar yerine sezgilerine ve tecrübelerine dayandırmaları hatalı planlar yapmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler planlama konusunda daha hassas davranmalı ve değişen koşulları göz önünde bulundurarak plan yapmalıdırlar (Alpugan 1994: 161).

KOBİ'ler planlama aşamasında şu sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Tekin 2004: 205; Akgemci 2001: 22-23).

- Amaçların net bir şekilde saptanamaması,
- Amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran veya sınırlayan etkenlerin yeteri kadar analiz edilememesi,
- Değişen koşullara uygun alternatif planların geliştirilememesi,
- Alternatifleri karşılaştırma kabiliyetinin yetersiz olması,
- Alternatif planlar içerisinde en uygun alternatifin seçilmesi sürecinde bilimsel teknikler yerine kişisel deneyimlere güvenilmesi,

- Planların uygulanması sürecine personelin dâhil edilmemesi veya tam katılım sağlanamaması,
- Planların kısa vadeli olması.

### **1.6.1.2.Örgütlenme Sorunları**

Örgütlenme “üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların, görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları ve her türlü araç, gereç ve malzeme ile donatılmaları” şeklinde tanımlanabilir. KOBİ’ler de büyük işletmeler gibi bazı örgütlenme ilkelerine ihtiyaç duyarlar. Bu ilkeler örgüt yapısının kurulmasında girişimciye rehber niteliğindedir. Hâlihazırdaki bir örgüt yapısının ya da yeni kurulacak bir örgüt yapısının değerlendirilmesinde bu ilkeler dikkate alınmalıdır. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir (Akgemci 2001: 23):

- Amaç birliği
- Komuta birliği
- Görevlerin net olarak belirlenmesi
- Yetki ve sorumluluk denkliği
- Hiyerarşinin belirtilmesi
- İşe göre adam
- İş bölümü ve uzmanlaşma
- Yönetim birliği
- Örgüt içi sağlam ilişkiler
- Sınırlı yönetim alanı
- Örgüt yapısında esneklik
- Yetki devri verilebilmesi
- Örgüt yapısında sürekliliğin sağlanması
- Merkezi ve yerinden yönetim dengesinin oluşturulması

KOBİ’lerin büyük işletmelere göre daha küçük yapıda olmaları ve çalışanlar arasında daha yakın ilişkiler bulunması iş bölümü yapmada işletmeye kolaylık sağlamaktadır. KOBİ’lerde formel yapılanma çok fazla önemsenmemekte dolayısıyla kimin ne iş yapacağına yönetici karar vermektedir. Çalışanlar da hangi işi

yapacaklarını, kimden emir alacaklarını bilmektedirler. Bu da yöneticinin iş başında olmadığı durumlarda işlerin sekteye uğramamasını sağlar (Müftüoğlu 1993: 120).

Uzmanlaşma konusunda ise herkes yeteneği olduğu işte uzmanlaşmaya gitmelidir. Nitekim bazı durumlarda işletme içinde çalışanların yer değiştirilmesiyle ve etkin bir rotasyonla, meydana gelebilecek birçok olumsuzluk giderilebilir, çalışanlar arasında motivasyon artırılabilir. Burada önemli olan liderlik tarzı ve yönetim biçimidir. İşletmenin faaliyetlerinin koordineli bir şekilde yürütülebilmesi iyi bir yönetimle mümkün olmaktadır. KOBİ'lerin amaçlarına ulaşmasında uygun liderlik tarzının belirlenmesi önem teşkil etmektedir. İyi bir yönetim, lider yöneticinin varlığına bağlıdır. Lider yönetici, organizasyona öncülük eden, etkili bir şekilde yöneten ve ileriye götüren yöneticidir (Müftüoğlu 1993: 120).

### **1.6.1.3.Yönelme (Yürütme) Sorunları**

Planlama ve örgütlenme faaliyetleri neticesinde belirlenen işletme amaçlarına doğru bir şekilde yönlendirilmesi yürütme fonksiyonunun temelini oluşturur. Yürütme süreci dinamik bir yapıya sahiptir. Bu aşamada yöneticiyle işletmede çalışanlar karşı karşıya gelirler. Yönetici öncülük etmek, emir vermek, çalışanlar arasında motivasyonu artırmak, iletişimi sağlamak ve denetleme gibi faaliyetlerde bulunur (Alpugan 1994: 253).

İşletme içindeki haberleşme ağı örgüt yapıları için çok önemli rol oynamaktadır. Hatta işletmeyi bir haberleşme ağı olarak değerlendirmek ve bu ağ içinde incelemek gerekmektedir (Çelik, Akgemci 2007: 128). Etkin bir haberleşme sistemine sahip olmak isteyen yönetici, çalışanlara vereceği haberlerin detaylarını iyi saptamalıdır. Bir işletme yöneticisi, "çalışan bundan anlamaz, bilse ne olur bilirse ne olur henüz anlayacak kapasitede değil" gibi düşüncelerle, çalışanlardan birçok haberi saklarsa çok fazla isabetli davranmış sayılmaz (Küçük 2013: 304).

Çoğu KOBİ yöneticisi piyasa verilerini temin edememekte veya teknik bilgiler konusunda yetersiz kalması sonucu verileri değerlendirememektedir. Buna rağmen uzman elaman çalıştırmamakta ve alternatif yönetici istememektedirler. Bu durumda KOBİ'ler yanlış kararlar sonucu, zamanla esnekliklerini ve başarılarını kaybetmektedirler. KOBİ'lerin organizasyon yapılarının değerlendirilmesi yapılırken yöneticilerinin, iç ve dış pazarlama, eğitim, danışmanlık, teknoloji transferi ve

hükümet politikaları konularında yok denecek kadar az bilgi sahibi oldukları görülmektedir. Bu da yürütme sorunlarına neden olmaktadır (Akgemci 2001: 25).

#### **1.6.1.4.Koordinasyon Sorunları**

Koordinasyon, KOBİ'lerin geri plana atamayacakları kadar önemli bir fonksiyondur. Bu fonksiyon, "işletmenin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirmek ve başarısını artırmak için bölümler veya işler arasındaki uyumun sağlanmasını" kapsar. KOBİ'lerde baş gösteren bazı koordinasyon sorunları arasında şunlar sayılabilir (Akgemci 2001: 25):

- Sağlıklı bir örgüt yapısının olmaması,
- Amaçlar ile planların uyumlaştırılmaması,
- İşletme içi haberleşme biçiminin işletme sahibi veya yöneticisinin inisiyatifine bırakılması,
- Ekip çalışmalarında çalışanlara yeterince işbirliği ruhunun aşılanamaması ve çalışanların kararlara katılımının sağlanması konusunda özendirilmemesi.

#### **1.6.1.5.Denetim (Kontrol) Sorunları**

Kontrol, işletmede gerçekleşen eylemlerin saptanıp, planlanan eylemler ile karşılaştırılması, sapmalar varsa nedenlerinin araştırılması ve giderilmesi sürecidir. İşletmelerin büyüklüklerine göre kontrol sorunlarında farklılıklar olmakla birlikte genel anlamda çoğu işletme şu sorunlarla karşılaşmaktadır (Akgemci 2001: 25-26):

- Mal veya hizmet üretiminin plan ve programlara dayandırılmaması sonucu ortaya çıkan karmaşa,
- Mal veya hizmetler konusunda kabul görmüş bir standart olmaması,
- Bilgi teknolojilerinden yeterince yararlanamamak,
- Örgütsel uygulamalarda zaman yönetimi konusunda etkili yöntemler geliştirememek,
- Başarı değerlendirme ölçütlerinde istikrarlı bir sistem geliştirmemek,
- Sorunları giderme konusunda atılacak adımların sadece yöneticinin inisiyatifine bırakılması.

### **1.6.2.Üretim Sorunları**

Genel olarak bakıldığında KOBİ'lerin karşılaştıkları üretim sorunları; üretim kapasitesi yetersizliği, üretim planında yetersizlik, teknolojik yetersizlik, AR-GE faaliyetlerinde yetersizlik, pazar araştırmaları konusunda yetersizlik, hammadde temininde yetersizlik, uluslararası kalite standartlarında ürün üretememe ve ürün stoklama sorunlarıdır (Çatal 2007: 349).

KOBİ'lerin karşılaştıkları üretim sorunlarının altında teknoloji unsuru yer almaktadır. Teknolojik eksiklikler beraberinde çeşitli üretim sorunlarını getirmektedir. Bu alanda yeterli bilgisi olmayan KOBİ'ler yüksek maliyet, hammadde, makine, kapasite, işgücü ve dolayısıyla kalitesiz üretim sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. Ülkemizde teknoloji alanında KOBİ'lere destek olan kurumlar olmakla birlikte yapılan çalışmalar yeterli olmamaktadır. Teknolojik gelişmenin yeterli düzeyde olmaması işletmeleri teknolojiyi dışardan almak zorunda bırakmaktadır. İşletmeler kendi üretim yöntemlerini geliştirememekte, lisans veya know-how gibi yollarla temin etmektedir. Bu da KOBİ'ler için büyük maliyetler anlamına gelmektedir (Yılmaz 2010: 23). Eski üretim teknolojilerini kullanmaya devam eden işletmelerde üretilen ürünler kalitesiz olacağından KOBİ'lerin satış gücü ve büyük işletmeler karşısında rekabet gücü azalacaktır. Aynı zamanda bu ürünlerin ihraç edilmesi ve uluslararası pazarlarda rekabet etme olanağı da azalmaktadır (Uçgun 2009: 130).

Diğer bir üretim sorunu da hammadde temini konusunda yaşanmaktadır. KOBİ'lerin yaşadığı finansal sıkıntılar uygun fiyatlı ve kaliteli hammadde temin etmelerini zorlaştırmaktadır. Hammaddeleri daha yüksek fiyattan alan KOBİ'ler ya satış fiyatlarını artırmakta ya da üretimin kapasitesini düşürmek zorunda kalmaktadırlar. Kimi zaman da büyük çaplı siparişleri, ihaleleri alamamakta ve fason üretim yapıp büyük işletmelerle kârı bölüşmek durumunda kalmaktadırlar (Zengin Bintaş 2017: 45). Bazı hammadde ve ara malların zamanında temin edilememesi sonucu işletmeler siparişleri yetiştirmek için hammadde stokuna yönelmektedirler. Bu durum kaynakların israfına neden olmaktadır (Çelik, Akgemci 2007: 130).

### **1.6.3.Pazarlama Sorunları**

Pazarlama, mal veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye aktarılması konusunda yürütülen faaliyetler bütünüdür. Bu anlamda pazarlama işletme amaçlarına ulaşmayı

sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere mal veya hizmetlerin fiyatlandırılması, tutundurulması, dağıtılması ve yürütülmesi süreçlerini ifade etmektedir. Dolayısıyla pazarlama faaliyetleri üretimden önce başlayan, ürünün tasarımı, geliştirilmesi, üretilmesi, satışa sunulması ve satış sonrasında verilen hizmetlerin bütününe kapsamaktadır (Yılmaz 2012: 34).

KOBİ'lerin pazarlama sorunları şöyle sıralanabilir (Akpınar 2009: 188):

- Pazar, çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinin yetersizliği
- Potansiyel ulusal pazarların araştırılması, bulunması ve değerlendirilmesinde yaşanan güçlükler
- Dağıtım sorunları
- Yeni pazar kanallarının hazırlanamaması
- Pazar hakkında bilgi eksikliği
- İhracat pazarlama sorunları
- Dış pazarlarda yaşanan yoğun rekabet
- Dış pazarlama maliyetlerinin yüksekliği
- Dış pazarda potansiyel belirleme güçlükleri
- İstenilen standartlara uygunsuzluk

KOBİ'ler kapasiteleri gereğince küçük pazar payına sahiptirler. Pazarlama faaliyetleri için yeterince uzman eleman istihdam edemediklerinden, yeterince pazar araştırmaları da yapamamaktadırlar. Dış pazarlara açılma konusunda da önemli sorunlarla karşılaşan bu işletmelerin, dış pazarlara girmesi ciddi maliyetler anlamına gelmektedir. İhracat pazarları KOBİ'ler için genel anlamda kapalıdır veya ihracat pazarlarına girmeleri bu işletmeler için çok zordur (Savsar 2005: 32).

Dış pazarları gereği kadar tanımayan KOBİ'ler, dış talepleri takip edememekte ve rakiplerini yeterince tanıyamamaktadırlar. Standardizasyon ve kalite sorunu bu işletmelerin rekabet şanslarını azaltmaktadır. Marka oluşturmakta güçlük çeken KOBİ'ler, ürettikleri ürünlerden hak ettikleri katma değeri alamamaktadırlar. Bu nedenle büyük işletmelerin düşük fiyat teklifleri karşısında direnememekte ve fason üretim artmaktadır. Doğrudan pazarlama yapmaya mecbur kalan KOBİ'lerin pazar payları azalmakta, daha çok mahalli pazarlara üretim yapmak durumunda



kalmaktadırlar. Böylece ölçek ekonomisinin avantajlarından da yararlanamamaktadırlar (Özdemir vd. 2006: 51).

#### **1.6.4.İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunları**

KOBİ'lerde emek yoğun teknolojiler daha yoğun olduğundan, insan faktörü büyük işletmelere kıyasla daha önemli rol oynamaktadır. Ancak KOBİ yöneticileri insan kaynakları yönetimine gerekli önemi göstermemektedir. İnsan kaynakları yönetimi “parayı verir, çalıştırırım” düşüncesiyle hafife alınmaktadır. KOBİ'lerde çoğunlukla insan kaynakları yönetiminden sorumlu ayrı bir departman bulunmamaktadır. Bu bölüm olmadığı gibi insan kaynakları konusunda çalışan uzmanlaşmış bir personel de istihdam etmemektedirler. Onun yerine bu bölümün görevini idari ve mali işler veya işletme sahibi üstlenmiştir. Özellikle çalışacak aday bulma ve seçme faaliyetleri işletme sahibi veya yöneticileri tarafından profesyonel olmayan yöntemlerle yapılmaktadır (Erdoğan 2012: 234).

İnsan kaynakları yönetimi konusunda yaşanan en büyük sıkıntıların başında kalifiye eleman bulma zorluğu gelmektedir. KOBİ'ler kalifiye eleman temin edebilmek için oldukça yüksek ücretlerle ve diğer ödemelerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Uzmanlaşmanın büyük önem taşıdığı günümüzde KOBİ'lerin yaşadığı bir başka sorun da çok yönlü eleman bulma zorluğudur. Alınan siparişlerin farklı alanlarda beceri gerektirmesi gibi nedenlerle çok yönlü kalifiye eleman bulma ihtiyacı artmaktadır (Akgemci 2001: 34).

#### **1.6.5.Finansman Sorunları**

KOBİ'lerin karşılaştığı sorunların başında finansal sorunlar gelmektedir. Bu sorunlar sadece KOBİ'lerde değil tüm işletmelerde en önemli sorundur. KOBİ'lerin finansman sorunu kuruluş döneminde başlayarak hammadde temini, pazarlama, yatırım, teknoloji, rekabet gücü kazanma ve büyüme konularında da finansman sorunları yaşanmaya devam etmektedir (Duran 2013: 37).

Finansman sorunları ile uğraşmak ve bunları ortadan kaldırmak için gerekli kaynakları elde edebilmek KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri, faaliyetlerini sürdürebilmeleri, yenilik yapabilme ve büyümeleri için en önemli unsurdur (Hacıevliyagil 2016: 35). KOBİ'lerin finansal kaynak temin etmede yaşadıkları

sorunların önem taşıdığı fakat sahip oldukları kaynakları etkin, verimli ve işletme amaçları doğrultusunda kullanmalarının daha büyük önem taşıdığı bilinmektedir (Uluyol 2013: 92).

İşletme fonksiyonlarını birbirinden kesin çizgilerle ayırmak mümkün olmamaktadır. Bunun sonucu olarak finansman sorunu tedarik, üretim ve pazarlama gibi temel sorunları da beraberinde getirmektedir (Savsar 2005: 33). Bu sorunun temelinde ise muhasebe bilgi sisteminin etkin bir şekilde kullanılmaması yatmaktadır (Esmeray, Buluş Dağlı 2017: 749).

KOBİ'lerde ortaya çıkan finansman sorunlarının temelinde dört ana unsur yatmaktadır. Bunlar (Kutlu, Demirci 2007: 190):

- Ekonomideki istikrarsızlık
- Bankacılık sistemindeki yapısal sorunlar
- Teşvik politikalarındaki yetersizlik
- Kendi yapılarından kaynaklanan sorunlar

Genel anlamda bakıldığında KOBİ'lerde baş gösteren finansman sorunları şu şekilde sıralanabilir (Hacıevliyagil 2016: 35):

- Özkaynak yetersizliğinden kaynaklı finansman sorunları
- İşletme sermayesi yetersizliğinden kaynaklı finansman sorunları
- Finansman kuruluşlarının çalışma yöntemlerinden kaynaklı finansman sorunları
- Sermaye piyasalarından kaynaklı finansman sorunları
- Modern finansman araçlarının yeterli düzeyde takip edilmemesi ve kullanılmamasından kaynaklı finansman sorunları
- Yönetim ve organizasyondan kaynaklı finansman sorunları

Bu sorunların temeli KOBİ'lerin özsermaye yapılarının zayıflığından kaynaklanmaktadır. Diğer yandan finansal sorunları ülkenin ekonomik yapısından bağımsız düşünmemek gereklidir. Meydana gelen krizler KOBİ'leri önemli ölçüde etkilemektedir. Bun karşın, bankalar ya da bağımsız derecelendirme kuruluşları tarafından derecelendirilmeye tabi tutulan KOBİ'lerin, değerlendirilecek olan özelliklerinin en başında sahip oldukları işletme sermayesi gelmektedir. Nitekim güçlü

sermaye yapısına sahip KOBİ'lere verilen kredi maliyetlerinin diğer KOBİ'lere verilen kredilerle karşılaştırıldığında daha düşük olduğu görülmektedir.

Faaliyetlerini öncelikli olarak öz kaynaklarıyla finanse etmekte olan KOBİ'ler, diğer finansman araçlarını göreceli olarak daha az tercih etmekte, yetmediği noktadan itibaren de ticari bankalara başvurumaktadırlar. KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları kısa vadeli kaynak için ise finans kuruluşları kendi kaynaklarını kullandırma konusunda fazla istekli davranmamaktadır. Bankaların kimi zaman KOBİ'lere yönelik kısa süreli işletme kredisi çalışmaları olmaktadır. Ancak bu kredilerde de KOBİ'ler vade, limit ve faiz oranı sorunu yaşamaktadır. En önemli sıkıntı da bu krediyi alabilmek için kendilerinden istenen teminatlarda oluşmaktadır. Finans kuruluşları riskli gördükleri işletmeler ile kredi sağlamak için yüksek teminatlar istemektedir. Bu da işletmeleri kısır döngüye sokmaktadır (Ersöz 2010: 7-8).

Bir işletme kârını sermayesine ekleyip, taşınmaz edinmemişse kredi alma ihtimali azalmaktadır. Ayrıca finans kuruluşları herhangi bir krizle karşı karşıya kaldığında ilk yaptıkları iş, kullanılan kredileri durdurmak ve verilen kredilerin geri istenmesi olmaktadır. Bu durumlarda da nakit akış planlamasında olmayan durumlarla karşılaşabilmektedirler (Erol 2010: 178).

KOSGEB tarafından yapılan bir çalışmada KOBİ'lerin finansman sorunları ana hatları ile şu şekilde sıralanmıştır (Türköz 2008: 73):

- İşletmede çalışan personelin finansman konusundaki bilgi eksikliği, finansal analizlerin yapılamamasına ve işletmenin durumunun tam olarak görülmemesine neden olmaktadır.
- KOBİ'lerde, maliye mevzuatı ile ilgili gelişmelerin, özellikle vergilerin, mahalli idarelere karşı olan yükümlülüklerinin, bağlı odalara karşı ödenmesi gereken aidatların, SGK ve BAĞ-KUR primlerinin ödenmesi ile ilgili yetersizlikler ve bu ödemelerin gecikmesi dolayısıyla daha yüksek tutarlara ulaşmakta ve ek mali yükümlülükler getirmektedir.
- İşletme planları içerisinde yer almayan ek yükler karşılanamadığında, yabancı kaynaklara ulaşmadaki güçlükler nedeni ile genelde öz kaynaklardan veya akraba ve arkadaşlardan alınan borçlardan yararlanılmaktadır. Ancak uzun dönemde, şirketin öz sermayesi

azaldığından, finansal sorunlar azalmamakta hatta artış göstermektedir. Bu aşamada kredi mekanizmasına gecikmeli olarak başvurulabilir ancak beklenen yarar yerine, borç miktarının artması ile birlikte girişimcilerin işi terk etmesine kadar ulaşan sağlıksız bir süreç başlamaktadır.

- KOBİ'lerin tasarrufları yönlendirilmesinde bilinçsiz davranmaları da ayrı bir sorun oluşturmaktadır. Girişimcilerin elde ettikleri kârları, yatırımlar yerine, ölü yatırımlar olarak değerlendirilen gayrimenkul alımları gibi özel varlıklarını artırmada kullanmaktadırlar. Bu gibi durumlar dolaylı yollarla işletmelerin büyümelerine engel olmaktadır.

#### **1.6.6.Muhasebe Sorunları**

Muhasebe bir ölçme disiplini olarak tanımlanabilir. İşletmeye bilgi sağlayarak işletmeler için bir bilgi kaynağı görevi görür. Muhasebe denince akla ilk gelen işlevi ise yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi için gerekli kayıtların tutulmasıdır. Esasen doğru ve güvenilir kayıt tutulmadan, etkin bir ölçme işlemi yapılamaz.

KOBİ'lerde muhasebe işlemleri sadece yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi için bir unsur olarak algılanabilmektedir. Bu da muhasebe sorunlarının baş göstermesine sebep olmaktadır. Başka bir deyişle KOBİ'lerde muhasebe sorunu değil muhasebe bilgilerinden yararlanma sorunu vardır. Muhasebe bilgileri işletmenin faaliyetleriyle ilgili karar alma süreçlerinde yol gösterici olduğundan, yönetim için oldukça önemlidir (Çelik, Akgemci 2007: 135).

Dolayısıyla KOBİ'lerin üretim, pazarlama, satın alma, finans gibi işletme faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi ve ayakta kalabilmesi, etkin bir muhasebe sistemine sahip olmakla mümkündür (Karataş 1991: 42).

## İKİNCİ BÖLÜM

### MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ VE İŞLETMELERDE KARAR ALMA SÜRECİ

#### 2.1.Bilgi ve Bilgi Sistemleri

İşletme amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi bazı karar alma mekanizmalarının etkin bir biçimde çalışmasıyla yakından ilgilidir. Başka bir deyişle işletmelerin başarılı olmaları, doğru kararların alınmasıyla mümkündür. Kararlar alınırken bazı bilgilere ihtiyaç duyulur. Bilgi, mal veya hizmetlerin üretim sürecindeki hammadde, personel ve finans gibi temel girdilere eklenen en önemli ve en maliyetli girdi durumunda olmaktadır (Gökçen 2007: 3).

Bilgi, elde edilen verilerin anlamlı ve yararlı bir biçime getirilmesi olarak tanımlanabilir. Veriler ise hâlihazırda bir anlamı olmayan çeşitli birikimler ve oluşumlardır. Veriler toplanarak analiz edildikten sonra anlamlı hale gelir ve fayda sağlayacak biçime geldiğinde bilgi oluşur. Bununla birlikte bilgiler de bazı zamanlarda veri görevi görebilir (Yılmaz 2010: 25).

İşletme içerisinde üretilen her bilgi herkesin işine yaramayabilir. Bilginin taşıdığı önem seviyesi farklılık göstermektedir. Bilginin karar almada kullanılması için birtakım özellikler taşıması gerekmektedir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Demir 2010: 143; Özkan vd. 2013: 6-7):

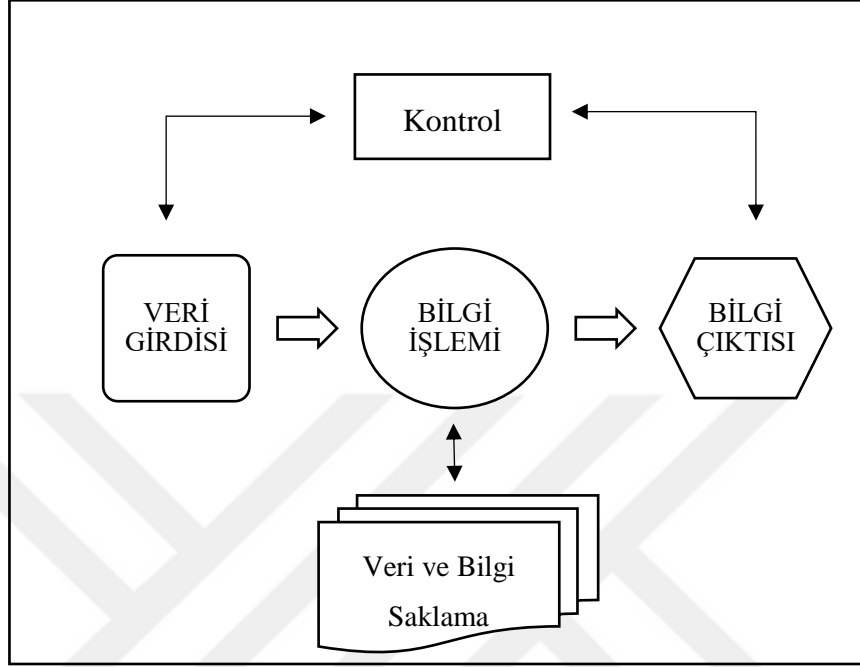
- **Doğruluk:** Olay veya durumun net bir biçimde belirlenebilmesi için bilgilerin doğru olması gerekmektedir. Bilginin doğruluğu hatadan uzaklığına bağlıdır.
- **Tamlık:** Bilgi tam olmalıdır. Bilginin tamlığı miktarı ile alakalı değildir. Bilgiler alınacak kararlarda isabet doğurduğu ölçüde tamdır. Eksik veya noksan bilgiler sonuçların yanıltıcı çıkmasına neden olmaktadır.

- **Zamanlılık:** Bilgi her an hazır durumda olmalı ve ihtiyaç duyulduğunda kullanılmalıdır. Zamanında elde edilemeyen bilgi daha sonraları değerini yitirebilir.
- **İlgililik:** Bilgi durumla veya konuyla alakalı olmalıdır. Konuyla ilgili olmayan bilgi gereksiz yere bir takım işlemlere ve zaman kaybına neden olur.
- **Ulaşılabilirlik:** Bilgi kolay ulaşılabilir olmalıdır. İstenildiğinde çabucak ulaşılmalıdır.
- **Etkin Maliyet:** Bilgiyi elde etme maliyeti sağlayacağı faydadan fazla olmamalıdır.
- **Güvenilirlik:** Bilgi kullanıcısı tarafından gönül rahatlığıyla kullanılabilmelidir.

İşletmeler için stratejik öneme sahip olan bilgi, etkili bir şekilde yönetildiğinde ciddi maliyet ve zaman tasarrufu sağlar. Bilgi ancak etkin bir bilgi sistemi vasıtasıyla elde edilebilir, saklanabilir ve istenildiğinde kullanıma sunulabilir. Bu sebeple işletmeler eğitim, teknoloji, araştırma gibi yollarla bilgiye sahip olmanın yanı sıra, sahip olunan bu bilgileri sistematik olarak yönetmeyi ve saklamayı da bilmelidirler (Türk vd. 2009: 238). Çünkü bilgiyi elde etmek oldukça maliyetlidir. Bilgi, doğal çevrede hiçbir zaman hazır halde bulunmaz, yani kendi kendini üretmez. Bilgiye sahip olmak ve yönetebilmek için bir organizasyona ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme içinde varlığını sürdürecektir olan bu organizasyon bilgi sistemi olarak ifade edilir (Dinç, Abdioğlu 2009: 22). Her işletmenin bir bilgi sistemi oluşturma zorunluluğu vardır (Kaygusuzoğlu, Uluç 2011: 302).

Bilgi sistemleri, örgütün tüm kademelerindeki yöneticilere planlama, yönetim ve denetim fonksiyonlarında onu destekleyen, verimli ve etkili karar almalarını sağlamak amacıyla, örgüt içinden ve dışından elde edilen verileri bilgiye dönüştüren, bilgiyi koruyan ve ileten sistemdir. Kısaca yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayan sistemlere bilgi sistemi denir. Bilgi sistemleri, bilgiyi işleyen, depolayan ve paylaşımını sağlayan sistemdir (Tutar 2010: 158).

Verilerin yararlı bilgilere dönüştürülmesi için bazı aşamalardan geçmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla verilerin bir bilgi işlem sürecine girmesi gerekmektedir. Şekil 1’de bilgi işlem sistemi süreci gösterilmektedir.



**Şekil 1.** Bilgi İşlem Sistemi

**Kaynak:** Yılmaz, Ö. (2010). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi (Ankara Tekstil İşletmelerini Örneği)". *Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara. S.27.*

Bilgi, işletme yönetimi için çok önemli bir girdi ve güç kaynağıdır. İşletmelerin bilgiye olan ihtiyaçları değişen çevre faktörlerinin baskısı nedeniyle her geçen gün artmaktadır. Günümüzde işletmeler tarafında bilginin önemi kavranmış, başarısızlığın temelinde bilgi eksikliğinin olduğu kabul edilmiştir. Ancak çok az işletme bilgiye ulaşmak için çaba göstermektedir. Bilgi, yöneticiler tarafından alınacak kararlarda dikkate alınır ve bir değer oluşturması sağlanırsa, o zaman işletmede rekabet aracı olarak kullanılabilir. Kullanılan ve bir değer oluşturan bilgi faydalı bilgidir. Bilginin faydalı olması, bilgi teknolojileriyle uyumlaşarak sinerjik bir etki yaratmasının yanı sıra iyi yönetilmesiyle de ilgilidir (Akpınar 2007: 26).

Bilgi sistemleri işletmeler için pek çok yönden kritik öneme sahiptir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için bilgi sistemlerine bağımlıdırlar. Etkin bir şekilde çalışan ve faydalı bilgiler üreten bilgi sistemi, karar almanın temelini oluşturmaktadır.

Özellikle stratejik ve operasyonel karar alma mekanizmaları için oldukça önemlidir. Bununla birlikte iş süreçlerinin tasarlanması konusunda yöneticilere önemli faydalar sağlar. Bilgi sistemleri, işletmede üretilen birçok ürün veya hizmetlerin de ayrılmaz parçası durumundadırlar (Bayraktaroğlu vd. 2015: 12).

Bilgi sistemleri kendinden daha küçük yapıdaki sistemlerin birleşmesinden oluşmaktadır. Sistem hiyerarşisi olarak tanımlanan bu durum “her sistem kendinden daha büyük bir sistemin alt sistemidir” şeklinde ifade edilmektedir. Bununla birlikte birbiri ile ilişkisi bulunan sistemler sürekli bilgi alışverişi içerisindeyler (Akpınar 2007: 25).

İşletmelerde bilgi sistemleri üç grupta toplanmaktadır. Bunlar (Ülgen, Mirze 2013: 395):

**Operasyon Bilgi Sistemleri:** Bu bilgi sistemi işlem kayıt sistemleri, süreci kontrol sistemleri ve ofis otomasyon sistemlerinden oluşmaktadır. Operasyonel bilgi sisteminin amacı işletmenin günlük işlemleriyle ilgili veri kaydı ve paylaşımı yapmaktır.

**Yönetim Bilgi Sistemleri:** Yönetim kademelerinin işletmeyle ilgili kararlarına bilgi sağlayan sistemdir. Yönetim bilgi sistemlerinden bazıları karar destek sistemleri, üst yönetim bilgi sistemleri ve grup karar destek sistemleridir.

**Kurum Destek Sistemleri:** Operasyonel ve yönetim bilgi sistemi dışında kalan destek sistemleridir. Bunların arasında uzman sistemleri ve kaynak planlama sistemleri gibi spesifik sistemler yer almaktadır.

İşletmelerde stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde bilgi paylaşımının gerekliliği anlaşılmıştır. Bunun dolayı yöneticiler bilgiyi etkili bir biçimde yönetmeye çalışmaktadırlar. Bilginin etkili bir şekilde yönetilmesi bilgilerin sistematik bir şekilde toplanması ve ihtiyaç duyulduğunda kullanılabilir hale gelmesi ile mümkündür (Ülgen, Mirze 2013: 395).



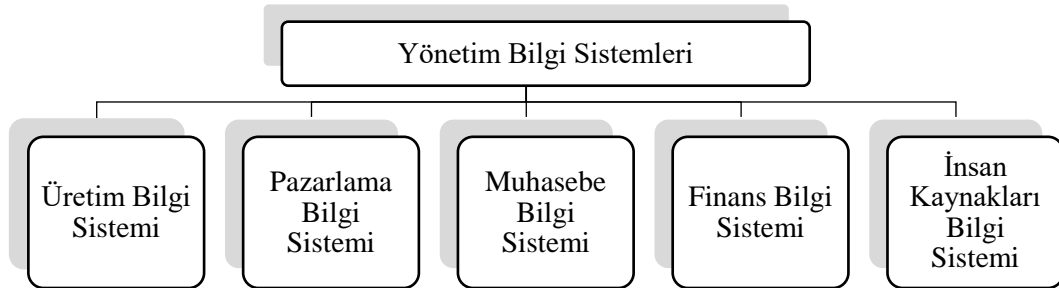
## 2.2.Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS) ve Alt Bilgi Sistemleri

Yönetim bilgi sistemi için uluslararası kabul görmüş ortak bir tanım yoktur. Kavramı oluşturan sözcükler ayrı ayrı incelendiğinde bu sözcüklerin soyut olduğu görülmektedir. Bu da ortak bir tanım yapılmasını engellemektedir. Bütün bunlara rağmen bir tanım yapılacak olursa “Yönetim bilgi sistemi, bir işletmenin yönetiminde kullanılan bilgilerin işlenmesi ve iletilmesini sağlayan bir sistemdir” (Gökçen 2007: 39-40).

Yönetim bilgi sistemi, bir organizasyonun tüm kademelerindeki yöneticilere sorumlulukları altında olan planlama, denetleme ve yönetim aktiviteleri için daha verimli ve etkili karar almalarını sağlamak amacıyla, organizasyon içi ve dışından toplanan verileri enformasyona dönüştüren ve bu enformasyonu ileten sistemdir. Yönetim bilgi sistemlerinin temelinde olan enformasyon olgusu tüm yönleriyle bilgi merkezlerinin çalışma alanlarını kapsamaktadır (Anameriç 2005: 28).

Yönetim bilgi sistemlerinin temel işlevi, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırarak insan kaynağı, sermaye, hammadde ve makine unsurlarının arasındaki ilişkileri düzenleyecek olan karar alıcılara kaliteli bilgiler üretmektir (Yılmaz 2010: 30).

İşletmelere çok karmaşık alanlardan bilgi akışı olmaktadır. Bu karmaşık bilgi akışında gerekli bilgilerin hangi yöntemlerle seçileceği, kaydedileceği ve etkin kararlar alınması için yöneticinin nasıl besleneceği etkin bir yönetim bilgi sisteminin varlığı ile mümkündür (Mizrahi 2011: 309-310).



Şekil 2. Yönetim Bilgi Sistemini Oluşturan Alt Sistemleri

Yönetim bilgi sistemleri bazı alt bilgi sistemlerini bünyesinde barındırır. Küçük ve Orta Büyüklükteki bir işletmede genellikle bu alt sistemler; üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans ve muhasebedir. Bu alt sistemler birbirleriyle sürekli bir iletişim ve bilgi alışverişi içerisindedirler. Alt sistemler arasındaki bu bilgi alışverişi işletmenin tüm yönetim fonksiyonlarını birbirine bağlayarak işletmeyi bir sistem olarak bütünleştirir. Sistemi oluşturan alt sistemler birlikte hareket etme kabiliyeti kazandıklarında işletmenin ihtiyacı olan tüm bilgileri karşılamaktadırlar (Sürmeli 2006: 27-28).

### **2.2.1.Üretim Bilgi Sistemi**

Üretim fonksiyonu, işletmenin tüm işlevsel süreçleri ve sistemlerinin yönetilmesini ifade etmektedir (Şahin: 151). Üretim bilgi sistemi ise işletmelerde üretilen mamullerin, hizmetlerin ve bunlara ilişkin girdilerin işletme içindeki fiziksel akışlarına ilişkin bilgileri sağlamaya yönelik bir bilgi sistemidir (Sürmeli 2006: 29-30).

Bu sistemin kurulmasındaki temel amaç üretim faaliyetlerinin planlanmasında, ihtiyaç duyulan kaynakların organizasyonunda, üretim sürecinin yönetilmesinde ve performansın yükseltilmesinde yöneticiye yardımcı olmaktır. Üretim bilgi sistemi, üretim yöneticisinin üretim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmesine yardımcı olur. Üretim bilgi sistemi beş alt sistemden oluşmaktadır (Tutar 2010: 288-289):

- Üretim
- Araştırma ve geliştirme
- Üretim planlama ve takip etme
- Stok yönetimi
- Dağıtım

### **2.2.2.Pazarlama Bilgi Sistemi**

Pazarlama fonksiyonu, bir işletmede tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi, belirlenen bu bilgilerin üretim bölümüne ve ilgili diğer bölümlere iletilmesi, bu ihtiyaç ve istekler çerçevesinde üretilen mal veya hizmetlerin tüketicilere ulaştırması, satış sonrası destek verilmesi ve tüketicilerin tutum ve davranışlarının belirlenmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Bütün bu faaliyetlerin yönetilmesini

desteklemek amacıyla kurulan bilgi sistemine pazarlama bilgi sistemi denir. Pazarlama bilgi sistemi beş alt sistemden oluşmaktadır (Tutar 2010: 303):

- Pazar araştırması
- Reklam ve tanıtım
- Müşteri hizmetleri
- Satış ve sipariş işlemleri
- Satış tahminleri ve analizleri

### **2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi**

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için etkinliği ve verimliliği artıracak, gerekli iş gücünün sağlanması, yerleştirilmesi ve insan kaynağından en etkin biçimde yararlanılması çabalarının tümü olarak ifade edilebilir (Tutar 2010: 320).

İnsan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynağının planlanması, işe alma ve yerleştirme, sürekli eğitim, ücret yönetimi, güvenlik ve sağlık, endüstri ilişkileri, kariyer planlama ve geliştirme, sosyal hizmetler, yönetim ve örgüt geliştirme, performans yönetimi ve sendikal ilişkiler gibi insan kaynakları konularında gerekli bilgilerin toplanmasını, işlenmesini ve bu bilgilere gereksinim duyanlara aktarılmasını sağlayan bir sistemdir (Sürmeli 2006: 31). İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemi üç alt sistemden oluşmaktadır (Tutar 2010: 320):

- İşe alım
- Ücret politikası
- Eğitim ve geliştirme

Bilginin sağlanması için ihtiyaç duyulan bilgi kaynakları işletmenin içinden olabileceği gibi, işletme dışından da olabilir. Bu sistem insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve karşılanması, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve potansiyellerinin açığa çıkarılması, insan kaynakları politikalarının kontrolünün sağlanması ve bütün bunların planlamasında ve yürütülmesinde yöneticiye önemli faydalar sağlamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin ihtiyaç duyduğu çoğu bilgi muhasebe bilgi sistemi tarafından karşılanmaktadır. Bu sistem ücretler, kıdem

tazminatları, kesintiler, vergiler vb. ihtiyaç duyduğu bilgileri muhasebe bilgi sisteminden temin etmektedir (Savsar 2005: 41).

#### **2.2.4.Finans Bilgi Sistemi**

İşletme yöneticisinin finansal faaliyetleri yerine getirebilmesi doğrultusunda, en uygun maliyetli kaynak bulması, gelecek planlaması ve varlıkların kontrolünü yapması için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayan bir yönetim alt bilgi sistemidir (Ataman, Hacırüstemoğlu 1999: 1). Finans bilgi sistemi işletmenin ihtiyaç duyduğu parasal değerlerin temin edilmesi, bu kaynakların uygun işletme varlıklarına yönlendirilmesi, bunlara ilişkin kontrol ve denetimi sağlayan bir sistemi kapsar (Sürmeli 2006: 31).

Finans bilgi sistemi, işletmelerde finansal değerlerin akışı ve dönüştürülmesiyle ilgili fonksiyonel bir sistemdir. Bu sistem beş alt sistemden oluşmaktadır (Tutar 2010: 317):

- Aktif yönetim
- Gelir kontrolü
- Gider kontrolü
- Mali planlama
- Mali raporlar

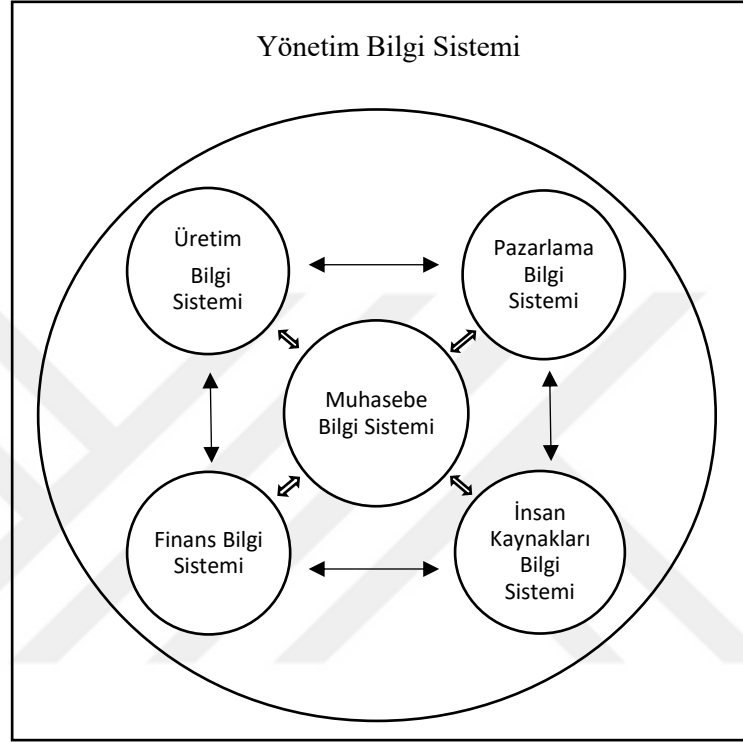
#### **2.2.5.Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS)**

Muhasebe bilgi sistemi, genel veya finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi gibi geleneksel muhasebeleri de içeren geniş bir kavramdır. Yönetim bilgi sistemlerinin en önemlisi ve en eskisidir. Aynı zamanda muhasebe bilgi sistemi bu güne kadar en çok kullanılan ve en çok geliştirilen bilgi sistemidir (Sürmeli 2006: 32).

Muhasebe bilgi sistemi, “yönetimin varlıklar üzerindeki yönetim sorumluluğunu yerine getirmek, işletme eylemlerinin kontrolünü olurlu kılmak, geleceğe ilişkin işletme eylemlerini planlamak için gerekli bilgileri sağlamaya yönelik bir sistem” olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle muhasebe bilgi sistemi, organizasyon bilgi sisteminin en temel ögesi olup işletmenin sürekliliğini sağlama yönünde işletme

faaliyetlerinin geleceğe yönelik koşullar dikkate alınarak planlanmasına olanak sağlamaktadır (Dinç, Abdioğlu 2009: 163-164).

Muhasebe bilgi sistemi ile diğer sistemlerin arasında çok yönlü bir ilişki mevcuttur. Şekil 3’de bu ilişki görülmektedir (Dinç, Abdioğlu 2009: 162).



**Şekil 3.** MBS ve YBS Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Dinç, E., ve Abdioğlu, H. (2009). "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma". *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 157-184.s.162

Şekil 3’de görüldüğü üzere işletmelerin sahip olduğu tüm yönetim bilgi sisteminin alt sistemleri kendi aralarında ayrı ayrı ve çok yönlü bir etkileşime sahip olup, birbirleriyle bilgi alışverişi içerisindedirler. Bu bilgi sistemlerinin ortasında muhasebe bilgi sistemi bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmeye gelen verilerin çoğu muhasebe bilgi sistemi sürecinde işlenecek ve diğer alt sistemlere bilgi olarak aktarılacaktır. Ancak bu bilgilerin üretilmesi sürecinde muhasebe bilgi sistemine veri olarak gelen bilgilerin çoğu diğer alt bilgi sistemlerinden sağlanmaktadır. (Mizrahi

2011: 311). Bu yapısı ile muhasebe bilgi sistemi, işletmenin yönetim bilgi sistemlerinin odağında yer almaktadır (Sevim, Bülbül 2016: 59)

### **2.3.Muhasebe Bilgi Sistemi ve Alt Bilgi Sistemleri**

Muhasebe, işletmenin mali yapısını ortaya koyan amaçları ile işlemlerin kaydedilmesi, sınıflandırılması, özetlenmesi ve raporlanması süreci olarak ifade edilebilir. Yönetimsel karar alma sürecinde mali tablo kullanıcılarına yardımcı olan ve işletmenin mali durumunu göstermek amacıyla performans raporlarının hazırlanması ve mali işlemlerin kaydedilmesi aşamalarını kapsamaktadır (Akgün, Kılıç 2013: 22).

Bu bağlamda, “ölçme, değerlendirme ve iletişim niteliğini taşıyan muhasebe;

- İşletme için finansal sonuçlar doğuran olay ve işlemlere ait verileri parasal tutarlar ve gereğinde diğer sayısal veri halinde toplayan,
- Bu verileri işletme ile ilgili olan belli başlı çıkar gruplarının ihtiyaç ve amaçlarını göz önünde bulundurarak kayıt, sınıflandırma ve analiz yoluyla işleyen,
- Elde ettiği sonuçları, çoğunluğu dönemsel olarak düzenlenen özet raporlar halinde ilgililere sunan, sistematik bir bilgi sağlama düzeni olarak tanımlanabilir (Büyükmirza 2016: 27).”

Muhasebe, işletmeye ilgi duyan grupların ihtiyaç duydukları bilgileri üretmek için insan ve ekipman gibi kaynakları bir araya getirerek verileri yararlı bilgilere dönüştürür. Bu anlamda muhasebe, bir bilgi sistemi olarak ifade edilebilir.

İşletme yönetimi tarafından alınacak kararlara temel oluşturacak bilgilerin üretildiği birçok bilgi sistemi bulunmaktadır. Muhasebe bu bilgi sistemleri içerisinde en önemli olanlardan biridir (Dalğar vd. 2014: 50). Muhasebe bilgi sistemi işletmelere daha hızlı ve kolay bir şekilde ayrıntılı bilgiler sunarak, işletme faaliyetlerinin sonuçlarının daha sağlıklı olması ve işletmelerde verimliliği artırması bakımından önem kazanmaktadır (Gökdeniz 2005: 86).

Muhasebe bilgi sistemi sadece geçmişe dönük faaliyetlerle ilgili bilgiler üretmez aynı zamanda geleceğe yönelik faaliyetlerle ilgili planlar yapılması ve kararlar

alınmasına da yardımcı olmaktadır. Bu anlamda muhasebe bilgi sistemi etkin bir yönetim aracı olarak düşünülebilir (Demir 2010: 144).

Muhasebe bilgi sisteminin asıl amacı, işletmenin iç çevresinde ve dış çevresindeki bilgi kullanıcıları için bilgi üretmektir. Bu bilgi sistemi, karar alma sürecinde bilgi talep edenlerin etkili karar alabilmeleri bakımından önem taşımakta olup bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duyduğu bilgiyi karşılayabildiği ölçüde başarılı ve yararlıdır (Yazıcı 2010: 204). Muhasebenin ürettiği bilgiler işletme yönetimin etkinlik düzeyini artıracığından bilginin karar almada kullanılabilmesi ve işletme yöneticilerine katkı sağlayabilmesi için doğru, güvenilir, anlamlı, karşılaştırılabilir, zamanlı ve tam olması gerekmektedir (Kısakürek, Pekcan 2005: 107). Bunun için genel kabul görmüş muhasebe temel kavramlarından yararlanır. Bu temel kavramların amacı, muhasebe uygulamaları sonucu oluşacak farklılıkları azaltarak karşılaştırmaya uygun mali raporlar sunmaktır (Tutar 2010: 316).

Muhasebe bilgi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasının işletmelerin kurumsal yapısını da olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir (Dinç, Karakaya 2014: 22). Şunu da belirtmek gerekir ki muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgiler işletmede karar alma sürecindeki belirsizlikleri azalttığı oranda önemlidir (Şimşek, Çelik 2013: 261).

Muhasebe bilgi sistemi, geleneksel muhasebe işlevini yürütmekle birlikte, yönetim muhasebesi, maliyet muhasebesi ve bütçeleme gibi yönetsel işlevleri de kapsayan bir bütündür. İşletmede yönetim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için muhasebe bilgi sistemini meydana getiren unsurları bilmek ve bunlar arasındaki iletişimi doğru bir biçimde kurmak gerekmektedir (Güney 2013: 278). Muhasebe bilgi sistemi üç alt bilgi sistemden meydana gelmektedir. Bu alt bilgi sistemlere başlıklar halinde yer verilmiştir.

### **2.3.1.Finansal Muhasebe Bilgi Sistemi**

Finansal muhasebe, işletmenin finansal durumunu ve halka açılma durumuna ilişkin bilgileri, mali tabloların kamuoyuna açıklanması, şirketler muhasebesi ve dış raporlama sistemine ilişkin bilgileri üretir (Akgün, Kılıç 2013: 22). Bu sistemin asıl amacı işletmenin mali durumunu etkileyen olay ve işlemlerin parayla ölçülebilen sonuçlarını işletme dışındaki kişi veya kurumlara bildirmektir. Bu kişi ve kurumlar;

devlet, kredi kuruluşları ve işletme ile ilişki içinde bulunan satıcılar, müşteriler, yönetici durumunda olmayan işletme sahipleri şeklinde sınıflandırılabilir. Bilgiler bu gruplara dönemsel raporlar halinde sunulur (Büyükmirza 2016: 27).

Her ne kadar finansal muhasebenin amacı işletme dışı bilgi kullanıcılarına bilgi üretmek olsa da işletme yöneticileri gelecek dönemlerde işletme faaliyetleri için alacakları kararlarda finansal muhasebe sisteminden elde edecekleri bilgileri kullanırlar. Bu nedenle finansal muhasebe bilgi sistemi tarafından saptanan verilerin işlenerek bir taraftan yönetim kararlarına dayanak olacak bilgiler diğer taraftan da işletme dışına verilecek bilgiler haline getirilmesi gerekir (Savsar 2005: 51).

### **2.3.2.Maliyet Muhasebesi Bilgi Sistemi**

Maliyet muhasebesi, mamullerin maliyetlerini doğru bir şekilde hesaplayarak, işletme yönetiminin sağlıklı kararlar almasına yardımcı olacak bilgileri üretmektedir. Bu bilgiler mamullerin fiyatlandırılmasına, harcamaların denetlenmesine ve işletmenin planlama faaliyetlerine temel oluşturmaktadır (Çonkar vd. 2010: 7).

Daha geniş bir tanım yapmak gerekirse “maliyet muhasebesi, bir işletmede üretilen mal ve hizmet birimlerinin elde edilmesi ve bunların alıcılara ulaştırılıp paraya çevrilmesi için, işletmenin yaptığı fedakârlığın parasal ölçüsünü gösteren maliyetlerin, hangi giderlerden oluştuğunu belirleyen, söz konusu giderleri; türleri, fonksiyonları ve gider yerleri bakımından hesap planındaki sınıflandırma doğrultusunda kaydedip izleyen, bu bilgilerin inceleme ve yorumun yapılmasına imkân verecek raporların hazırlanmasını ve maliyetlerin kontrolünü amaç bilen işlemler bütünüdür (Akdoğan 2000: 5-6).”

Maliyet muhasebesi bilgi sisteminin sağladığı bilgilerin içeriği ve niteliği, yöneticilerin kullandıkları karar alma modelleri geliştikçe artmış ve karmaşıklaşmıştır. Yöneticinin vereceği karar ile onun maliyet yükü arasındaki ilişkiyi ölçme zorunluluğu, maliyet bilgilerine olan ihtiyacı artırmıştır. İşletmenin ve ilgili dış çevrenin, işletme faaliyetlerini değerlendirmek için ihtiyaç duyduğu bilgileri sunmayı amaçlayan maliyet bilgi sisteminin sağladığı bilgiler; üretilen mamul veya hizmetlerin birim maliyetlerinin doğru hesaplanması, gider kontrolü, yöneticinin etkinliğinin ölçülmesi, planlama, özel kararların alınması (Hacırüstemoğlu 2000: 2).



### **2.3.3.Yönetim Muhasebesi Bilgi Sistemi**

Yönetim muhasebesi bilgi sistemi, finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi bilgi sistemleri tarafından üretilen bilgilerin kendine has değerlendirme yöntemleri kullanılarak işletme yönetiminin geleceğe yönelik alınacak kararlarda kullanılmasını sağlayan bir bilgi sistemidir (Akcan vd. 2015: 19).

Muhasebenin amacı sadece işletmenin mali yapısıyla ilgili bilgileri işletmenin dış çevresine sağlamak değil aynı zamanda işletmenin yönetim faaliyetleriyle ilgili bilgileri işletmenin iç çevresine de sağlamaktır. İç kaynaklara bilgi sağlayan yönetim muhasebesi bilgi sistemi, işletmenin yönetim faaliyetlerine katkı sağlamakta ve karar alma sürecinde yöneticilere yardımcı olmaktadır. Çeşitli karar alma yöntemleri muhasebenin ürettiği bilgilere uygulanmakta, bu yolla yöneticilerin doğru karar almaları sağlanmaktadır (Çonkar vd. 2010: 7).

### **2.4.Muhasebe Bilgi Sisteminin Unsurları**

Bir sistemi oluşturan unsurlar birbirine bağlı olan, sistemi çalışır hale getiren ve sisteme işlerlik kazandıran değişik somut elemanların bütünüdür. Sistemin çalışabilmesi ancak bu unsurların bir araya gelmesiyle mümkündür (Yılmaz 2010: 37).

Muhasebe bilgi sisteminin unsurlarına aşağıda başlıklar halinde yer verilmiştir.

#### **2.4.1.İnsan**

Sistemin kurulup işlerlik kazanması ve geliştirilmesi için insan unsuruna ihtiyaç vardır. Bütün sistemlerde olduğu gibi muhasebe bilgi sisteminde de insan unsuru olmazsa olmazdır. İnsan hem sisteme veri giren ve işleyerek bilgiye dönüştüren hem de bilgiyi kullananları ifade eder (Tutar 2010: 86). Bütün sistemler gibi muhasebe bilgi sisteminin de kurulup, çalıştırılması ve geliştirilebilmesi için insan unsuruna ihtiyaç vardır. Muhasebe sistemini kuran ve işleten insan unsurudur. Muhasebe bilgi sisteminin işletmelere uzman kişiler tarafından kurulup, çalışılması sağlanmalıdır. Muhasebe bilgisi insanlar tarafından alınır ve kullanılır. Bu sistemin çalışmasında, çıktıların alınmasında ve bu çıktıların analiz edilip sunulmasında da insan unsuru yer almaktadır. Muhasebe bilgilerinin bazı kişilere karmaşık gelebilecek pek çok teknik

yönü vardır dolayısıyla bu bilgilerin iyi analiz edilip yorumlanması gerekmektedir (Yılmaz 2010: 37).

#### **2.4.2.İletişim Araçları**

İletişim araçları veri veya bilgilerin toplandığı ve bilgi işlem faaliyetlerine tabi tutulması gereken belgeleri ifade etmektedir. Bu belgeler bilgi işleme süreçlerinde yapılacak kayıtlar için ortam oluşturmaktadır. Belgeler, muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilecek bilgiler için kanıtlayıcı özellik taşımakla birlikte taraflar ve zaman gibi unsurlarla ilgili bilgiler de sağlar. İletişim belgeleri verilerin kaydedilmesinde kullanılan fatura, fiş, çek gibi ilk işlem belgeleri ile verilerin işleme tabi tutulmasında kullanılan yevmiye defteri, büyük defter gibi belgelerden oluşmaktadır (İzci 2013: 27).

#### **2.4.3.Donanım ve Yazılım**

Muhasebe bilgi sisteminde daha önceleri manuel olarak üretilen muhasebe bilgileri teknolojinin gelişimiyle bilgisayarlı ortamlarda üretilmeye ve sunulmaya başlamıştır. Bilgisayarlı ortam, muhasebe işlemlerinin daha güvenli, daha hızlı, daha güncel ve daha düşük maliyetle yapılmasını sağlamaktadır (Demir 2005: 148).

Teknolojide yaşanan gelişmeler ve değişimlere bağlı olarak muhasebe biriminin kullandığı yazılım ve donanım da sürekli değişim halindedir. Buna bağlı olarak da bilgi teknolojilerinden yararlanma konusunda yetersiz kalınmaktadır. Muhasebe biriminin işleri doğru bir şekilde yürütebilmesi için bu değişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Bu sebeple donanım ve yazılım muhasebe birimi için ve işletmenin geneli için büyük öneme sahiptir (Akar 2016: 33).

#### **2.4.4.Raporlar**

Muhasebe bilgi sisteminin çıktıları, raporlardır. Bu sistem tarafından üretilen bilgiler raporlar aracılığıyla işletme içi ve işletme dışı bilgi kullanıcılarına sunulur. Raporlar için iki ayrı sınıflandırma yapılabilir. İşletme yönetiminin bütün birimlerine sunulan ve kontrol amacı taşıyan raporlar iç raporlardır. Bu raporlar işletme faaliyetlerinin sürecini ve sonuçlarını gösterme ve geleceğe yönelik hedeflerle karşılaştırma konusunda yöneticilere büyük imkânlar sunar. Dolayısıyla işletme

faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için alınacak kararlar da temel teşkil etmektedirler. İç raporlar, ihtiyaç ve şartlara göre değişiklik göstermekte olup bu tür raporlar; bilanço, gelir tablosu, performans raporları, bütçeler, maliyet raporları, üretim raporları, stok kontrol raporları, satış raporlarıdır. Dış raporlar ise, işletmenin durumu ve faaliyetlerinden haberdar olmak için üçüncü şahıslara sunulan raporlardır. Dış raporlar ilgili oldukları konulara göre veya sunulacak kişilere göre değişiklik göstermekte olup bu tür raporlar; bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu, fon akım tablosu, kar dağıtım tablosu, net çalışma sermayesi değişim tablosu, vergi idarelerine ilişkin raporlar, yıllık faaliyet raporları, kredi kurumlarına verilen raporlar, sermaye piyasalarına açıklanan mali tablolarıdır (Ömürbek 2003: 126).

## **2.5.Muhasebe Bilgi Sisteminin Geliştirme İlkeleri**

İşletmelerde muhasebe bilgi sisteminin oluşturulması veya yeniden yapılandırılması sürecinde göz önünde bulundurulması gereken birtakım ilkeler vardır. Bu ilkeler kuruluş ve geliştirme ilkeleri olarak ifade edilebilir. Bu ilkeler muhasebe bilgi üretim sürecinin tam olarak sağlanması açısından önem kazanmaktadır. MBS'nin oluşturulması bu ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilmelidir (Karacaer, İbrahimoglu 2003: 215)

### **2.5.1.Uygun Maliyet İlkesi**

Muhasebe bilgi sisteminin oluşturulmasında ve işletilmesinde fayda maliyet analizinin göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir (Dinç, Abdioğlu 2009: 165). Yani bilgiyi elde etmede katlanılan fedakârlık, bilginin sağlayacağı faydadan daha fazla olmamalıdır. Muhasebe bilgi sisteminin yönetime sağlayacağı bilgilerin en uygun maliyetle üretilmesi gerekmektedir (Karacaer, İbrahimoglu 2003: 216). En uygun maliyetin belirlenmesi süreci işletmeler için oldukça zor olmakla birlikte bu süreçte iki tür maliyetle karşılaşmaktadır. Bunlardan biri sistem unsurlarına harcanan görünür maliyetler diğeri ise önceden görülemeyen tahmin edilemeyen ek maliyetlerdir (Canbolat 2006: 61).

### **2.5.2.Raporlama İlkesi**

Muhasebe bilgi sistemi, kişi veya grupların davranışlarında ve kararlarında etkili olacak bilgiler topluluğundan oluşur. Bu sistemin amacı, işletmede meydana gelen mali nitelikli olayları takip etmek ve sonuçlandırmaktadır. Bu nedenle sistem tarafından üretilen raporların herkes tarafından anlaşılabilmesi için tekdüze olması, açık ve net anlaşılır bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Bununla birlikte sistem tarafından üretilen bilgilerin karara etkili olabilmesi veya alınan kararların değiştirilebilecek nitelikte olması, geri bildirim sisteminin varlığı ile mümkün olmaktadır (Karacaer, İbrahimoglu 2003: 216)

### **2.5.3.İnsan Etkeni İlkesi**

Kişilerin karmaşık olaylar karşısında etkili ve başarılı kararlar almaları bilgilerin kullanılabilir ve nitelikli olmasının yanında kişinin tecrübe ve algılama yeteneğiyle de ilişkilidir. Sistemin çalışmasını sağlayacak olan insan, sistemin sosyal yapısı içerisinde yer almaktadır. Kişiler sisteme girerken çeşitli sosyal beklentiler içerisine girerler. Bu nedenle çalışma düzeni oluşturulurken bu beklentiler göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte sistem insanlar tarafından uygulanacağından, sistem ve insanın bağlaşması gerekmektedir (Canbolat 2006: 62).

### **2.5.4.Örgüt Yapısı İlkesi**

Muhasebe bilgi sisteminin etkili olabilmesi iyi yapılanmış bir örgüt yapısıyla, özellikle yetki ve sınırları belirlenmiş örgüt yapısıyla mümkün olmaktadır. Bununla birlikte iyi bir personel sisteminin varlığı ve görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmesi de örgüt yapısı ilkesiyle ilgilidir. Sistemin etkili bir şekilde çalışması için organizasyonun görevi, sistemdeki bilgi akışının zamanında ve doğru olarak çalışmasını sağlamaktır (Din, Abdioğlu 2009: 165; Karacaer, İbrahimoglu 2003: 216).

### **2.5.5.Esnek Olma İlkesi**

Muhasebe bilgi sistemi, işletmenin gelişmesine bağlı olarak, işletme dinamiğinin sürekliliğini sağlayacak ve geliştirecek bilgiler sağlamalıdır. Bununla

birlikte muhasebe bilgi sistemi yönetim bilgi sistemleri arasında uyum ve ilişkiyi sağlayacak bilgileri de temin etmelidir (Karacaer, İbrahimoglu 2003: 216).

#### **2.5.6.Açık ve Anlaşılabilir Olma İlkesi**

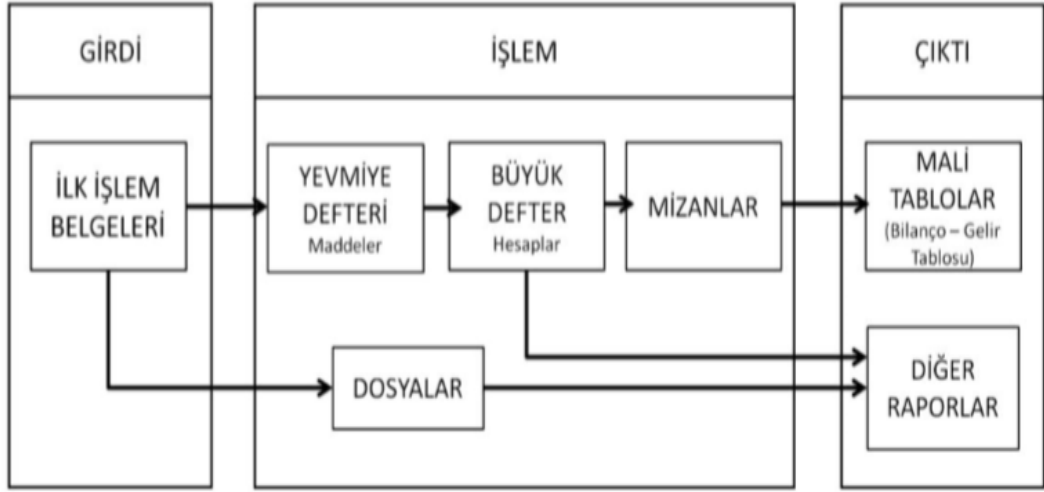
Bu ilke muhasebe bilgi sisteminin etkinliği üzerinde oldukça önemlidir. Açık ve anlaşılır bir sistem hem kullanıcılar tarafından daha kolay ve hızlı öğrenilecek hem de yöneticilerin sistemi takip etme ve izleme işlerini kolaylaştıracaktır. Ayrıca bu durum sistemin standartlaşması konusunda da fayda sağlayacaktır. Çünkü açık ve anlaşılır bir sistem herkes tarafından aynı derecede algılanacak ve uygulamada tek düze hale gelecektir. Muhasebe bilgi sisteminin kullanıcıları kendi tecrübe ve sezgileri yerine sistemin sağladığı bilgiler ışığında hareket etmelidir. Sistem tarafından üretilen bilgiler hataları azaltmalı, işletmenin varlık ve kaynaklarının etkin kullanılmasına yardımcı olmalı ve uygunsuz davranışları ortadan kaldırmalıdır (Canbolat 2006: 63).

#### **2.5.7.Veri Biriktirme ve İşleme İlkesi**

Bu ilke, elde edilen veri veya bilgilerin sistemdeki akış aşamalarıyla ilgili ayrıntılı bilgileri izlemeye imkân sunmaktadır. Sistemin etkin bir şekilde çalışması “girdi-işlem-çıkıtı” akışının sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesiyle mümkün olacaktır. Sisteme en başında kaydedilen verilerin niteliği sistemin etkinliğini etkileyecektir. Bundan dolayı verilerin kaydedilmesi sistemin dinamikliği açısından önem kazanmaktadır. Mali nitelikli olayların kaydedilmesi ve kontrolünün sağlanması muhasebe bilgi sisteminin temelini oluşturmaktadır (Canbolat 2006: 63).

### **2.6.Muhasebe Bilgi Sisteminde Veri Akışı ve Bilgi İşlem Aşamaları**

Bütün bilgi üretim sistemlerinde olduğu gibi muhasebe bilgilerinin üretilmesi aşaması da veriler “girdi-işlem-çıkıtı” sürecini takip etmektedir. Verilerin sisteme işlenmesi belgeler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Veriler sisteme girildikten sonra bilgi işlem sürecinde kaydedilerek bilgiye dönüştürülmekte ve çıkıtı sürecinde raporlar halinde bilgi kullanıcılarına sunulmaktadır. Muhasebe bilgi sisteminde üretilen bilgilerin veri akışı Şekil 4’de gösterilmiştir.

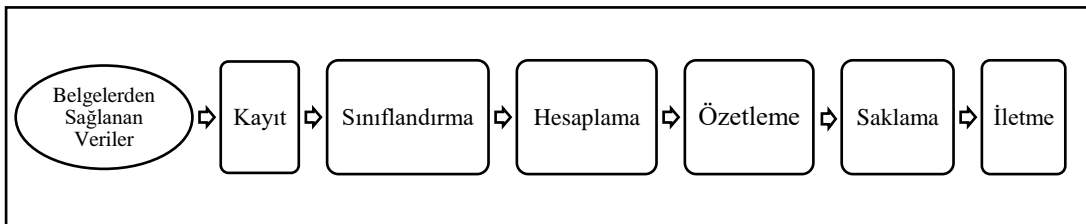


**Şekil 4.** Muhasebe Bilgi Sisteminde Veri Akışı

**Kaynak:** Sürmeli, F. (2006). "Muhasebe Bilgi Sistemi". *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları*. Yayın No: 1644. s.59.

Şekilde 4’de görüldüğü gibi işletme faaliyetlerine ilişkin değer hareketleri, olayları kanıtlayıcı ilk işlem belgeleri (fatura, irsaliye, dekont vb.) ile sisteme dahil edilmekte ve bu belgeler bir taraftan düzenlenerek dosyalanırken diğer taraftan yevmiye defterine kaydedilmektedir. Böylece sistem işlemeye başlamış olur. Faaliyetlerle ilgili olaylar belgelere dayanarak ve tarih sırasına göre maddeler şeklinde yevmiye defterine geçirilir. Buradan da konularına göre ayrılarak büyük defter hesaplarına geçirilir. Bu işlemlerin doğruluğunun kontrol edilmesi ise mizanlar aracılığıyla yapılmaktadır. Bu iki aşamadan sonra muhasebe bilgi sisteminde üretilen bilgiler mali tablolar ve raporlar aracılığıyla ilgili kullanıcılara aktarılır. Mali tablolar belirli bir dönem aralığında işletmenin durumunu özetleyecek anlaşılabilir bilgiler sunmaktadır (Akcan vd. 2015: 20-21).

Muhasebe bilgi işlem süreci “girdi-işlem-çıkıtı” biçiminde özetlenebilecek bir süreç olmakla birlikte (Akcan vd. 2015: 14) bu süreçte gerçekleştirilen muhasebe işlem aşamaları; kaydetme, sınıflandırma, hesaplama, özetleme, saklama ve iletmedir. Bu aşamalar Şekil ‘de gösterilmektedir.



## Şekil 5. Muhasebe Bilgi Sisteminde Bilgi İşlem Aşamaları

### 2.6.1.Kaydetme

Kaydetme, mali nitelikteki işlemleri tarih, taraflar, konu, miktar ve tutar yönüyle belgelendirerek doğruluğunu saptamak ve daha sonra bu işlemlere ait bilgilerin değerlendirilmesi ve sunulması için muhasebe yöntemlerine göre ilgili defterlere geçirilmesi sürecidir (Sürmeli 2005: 9).

### 2.6.2.Sınıflandırma

Kaydetme sonucu çok sayıda veri veya bilgi oluşur. Bu şekilde meydana gelen bilgi topluluğu değerlendirmeye ve yorum yapmaya imkân tanımaz. Bu bilgilerden faydalanmak için, bunların anlamlı bir şekilde bölümlendirilmesi ve gruplandırılması gerekmektedir. Sınıflandırma süreci, yevmiye defterlerine tarih sırasıyla yapılan kayıtların aynı nitelikteki işlemleri bir arada görmemize imkân tanıyacak şekilde büyük deftere aktarılması yoluyla gerçekleşir (Çonkar vd. 2010: 5).

### 2.6.3.Hesaplama

Veri veya bilgilere aritmetik işlemlerin veya sağlanması istenen bilginin, raporun, tablonun özelliğine göre uygun matematiksel modelin veya istatistiksel analizin uygulandığı süreçtir (Sürmeli 2006: 66).

### 2.6.4.Özetleme

Sınıflandırılan bilgilerden etkin bir şekilde fayda sağlamak için bu bilgilerin ek olarak özetlenmesi de gerekmektedir. Üretilen bilgilerin daha kullanışlı hale getirilmesini sağlayan sınıflandırma süreci, hazırlanan mali tablolar aracılığıyla gerçekleştirilir. Bu tablolar işletmenin belirli bir dönemde veya o andaki mali durumuyla ilgili bilgileri özet şekilde sunmaktadır (Çonkar vd. 2010: 6).

### 2.6.5.Saklama

Muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgilerin biriktirilmesi, tekrar kullanılma ihtimali olması ve kanıtlayıcı olması sebebiyle arşivlenmesi sürecini ifade etmektedir. İşletmeler farklı bilgi işleme yöntemleri kullandıkları için saklama ve dosyalama süreçlerinde de farklılıklar görülebilir. Bilgileri el ile işleme yönteminde

kâğıt, dosya ve klasörler kullanılırken; elektronik bilgi işleme yönteminde depolama alanına sahip disk, cd vb. kullanılmaktadır (Sürmeli 2006: 66).

### **2.6.6.İletme**

İşletmenin mali durumunu gösteren veya işletme faaliyetlerine yönelik üretilen bilgilerin bilgi işlem süreçleri içerisinde birbirine aktarılması aşamasıdır (Sevilengül 1992: 13). İşletmede bilgi akışının sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi sağlıklı bir iletme sürecinin olmasına bağlıdır (Sürmeli 2006: 66).

### **2.7. Karar ve Karar Alma Kavramları**

Karar bir seçimi ifade etmektedir. Karar alma ise tüm alternatifler arasından en uygun alternatifin tercih edilmesi olarak ifade edilebilir. Karar alma bir sorun çözme sürecidir. Karar alınacak konuya yönelik çeşitli alternatifler arasında karşılaştırılma yapıldıktan sonra hangi alternatifin seçileceğine karar vermek, karar almanın sorununu oluşturur (Emhan 2007: 214).

Yöneticinin temel sorumluluğu işletme ile ilgili kararlar almak ve uygulamaktır. Bu anlamda karar alma süreci yönetsel bir süreçtir (Yardımcıoğlu 2006: 72). İşletmedeki yöneticiler hangi kademedede olursa olsun yönetsel fonksiyonları yerine getirirken karar alma durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Öztürk 2003: 185). Bu süreçte yöneticilerin işletme faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütmesini sağlayacak en temel unsur karar almaktır. İşletmenin başarısı veya başarısızlığı doğrudan yöneticinin aldığı kararlarla ilgili olduğundan modern işletmecilik anlayışına göre karar alma, yönetimin dolayısıyla da yöneticinin temel unsurudur. Yöneticilik bir anlamda karar alma işi olarak da ifade edilebilir (Demir, Gül 2015: 172). Hatta ünlü iktisatçı Herbert Alexander Simon karar alma süreci ile yönetim faaliyetlerini eş anlamlı olarak görmektedir. Yönetim fonksiyonlarından en önemlisini karar alma faaliyetleri oluşturmaktadır (Mucuk 2008: 381). Karar alma süreci planlama faaliyetlerinin de odağını oluşturmaktadır (Emhan 2007: 213).

Karar alma aslında bilginin işlenmesidir. Yönetici önce bilgiyi işler daha sonra karar alır ve alınan kararları uygular (Öz, Yavuz 2015: 232). Muhasebe bilgi sistemi ve diğer yönetim bilgi sistemlerinin ürettiği bilgiler karar alma sürecinde yöneticiler



için çok önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri, faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmeleri ve gelişmeleri için bu sistemlerden elde edilen bilgiler iyi analiz edilmeli ve alınacak kararlarda verimli bir şekilde kullanılmalıdır. Kaliteli bilgi üreten sistemlerin varlığı, bu sistemlerden elde edilen bilgilerin karara dâhil edilmesi ve etkili bir şekilde kullanılmasıyla işletmeler ileri gidebileceklerdir.

İyi bir kararın taşıdığı özellikleri ise şöyle sıralayabiliriz (Demir, Gül 2015: 174):

- İyi bir karar öncelikle gerçekçi olmalıdır. İşletmenin şartları göz önünde bulundurularak kararlar alınmalı, bu kararlar alınırken aşırıya kaçılmamalıdır. Aksi takdirde kararlar için uygulama alanı bulunamaz.
- İyi bir karar etkili olmalıdır. Etkili karar istenilen sonuçların elde edilmesini sağlamalıdır.
- İyi bir karar verimli olmalıdır. Gerek kararın alınması gerekse uygulanması süreçlerinde meydana gelebilecek maliyetlerin önceden tahmin edilebilir düzeyde olması gerekmektedir. Karar alınırken fayda maliyet analizini göz önünde bulundurulmalıdır. En az masraf ve fedakârlıkla en iyi sonuçlar alınmalı ki karar verimli olabilsin.
- İyi bir karar mevzuata uygun olmalıdır. Alınacak kararların hukuksal çerçeve içerisinde yer alması gerekmektedir. Bu özellik sayesinde yöneticinin sorumluluğu sınırlanmaktadır.
- İyi bir karar uygulanabilir olmalıdır. Kararın kalitesini artıran özellik, kararın uygulanabilir olmasıdır. Kararların gerçekçi ve mevcut duruma uygun olması, kararın uygulama alanı bulmasına imkân tanır.
- İyi bir karar tam zamanında alınmalıdır. Kararın çok geç alınması bazı fırsatların kaçırılmasına sebep olacağı gibi çok erken alınması da yeteri kadar araştırma yapılmadan eksik bilgilerle yanlış kararlar alınmasına sebep olabilir.

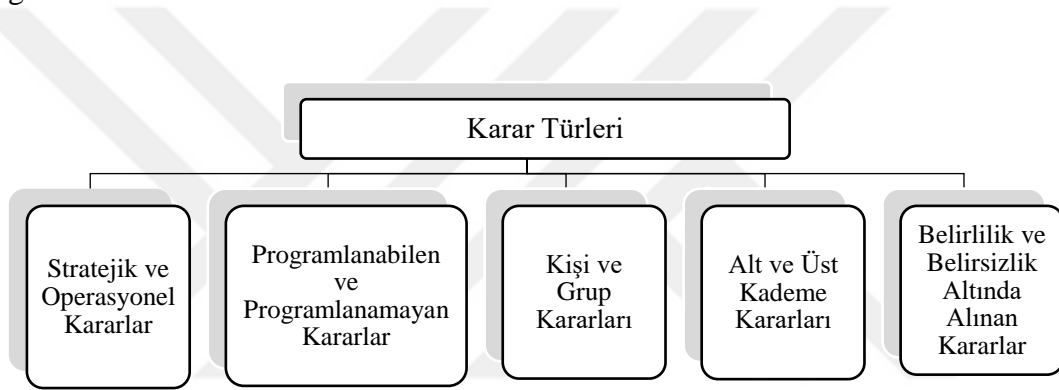
Karar alma işleminin çeşitli özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Çetin 2008: 52-53):

- Karar alma problemin çözümüne odaklanır.
- Karar alan planlamanın bir parçasıdır.

- Karar alma işi gelecekle ilgili yapılıır.
- Karar alma bir değerlendirmenin sonucu iken bir başka değerlendirmenin başlangıcıdır.
- Karar alma bireysel ya da grup şeklinde yapılan bir iştir.
- Alınan kararların sonuçları kesin olarak belli değildir.
- Karar alma mantıksal değerlendirmelerdir.

## 2.8.Karar Alma Türleri

Karar türleriyle ilgili en çok kullanılan sınıflandırma Şekil 6'da gösterildiği gibidir.



**Şekil 6.** Karar Türleri

**Kaynak:** Koçel, T. (2015). "İşletme Yöneticiliği". İstanbul: Beta Yayıncılık. s.135.

### 2.8.1.Stratejik, Yönetmel ve Operasyonel Kararlar

Stratejik kararlar geleceğe yöneliktir ve bu kararların belirsizlik seviyeleri oldukça yüksektir (Gökçen 2007: 17). Stratejik kararlar işletmenin tepe yönetimi tarafından alınan üst düzey kararlardır. Bu tür kararlar işletmenin amaçlarının belirlenmesi, politikaların oluşturulması, işletmenin gireceği pazarın belirlenmesi, faaliyet alanlarının belirlenmesi ile ilgilidir ve uzun dönemli planları içermektedir (Karabulut 2005: 247).

Yönetmel kararlar orta kademe yönetimi tarafından alınır. Bu tür kararlar, stratejik kararlar ışığında işletmenin örgüt yapısını, işletmedeki görev ve sorumlulukları, ilişkileri, iletişim yollarını, kaynak sağlama ve kaynakları korumayla ilgilidir (Karabulut 2005: 247).

Operasyonel kararlar ise alt yönetim kademesince alınan kararlardır. Bu tür kararlar, yönetsel kararlar ışığında, işletme faaliyetlerinin sürdürülmesi, kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde üretim sürecine dâhil edilmesiyle ilgilidir (Karabulut 2005: 247).

### **2.8.2.Programlanabilen ve Programlanamayan Kararlar**

Programlanabilen kararlar basit, genel, sık sık karşılaşılan ve çözüm yolları önceden belirlenmiş karardır. Örneğin, işe yeni alınacak bir memur veya muhasebe şefinin maaşı ile ilgili, ya da birden büyük miktarda mal alan müşteriye yapılacak olan fiyat indirimi ile ilgili kararlar. İşletmeler böyle rutin olarak tekrarlanan durumlarda alınacak kararlar için kurallar, politikalar ve ayrıntılı prosedürler geliştirirler. Bu tarz bir çözüm yolu, alternatiflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yeni kararların alınması için çok zaman alıcı bir süreci ortadan kaldırır ve yöneticiler, zamanlarını daha karmaşık sorunların çözümü için harcama imkânına sahip olurlar (Mucuk 2008: 384).

Programlanamayan kararlar karmaşık, önemli ve rutin olmayan (tekrarlanmayan) problemler ve fırsatlarla ilgili kararlardır. Çünkü programlanmamış kararlar, tipik olarak daha önce ortaya çıkmamış bilinmeyenlerle dolu ortamda verilen kararlardır. Bu kararlarda karar alma süreci takip edilerek, alternatiflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve en uygun alternatifin seçilmesi ve uygulanması gibi aşamalardan geçilmesi gerekir. Yöneticiler kritik işlerin yapılmasını gerektiren bu kararlarla yeteneklerine göre büyük fırsatlar yakalayabilir ya da isabetsiz seçimler sonucu başarısızlığa uğrayabilirler (Mucuk 2008: 385).

### **2.8.3.Kişi ve Grup Kararları**

Organizasyonun bir üyesi olarak değil, şahıs olarak yöneticiye bağlı olan kararlara bireysel kararlar denir. Yöneticiler sık sık bireysel kararlar alma durumunda olup bu kararları organizasyonun diğer alt kademelerine bildirmeleri gerekmez. Çünkü kararları yürütmek için kurumdaki insanların yardımını gerekli değildir. Zira yönetici, diğer bireylere nazaran her zaman daha ön planda olan ve kararlarda son derece etkili, astlarına fazla söz hakkı tanımayan kişi görünümündedir (Gül 2014: 17).

Yaşantımızın büyük bir kısmı gruplar içinde geçer. Grupların bu derece önemli olmasının en önemli nedeni ise öncelikle kişilerin aidiyet duygusunu tatmin etmeleri, daha sonra ise katıldıkları her grupta birtakım amaçlara ulaşma şansını aramalarıdır. Yani bireyler tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri bazı ihtiyaçlarını ve ulaşamayacakları amaçlarını gruplar vasıtasıyla karşılamaya çalışırlar (Gül 2014: 17). Stratejik karar alma sürecinde, kişi kararları çok etkili olmakla birlikte grup kararları da çok fazla etkili ve başarılı sonuçlar vermektedir (Ülgen, Mirze 2013: 399).

#### **2.8.4.Üst ve Alt Kademe Kararları**

İşletmelerde tepe yönetimince alınan kararlar çoğu zaman belirsizlik şartları altında alınan uzun vadeli stratejik kararlardır. Bu tür kararlar işletme amaçlarının belirlenmesi, organizasyon yapısı, üretim sürecinde kullanılan teknoloji, yatırım alanlarının seçilmesi ve finansal kaynakların belirlenmesi gibi kararları kapsamaktadır (İzci 2013: 11-12).

Üst yönetim tarafından alınan kararların işlerlik kazanabilmesi için daha alt kademelerdeki çalışanlar tarafından uygulanması gerekmektedir. Alt kademe kararları belirlilik şartları altında alınan kısa vadeli kararlardır. Bu tür kararlar, işletme faaliyetlerinin yürütülmesi, üretim sürecinde iş emirlerinin hazırlanması ve kaynakların etkili bir şekilde kullanılması gibi kararları kapsamaktadır (İzci 2013: 11-12).

#### **2.8.5.Belirlilik, Belirsizlik ve Risk Altında Alınan Kararlar**

Belirlilik durumu altında karar almada ortaya çıkabilecek durumların, ne şartlar altında meydana geleceği ve nasıl sonuçlar vereceği kesin olarak bilinmektedir. Yani alınacak kararların ortaya çıkaracağı sonuçlar öngörülebiliyorsa buna belirlilik durumu altında karar alma denir. Örneğin bankalarda açılan yatırım hesapları ya da hisse senedi, tahvil ve bonolara yapılacak yatırımların getirileri önceden belirli olduğu için bu tarz kararlar belirlilik durumunda alınmış olmaktadır (Emhan 2007: 218).

Belirsizlik durumu altında karar almada ortaya çıkabilecek durumların olasılıkları bilinmez. Ancak ulaşılacak sonuçlar tahmin edilebilir ve konuyla ilgili az da olsa bilgi vardır. Bu tür kararlarda yöneticinin tecrübesi, eğitimi, kişisel bilgileri önemli rol oynamaktadır (Emhan 2007: 218).

Risk durumu altında karar almada ortaya çıkabilecek birçok alternatif söz konusu olmaktadır. Bu alternatiflerin doğurabileceği bütün sonuçlar belli bir olasılık çerçevesinde oluşturulur. Ancak risk durumunda bu sonuçlar çok fazla kestirilemez. Bu durumda beklenen parasal değerler hesaplanıp en uygun alternatif seçilmelidir (Emhan 2007: 219).

## **2.9.Karar Alma Süreci**

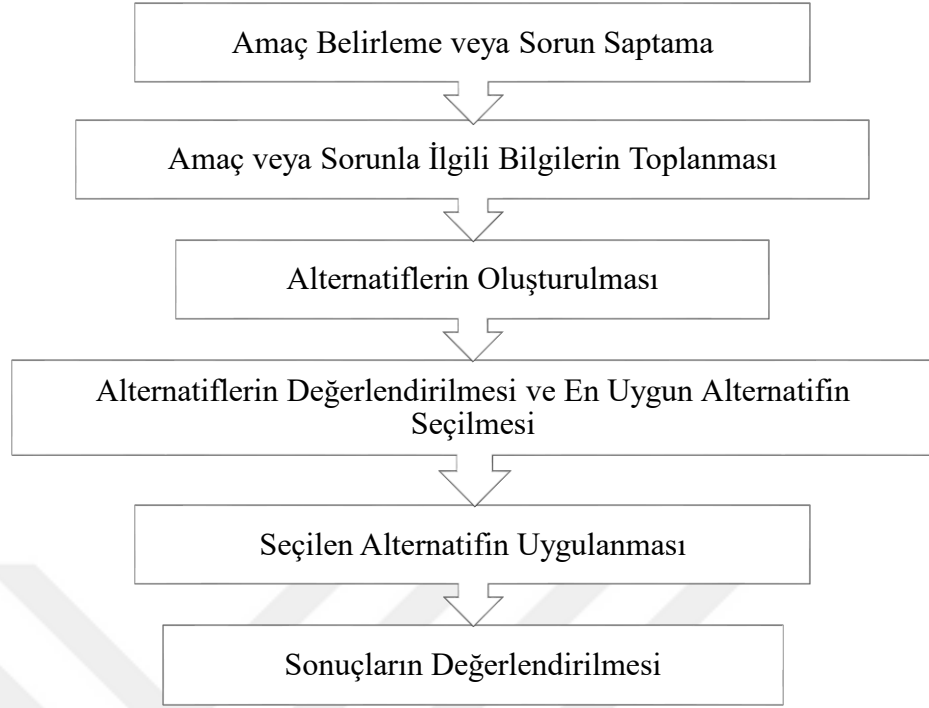
Karar hangi türde olursa olsun bir sürecin sonucudur. Yönetici karar vermekle tercihini belirtmiş ve bir sürecin sonucunu açıklamış olmaktadır. Ancak sadece seçimin ne olduğu ile yetinmeyip bu seçimi yapana kadar nelerin olup bittiğine dikkat etmek gerekir. Bu açıdan yaklaşıldığında (Koçel 2001: 51), karar alma mantıksal bir süreçtir (Yozgat 1998: 168). Karar alma süreci safhalara ayrılarak incelenebilir (Erdamar 1982: 19). Zaten kararlar bir sürecin sonucu olarak ifade edildiği için birtakım aşamaların bulunması da doğaldır (Emhan 2007: 215).

Karar alma süreci en sade şekliyle,

1. Tanımlama
2. Teşhis koyma
3. Dizayn etme
4. Karar verme olarak ifade edilebilir.

Karar alma süreci problemin karmaşıklığına göre değişiklik gösterebilir. Karar alma süreklilik gösteren bir durumdur. Buna bağlı olarak alınan bir kararın ardından başka kararların alınması gerekebilir. Bununla birlikte karar alma süreci örgüt yapılarına göre farklılık gösterebilir (İzci 2014: 191).

Karar alma aslında bilginin işlenmesidir. Yönetici önce bilgiyi dönüştürür, analiz eder, değerlendirir sonrada onu alınan kararlarda uygular (Sökmen 2014: 63). Karar alma süreci Şekil 6'da gösterilmiştir.



**Şekil 7. Karar Alma Süreci**

**Kaynak:** Ercan, C. (2017). "KOBİ'lerde Yöneticilerin Muhasebe Bilgi Düzeylerinin Araştırılması: Kilis Organize Sanayi Bölgesi Örneği". *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:15 Sayı:2, 309-328.s.312.*

### **2.9.1.Amaç Belirleme veya Sorun Saptama**

Karar alma süreci bir sorunun ortaya çıkmasıyla başlayacaktır. Karar alma sürecinin etkin bir şekilde işlemesi için sorunlar iyi teşhis ve tespit edilmelidir (Yozgat 1998: 169). Bu doğrultuda amaçlar belirlenmelidir. Burada önemli olan yöneticinin amaç belirlemeye gerek olduğunu veya ortada bir problem olduğunu kabul etmesidir. Yani yöneticinin kendine gelen bilgiler doğrultusunda ortada bir sorunun olduğunu algılaması ve karar almaya gerek duyulduğunu kabul etmesi gerekmektedir. Karar alan yönetici mevcut durumla ilgili bazı ipuçları ile karşılaştığında bir problem olduğunu ve bu problem ile ilgili karar sürecinin başlaması gerektiğini algılar. Problemin varlığının farkına varılması ile karar alıcı problemi tanımlar. Problemin iyi tanımlanması karar sürecinin sonraki aşamalarının sağlıklı bir şekilde işlemesi açısından son derece önemlidir (Savsar 2005: 68). Ancak karar almak için amacın belirlenmiş olması ve sorunun tespit edilmesi yeterli olmamaktadır. Bu açıdan çıkacak sorunların nedenlerinin, özelliklerinin, aciliyetinin, tespit edilememesi halinde

karşılaşılabacak durum sağlıklı sonuçlar ortaya koymak açısından incelenip analiz edilmelidir. Böyle bir inceleme amaç belirleme ve sorun tanımlama için daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır (Gül 2014: 8-9).

### **2.9.2.Amaç veya Sorunla İlgili Bilgilerin Toplanması**

Bu aşamada problemin nitelikleri ve farklı tarafları araştırılarak konuyla ilgili tüm bilgiler toplanır. Böylelikle karar almaya temel teşkil edecek bazı öngörüler tespit edilir. Herhangi bir problemin doğru tanımı için önce konunun arka planına ilişkin enformasyonun toplanması gerekir. Problemi oluşturan konuyu incelemekle beraber problemin ortaya çıkış nedenini incelemek de faydalı olacaktır. Enformasyon, probleme bağlı kalmak kaydıyla, ilgili literatür incelenerek, etkilenen personel ile görüşülerek, örgüt dışındaki uzmanlara danışılarak ya da geçmiş kayıtlar incelenerek toplanabilir. Bu çok da kolay bir işlem olmadığından ve genelde de gerçek nedenlere ulaşamadığından, yanlış önlemler alınır ve yanlış çözüm önerilerine başvurulur. Yönetici, sağlaması gereken bilgilerin neler olduğuna, fazla veya eksik olmamasına, zamanlamasının yapılmasına, bilgi toplama zamanının belirlenmesine, bilgilerin nereden temin edildiğine ve bu bilgileri elde etme maliyetinin belirlenmesine dikkat etmelidir (Gül 2014: 9).

### **2.9.3.Alternatiflerin Oluşturulması**

Sorunun tam olarak saptanmasıyla birlikte bu sorunla ilgili toplanan ve bir araya getirilen tüm bilgilerin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada belirlenmiş olan amaçlara ulaşarak veya saptanmış olan problemin çözümüne ilişkin alternatifler oluşturularak bir liste çıkarılır. Bu çalışma ancak konuyla ilgili bilgilerin toplanmasıyla yapılabilmektedir. Alternatif, ulaşılmak istenen amaca ilişkin insan gücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılması gerektiğini gösteren bir yol olarak ifade edilebilir. Alternatifler belirlenirken sorunun meydana gelmesine sebep olan engellerin yok edilmesi için yollar aranmalıdır. Bu aşamada çeşitli çözüm yolları geliştirilir. Her alternatif potansiyel bir çözümdür. Aralarında seçim yapılmasına imkân tanıyan bu alternatiflerden en uygununu bulmak da oldukça zor bir iştir. Çünkü önce uygulanabilecek tüm çözüm yollarını bilmek, onlardan haberdar olmak gereklidir. Daha sonra her çözümün sonuçları belirli amaçlara uygunluğu bakımından

saptanmalı, bu sonuçların diğer amaçlara etkisi de göz önünde bulundurulmalıdır (Erşahan 2011: 21).

#### **2.9.4. Alternatiflerin Değerlendirilmesi ve En Uygun Alternatifin Seçilmesi**

Bu aşamada geliştirilmiş olan alternatiflerin irdelenmesi yapılır. Bu irdeleme alternatiflerin çeşitli açılardan değerlendirmeye tabi tutulmaları ile gerçekleştirilir. Değerlendirme yapılırken alternatiflerin teknik olarak uygulanabilirlikleri, maliyetleri, sosyal açıdan arzu edilebilirlikleri, bunları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakların miktarı, başarı olasılıkları, değişik kişi ve grupların beklentilerine uygunlukları ve muhtemel sonuçları saptanır. Tüm işletmeler için değerlendirme kriterleri aynı öneme sahip değildir. Değerleme yapılırken her bir etkene bir önem katsayısı verilebilir. Bu safhada esas olan başarılı olma ihtimali en yüksek olan alternatifleri ön plana çıkarabilmektir. Alternatiflerin değerlendirilmesinde sahip olunan kaynaklarla bu kaynaklarla uyumlu olan alternatifler belirlenmiş olur. İşletmenin kaynakları ve imkânları ile uyumlu olmayan alternatifler elenmeli ve yönetici dikkatini diğer alternatiflere yoğunlaştırmalıdır (Savsar 2005: 69).

Karar alınırken fayda maliyet analizi göz önünde bulundurulmalıdır. En az maliyetli olan alternatif ön planda tutulmalıdır. Ancak bunun tam olarak saptanması uygulama sonuçlarının elde edilmesi ile ortaya çıkar. Alternatiflerin değerlendirilmesinde etkinlik, verimlilik ve kârlılık ilkelerinin göz önünde tutulması gerekir. Yönetici belirlemiş olduğu ölçüte göre bir karar verecektir. Eğer belirlediği ölçüt maliyet ise en az maliyetli olan seçenek seçilecektir. Eğer ölçüt ek kaynak ihtiyacı ise en az ek kaynak ihtiyacı gerektiren alternatif seçilecektir (Savsar 2005: 69).

#### **2.9.5. Seçilen Alternatifin Uygulanması**

Seçilen alternatif, kararı temsil eder (Ülgen, Mirze 2013: 397). Kararın etkin olması için eyleme geçilmesi gerekmektedir. Tüm karar süreci esasında bu eyleme yöneliktir. Kararın sonuçlarından etkilenebilecek herkese bu durum bildirilmelidir. Verilen kararın alt kademelere de bildirilmesi gerekmektedir. Kişisel kararlarda karar verene diğer çalışanların da destek vermesi uygulamanın başarılı olmasını sağlar. Uygulamada en önemli nokta kararı uygulayacak olanların seçilmesidir. Verilen kararlar bütün çıkar gruplarının kaygıları gözetilerek ve en iyi sorumluluk



çerçevesinde uygulanmalıdır. Aksi takdirde ya sorumluluklar yerine getirilmez ya da dolaylı bir direnişle karşılaşılır (Gül 2014: 11).

Seçilen alternatifin doğru bir şekilde uygulanması gerekir. Uygulama beraberinde sonuçların izlenmesi ve denetimini de öngörür. Her kararın uygulama ile beklenen sonucuna ulaşım ulaşmadığına bakılarak bir geri besleme mekanizması ile düzenlemesi yapılır. Eğer alternatif, istenen durumla bulunulan durum arasındaki farkı ortadan kaldırılabiliyorsa bu alternatifin etkin olduğu söylenebilir. Eğer sorunlar varsa, alternatif tekrar değerlendirilmeli, başka bir alternatif uygulanmalı veya karar süreci tekrar başlatılmalıdır. Gerekirse alınan karardan vazgeçmek de mümkündür (Tuncer vd. 2008: 151)

### **2.9.6.Sonuçların Değerlendirilmesi**

Sonuçların değerlendirilmesi, uygulamanın başarı oranının belirlenmesidir. Sonuçların değerlendirmesindeki amaç, alınan kararın sorunu çözüp çözmediğinin nesnel olarak ölçülmesidir. Böylece işletmenin amaçlarına yaklaşma derecesi belirlenmiş olur. Sonuçların değerlendirilmesi amaçların yeniden düzenlenmesine aracılık eder. Yöneticiler bu yolla öğrenerek yararlı tecrübeler geliştirirler. Değerlendirmenin sonuçlarının doğruluğu ve geçerliliği iyi bir şekilde saptanmışsa, uygulamanın gelişmesine de o derece yardımcı olmaktadır (Erşahan 2011: 24).

## 2.10.Muhasebe Bilgi Sisteminin Karar Almada Kullanılmasının Önemi

Muhasebe bilgileri işletmelerin yönetimleri için hayati öneme sahiptir. Bu bilgiler işletme yönetimi tarafından karar almada kullanılmaktadır. KOBİ'lerde de tüm karar alma süreçlerinde muhasebe bilgilerine başvurulmaktadır. Özellikle kısa vadeli maliyet, harcama, nakit yönetimi gibi kararlarda yöneticilere yardımcı olmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi olmadan işletmenin mali durumu bilinemez ve karar almak oldukça güçleşir. Bu yüzden muhasebe, işletmenin faaliyetlerinin sürdürülmesinde, yönetiminin başarısında veya başarısızlığında önemli bir etkidir. Bununla birlikte yöneticinin bilgi düzeyi muhasebe bilgilerinin verimli kullanılması açısından önemlidir. Buradan hareketle KOBİ yöneticilerinin muhasebeyle ilgili asgari düzeyde bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu bilgiler; işletmede hangi belgelerin kullanıldığı, hangi defterlerin tutulduğu, hangi mali tabloların hazırlandığı ve bu tabloların hangi bilgileri içerdiği, yasal bazı yükümlülüklerin ne zaman yerine getirilmesi gerektiği gibi temel bilgilerdir (Ercan 2017: 310).

Muhasebe birimini sadece geçmişte meydana gelen olayları kaydeden bir sistem olarak görmeyip, bu sistem tarafından üretilen bilgilerin işletmenin geleceğiyle ilgili kararların alınmasında önemli bir rol oynadığının algılanması, KOBİ yöneticilerinin etkin karar almalarına yardımcı olmaktadır çünkü alınan kararlar gelecekte oluşacak olayları etkilemektedir (Bayraktaroğlu vd. 2015: 13-14).

KOBİ'lerde planlama ve kontrol faaliyetlerinin yürütülmesinde gereksinim duyulan bilgi alanlarının artması muhasebe bilgilerine duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Burada üretilen bilginin ihtiyaçları karşılamada yeterli düzeyde olması beklenir. Geleneksel muhasebe sistemi tarafından oluşturulan bilgiler artık işletmeler için yeterli olmayıp daha fazla ve detaylı bilgilere gereksinim duyulmaktadır. Bu bilgilerin bir kısmı yönetim bilgi sistemleri tarafından karşılanırken, planlama ve kontrol faaliyetlerinin işleminde ihtiyaç duyulan bilgiler muhasebe bilgi sistemi tarafından karşılanmaktadır (Bayraktaroğlu vd. 2015: 13-14).

Muhasebe bilgi sisteminin KOBİ'ler için en önemli tarafı, işletme yöneticisine devamlı olarak değişen kar-zarar durumu hakkında bilgi sağlamasıdır. Yöneticilerin bu bilgileri etkin kullanma dereceleri başarı derecelerini etkilemektedir. Muhasebe bilgi sistemi KOBİ'ler için çok önemli ve gerekli bir yapı haline gelmiştir. Muhasebe

bilgi sistemi olmadan geçmiş performansların değerlendirilmesi ve gelecekteki performansların tahmin edilmesi oldukça güçleşmektedir (Esmeray, Buluş Dağlı 2017: 751).

Muhasebe bilgisinin etki edeceği en temel alan karar almadır (Alagöz vd. 2013: 35). Muhasebe bilgi sisteminden üretilen bilgiler işletme kararlarında kullanıldığı sürece işletmeler için anlamlı hale gelmektedir.

KOBİ yöneticilerinin de karar alma süreçlerinde muhasebe bilgi sisteminin çıktılarından faydalanmaları doğru kararların alınması bakımından önem kazanmaktadır (Mizrahi 2011: 311-312). Kararlar alınırken neden muhasebe bilgi sisteminden yararlanılması gerektiği üç grupta toplanacak olursa (Kalmış, Dalgın 2010: 114-115):

- Diğer bilgi kaynaklarından farklı olarak, muhasebe bilgi sisteminde bilgiler önceden üretilmiş ve kullanıma hazır hale getirilmiştir. Böylece yönetici istediği bilgiye istediği zaman ulaşabilecek ve zaman kaybetmeyecektir.
- Muhasebe geçmişteki olayların kaydını ortak bir finansal dilde tutar. Bu da kararların açıklanmasında bir araç olarak kullanılır. Bu sayede ortak finansal bir dil olan muhasebe terimleriyle kararların açıklanması kolaylıkla yapılabilir.
- Muhasebe genellikle güvenilir, tarafsız olarak algılanır. Böylece karar almada güvenilir bir kaynak görevi görür.

Bu özellikler yalnızca işletmenin yönetim kararları almasında muhasebe bilgilerinin kullanımını içermemekte aynı zamanda kararları denetleme sürecinde de faydalı bir rol üstlenmektedir.

Muhasebe bilgi sisteminin etkin bir şekilde kullanılmasının işletmeye sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Öz, Yavuz 2015: 236):

- İşletmenin yüksek kaliteli ürünler üretmesine ve kaliteli servis imkânı sunmasına yardımcı olur.
- Zamanlı ve güvenli bilgi sağlayarak iyi kararların alınmasına yardımcı olur.

- Verimliliğin artmasını sağlar.
- Yoğun rekabet ortamında işletmeye rekabet avantajı sağlar.
- Daha sağlıklı iletişim sağlar.
- Yöneticilere kullanılabilir bilgiler sağlar.

### **2.10.1.Muhasebe Bilgi Sisteminin Üretim Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Kullanılmasının Önemi**

Üretim yapmak üzere kurulmuş işletmelerin yönetiminin önemli bir boyutunu üretim faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve denetimi oluşturmaktadır. İşletme yöneticileri, üretimle ilgili bu faaliyetleri yürütmek için bazı kararlar almak zorundadır. Bu kararları alırken karar alıcı, muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bazı bilgilere ihtiyaç duyacaktır. Bu bilgiler şöyle özetlenebilir (Erdamar 1982: 86-92):

- Üretilecek malların miktarlarının ve özelliklerinin ne olacağı ve ne zaman üretileceğinin belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Üretimde gerekli hammadde ve diğer girdilerin miktarlarının ve niteliklerinin belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Kullanılacak makine ve teçhizatların nitelikleri ve kapasitelerinin belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Kullanılacak işgücünün niteliklerinin ve çalışma zamanlarının belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Üretim akış biçiminin saptanması ve uygulanan teknolojinin değiştirilmesine ilişkin bilgiler,
- Hammadde ve diğer girdilerin depolama yerlerinin belirlenmesine ilişkin bilgiler.

### **2.10.2.Muhasebe Bilgi Sisteminin Pazarlama Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Kullanılmasının Önemi**

İşletme yönetiminin temel görevi işletmenin gelecekte yapacağı faaliyetleri belirleyecek kısa ve uzun vadeli kararların alınmasıdır. Bu karar alanlarından biri de pazarlama faaliyetleridir. Bu nedenle pazarlama bölümü yöneticisi vereceği kararlarla

ilgili alternatifleri sürekli analiz etmek, değerlendirmek ve bu alternatifler arasından seçim yapmak durumundadır (Ceran 2009: 77).

Pazarlama satış dağıtım faaliyetleri ile ilgili kararlar verilirken muhasebe bilgi sisteminden sağlanan bilgiler şöyle sıralanabilir (Erdamar 1982: 76-86):

- Satılacak malların ve niteliklerinin belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Satılacak malların miktarlarının ve satış zamanlarının belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Satılacak malların fiyatlarının ve parasal satış şartlarının belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Satış bölgelerinin ve müşterilerin özelliklerinin belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Fiziksel satış şartlarının belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Malların stoku ve depolama şartlarının belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Taşıma şartlarının belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Tutundurma yöntemlerinin belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Satış örgütünün oluşum biçiminin belirlenmesine ilişkin bilgiler.

### **2.10.3.Muhasebe Bilgi Sisteminin Satın Alma Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Kullanılmasının Önemi**

Üretimde kullanılacak hammaddelerin temini yeterli bir şekilde sağlanamaması üretimi aksatacağından ve doğrudan satışların yapılamaması sonucunu yaratacağından satın alma planlaması büyük önem taşımaktadır. Ekonomik dalgalanmaların hızlı olduğu dönemlerde bir ekonominin tüm alanlarında veya belirli dallarında yeteri kadar hammadde üretilmeyeceği gibi bazı darboğaz ve siyasi kararlar sonucunda da yetersiz hammadde sorunu ortaya çıkabilir.

Satın alma faaliyetleri ile ilgili kararlar verilirken muhasebe bilgi sisteminden sağlanacak bazı bilgiler şunlardır (Erdamar 1982: 92-98):

- Satın alınacak hammaddenin miktarının ve niteliklerinin belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Siparişlerin ve satın alınacak hammaddelerin miktarlarının, sipariş ve satın alma zamanlarının belirlenmesine ilişkin bilgiler,

- Hammaddelerin satın alınacağı işletmelerin belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Ödeme şartlarının belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Taşıma koşullarının belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Stok ve depolama şartlarının belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Satın alma organizasyonunun oluşum biçiminin belirlenmesine ilişkin bilgiler.

#### **2.10.4.Muhasebe Bilgi Sisteminin İnsan Kaynakları Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Kullanılmasının Önemi**

İşletmelerin ve ülkelerin geleceği, bünyelerinde bulundurdukları nitelikli ve yetenekli insan kaynağı sayesinde olacaktır. İşletmelerin insan kaynaklarına yatırım yapması, geleceğe daha sağlıklı bakmalarını sağlayacaktır.

İnsan unsuru, organizasyonların en değerli hazinelerinden birisidir. İnsan kaynaklarının yönetilmesi insanların işletmeye, bireye ve çevreye faydalı olacak şekilde yasal yükümlülüklerle uyarak etken yönetilmesini sağlayan çalışmaların tümünü kapsar. İşgücü maliyetleri, verimlilik, kültürel, yasal, teknolojik, toplumsal ve eğitsel değişimler insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmıştır. Bu nedenle yöneticiler, bu alanda alacakları kararlarda oldukça dikkatli davranmalıdır. Yöneticiler, insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili karar alırken, tıpkı yönetim bilgi sisteminin diğer alt sistemlerinde olduğu gibi burada da muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu bilgiler şöyle özetlenebilir (Canbolat 2006: 78-79):

- İşgücünün belirlenmesi ve personel seçimi ile ilgili kararlar
- Personel ücretlerine ilişkin kararlar

#### **2.10.5.Muhasebe Bilgi Sisteminin Finansman Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Kullanılmasının Önemi**

Finansal kararlarda, karar türüne bağlı olarak yönetici birtakım bilgilere gereksinim duyar. İhtiyaç duyulan bu bilgiler, işletme dışı kaynaklardan sağlandığı gibi büyük bir bölümü de işletme içi kaynaklardan özellikle muhasebe bilgi sisteminden sağlanmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgilerin karar

alma aşamasında en etkin olarak kullanıldığı kararlar, finansal kararlardır. Muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen tüm bilgilerin neredeyse tamamı finansal kararların alınmasında kullanılmaktadır.

Finansman faaliyetleri ile ilgili kararlar verilirken muhasebe bilgi sisteminden sağlanacak bazı bilgiler şunlardır (Savsar 2005: 73):

- İşletmenin hangi alanlara yatırım yapacağını belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Yatırım yapacağı alanların nasıl finanse edileceğinin belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Alacak, stok ve duran varlık yönetim politikalarının belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Çalışma sermaye yapısının belirlenmesine ilişkin bilgiler,
- Kâr planlama kararının belirlenmesine ilişkin bilgiler.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **KOBİLERDE KARAR ALMA SÜREÇLERİNDE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: SİVAS OSB ÖRNEĞİ**

Çalışmanın bu bölümünde Sivas Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik geliştirilen alan araştırması yer almaktadır. Araştırmanın amacı, önemi ve yöntemine ilişkin bilgilere bu bölümde yer verilmiştir. Bununla birlikte araştırmadan elde edilen bulgular ve bunlara dayalı olarak yapılan değerlendirmelere de bu bölümde yer verilmiştir.

#### **3.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı**

KOBİ'ler tüm dünya ekonomileri için çok önemli bir yere sahiptir. KOBİ yöneticileri, işletmelerin varlığını sürdürmek ve rekabet ortamına ayak uydurmak için önemli bilgilere ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç duyulan bu bilgilerin birçoğu muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilmekte ve raporlar halinde karar alıcılara sunulmaktadır. Muhasebe bilgilerine başvurulmadan işletmelerin doğru kararlar almaları mümkün olmamaktadır. Bu anlamda muhasebe bilgileri büyük önem taşımaktadır. Ülkelerin kalkınmasında büyük öneme sahip KOBİ'lerin, daha etkili ve verimli kararlar almaları için muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilcek bilgileri stratejik olarak kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu çalışma ile muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgilerin, karar alma sürecinde kullanımının öneminde dikkat çekilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı, KOBİ'lerde muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyini ölçmek ve karar alma süreçlerinde kullanım düzeyine ilişkin bilgileri ortaya koymaktır.

### 3.2.Literatür İncelemesi

Bu çalışmanın konusuyla benzerlik gösteren çalışmalar incelenmiş, özet olarak aşağıda sunulmuştur.

Öz ve Yavuz (2015) yaptıkları çalışmada, Bartın ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde, işletme yönetimi tarafından alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminin etkinliği araştırılmış ve muhasebe bilgi sisteminin etkili bir şekilde kullanıldığında işletmelere ne tür faydalar sağlayacağı üzerinde durulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre tüm işletmeler muhasebe bilgi sisteminin önemini kabul etmiş ancak alınan kararlarda muhasebe bilgilerinden etkin bir şekilde yararlanmadıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte KOBİ'lerin muhasebe bilgi sistemini genel olarak sadece vergi ve yatırım amaçlı kullandıkları görülmüştür.

Yazıcı (2010) yaptığı çalışmasında, Erzurum ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde yönetim kararları alırken muhasebe bilgi sisteminden yararlanma düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işletmede çalışan sayısı ve sermaye büyüklüğü arttıkça yani işletmenin ölçeği büyüdükçe muhasebe bilgi sisteminden yararlanma düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte limited şirketlere göre anonim şirketlerin karar alma aşamasında muhasebe bilgilerinden daha etkin bir şekilde yararlandıkları görülmüştür.

Mizrahi (2011) yaptığı çalışmasında, İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre muhasebe bilgi sisteminin alınan yönetim kararlarında %35 oranında kullanıldığı saptanmıştır. Bununla birlikte işletmede çalışan sayısı arttıkça yani işletmenin ölçeği büyüdükçe muhasebe bilgilerinden yararlanma sıklığı da artmaktadır. Anonim şirketlerin diğer şirket türlerine göre muhasebe bilgi sisteminden daha çok yararlandıkları da tespit edilmiştir. Bu çalışmada muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için öncelikle işletmelerin profesyonel yöneticilerle çalışması ve kurumsal yönetim anlayışını benimsemeleri gerektiği savunulmaktadır.

Bayraktaroğlu ve diğerleri (2015) yaptıkları çalışmada, Burdur Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işletme sahiplerinin ve

yöneticilerinin muhasebe işlemlerini sadece yasal olarak zorunlu görmeyip alınacak kararlarda kullandıkları görülmüştür. Aynı zamanda muhasebe bilgilerini işletmenin mali kontrolünün ve denetiminin yapılmasında da kullandıkları görülmüştür.

Esmeray ve Buluş Dağlı (2017) yaptıkları çalışmada, Kayseri ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde muhasebe bilgi sisteminin önemi, işletme yönetimi tarafından muhasebe bilgi sisteminin algılanma düzeyi ve muhasebe bilgi sisteminin yönetime getirdiği yenilik algısı ile bu algının işletmeler üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre muhasebe bilgi sisteminin işletmelerin faaliyet süresi, hukuki durumu, sahip olunan teknoloji düzeyi ve işletme yöneticisinin eğitim düzeyi üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür.

Hatunoğlu ve diğerleri (2013) yaptıkları çalışmada, Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde işletme yönetim fonksiyonlarında muhasebe bilgi sisteminin üstlendiği rol ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işletme yöneticilerin çoğunluğu finansal konularda muhasebe bilgi sisteminin önemli bir yeri olduğunun bilincinde oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte muhasebenin sadece vergisel yükümlülükler için değil, işletmenin karar alma sürecinde bir bilgi kaynağı olduğunun öneminin anlaşılması gerektiği savunulmuştur.

Ercan (2017) yaptığı çalışmada, Kilis Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde işletme yöneticilerinin temel düzeyde muhasebe bilgileri ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işletme sahip veya yöneticilerinin büyük bir kısmı muhasebe işlemlerini yasal bir zorunluluk olarak görmekle birlikte aynı zamanda bilgi amaçlı olarak kullandıkları ve yönetim kararlarında muhasebe bilgilerinden yararlandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte işletmenin muhasebe kayıtlarının tutulduğu yer, işletmedeki çalışan sayısı, yöneticilerin eğitim durumu ve işletmedeki konumlarına göre yöneticilerin muhasebe bilgi seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar çıktığı görülmüştür.

Demir ve Gül (2015) yaptıkları çalışmada, TRB1 Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinin etkinliği, maliyet ve yönetim muhasebesinin etkinliği tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin muhasebe biriminin önemini yeterince kavrayamadıklarından muhasebe işlemlerini de işletme bünyesi dışındaki muhasebe bürolarında yasal yükümlülükleri

yerine getirmek amacıyla gerçekleştirdikleri ve muhasebeyi daha çok vergi dairesi, maliye ve sosyal güvenlik kurumu için bilgi üreten bir araç olarak gördükleri saptanmıştır. Bununla birlikte işletmelerin ölçeği büyüdükçe muhasebe bilgilerinin işletmeler için taşıdığı anlamın farkındalığının da arttığı görülmüştür.

Türk ve diğerleri (2009) yaptıkları çalışmada, Sakarya ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde muhasebe birimindeki bilgi yönetiminin önemi vurgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelere göre muhasebe biriminden elde edilen bilgilerin yönetimi bakımından yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte işletmelerin ölçeği büyüdükçe bilgi sistemi araçlarından yararlanma düzeyinin de yükseldiği görülmüştür.

Yardımcıoğlu (2006) yaptığı çalışmada, Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde yönetim kararlarının alınmasında muhasebe biriminin üstlendiği rol tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre muhasebe biriminin stratejik bilgidan ziyade rutin bilgiler ürettiği tespit edilmiş ve bunun nedeninin muhasebe işlemlerinin vergi muhasebesi çerçevesinde algılanmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Savsar (2005) çalışmasında, Çorum ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde muhasebe bilgilerinin alınan işletme kararlarında yararlanma derecesi ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işletme kararlarında muhasebe bilgilerinden yararlanma oranının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte muhasebe departmanında çalışan sayısı ile muhasebe bilgi sisteminden yararlanma derecesi arasında ilişki olduğu görülmüştür.

Yılmaz (2010) yaptığı çalışmada, Ankara ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetiminde muhasebe bilgi sisteminin önemi ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre KOBİ'lerin muhasebe işlemlerini kendi bünyelerinde takip etmeleri gerektiği, bu işlerin takibi için uzman kişilerin çalıştırılması ve bu birimin gerekli yetki ve sorumluluklar verilerek güçlendirilmesi gerektiği sonuçlarına varılmış ve KOBİ'lerde muhasebe bilgi sistemine gerekli önemin verilmesi gerektiği savunulmuştur.

Kalmış ve Dalgın (2010) yaptıkları çalışmada, Çanakkale ilinde faaliyet gösteren işletmelerin muhasebe bilgilerinin kullanımının işletme kararlarının

alınmasında etkili olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre muhasebe bilgilerini kullanılarak alınan kararların genellikle rutin işlerle ilgili olduğu ve stratejik kararların alınmasında muhasebe bilgilerinin işletme yönetimi tarafından kullanılmadığını görülmüştür.

Akgün ve Kılıç (2013) yaptıkları çalışmada, Ankara ilinde faaliyet gösteren işletmelerin muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetimine getirdiği yeniliklerin, yönetsel kararların etkinliğine etkisini ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin muhasebe bilgilerinden yararlanmakta olduğunu, MBS uygulamalarının bu işletmelere yenilik getirdiği ve bu yeniliklerin yönetsel kararların etkinliğini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada muhasebe bilgi sisteminin işletmelerde kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği savunulmaktadır.

Kaygusoğlu ve Uluyol (2011) yaptıkları çalışmada, Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmelerin muhasebe bilgilerini ne tür yönetsel kararların alınmasında kullandıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işletme yöneticilerinin muhasebe kayıtlarını yasal bir zorunluluk olarak görmekle birlikte aynı zamanda yönetsel kararlar için önemli olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte muhasebe bilgilerinin daha çok rutin kararlarda kullanıldığı, stratejik nitelikli uzun soluklu kararlarda ise kullanımın yetersiz kaldığı tespit edilmiştir.

Atmaca ve Akar (2016) yaptıkları çalışmada, Çanakkale ilinde faaliyet gösteren işletmelerin muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini etkileyen unsurları ve muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin işletmeler üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre muhasebe bilgilerinin işletmelerin planlama faaliyetlerine katkı sağladığı görülmüştür. Bununla birlikte muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgilerin kalitesi muhasebe biriminin verimini arttırdığı görülmüştür. Üretilen bilgilerin sınıflandırılması ve zamanında iletilmesi bilgilerin kalitesi bakımından önemli olmaktadır. Aynı zamanda muhasebe bilgi sisteminin doğru bir şekilde çalışmasının mali tablolara olan güveni artırdığı görülmüştür.

### **3.3.Araştırma Yöntemi**

#### **3.3.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu araştırmanın evrenini Sivas Organize Sanayi Bölgesinde 2018 yılında faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Sivas Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğüne kayıtlı 149 işletme bulunmaktadır. Bunlardan 12 tanesi KOBİ niteliğinde olmadığından ana kütlede çıkarılmıştır. Kalan 137 işletmeden 85 tanesine ulaşılmış bu da araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

#### **3.3.2.Araştırmanın Sınırları**

Araştırmada uygulama alanı Sivas Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerle sınırlandırılmıştır. Evrenin sınırlandırılmasındaki temel etken zaman ve maliyet tasarrufudur.

#### **3.2.3.Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma verilerinin toplanması için anket formu kullanılmıştır. Anket formundaki ifadeler daha önce konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelenerek hazırlanmıştır (Öz, Yavuz 2015; Savsar 2005; Kalmış, Dalgın 2010). Ankette yer alan ifadelerin ölçülmek istenen amaca uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığını tespit etmek için alanında uzman akademisyenlerin görüşleri alınmış ve buna göre anket formu oluşturulmuştur.

Hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin ifadeler, ikinci bölümde ankete katılan işletmelerin bilgilerine ilişkin ifadeler, üçüncü bölümde muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini ölçmeye yönelik ifadeler, dördüncü bölümde işletme yönetimi tarafından alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyinin tespit edilmesine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Üçüncü ve dördüncü bölümdeki ölçekler likert tipi olduklarından 1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Genellikle, 5=Her Zaman şeklinde 5 kategoride kodlanmıştır.

Örnek anket formu öncelikle 30 işletmeden oluşan bir pilot gruba uygulanmış, katılımcılar tarafından anlaşılmayan veya eksik görülen ifadeler düzeltilmiştir.

Anket formu yüz yüze görüşme ile 85 işletmeye uygulanmış ancak 4 anket formu eksik yanıtlardan dolayı dikkate alınmamıştır. Geriye kalan 81 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır.

#### **3.2.4.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler**

Araştırma sonucunda elde edilen veriler uygun veri yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesi SPSS 23 paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde kullanılan başlıca yöntemler; Cronbach Alpha Katsayısı, Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi, Tek Yönlü ANOVA (One Way ANOVA) ve t Testidir. Bu analizler ile birlikte demografik bilgiler ve ölçeklere ilişkin frekans dağılımları, yüzde dağılımları, ortalamalar ve standart sapmalar da incelenmiştir.

Frekans, herhangi bir değişkenin ana kütlede veya örnekleme kaç kere tekrarlandığını gösterir.

Aritmetik ortalama, ana kütle ortalamasını ifade etmektedir.

Standart sapma, bir değişkenlik ölçüsü olarak verilerin ortalamaya ne kadar yakın veya uzak olduklarını belirleyen ortalamadan sapmaların kareli ortalamasıdır.

Cronbach Alpha katsayısı, ölçeğin güvenilirliğini ölçmektedir. Bir testin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi olarak ifade edilebilir.

Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi verilerin normal dağılıp dağılmadığı ölçer. Verilerin normal dağılım göstermesi sonucu t Testi ile One Way ANOVA Testi kullanılmıştır.

t Testi, iki grup verinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını inceler. Bu çalışmada Bağımsız Örneklem t Testi (Independent Samples t-Test) kullanılmıştır. Bu analizde iki grup, bir olay vardır. t Testi için hesaplanan significance (sig) değerinin 0,05'den büyük çıkması durumunda ( $p>0,05$ ) birbirinden bağımsız iki grubun ölçeklere verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; hesaplanan sig(p) değerinin 0,05'den küçük çıkması durumunda ( $p<0,05$ ) birbirinden bağımsız iki grubun ölçeklere verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

Tek Yönlü ANOVA (One Way ANOVA), ikiden fazla grup verinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını inceler. ANOVA Testi için hesaplanan significance (sig) değerinin 0,05'den büyük çıkması durumunda ( $p>0,05$ ) birbirinden bağımsız grupların ölçeklere verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; hesaplanan sig(p) değerinin 0,05'den küçük çıkması durumunda ( $p<0,05$ ) birbirinden bağımsız grupların ölçeklere verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

### **3.4.Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar**

Anket çalışmasıyla elde edilen bulguların değerlendirilmesinde öncelikle araştırmaya katılanların demografik özellikleri ve araştırmaya katılan işletmelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Daha sonra muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini ölçmeye yönelik ölçeğin ortalama değerlerine ve karar almada muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyine ilişkin ölçeğin ortalama değerlerine yer verilmiştir. Son olarak da işletmeye ilişkin bilgiler ile muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ve karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminden yararlanma düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir.

#### **3.4.1.Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi için Güvenilirlik Testine İlişkin Bulgular**

Güvenilirlik, “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir”. Güvenilirlik testi, yapılan her ölçüm için gerekli olmaktadır. Aksi takdirde elde edilen veriler faydasız olacaktır. Güvenilirlik analizi için en çok tercih edilen yöntem Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) Modelidir. Hesaplanan alfa değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Alfa değeri için aşağıdaki gibi yorum yapılır (Karagöz 2016: 939):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.



**Tablo 5.** Ölçeklere İlişkin Cronbach Alpha Değerleri

<b>Ölçek Adı</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach Alpha değeri (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Güvenilirlik Durumu</b>
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	13	0,916	Yüksek derecede güvenilir
İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyi	13	0,912	Yüksek derecede güvenilir

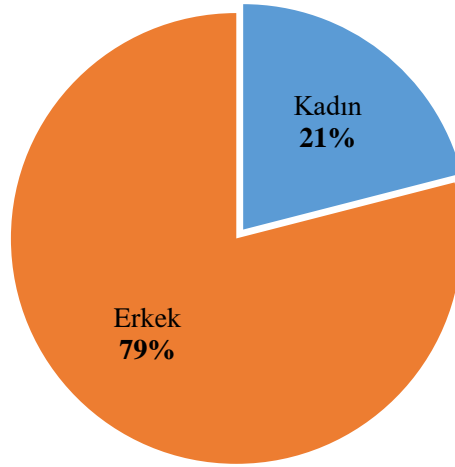
Tablo 5 incelendiğinde muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini tespit etmeye ilişkin 13 madde için  $\alpha$  değeri 0,916 çıkmıştır. İşletmenin aldığı kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyini tespit etmeye ilişkin 13 madde için ise  $\alpha$  değeri 0,912 çıkmıştır. Bu değerler ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu, yapılacak analizlerin tutarlı sonuçlar vereceğini göstermektedir.

### 3.4.2.Araştırmaya Katılanlara Yönelik Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, öğrenim durumu, işletmedeki görevi ve mesleki deneyimleriyle ilgili frekans ve yüzde dağılımları sırayla tablolar halinde aşağıda verilmiştir.

**Tablo 6.** Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	17	21
Erkek	64	79
Toplam	81	100

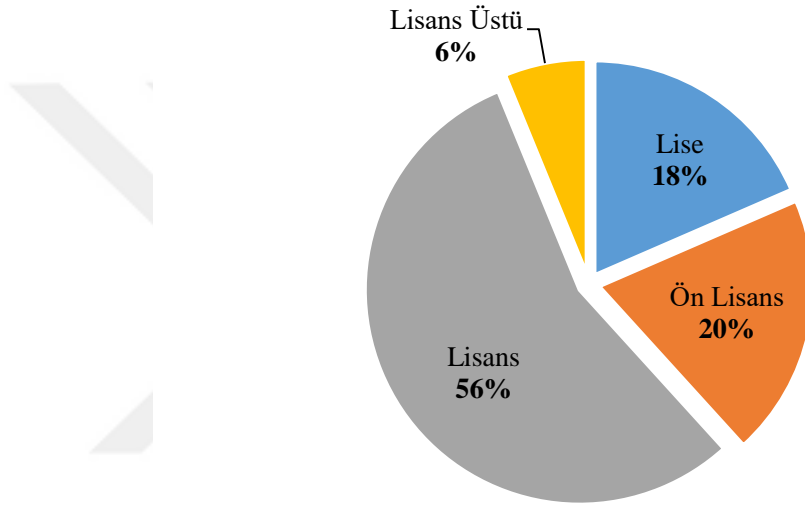


**Şekil 8.** Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı

Tablo 6 ve Şekil 8 incelendiğinde araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre; %21'inin kadın, %79'unun erkek oldukları ve katılımcıların büyük çoğunluğunu erkeklerin oluşturdukları görülmektedir.

**Tablo 7.** Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise	15	18,5
Ön Lisans	16	19,8
Lisans	45	55,6
Lisans Üstü	5	6,2
Toplam	81	100

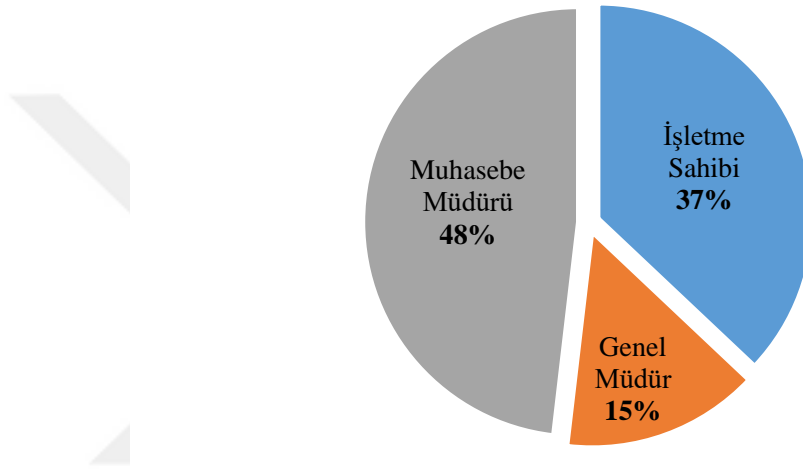


**Şekil 9.** Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 7 ve Şekil 9 incelendiğinde araştırmaya katılanların öğrenim durumuna göre; %18,5'inin lise, %19,8'inin ön lisans, %55,6'sının lisans, %6,2'sinin de lisansüstü olduğu görülmektedir ve katılımcıların çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır.

**Tablo 8.** Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı

İşletmedeki Görev	Frekans	Yüzde (%)
İşletme Sahibi	30	37
Genel Müdür	12	14,8
Muhasebe Müdürü	39	48,1
Toplam	81	100

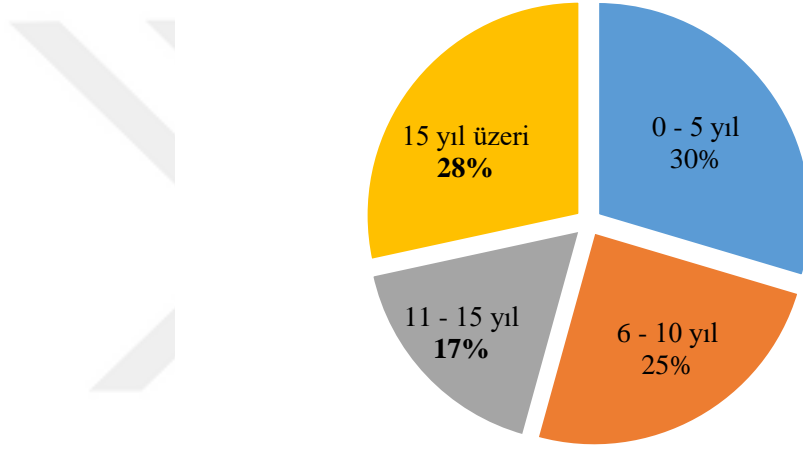


**Şekil 10.** Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı

Tablo 8 ve Şekil 10 incelendiğinde araştırmaya katılanların işletmedeki görevlerine göre; %37'sinin işletme sahibi, %14,8'inin genel müdür, %48,1'inin muhasebe müdürü olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu muhasebe müdürlerinden oluşmaktadır.

**Tablo 9.** Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı

Mesleki Deneyim	Frekans	Yüzde (%)
0 - 5 yıl	24	29,6
6 - 10 yıl	20	24,7
11 - 15 yıl	14	17,3
15 yıl üzeri	23	28,4
Toplam	81	100



**Şekil 11.** Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı

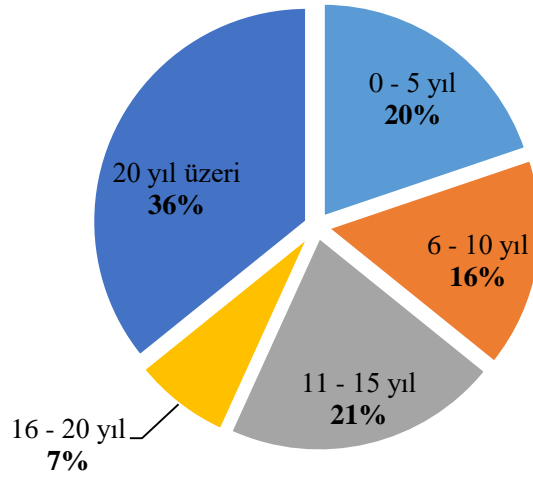
Tablo 9 ve Şekil 11 incelendiğinde araştırmaya katılanların mesleki deneyimlerine göre; %29,6'sının 5 yıldan az, %24,7'sinin 6-10 yıl arasında, %17,3'ünün 11-15 yıl arasında, %28,4'ünün 15 yıldan fazla olduğu görülmektedir.

### **3.4.3.Araştırmaya Katılan İşletmelere Yönelik Bulgular**

Ankete katılan işletmelerin faaliyet süreleri, hukuki yapıları, yıllık net satış hasılatları ve çalışan sayıları, işletme türleri, işletmede çalışan yöneticilerin durumları, muhasebe işlerinin nerede takip edildiği, muhasebe işlerinin yapılma düşüncesi, işletmede kararlar alınırken izlenen yol, kararlar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulmasıyla ilgili frekans ve yüzde dağılımları sırayla tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 10.** İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde (%)
0 - 5 yıl	16	19,8
6 - 10 yıl	13	16
11 - 15 yıl	17	21
16 - 20 yıl	6	7,4
20 yıl üzeri	29	35,8
Toplam	81	100

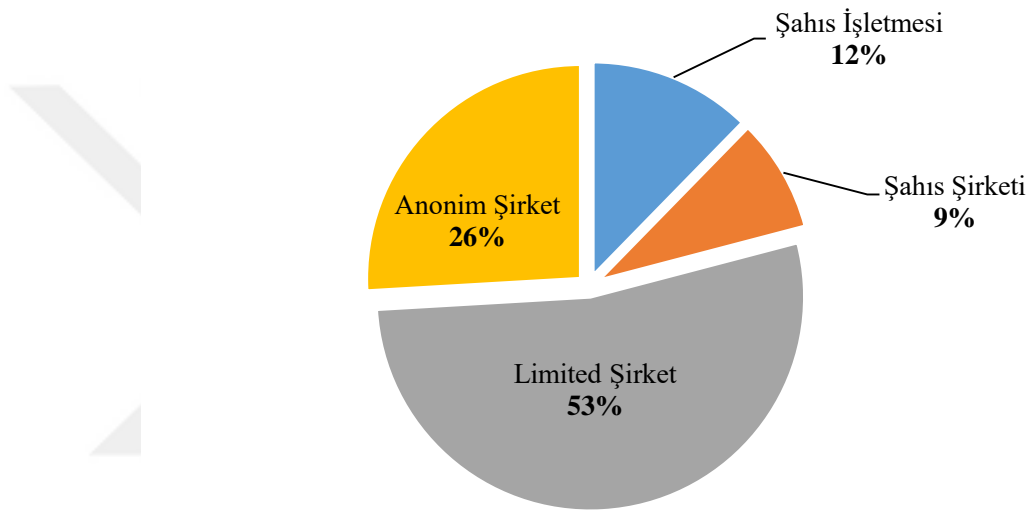


**Şekil 12.** İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo 10 ve Şekil 12 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet sürelerine göre; %19,8'inin 5 yıldan az, %16'sının 6-10 yıl arası, %21'inin 11-15 yıl arası, %7,4'ünün 16-20 yıl arası, %35,8'inin 20 yıldan fazla olduğu görülmektedir ve çoğunluğunun 20 yıldan fazla faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 11.** İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı

Hukuki Yapı	Frekans	Yüzde (%)
Şahıs İşletmesi	10	12,3
Şahıs Şirketi	7	8,6
Limited Şirket	43	53,1
Anonim Şirket	21	25,9
Toplam	81	100

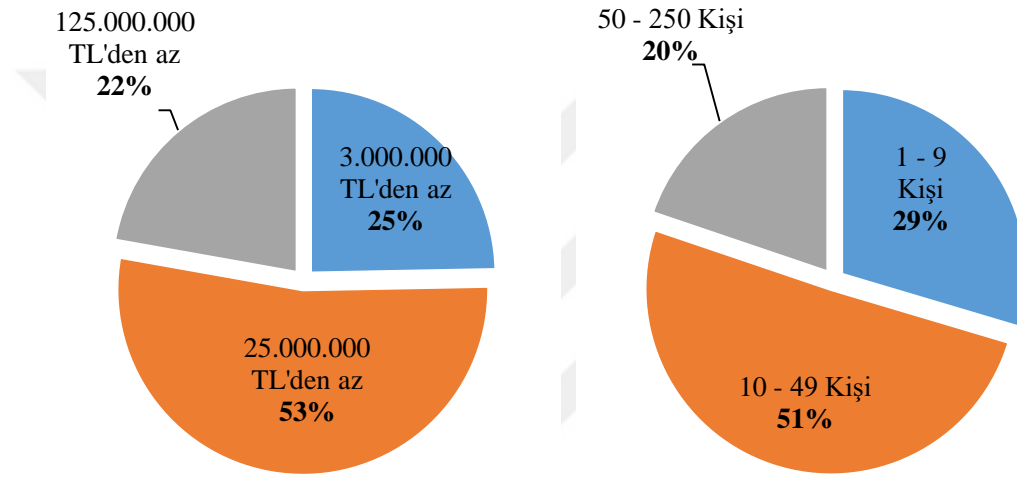


**Şekil 13.** İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı

Tablo 11 ve Şekil 13 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapılarına göre; %12,3'ünün şahıs işletmesi, %8,6'sının şahıs şirketi, %53,1'inin limited şirket, %25,9'unun anonim şirket olduğu ve çoğunluğunun limited şirketlerden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 12.** İşletmelerin Yıllık Net Satış Hasılatı ve Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Yıllık Net Satış Hasılatı	Frekans	Yüzde (%)	Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
3.000.000 TL'den az	20	24,7	1 - 9 Kişi	24	29,6
25.000.000 TL'den az	43	53,1	10 - 49 Kişi	41	50,6
125.000.000 TL'den az	18	22,2	50 - 250 Kişi	16	19,8
Toplam	81	100	Toplam	81	100



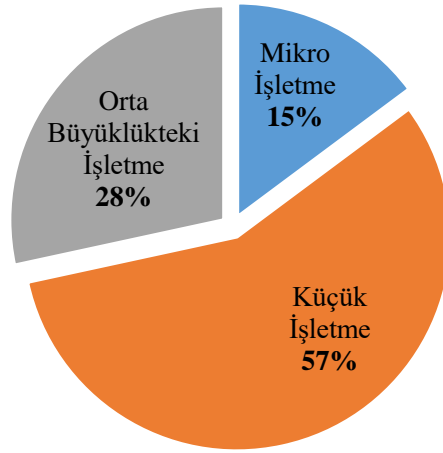
**Şekil 14.** İşletmelerin Yıllık Net Satış Hasılatı ve Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Tablo 12 ve Şekil 14 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin yıllık net satış hasılatına göre; %24,7'sinin 3.000.000 TL'den az, %53,1'inin 25.000.000 TL'den az, %22,2'sinin 125.000.000 TL'den az olduğu görülmektedir. Yine Tablo 11'den hareketle araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre; %29,6'sının 1-9 kişi, %50,6'sının 10-49 kişi, %19,8'inin 50-250 kişi arasında olduğu görülmektedir.



**Tablo 13.** İşletmelerin KOBİ Türlerine Göre Dağılımı

KOBİ Türleri	Frekans	Yüzde (%)
Mikro İşletme	12	14,8
Küçük İşletme	46	56,8
Orta Büyüklükteki İşletme	23	28,4
Toplam	81	100

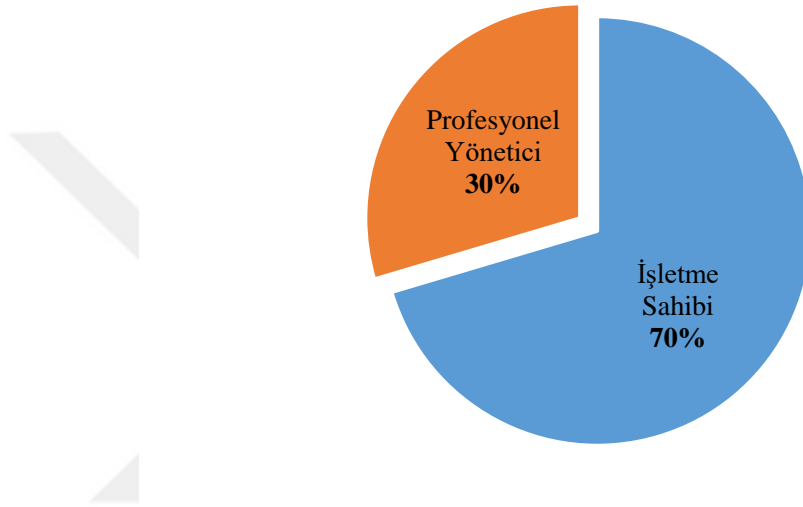


**Şekil 15.** İşletmelerin KOBİ Türlerine Göre Dağılımı

Tablo 12'den hareketle ankete katılan işletmelerin KOBİ türlerine göre dağılımı Tablo 13 ve Şekil 15'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerden %14,8'sinin mikro ölçekli işletme, %56,8'inin küçük ölçekli işletme, %28,4'ünün orta ölçekli işletmelerden oluşmakta ve çoğunluğunun küçük ölçekli işletme olduğu görülmektedir.

**Tablo 14.** İşletmedeki Yöneticilerin Durumuna Göre Dağılımı

Yöneticinin Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İşletme Sahibi	57	70,4
Profesyonel Yönetici	24	29,6
Toplam	81	100

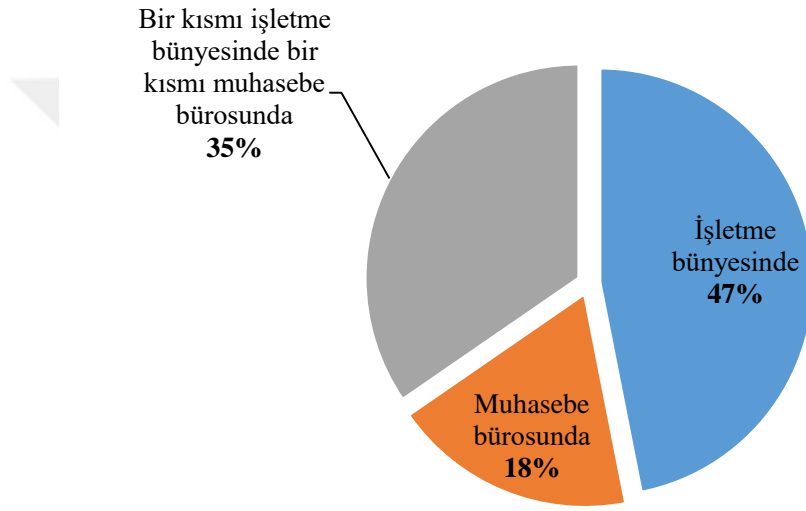


**Şekil 16.** İşletmelerde Yöneticilerin Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 14 ve Şekil 16 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin yöneticilerinin durumlarına göre; %70,4'ünün işletme sahibi, %29,6'sının profesyonel yönetici olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin en önemli özelliklerinden birisi de işletme sahibinin hem girişimci hem de yönetici durumunda olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletme sahibi olması KOBİ'ler için öngörülebilir bir durumdur.

**Tablo 15.** İşletmelerde Muhasebe İşlerinin Takip Edildiği Yer

Muhasebe İşlerinin Takip Edildiği Yer	Frekans	Yüzde (%)
İşletme bünyesinde	38	46,9
Muhasebe bürosunda	15	18,5
Bir kısmı işletme bünyesinde bir kısmı muhasebe bürosunda	28	34,6
Toplam	81	100

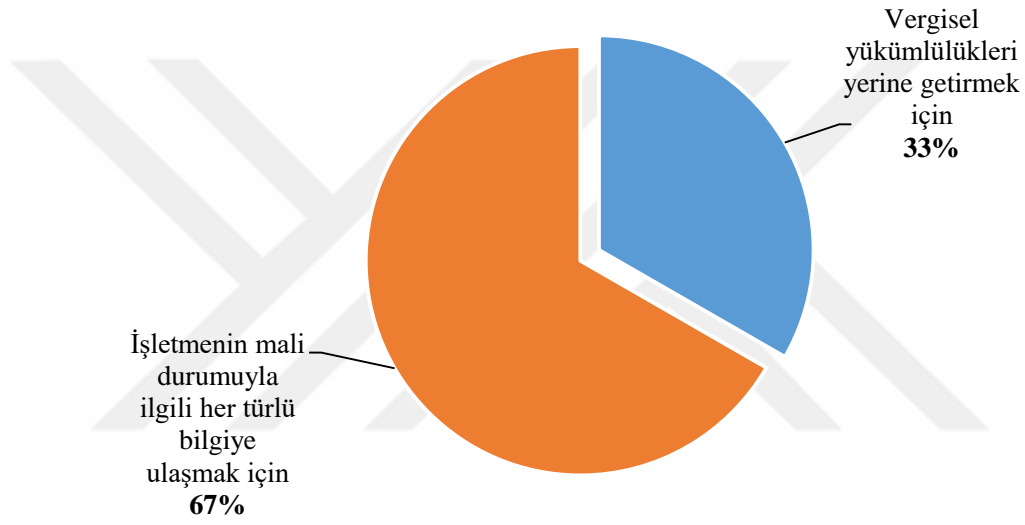


**Şekil 17.** İşletmelerde Muhasebe İşlerinin Takip Edildiği Yer

Tablo 15 ve Şekil 17 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin muhasebe işlerinin takip edildiği yere göre; %46,9'unun işletme bünyesinde, %18,5'inin muhasebe bürosunda, %34,6'sının bir kısmı işletme bünyesinde bir kısmı muhasebe bürosunda takip edildiği görülmektedir. Şunu belirtmek gerekir ki muhasebe işlemlerinin işletme bünyesi dışında tutulması, muhasebe işlemlerinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi için profesyonel muhasebe meslek mensuplarını tercih etmesinden kaynaklanmaktadır. Yine de işletmelerin büyük çoğunluğu muhasebe işlemlerini işletme bünyesinde gerçekleştirmektedir

**Tablo 16.** İşletmelerde Muhasebe İşlerinin Yapılma Sebebi

Muhasebe İşlerinin Yapılma Sebebi	Frekans	Yüzde (%)
Vergisel yükümlülükleri yerine getirmek için	27	33,3
İşletmenin mali durumuyla ilgili her türlü bilgiye ulaşmak için	54	66,7
Toplam	81	100

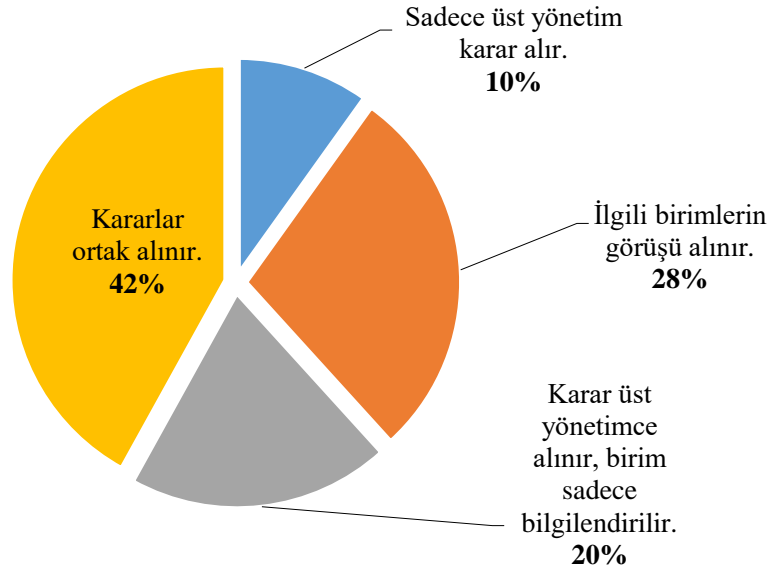


**Şekil 18.** İşletmelerde Muhasebe İşlerinin Yapılma Sebebi

Tablo 16 ve Şekil 18 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin %33,3'ünün muhasebe işlemlerini vergisel yükümlülükleri yerine getirmek için gerçekleştirdiği, %66,7'sinin ise işletmenin mali durumuyla ilgili her türlü bilgiye ulaşmak için gerçekleştirdikleri görülmektedir. İşletme yöneticilerinin çoğunluğu muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgileri sadece yasal zorunlulukları yerine getirmek için bir unsur olarak görmeyip, üretilen bu bilgilere önem verdikleri ve bilgi kaynağı olarak kullandıkları görülmektedir.

**Tablo 17.** İşletmelerde Kararlar Alınırken İzlenen Yol

<b>Kararlar Alınırken İzlenen Yol</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Sadece üst yönetim karar alır.	8	9,9
İlgili birimlerin görüşü alınır.	23	28,4
Karar üst yönetimce alınır, birim sadece bilgilendirilir.	16	19,8
Kararlar ortak alınır.	34	42
Toplam	81	100

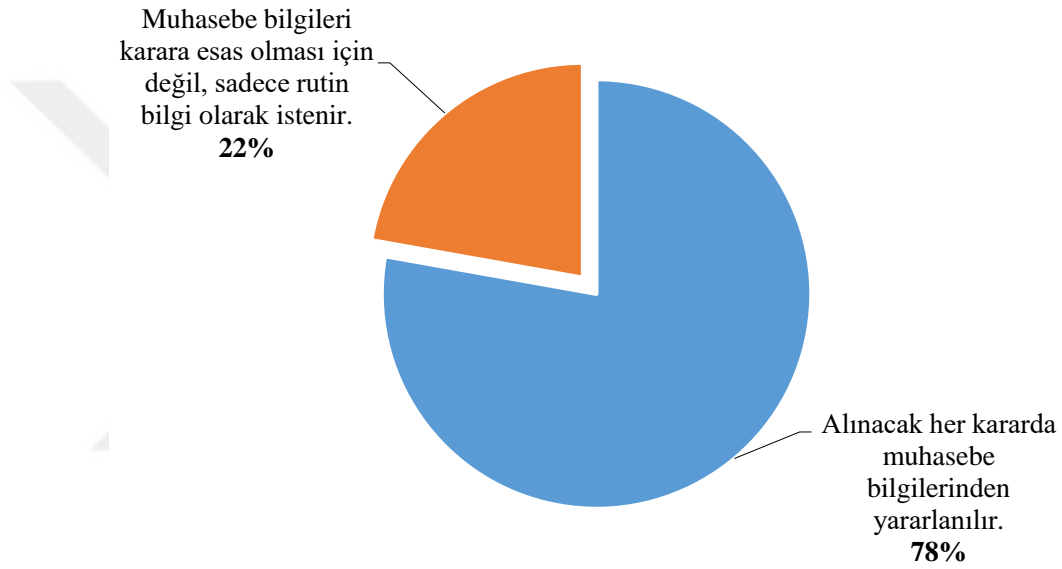


**Şekil 19.** İşletmelerde Kararlar Alınırken İzlenen Yol

Tablo 17 ve Şekil 19 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin %9,9'unda sadece üst yönetimin karar aldığı, %28,4'ünde ilgili birimlerin görüşleri alınarak karar alındığı, %19,8'inde kararlar üst yönetimce alınıp, birimlerin sadece bilgilendirildiği, %42'sinde ise kararların ortak alındığı görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunda kararlar alınırken üst yönetim ve birimlerin birlikte hareket ederek kararları ortak aldıkları görülmektedir.

**Tablo 18.** Kararlar Alınırken Muhasebe Bilgilerinden Yararlanma

<b>Kararlar Alınırken Muhasebe Bilgilerinde Yararlanma</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Alınacak her kararda muhasebe bilgilerinden yararlanır.	63	77,8
Muhasebe bilgileri karara esas olması için değil, sadece rutin bilgi olarak istenir.	18	22,2
Toplam	81	100



**Şekil 20.** Kararlar Alınırken Muhasebe Bilgilerinden Yararlanma

Tablo 18 ve Şekil 20 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin %77,8'inin alınacak her kararda muhasebe bilgilerinden yararlandığı, %22,2'sinin muhasebe bilgilerini karara esas olmadığı için sadece rutin bilgi olarak istedikleri görülmektedir.

#### **3.4.4.Araştırmaya Katılanların İfadelere Verdiği Cevapların Betimleyici İstatistikleri**

Beşli likert tipindeki ölçekler için ölçülen tutum ortalamaları literatürde yaygın olarak kabul gören bir kritere göre; “1,00 – 1,80 arasına ise çok düşük”, “1,81 – 2,60 arasında ise düşük”, “2,61 – 3,40 arasında ise orta”, “3,41 – 4,20 arasında ise yüksek”, “4,21 – 5,00 arasında ise çok yüksek” şeklinde değerlendirilir (Tekin 1993: 262).

**Tablo 19.** Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	Aritmetik Ortalama ( $\bar{x}$ )	Std Sapma ( $\sigma$ )	Katılım Düzeyi
	f								
Muhasebe bilgi sisteminden alınan raporlar yararlı bir biçimde sunulur.	f	0	1	9	41	30	4,23	0,694	Her Zaman
	%	0	1,2	11,1	50,6	37,0			
Muhasebe bilgi sisteminin sunduğu bilgilerin doğruluğundan memnunum.	f	0	0	7,0	43,0	31,0	4,30	0,621	Her Zaman
	%	0	0	8,6	53,1	38,3			
Muhasebe bilgi sisteminin sunduğu bilgiler açık bir şekilde anlaşılır.	f	0	0	6	38	37	4,38	0,624	Her Zaman
	%	0	0	7,4	46,9	45,7			
Muhasebe bilgi sistemi doğru çalışır.	f	0	1	3	37	40	4,43	0,631	Her Zaman
	%	0	1,2	3,7	45,7	49,4			
Muhasebe bilgi sistemi yeterli bilgi sağlar.	f	0	2	0	42	37	4,41	0,628	Her Zaman
	%	0	2,5	0	51,9	45,7			
Muhasebe bilgi sistemi güncel bilgi sağlar.	f	0	0	6	36	39	4,41	0,628	Her Zaman
	%	0	0	7,4	44,4	48,1			
İhtiyacımız olan bilgi muhasebe bilgi sisteminden zamanında alınır.	f	0	1	2	35	43	4,48	0,615	Her Zaman
	%	0	1,2	2,5	43,2	53,1			
Muhasebe bilgi sistemi ihtiyacımız olan önemli bilgileri sağlar.	f	0	1	2	35	43	4,48	0,615	Her Zaman
	%	0	1,2	2,5	43,2	53,1			
Muhasebe bilgi sisteminin sunduğu bilgilerin içeriği ihtiyaçlarımızı karşılar.	f	0	1	4	48	28	4,27	0,613	Her Zaman
	%	0	1,2	4,9	59,3	34,6			
Muhasebe bilgi sistemi tam olarak ihtiyacımız olan raporları sağlar.	f	0	0	7	39	35	4,35	0,636	Her Zaman
	%	0	0	8,6	48,1	43,2			
Muhasebe bilgi sisteminden alınan raporlar gerçek durumu gösterir.	f	0	1	12	31	37	4,28	0,762	Her Zaman
	%	0	1,2	14,8	38,3	45,7			
Muhasebe personeli muhasebe programını etkin olarak kullanır.	f	0	0	2	27	52	4,62	0,538	Her Zaman
	%	0	0	2,5	33,3	64,2			
Muhasebe bilgi sisteminden alınan raporlar mali analize imkân verecek şekilde hazırlanır.	f	0	2	4	35	40	4,40	0,701	Her Zaman
	%	0	2,5	4,9	43,2	49,4			
<b>Genel ortalama</b>							<b>4,39</b>		
(1,00 – 1,80) Hiçbir Zaman		(3,41 – 4,20) Genellikle							
(1,81 – 2,60) Nadiren		(4,21 – 5,00) Her Zaman							
(2,61 – 3,40) Bazen									

Tablo 19’da muhasebe bilgi sisteminin etkinliğine ilişkin ölçeğe katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans değeri, yüzdeleri, ortalamaları ( $\bar{x}$ ) ve standart sapmaları ( $\sigma$ ) yer almaktadır. Buna göre;

Katılımcıların **“Muhasebe bilgi sisteminden alınan raporlar yararlı bir biçimde sunulur.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,23 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,23$ ). Buna göre katılımcılar, işletmelerinde her zaman muhasebe bilgi sistemi tarafından sunulan raporların faydalı bir şekilde sunulduğunu düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Muhasebe bilgi sisteminin sunduğu bilgilerin doğruluğundan memnunum.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,30 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,30$ ). Buna göre katılımcılar, işletmelerinde her zaman muhasebe bilgi sisteminin doğru bilgiler ürettiğini düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Muhasebe bilgi sisteminin sunduğu bilgiler açık bir şekilde anlaşılır.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,38 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,38$ ). Buna göre katılımcılar, işletmelerinde her zaman muhasebe bilgi sisteminin açık bir şekilde anlaşılır bilgiler sunduğunu düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Muhasebe bilgi sistemi doğru çalışır.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,43 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,43$ ). Buna göre katılımcılar, işletmelerinde her zaman muhasebe bilgi sisteminin doğru çalıştığını düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Muhasebe bilgi sistemi yeterli bilgi sağlar.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,41 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,41$ ). Buna göre katılımcılar, işletmelerinde her zaman muhasebe bilgi sisteminin yeterli bilgiler sağladığını düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Muhasebe bilgi sistemi güncel bilgi sağlar.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,41 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,41$ ). Buna göre katılımcılar, işletmelerinde her zaman muhasebe bilgi sisteminin güncel bilgi sağladığını düşünmektedirler.



Katılımcıların **“İhtiyacımız olan bilgi muhasebe bilgi sisteminden zamanında alınır.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,48 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,48$ ). Buna göre katılımcılar, işletmelerinde her zaman muhasebe bilgi sisteminin zamanında bilgi sağladığını düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Muhasebe bilgi sistemi ihtiyacımız olan önemli bilgileri sağlar.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,48 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,48$ ). Buna göre katılımcılar, işletmelerinde her zaman muhasebe bilgi sisteminin ihtiyaç duyulan bilgileri sağladığını düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Muhasebe bilgi sisteminin sunduğu bilgilerin içeriği ihtiyaçlarımızı karşılar.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,27 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,27$ ). Buna göre katılımcılar, işletmelerinde genellikle muhasebe bilgi sisteminin ürettiği bilgilerin içeriğinin ihtiyaçları karşıladığını düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Muhasebe bilgi sistemi tam olarak ihtiyacımız olan raporları sağlar.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,35 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,35$ ). Buna göre katılımcılar, her zaman işletmelerinde muhasebe bilgi sisteminin sunduğu raporların ihtiyaçları karşıladığını düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Muhasebe bilgi sisteminden alınan raporlar gerçek durumu gösterir.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,28 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,28$ ). Buna göre katılımcılar, işletmelerinde her zaman muhasebe bilgi sisteminin sunduğu raporların gerçek durumu gösterdiğini düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Muhasebe personeli muhasebe programını etkin olarak kullanır.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,62 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,62$ ). Buna göre katılımcılar, işletmelerinde her zaman muhasebe personelinin muhasebe programını etkin olarak kullandıklarını düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Muhasebe bilgi sisteminden alınan raporlar mali analize imkan verecek şekilde hazırlanır.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu

ifadenin ortalama değerinin 4,40 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,40$ ). Buna göre katılımcılar, işletmelerinde her zaman muhasebe bilgi sisteminin sunduğu raporların mali analize uygun olduğunu düşünmektedirler.

Muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ölçeğindeki tüm soruların ortalamasının ortalaması hesaplandığında bu değer 4,39 olarak bulunmuştur ( $\bar{x}=4,39$ ). Buna göre katılımcılar, muhasebe bilgi sisteminin sunduğu bilgilerin ihtiyaçları karşıladığını, bilgilerin doğru, anlaşılır, zamanlı ve yeterli olduğunu; muhasebe bilgi sisteminin sunduğu raporların ihtiyaçları karşıladığını, gerçek durumu gösterdiğini, mali analize uygun olduğunu, yararlı bir biçimde sunulduğunu ve muhasebe personelinin muhasebe programını etkin bir biçimde kullandıklarını düşünmektedirler. Buradan hareketle araştırmaya katılan işletmelerde muhasebe bilgi sisteminin etkin bir şekilde çalıştığı tespit edilmiştir.

**Tablo 20.** Pazarlama Satış Dağıtım Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	Aritmetik Ortalama ( $\bar{x}$ )	Std Sapma ( $\sigma$ )	Katılım Düzeyi
İşletmemizde, hangi malların, ne zaman ve ne kadar satılacağına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanılır.	f	4	8	10	35	24	3,83	1,116	Genellikle
	%	4,9	9,9	12,3	43,2	29,6			
İşletmemizde, malların satış fiyatlarının ne olacağına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanılır.	f	4	7	9	28	33	3,98	1,151	Genellikle
	%	4,9	8,6	11,1	34,6	40,7			
İşletmemizde, satış bölgelerinin ve müşterilerin belirlenmesine yönelik kararlar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanılır.	f	6	12	24	22	17	3,40	1,190	Bazen
	%	7,4	14,8	29,6	27,2	21,0			
<b>Genel Ortalama</b>							<b>3,73</b>		

Tablo 20 incelendiğinde işletmenin pazarlama satış dağıtım faaliyetle ilgili aldığı kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyine ilişkin ölçeğe katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans değerleri, yüzdeleri, ortalamaları ( $\bar{x}$ ) ve standart sapmaları ( $\sigma$ ) yer almaktadır.

Katılımcıların ***“Hangi malların, ne zaman ve ne kadar satılacağına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.”*** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 3,83 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,83$ ). Buna göre katılımcılar, malların ne zaman ve ne miktarda satılacağına karar verirken genellikle muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

Katılımcıların ***“Malların satış fiyatlarının ne olacağına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.”*** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 3,98 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,98$ ). Buna göre katılımcılar, malların fiyatlarının ne olacağına karar verirken genellikle muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

Katılımcıların ***“Satış bölgelerinin ve müşterilerin belirlenmesine yönelik kararlar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.”*** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 3,40 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,40$ ). Buna göre katılımcılar, satış bölgelerinin ve müşterilerini belirleme kararı verirken bazı zamanlarda muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

Pazarlama satış dağıtım faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyine ilişkin tüm maddelerin ortalamasının ortalamasını hesapladığımızda, bu değer 3,73 olarak bulunmuştur ( $\bar{x}=3,73$ ). Buna göre, katılımcıların pazarlama satış dağıtım faaliyetlerine yönelik aldıkları kararlarda muhasebe bilgi sisteminden genellikle yararlandıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 21.** Üretim Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	Aritmetik Ortalama ( $\bar{x}$ )	Std Sapma ( $\sigma$ )	Katılım Düzeyi
İşletmemizde, üretilecek malların miktarlarının ve özelliklerinin ne olacağı ve ne zaman üretileceğine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.	f	12	15	19	14	21	3,21	1,403	Bazen
	%	14,8	18,5	23,5	17,3	25,9			
İşletmemizde, üretimde gerekli hammadde ve diğer girdilerin miktarının ve niteliğinin belirlenmesine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.	f	9	8	22	20	22	3,47	1,295	Genellikle
	%	11,1	9,9	27,2	24,7	27,2			
İşletmemizde, üretimde kullanılacak makine ve teçhizatların yenilenmesine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.	f	7	11	20	20	23	3,51	1,276	Genellikle
	%	8,6	13,6	24,7	24,7	28,4			
İşletmemizde, özel bir siparişin kabul edilip edilmeme kararı verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.	f	13	14	17	18	19	3,20	1,400	Bazen
	%	16,0	17,3	21,0	22,2	23,5			
<b>Genel Ortalama</b>							<b>3,35</b>		

Tablo 21 incelendiğinde işletmenin üretim faaliyetleriyle ilgili aldığı kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyine ilişkin ölçeğe katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans değerleri, yüzdeleri, ortalamaları ( $\bar{x}$ ) ve standart sapmaları ( $\sigma$ ) yer almaktadır.

Katılımcıların “*Üretilecek malların miktarlarının ve özelliklerinin ne olacağı ve ne zaman üretileceğine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.*” ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 3,21 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,21$ ). Buna göre katılımcılar, üretilecek malların miktarlarının ve özelliklerinin ne olacağına ve zaman üretileceğine karar verirken bazı zamanlarda muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Üretimde gerekli hammadde ve diğer girdilerin miktarının ve niteliğinin belirlenmesine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 3,47 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,47$ ). Buna göre katılımcılar, üretim için ihtiyaç duyulan hammadde ve diğer girdilerin miktarının ve niteliğinin belirlenmesine karar verirken genellikle muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Üretimde kullanılacak makine ve teçhizatların yenilenmesine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 3,51 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,51$ ). Buna göre katılımcılar, üretimde kullanılacak makine ve teçhizatların yenilenmesine karar verirken genellikle muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

Katılımcıların **“Özel bir siparişin kabul edilip edilmeme kararı verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.”** ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 3,20 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,20$ ). Buna göre katılımcılar, özel bir siparişin kabul edilip edilmemesi kararı verirken bazı zamanlarda muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

Üretim faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyine ilişkin tüm maddelerin ortalamasının ortalaması hesaplandığında, bu değer 3,35 olarak bulunmuştur ( $\bar{x}=3,35$ ). Buna göre katılımcıların üretim faaliyetlerine yönelik aldıkları kararlarda muhasebe bilgi sisteminden bazı zamanlarda yararlandıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 22.** Satın Alma Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	Aritmetik Ortalama ( $\bar{x}$ )	Std Sapma ( $\sigma$ )	Katılım Düzeyi
İşletmemizde, satın alınacak hammaddelerin miktarının ve niteliğinin belirlenmesine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.	f	3	5	14	23	36	4,04	1,101	Genellikle
	%	3,7	6,2	17,3	28,4	44,4			
İşletmemizde, satın alınacak hammaddelerin alınacağı tedarikçilerin belirlenmesi kararı verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.	f	13	11	11	22	24	3,41	1,447	Genellikle
	%	16,0	13,6	13,6	27,2	29,6			
<b>Genel Ortalama</b>							<b>3,72</b>		

Tablo 22 incelendiğinde işletmenin satın alma faaliyetleriyle ilgili aldığı kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyine ilişkin ölçüğe katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans değerleri, yüzdeleri, ortalamaları ( $\bar{x}$ ) ve standart sapmaları ( $\sigma$ ) yer almaktadır.

Katılımcıların *“Satın alınacak hammaddelerin miktarının ve niteliğinin belirlenmesine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.”* ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 4,04 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,04$ ). Buna göre katılımcılar, satın alınacak hammaddelerin miktarının ve niteliğinin belirlenmesine karar verirken genellikle muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

Katılımcıların *“Satın alınacak hammaddelerin alınacağı tedarikçilerin belirlenmesi kararı verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.”* ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 3,41 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,41$ ). Buna göre katılımcılar, satın alınacak hammaddelerin alınacağı tedarikçilerin belirlenmesine karar verirken genellikle muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

Satın alma faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyine ilişkin tüm maddelerin ortalamasının ortalaması hesaplandığında, bu değer 3,72 olarak bulunmuştur ( $\bar{x}=3,72$ ). Buna göre katılımcıların satın alma faaliyetlerine yönelik aldıkları kararlarda muhasebe bilgi sisteminden genellikle yararlandıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 23.** İnsan Kaynakları Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	Aritmetik Ortalama ( $\bar{x}$ )	Std Sapma ( $\sigma$ )	Katılım Düzeyi
İşletmemizde, personele ödenecek ücretlerin belirlenmesine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanılır.	f	9	10	6	20	36	3,79	1,412	Genellikle
	%	11,1	12,3	7,4	24,7	44,4			
İşletmemizde, istihdam edilecek personelin sayısına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanılır.	f	10	8	13	26	24	3,57	1,341	Genellikle
	%	12,3	9,9	16,0	32,1	29,6			
<b>Genel Ortalama</b>							<b>3,68</b>		

Tablo 23 incelendiğinde işletmenin insan kaynakları faaliyetleriyle ilgili aldığı kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyine ilişkin ölçüğe katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans değerleri, yüzdeleri, ortalamaları ( $\bar{x}$ ) ve standart sapmaları ( $\sigma$ ) yer almaktadır.

Katılımcıların *“Personele ödenecek ücretlerin belirlenmesine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanılır.”* ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 2,79 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=2,79$ ). Buna göre katılımcılar, personele ödenecek ücretlerin belirlenmesine karar verirken bazı zamanlarda muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

Katılımcıların *“İstihdam edilecek personelin sayısına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanılır.”* ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 3,57 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,57$ ). Buna

göre katılımcılar, istihdam edilecek personelin sayısına karar verirken genellikle muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

İnsan kaynakları faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyine ilişkin tüm maddelerin ortalamasının ortalaması hesaplandığında, bu değer 3,68 olarak bulunmuştur ( $\bar{x}=3,68$ ). Buna göre katılımcıların insan kaynakları faaliyetlerine yönelik aldıkları kararlarda muhasebe bilgi sisteminden genellikle yararlandıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 24.** Yatırım ve Finansman Faaliyetleriyle İlgili Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	Aritmetik Ortalama ( $\bar{x}$ )	Std Sapma ( $\sigma$ )	Katılım Düzeyi
İşletmemizde, hangi alanlara yatırım yapacağına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.	f	12	11	18	21	19	3,30	1,364	Bazen
	%	14,8	13,6	22,2	25,9	23,5			
İşletmemizde, finansman ihtiyacına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.	f	4	9	4	27	37	4,04	1,188	Genellikle
	%	4,9	11,1	4,9	33,3	45,7			
<b>Genel Ortalama</b>							<b>3,67</b>		

Tablo 24 incelendiğinde işletmenin yatırım ve finansman faaliyetleriyle ilgili aldığı kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyine ilişkin ölçüğe katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans değerleri, yüzdeleri, ortalamaları ( $\bar{x}$ ) ve standart sapmaları ( $\sigma$ ) yer almaktadır.

Katılımcıların *“Hangi alanlara yatırım yapacağına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.”* ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin ortalama değerinin 3,30 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,30$ ). Buna göre katılımcılar, hangi alanlara yatırım yapılacağına karar verirken genellikle muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

Katılımcıların *“Finansman ihtiyacına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.”* ifadesine yönelik görüşleri dikkate alındığında, bu ifadenin



ortalama değerinin 4,04 olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=4,04$ ). Buna göre katılımcılar, finansman ihtiyaçlarına karar verirken genellikle muhasebe bilgilerinden yararlandıklarını düşünmektedirler.

Yatırım ve finansman faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyine ilişkin tüm maddelerin ortalamasının ortalaması hesaplandığında, bu değer 3,67 olarak bulunmuştur ( $\bar{x}=3,67$ ). Buna göre katılımcıların yatırım ve finansman faaliyetlerine yönelik aldıkları kararlarda muhasebe bilgi sisteminden genellikle yararlandıkları tespit edilmiştir.

### 3.4.5.İşletmelere İlişkin Değişkenlere Göre Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğinin Karşılaştırılması

Ölçeklere ilişkin alınan toplam puanın normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiştir.

**Tablo 25.** Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

Ölçek Adı	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.(p)
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	0,085	81	<b>0,200</b>
İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyi	0,125	81	<b>0,158</b>

Tablo 25 incelendiğinde Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçlarına göre her iki ölçeğin de puanlarının normal dağılım gösterdiği söylenbilir ( $p>0,05$ ).

Bununla birlikte özellikle likert ölçek üzerinden elde edilen değişkenlerin normalliğinin test edilmesi için literatürde kabul gören bir diğer kriter arpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ile 1,5 aralığında olmasıdır.

**Tablo 26.** Ölçek Puanına İlişkin İstatistikler

Ölçek Adı	n	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Min.	Max.
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	81	4,39	0,447	-0,622	0,459	1	5
İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanım Düzeyi	81	3,59	0,908	-0,605	-0,055	1	5

Tablo 26 incelendiğinde her iki ölçeğin değişkeninin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile 1,5 aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler göz önüne alındığında bu iki değişkenin normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir.

Bu durumda hem muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ölçeğine ilişkin alınan puanların hem de muhasebe bilgi sisteminin karar alma sürecinde kullanılması ölçeğine ilişkin alınan toplam puanların, işletmeye ilişkin bilgilere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde parametrik istatistiksel tekniklerden olan t testi ile ANOVA testi kullanılması uygun olacaktır.

**Tablo 27.** İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	İşletmenin Faaliyet Süresi	n	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	F	Sig. (p)
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	0-5 yıl	16	4,428	0,526	0,451	0,771
	6-10 yıl	13	4,385	0,362		
	11-15 yıl	17	4,480	0,461		
	16-20 yıl	6	4,231	0,544		
	20 yıl üzeri	29	4,345	0,423		
	Toplam	81	4,387	0,447		

Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğine yönelik görüş puanlarının işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Tablo 27 incelendiğinde muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyi işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (F=0,451; p>0,05).

Buna göre işletmelerin köklü veya yeni bir işletme olması muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyini etkilememektedir.

**Tablo 28.** İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	İşletmenin Hukuki Yapısı	n	Ort. (x̄)	Std. Sapma (σ)	F	Sig. (p)
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	Şahıs İşletmesi	10	4,246	0,614	1,141	0,338
	Şahıs Şirketi	7	4,648	0,344		
	Limited Şirket	43	4,377	0,460		
	Anonim Şirket	21	4,388	0,341		
	Toplam	81	4,387	0,447		

Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğine yönelik görüş puanlarının işletmelerin hukuki yapısına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Tablo 28 incelendiğinde muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyi işletmelerin hukuki yapılarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (F=1,141; p>0,05). Buna göre işletmelerin şahıs işletmesi, şahıs şirketi, limited şirket veya anonim şirket olması muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyini etkilememektedir.

**Tablo 29.** KOBİ Türlerine Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	KOBİ Türü	n	Ort. (x̄)	Std. Sapma (σ)	F	Sig. (p)
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	Mikro İşletme	12	4,385	0,391	0,136	0,873
	Küçük İşletme	46	4,368	0,473		
	Orta Büyüklükteki İşletme	23	4,428	0,436		
	Toplam	81	4,387	0,447		

Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğine yönelik görüş puanlarının işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Tablo 29 incelendiğinde muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyi işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,136$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre işletmelerin KOBİ sınıflarından herhangi birinde yer alması muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyini etkilememektedir.

**Tablo 30.** İşletmedeki Yöneticilerin Durumuna Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin t Testi Sonuçları

Ölçek	İşletmedeki Yöneticinin Durumu	n	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	t	Sig. (p)
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	İşletme sahibi	57	4,374	0,452	-0,421	0,675
	Profesyonel yönetici	24	4,420	0,444		
	Toplam	81				

Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğine yönelik görüş puanlarının işletmedeki yöneticinin durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiştir.

Tablo 30 incelendiğinde muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyi işletmedeki yöneticinin durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=-0,421$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre işletmelerdeki yöneticinin işletme sahibi olması veya profesyonel yönetici olması muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyini etkilememektedir.

**Tablo 31.** İşletmelerde Muhasebe İşlemlerinin Takip Edildiği Yere Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Muhasebe İşlemlerinin Takip Edildiği Yer	n	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	F	Sig. (p)
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	İşletme bünyesinde	38	4,395	0,489	0,457	0,635
	Muhasebe bürosunda	15	4,292	0,508		
	Bir kısmı işletme bünyesinde bir kısmı muhasebe bürosunda	28	4,429	0,352		
	Toplam	81	4,387	0,447		

Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğine yönelik görüş puanlarının muhasebe işlemlerinin takip edildiği yere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Tablo 31 incelendiğinde muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyi muhasebe işlemlerinin takip edildiği yere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,457$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre işletmelerde muhasebe işlemlerinin işletme bünyesinde takip edilmesi veya muhasebe bürosunda takip edilmesi muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyini etkilememektedir.

**Tablo 32.** İşletmelerde Muhasebe İşlerinin Yapılma Düşüncesine Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin t Testi Sonuçları

Ölçek	Muhasebe İşlemleri Niçin Yapılmaktadır	n	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	t	Sig. (p)
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	Vergisel yükümlülükleri yerine getirmek için	27	4,390	0,493	0,040	0,968
	İşletmenin mali durumuyla ilgili her türlü bilgiye ulaşmak için	54	4,386	0,427		
	Toplam	81				

Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğine yönelik görüş puanlarının işletmelerde muhasebe işlemlerinin yapılma düşüncesine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiştir.

Tablo 32 incelendiğinde muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyi işletmede muhasebe işlemlerinin yapılma düşüncesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=0,040$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre muhasebe işlemlerinin sadece vergisel yükümlülükleri yerine getirmek amacıyla yapılması ya da işletmenin mali durumuyla ilgili her türlü bilgiye ulaşmak için yapılması muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyini etkilememektedir.

**Tablo 33.** İşletmelerde Kararlar Alınırken İzlenen Yola Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Kararlar Alınırken İzlenen Yol	n	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	F	Sig. (p)
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	Sadece üst yönetim karar alır.	8	4,500	0,460	0,252	0,860
	İlgili birimlerin görüşleri alınır.	23	4,398	0,391		
	Karar üst yönetimce alınır, birim sadece bilgilendirilir.	16	4,332	0,471		
	Kararlar ortak alınır.	34	4,380	0,482		
	Toplam	81	4,387	0,447		

Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğine yönelik görüş puanlarının işletmelerde kararlar alınırken izlenen yola göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Tablo 33 incelendiğinde muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyi işletmelerin karar alırken izlediği yola göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,252$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre işletmelerde sadece üst yönetimin karar alması, birimlerin görüşlerinin alınması veya bilgilendirilmeleri ya da kararların ortak alınması muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyini etkilememektedir.

**Tablo 34.** İşletmelerde Karar Alınırken Muhasebe Bilgilerine Başvurulmasına Göre MBS'nin Etkinliğine İlişkin t Testi Sonuçları

Ölçek	Karar Alınırken Muhasebe Bilgilerine Başvurulması	n	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	t	Sig. (p)
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	Alınacak her kararda muhasebe bilgilerine başvurulur.	63	4,431	0,391	1,658	0,101
	Muhasebe bilgileri karara esas olması için değil, rutin bilgi olarak istenir.	18	4,235	0,593		
	Toplam	81				

Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğine yönelik görüş puanlarının karar almada muhasebe bilgilerine başvurulmasına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiştir.

Tablo 34 incelendiğinde muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyi karar almada muhasebe bilgilerine başvurulmasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=1,658$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre işletmelerin alınacak tüm kararlarda muhasebe bilgisine başvurup başvurmaması muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyini etkilememektedir.

### 3.4.6.İşletmelere İlişkin Değişkenlere Göre Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletmelerde Alınan Kararlara Etkisinin Karşılaştırılması

**Tablo 35.** İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	İşletmenin Faaliyet Süresi	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	F	Sig. (p)
Karar Almada Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanımı	0-5 yıl	16	3,50	1,10	1,064	0,380
	6-10 yıl	13	4,03	0,41		
	11-15 yıl	17	3,62	0,86		
	16-20 yıl	6	3,65	0,91		
	20 yıl üzeri	29	3,42	0,97		
	Toplam	81	3,59	0,91		

Karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinin kullanım düzeyine yönelik görüş puanlarının işletme faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Tablo 35 incelendiğinde işletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgi sistemini kullanım düzeyleri işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,064$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre işletmelerin köklü veya yeni bir işletme olması karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminin dikkate alınması durumunu etkilememektedir.



**Tablo 36.** İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	İşletmenin Hukuki Yapısı	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	F	Sig. (p)
Karar Almada Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanımı	Şahıs İşletmesi	10	3,28	0,69	0,992	0,401
	Şahıs Şirketi	7	4,05	0,32		
	Limited Şirket	43	3,58	1,01		
	Anonim Şirket	21	3,61	0,89		
	Toplam	81	3,59	0,91		

Karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinin kullanım düzeyine yönelik görüş puanlarının işletmenin hukuki yapısına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Tablo 36 incelendiğinde işletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgi sistemini kullanım düzeyleri işletmelerin hukuki yapılarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (F=0,992; p>0,05). Buna göre işletmelerin şahıs işletmesi, şahıs şirketi, limited şirket veya anonim şirket olması karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminin dikkate alınması durumunu etkilememektedir.

**Tablo 37.** KOBİ Türlerine Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	KOBİ Türü	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	F	Sig. (p)
Karar Almada Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanımı	Mikro İşletme	12	3,52	0,67	0,286	0,752
	Küçük İşletme	46	3,66	0,97		
	Orta Büyüklükteki İşletme	23	3,50	0,91		
	Toplam	81	3,59	0,91		

Karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinin kullanım düzeyine yönelik görüş puanlarının işletme türlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Tablo 37 incelendiğinde işletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgi sistemini kullanım düzeyleri işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,286$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre işletmelerin KOBİ sınıflarından herhangi birinde yer alması karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminin dikkate alınması durumunu etkilememektedir.

**Tablo 38.** İşletmedeki Yöneticilerin Durumuna Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin t Testi Sonuçları

Ölçek	İşletmedeki Yöneticinin Durumu	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std Sapma ( $\sigma$ )	t	Sig. (p)
Karar Almada Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanımı	İşletme sahibi	57	3,62	0,94	0,434	0,665
	Profesyonel yönetici	24	3,53	0,85		
	Toplam	81				

Karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinin kullanım düzeyine yönelik görüş puanlarının işletmedeki yöneticinin durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiştir.

Tablo 38 incelendiğinde işletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgi sistemini kullanım düzeyleri işletmedeki yöneticinin durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=0,434$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre işletmelerdeki yöneticinin işletme sahibi olması veya profesyonel yönetici olması karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminin dikkate alınması durumunu etkilememektedir.

**Tablo 39.** İşletmelerde Muhasebe İşlemlerinin Takip Edildiği Yere Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Muhasebe İşlemlerinin Takip Edildiği Yer	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	F	Sig. (p)
Karar Almada Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanımı	İşletme bünyesinde	38	3,52	0,88	0,239	0,788
	Muhasebe bürosunda	15	3,70	0,85		
	Bir kısmı işletme bünyesinde bir kısmı muhasebe bürosunda	28	3,63	1,00		
	Toplam	81	3,59	0,91		

Karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinin kullanım düzeyine yönelik görüş puanlarının muhasebe işlemlerinin takip edildiği yere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Tablo 39 incelendiğinde işletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgi sistemini kullanım düzeyleri muhasebe işlemlerinin takip edildiği yere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,239$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre işletmelerde muhasebe işlemlerinin işletme bünyesinde takip edilmesi veya muhasebe bürosunda takip edilmesi karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminin dikkate alınması durumunu etkilememektedir.

**Tablo 40.** İşletmelerde Muhasebe İşlerinin Yapılma Düşüncesine Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin t Testi Sonuçları

Ölçek	Muhasebe İşlemleri Niçin Yapılmaktadır	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	t	Sig. (p)
Karar Almada Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanımı	Vergisel yükümlülükleri yerine getirmek için	27	3,30	0,96	-2,106	0,038
	İşletmenin mali durumuyla ilgili her türlü bilgiye ulaşmak için	54	3,74	0,85		
	Toplam	81				

Karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinin kullanım düzeyine yönelik görüş puanlarının işletmelerde muhasebe işlemlerinin yapılma düşüncesine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiştir.

Tablo 40 incelendiğinde işletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgi sistemini kullanım düzeyleri işletmede muhasebe işlemlerinin yapılma düşüncesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t=2,106$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre muhasebe işlemlerinin sadece vergisel yükümlülükleri yerine getirmek amacıyla yapılması ya da işletmenin mali durumuyla ilgili her türlü bilgiye ulaşmak için yapılması, karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminin dikkate alınması durumunu etkilemektedir. Muhasebe işlemlerini işletmenin mali durumuyla ilgili her türlü bilgiye ulaşmak için gerçekleştiren işletmeler karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminden daha fazla yararlanmaktadırlar.

**Tablo 41.** İşletmelerde Kararlar Alınırken İzlenen Yola Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Kararlar Alınırken İzlenen Yol	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	F	Sig. (p)
Karar Almada Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanımı	Sadece üst yönetim karar alır.	8	3,54	1,32	0,736	0,534
	İlgili birimlerin görüşleri alınır.	23	3,52	0,76		
	Karar üst yönetimce alınır, birim sadece bilgilendirilir.	16	3,38	1,10		
	Kararlar ortak alınır.	34	3,76	0,80		
	Toplam	81	3,59	0,91		

Karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinin kullanım düzeyine yönelik görüş puanlarının işletmelerde kararlar alınırken izlenen yola göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Tablo 41 incelendiğinde işletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgi sistemini kullanım düzeyleri işletmelerin karar alınırken izlediği yola göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,736$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre işletmelerde sadece üst

yönetimin karar alması, birimlerin görüşlerinin alınması veya bilgilendirilmeleri ya da kararların ortak alınması karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminin dikkate alınması durumunu etkilememektedir.

**Tablo 42.** İşletmelerde Karar Alınırken Muhasebe Bilgilerine Başvurulmasına Göre Karar Almada MBS'nin Kullanım Düzeyine İlişkin t Testi Sonuçları

Ölçek	Karar Alınırken Muhasebe Bilgilerine Başvurulması	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma ( $\sigma$ )	t	Sig. (p)
Karar Almada Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanımı	Alınacak her kararda muhasebe bilgilerine başvurulur.	63	3,72	0,78	2,347	0,021
	Muhasebe bilgileri karara esas olması için değil, rutin bilgi olarak istenir.	18	3,16	1,20		
	Toplam	81				

Karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinin kullanım düzeyine yönelik görüş puanlarının karar almada muhasebe bilgilerine başvurulmasına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiştir.

Tablo 42 incelendiğinde işletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgi sistemini kullanım düzeyleri, karar almada muhasebe bilgilerine başvurulmasına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t=2,347$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre alınacak tüm kararlarda muhasebe bilgisine başvuran işletmeler ile muhasebe bilgilerini karar almada kullanmayan işletmeler arasında karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminin dikkate alınması durumunu etkilemektedir. Alınacak her kararda muhasebe bilgilerine başvuran işletmeler karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminden daha fazla yararlanmaktadır.



## SONUÇ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) ekonomik canlanma, teknolojik gelişmelere ayak uydurma ve yeni istihdam alanları oluşturma konusundaki katkıları sebebiyle tüm ülke ekonomileri için önemli bir yere sahiptir. KOBİ'lerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri, bilgiyi üretme ve etkili bir şekilde kullanabilmeleriyle mümkün olmaktadır. Küreselleşen dünyada işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaları zorlaşmış, bu da bilgiye ulaşma ihtiyacını artırmıştır. İhtiyaç duyulan bu bilgilerin birçoğu muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilmekte ve raporlar halinde karar alıcılara sunulmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilginin kalitesi işletmelerin daha sağlıklı kararlar alması açısından önem teşkil etmektedir. Ülkelerin kalkınmasında büyük öneme sahip olan KOBİ'lerin daha etkili ve verimli kararlar almaları için muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgileri stratejik olarak kullanabilmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma ile muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ölçülmeye ve karar alma sürecinde kullanım düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgilerin karar alma sürecindeki kullanımının önemine dikkat çekilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın alanını Sivas Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Veri toplamı yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin ifadeler, ikinci bölümde ankete katılan işletmelerin bilgilerine ilişkin ifadeler, üçüncü bölümde muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini ölçmeye yönelik ifadeler, dördüncü bölümde işletme yönetimi tarafından alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyinin tespit edilmesine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Uygulanan anket formu ile 81 KOBİ'ye ulaşılmış ve elde edilen veriler uygun veri yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %33,3'nün muhasebe işlemlerini vergisel yükümlülükleri yerine getirmek için, %66,7'sinin ise muhasebe işlemlerini işletmenin mali durumuyla ilgili her türlü bilgiye ulaşmak için gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu anlamda çalışmaya katılan KOBİ'ler, muhasebe bilgilerinin önemini kavradıklarını

ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gerekli olduğunu düşünmektedirler. Bunun yanı sıra araştırmaya katılan işletmelerin %9,9'unda sadece üst yönetimin karar aldığı, %28,4'ünde ilgili birimlerin görüşleri alınarak karar alındığı, %19,8'inde kararlar üst yönetimce alınıp, birimlerin sadece bilgilendirildiği, %42'sinde ise kararların ortak alındığı görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunda kararlar alınırken üst yönetim ve birimlerin birlikte hareket ederek ortak kararlar aldıkları görülmektedir.

Bu çalışma ile ölçülmek istenen muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ve alınacak kararlarda muhasebe bilgi sisteminden yararlanma derecesidir. Bunları tespit etmek için geliştirilen ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha modeli ile hesaplanmış ve ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür ( $\alpha=0,916$ ;  $\alpha=0,912$ ).

Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini ölçmeye yönelik ölçeğin ortalama puanı değerlendirildiğinde, KOBİ'lerde muhasebe bilgi sisteminin etkin bir şekilde çalıştığı tespit edilmiştir ( $\bar{x}=4,39$ ). Buna göre muhasebe bilgi sisteminin sunduğu bilgilerin ihtiyaçları karşıladığı, bilgilerin doğru, anlaşılır, zamanlı ve yeterli olduğu; muhasebe bilgi sisteminin sunduğu raporların ihtiyaçları karşıladığı, gerçek durumu gösterdiği, mali analize uygun olduğu, yararlı bir biçimde sunulduğu ve muhasebe personelinin muhasebe programını etkin bir biçimde kullandıkları görülmüştür.

İşletmenin aldığı kararlarda muhasebe bilgi sisteminin kullanım düzeyine ilişkin ölçeğin ortalama puanı değerlendirildiğinde, işletmelerin karar alma sürecinde genellikle muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgilerden yararlandıkları tespit edilmiştir ( $\bar{x}=3,59$ ). Buna göre KOBİ'lerin;

- Pazarlama satış dağıtım faaliyetlerine yönelik alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminde genellikle yararlandıkları ( $\bar{x}=3,73$ ),
- Üretim faaliyetlerine yönelik alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminden bazı zamanlarda yararlandıkları ( $\bar{x}=3,35$ ),
- Satın alma faaliyetlerine yönelik alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminden genellikle yararlandıkları ( $\bar{x}=3,72$ ),
- İnsan kaynakları faaliyetlerine yönelik alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminden genellikle yararlandıkları ( $\bar{x}=3,68$ ),
- Yatırım ve finansman faaliyetlerine yönelik alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminden genellikle yararlandıkları ( $\bar{x}=3,67$ ) tespit edilmiştir.



Ölçeklere ilişkin alınan toplam puan değişkeninin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi sonucu verilerin değerlendirilmesinde t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır ( $p>0,05$ ). Bu durumda hem muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ölçeğine ilişkin alınan puanların hem de muhasebe bilgi sisteminin karar alma sürecinde kullanılması ölçeğine ilişkin alınan puanların, işletmeye ilişkin bilgilere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre KOBİ'lerde;

- Muhasebe bilgi sisteminin etkinlik düzeyinin işletmelerin faaliyet sürelerine, hukuki yapılarına, işletme türlerine, yöneticinin durumuna, muhasebe işlemlerinin takip edildiği yere, muhasebe işlemlerinin yapılma düşüncesine, kararlar alınırken izlenen yola, kararlar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulmasına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- İşletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgi sistemini kullanım düzeyleri işletmelerin faaliyet sürelerine, hukuki yapılarına, işletme türlerine, yöneticinin durumuna, muhasebe işlemlerinin takip edildiği yere, kararlar alınırken izlenen yola göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- İşletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgi sistemini kullanım düzeyleri muhasebe işlemlerinin yapılma düşüncesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre muhasebe işlemlerini işletmenin mali durumuyla ilgili her türlü bilgiye ulaşmak için gerçekleştiren işletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminden daha fazla yararlandıkları tespit edilmiştir.
- İşletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgi sistemini kullanım düzeyleri karar almada muhasebe bilgilerine başvurulmasına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre alınacak her kararda muhasebe bilgilerine başvuran işletmeler karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminden daha fazla yararlanmaktadırlar.

Günümüzde bilginin gücünü keşfetmiş, ne derecede önemli olduğunu anlamış ve etkin bir şekilde kullanıldığında işletmeyi başarıya götüreceğini öngörmüş işletmeler ayakta kalabilmektedir. Muhasebe bilgi sisteminin kaliteli bilgi üretmesi ve karar alma faaliyetlerinde etkin bir şekilde kullanılabilmesi için işletmeler muhasebe bilgi sisteminin önemini kavramalı ve doğru şekilde çalışmasını sağlamalıdır.

Ülke ekonomileri için büyük öneme sahip KOBİ'lerin daha etkili ve verimli kararlar alabilmeleri için muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgileri stratejik olarak kullanabilmeleri gerekmektedir. Alınan kararların kaliteli muhasebe bilgilerine dayandırılması, KOBİ'lere stratejik bir başarı ve birçok alanda üstünlük sağlayacaktır.

KOBİ'lerin muhasebe bilgilerine daha kolay ulaşabilmeleri için öncelikle bünyelerinde muhasebe departmanı oluşturmaları ve profesyonel meslek mensuplarıyla çalışmalarını gerekmektedir. Muhasebe bilgi sisteminin etkin bir şekilde çalışması ve alınacak kararlarda etkin bir şekilde kullanılabilmesi için KOBİ yöneticileri ve muhasebe meslek elemanları bu konuda bilinçlendirilmeli, işletmelerde gerekli eğitimler verilmelidir. Muhasebe bilgi sisteminin önemi kavranmalı, yetki ve sorumluluklar belirlenmeli ve iletişim sağlanmalıdır. Muhasebe bilgi sisteminde meydana gelen eksiklikler tespit edilerek düzeltilmeli ve muhasebe bilgi sistemi karar almaya yardımcı olacak şekilde düzenlenmelidir.

## KAYNAKÇA

- Akar, E. (2016). "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi Üzerinde Çanakkale İlinde Bir Araştırma". *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale.*
- Akcan, A., Demir, M., ve Kısakürek, M. (2015). "Finansal Muhasebe Basılmamış Ders Notları".
- Akdeniz, M. B. (2015). "KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 69-90.*
- Akdoğan, N. (2000). "Tek Düzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları". *Ankara: Gazi Kitapevi.*
- Akgeçici, T. (2001). "KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler". *Ankara: KOSGEB. [http://www.kobider.org.tr/pdf/kobi\\_sorunlar\\_destekler.pdf](http://www.kobider.org.tr/pdf/kobi_sorunlar_destekler.pdf) adresinden alındı*
- Akgün, A. İ., ve Kılıç, S. (2013). "Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi Cilt:20 Sayı: 2, 21-36.*
- Akın, B. (2010). "Temel İşletme: Girişimcilik, İş Kurma ve Yönetim". *Ankara: Adres Yayınları.*
- Akpınar, S. (2009). "Girişimciliğin Temel Bilgileri". *Kocaeli: Umuttepe Yayınları.*
- Akpınar, Y. (2007). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi Araştırması: Gaziantep ve Kahramanmaraş Örneği". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş.*

- Alagöz, A., Öge, S., ve Koçyiğit, N. (2013). "Muhasebe Bilgi Sistemi ve Karar Destek Sistemleri İlişkisinin Yönetimsel Karar Alma Faaliyetlerine Etkisi ". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 30, 27-40.*
- Alkin, K., ve Okay, E. (2008). "Türkiye'de ki KOBİ'lerin Basel-II'ye Uyum Süreci ve Öneriler". *İstanbul: İstanbul Ticaret Odası. Yayın No:2008-4.*
- Alpugan, O. (1994). "Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi". *Trabzon: Der Yayınları.*
- Anameriç, H. (2005). "Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi". *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 25-43.*
- Ataman, Ü., ve Hacırüstemoğlu, R. (1999). "Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans Bilgileri". *İstanbul: Türkmen Kitapevi.*
- Atmaca, M., ve Akar, E. (2016). "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi Üzerine Çanakkale İlinde Bir Araştırma". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 146-164.*
- Ay, H. M., ve Talaşlı, E. (2007). "Türkiye'de KOBİ'lerin İhracattaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar" . *Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi", 173-184.*
- Baş, T. (2013). "Anket Nasıl Hazırlanır? Nasıl Uygulanır? Nasıl Değerlendirilir?" *Ankara: Seçkin Yayıncılık.*
- Bayraktaroğlu, H., Sarıtaş, A., ve Kalkan, A. (2015). "KOBİ'lerde Yöneticilerin Muhasebe Bilgi Sistemini Kullanım Düzeylerinin Araştırılması: *Burdur İlinde Bir Uygulama*". *Finans & Politik Ekonomik Yorumlar Dergisi Cilt:52 Sayı:606, 9-21.*
- Bedük, A. (2014). "Modern Yönetim Teknikleri". *Ankara: Gazi Kitapevi.*
- Bozkurt, R. (1999). "Küresel Pazarlara Açılmak İsteyen Küçük ve Orta Boy İşletmelerin uygulayabilecekleri Stratejik İşbirliği Seçenekleri ve Ortak Girişimler". *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yüksel Lisans Tezi. İstanbul.*

- Bumin, B., Alabay, M. N., Devrani, T., Işın Özdoğan, F. B., ve Göksel, A. (2003). "İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler". *Ankara: Gazi Kitabevi*.
- Büyükmirza, K. (2016). "Maliyet ve Yönetim Muhasebesi". *Ankara: Gazi Kitabevi*.  
21. Baskı.
- Canbaz, S. (2014). "KOBİ'lerde Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü ve Önemi: Edirne'de Bir Araştırma". *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Edirne*.
- Canbolat, N. (2006). "İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemini Yeri ve Önemi: Kcetaş Örneği". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri*.
- Ceran, Y. (2009). "Maliyet Bilgilerine Dayalı Stratejik Pazarlama Kararları İçin Stratejik Pazarlama Muhasebesi". *Konya: Tablet Kitabevi*.  
[http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY2Nzg5OV9fQU41?sid=c516b5c0-b70e-4191-a21d-27ecd3765e10@sessionmgr104&vid=0&format=EB&lpid=lp\\_17&rid=0](http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY2Nzg5OV9fQU41?sid=c516b5c0-b70e-4191-a21d-27ecd3765e10@sessionmgr104&vid=0&format=EB&lpid=lp_17&rid=0) (Çevrimiçi) adresinden alındı
- Çatal, F. (2007). "Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*", 333-352.
- Çelik, A., ve Akgemci, T. (2007). "Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler". *Ankara: Gazi Kitabevi*.
- Çetin, C. (2008). "Yöneticilerin Toplantı Yönetimi Becerileri ve Çalışanların Kararlara Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi".  
[http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzU4NDUwN19fQU41?sid=4ae9210b-53a0-4230-9b3d-0bd989a48e83@sessionmgr4009&vid=0&format=EB&lpid=lp\\_51&rid=0](http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzU4NDUwN19fQU41?sid=4ae9210b-53a0-4230-9b3d-0bd989a48e83@sessionmgr4009&vid=0&format=EB&lpid=lp_51&rid=0) (Çevrimiçi) adresinden alındı
- Çidem, İ. (2013). "Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Üzerine Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri*.
- Çonkar, K., Uluşan, H., ve Öztürk, M. (2010). "Genel Muhasebe". *Ankara: Nobel Yayıncılık*.

- Dalgın, B. (2008). "Muhasebe Bilgilerinin Karar Almada Kullanımının Önemi ve Çanakkale Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale.*
- Dalğar, H., Tekşen, Ö., ve Tuğay, O. (2014). "Üretim İşletmelerinde Muhasebe Bilgi Sistemi Kullanımının İncelenmesi: *Batı Akdeniz Bölgesi Araştırması*". *Muhasebe ve Denetime Bakış. Ocak, 49-68.*
- Demir, B. (2005). "Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Güvenliği". *Muhasebe ve Finansman Dergisi, 147-156.*
- Demir, B. (2010). "Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Kalitesi". *Muhasebe ve Finansman Dergisi, 142-153.*
- Demir, Ö., ve Gül, M. (2015). "Üretim Yapan KOBİ'lerde Karar Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkileri: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:25 Sayı:2, 171-191.*
- Dinç, E., ve Abdioğlu, H. (2009). "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma". *Balikesir Universty Journal of Social Sciences Institute, 157-184.*
- Dinç, E., ve Karakaya, A. (2014). "Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 21-50.*
- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (1995). "İşletme Yönetimine Giriş". *İstanbul: Alfa Yayınları.*
- Döm, S. (2008). "Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği". *Ankara: Detay Yayıncılık.*
- Duran, S. (2013). "Kısa Vadeli Yabancı Yatırımların KOBİ Finansmanına Etkileri: İMKB'de Bir Uygulama". *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Gebze.*
- Emhan, A. (2007). "Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 212-224.*

- Ercan, C. (2017). "KOBİ'lerde Yöneticilerin Muhasebe Bilgi Düzeylerinin Araştırılması: Kilis Organize Sanayi Bölgesi Örneği". *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:15 Sayı:2*, 309-328.
- Erdamar, C. (1982). "Muhasebe Bilgileri ve İşletme Kararlar Teori ve Uygulamalar". *İstanbul: Eko-Bil Yayınları*.
- Erdoğan, B. Z. (2012). "Girişimcilik ve KOBİ'ler Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri". *Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım*.
- Erdoğan, Z. (2011). "Girişimcilik ve KOBİ'ler Teori ve Uygulama". *Bursa: Akin Basım Yayın Dağıtım*.
- Erol, M. (2010). "Ekonomik Kriz ve KOBİ'ler". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 165-181.
- Ersöz, V. (2010). "AB, Türkiye ve Konya'da KOBİ'lerin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri". *Konya: Konya Ticaret Odası*.
- Erşahan, E. (2011). "İşletmelerde Karar Alma: Konaklama İşletmelerinde Bir Alan Çalışması". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisan Tezi. Kahramanmaraş*.
- Eser, S. (1990). "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sermaye Piyasasından Finansmanı ve Risk Sermayesi". *SPK Yeterlilik Etüdü. Ankara*.
- Esmeray, A., ve Buluş Dağlı, Ö. (2017). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Muhasebe Bilgi Sistemi: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 749-769.
- Gökçen, H. (2007). "Yönetim Bilgi Sistemleri". *Ankara: Palme Yayıncılık*.
- Gökdeniz, Ü. (2005). "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 86-94.
- Gül, M. (2014). "KOBİ'lerde Karar Verme Sürecine Yönetim ve Maliyet Muhasebesinin Etkileri (TRB1 Bölgesine Üretim Yapan KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama)". *Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Elazığ*.

- Güney, A. (2013). "Yönetim Anlayışında Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri". *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Cilt:2 Sayı:3*, 276-280.
- Hacıevliyagil, N. (2016). "KOBİ'lerin Finansman Sorununa Bir Çözüm Önerisi: Milli Ekonomi Modeli (MEM)". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. Cilt 14 Sayı: 3.* , 32-50.
- Hacırüstemoğlu, R. (2000). "Maliyet Muhasebesi". *İstanbul: Türkmen Kitapevi*.
- Hatunoğlu, Z., Akpınar, Y., ve Çelik, A. (2013). "KOBİ'lerin Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Önemi: Gaziantep ve Kahramanmaraş Örneği". *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:6 Sayı:2*, 307-322.
- Hoşcan, Y., ve Şahin, M. (2005). "Yönetim Bilgi Sistemi". *Anadolu Üniversitesi Yayın No:1471*.<https://books.google.com.tr/books?id=suwDHLyRFb0C&printsec=frontcover&hl=tr&num=8#v=onepage&q&f=false> (Çevrimiçi) adresinden alındı
- Işın, F. (2003). "KOBİ'lerin İhracata Yönelik Örgütlenme Biçimlerinden SDŞ'ler ve SDŞ'ler Üzerine Bir Alan Araştırması". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 353-365.
- İzci, Ç. (2013). "Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Üzerine Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri*.
- İzci, Ç. (2014). "Muhasebe Verilerinin İşletmelerin Stratejik Yönetim ve Karar Alma Sürecinde Kullanımı ve Önemi". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi Sayı:23* , 188-206.
- Kalmış, H., ve Dalgın, B. (2010). "Muhasebe Bilgilerinin Karar Almada Kullanımının Önemi ve Çanakkale Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 112-128.
- Karabulut, T. (2005). "Türkiye'deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7* , 245-259.



- Karacaer, S., ve İbrahimoglu, N. (2003). "İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol, Verimlilik İlişkisi ve Önemi". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt: 21 Sayı: 1, 211-228.*
- Karagöz, Y. (2016). "SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler". *Ankara: Nobel Yayıncılık.*
- Karataş, S. (1991). "Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler". *İstanbul: Veli Yayınları.*
- Kaya, A. (2007). "Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi". *Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.*
- Kaygusuzoğlu, M., ve Uluyol, O. (2011). "İşletme Yöneticilerinin Muhasebe Bilgilerini Kullanım Düzeyinin Araştırılması ve Adıyaman Uygulaması". *Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt: 9 Sayı:2, 297-320.*
- Kırlıoğlu, H., ve Şenol, A. (2011). "KOBİ'lerde UFRS ve Basel II Düzenlemelerinin Farkındalığının Araştırılması: Doğu Marmara Örneği". *Muhasebe ve Finansman Dergisi, 25-46.*
- Kısakürek, M., ve Pekcan, A. (2005). "Muhasebenin ürettiği bilgiye farklı açılardan bakışlar". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:6 Sayı:2, 107-125.*
- KOBİ Strateji ve Eylem Planı 2011-2013. (27.02.18). Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı:[http://www3.kalkinma.gov.tr/DocObjects/Download/12650/KOB%C4%B0\\_Stratejisi\\_ve\\_Eylem\\_Plan%C4%B1\\_2011-2013.pdf](http://www3.kalkinma.gov.tr/DocObjects/Download/12650/KOB%C4%B0_Stratejisi_ve_Eylem_Plan%C4%B1_2011-2013.pdf) adresinden alındı
- KOBİ Strateji ve Eylem Planı 2015-2018. (27.02.2018). KOSGEB: [http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi\\_Stratejisi\\_ve\\_Eylem\\_Planı\\_\(2015-2018\).pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Planı_(2015-2018).pdf) adresinden alındı
- Koçel, T. (1993). "Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları". *İstanbul: İstanbul Ticaret Odası. Yayın No:1993-32 (çevrimiçi).*

- Koçel, T. (2001). "İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar". *İstanbul: Beta Basım Yayın*.
- Koçel, T. (2015). "İşletme Yöneticiliği". *İstanbul: Beta Yayıncılık*.
- Kutlu, A. H., ve Demirci, N. S. (2007). "KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri". *İstanbul: KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi. İstanbul Kültür Üniversitesi*.
- Küçük, O. (2013). "Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi". *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Mizrahi, R. (2011). "KOBİ'lerde Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Sayı 2., 307-316*.
- Mucuk, İ. (2008). "Modern İşletmecilik". *İstanbul: Türkmen Kitabevi*.
- Müftüoğlu, T. (1993). "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler". *Ankara: Turhan Yayınevi*.
- Müslümov, A. (2001). "Türkiyede'ki Ekonomik Krizlerin Halka Açık KOBİ'le Etkisi". *Nevşehir: KOSGEB 1. Orta Anadolu Kongresi. KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları*.
- Ömürbek, V. (2003). "Kurumsal kaynak planlamasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü: Gıda Sektöründe Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Isparta*.
- Öz, Y., ve Yavuz, H. (2015). "İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlarda Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkisi ve Önemi: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt 16: Sayı: 1, 227-246*.
- Özdemir, S., Ersöz, H. Y., ve Sarıoğlu, İ. (2006). "İşsizlik sorununun çözümünde KOBİ'lerin desteklenmesi". *İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No:2006-45 (Çevrimiçi)*.

- Özdemir, S., Ersöz, H., ve Sarıoğlu, H. (2007). "Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 173-230.
- Özer, M. A. (2011). "Yönetim ve Yöneticiler". *Ankara: Nobel Yayıncılık*.
- Özgener, Ş. (2003). "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 20. , 137-161.
- Özkan, A., ve Özşahin, F. (2012). "Muhasebe Meslek Mensuplarının KOBİ Finansal Raporlama Standartları Hakkındaki Görüşlerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma". *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 25-46.
- Özkan, A., Özşahin Koç, F., ve Çidem, İ. (2013). "Hastanelerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği: İç Anadolu Bölgesinde Faaliyet Gösteren Hastaneler Üzerine Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Sayı:26*, 1-22.
- Öztürk, M. (2003). "Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi". *İstanbul: Papatya Yayıncılık*.
- Resmi Gazete. (26.06.2018). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624-7.pdf> adresinden alındı
- Sarısoy, İ. (2008). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Vergi Teşvik Politikaları". *İstanbul: İstanbul Ticaret Odası. Yayın No:2008-23 (Çevrimiçi)*.
- Savsar, C. (2005). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİLER) Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi, Çorum İlindeki KOBİ'lerde Tanımlayıcı Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul*.
- Sevilengül, O. (1992). "Genel Muhasebe". *Ankara: Gazi Kitapevi*.

- Sevim, A., ve Bülbul, S. (2016). "Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resources Planning-ERP) Sistemlerinin Muhasebe Bilgi Sisteminin Verimliliğine Etkileri". *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 54-70.
- Sökmen, A. (2014). "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon". *Ankara: Detay Yayıncılık*.
- Sürmeli, F. (2005). "Genel Muhasebe". *Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No:1341*.
- Sürmeli, F. (2006). "Muhasebe Bilgi Sistemi". *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 1644*
- Şahin, M. (2002). "Yönetim Bilgi Sistemi". *Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 1913*.
- Şimşek, M. (2002). "Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları". *İstanbul: Alfa Yayınları*.
- Şimşek, Ş., ve Çelik, A. (2013). "İşletme Bilimine Giriş". *Konya: Eğitim Yayınevi*.
- Taş, Y. (2010). "Avrupa Birliği ve Türkiye'de KOBİ'lerin İstihdam Artırıcı Etkileri". *İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları*.
- Tekin, H. (1993). "Eğitimde ölçme ve değerlendirme". *Ankara: Yargı Yayınları*.
- Tekin, M. (2004). "Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği". *Ankara: Konya Selçuk Üniversitesi*.
- Tikici, M., ve Aksoy, A. (2009). "Girişimcilik ve Küçük İşletmeler". *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.
- TOBB KOBİ Bilgi Sitesi. (26.06.2018). *TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) KOBİ Bilgi Sistesi. <http://www.kobi.org.tr> adresinden alındı*
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y., ve Varoğlu, D. (2008). "Genel İşletmecilik Bilgileri". *Ankara: Siyasal Yayınevi*.
- Tutar, H. (2010). "Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim Bilgi Sistemi". *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Tutar, H. (2010). "Yönetim Bilgi Sistemi". *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.

- Türk, D., Aygen, F., ve Yıldız, Ş. (2009). "Muhasebe Departmanlarında Bilgi Yönetimi Sakarya Örneği". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 236-250.
- Türkoğlu, M. (2002). "Küçük ve Orta Boyutaki İşletmelerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 277-300.
- Türköz, P. (2008). "KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Bankaların KOBİ'lere Yaklaşımı: Isparta Alan Araştırması". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Isparta.*
- Uçgun, N. (2009). "KOBİ'lerin Finansal Sorunlarına Melek Sermaye Çare Olabilir mi?". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 121-130.
- Uludağ, İ., ve Serin, V. (1991). "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler. Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler". *İstanbul: İTO Yayınları. Yayın No:1991-25 (Çevrimiçi).*
- Uluyol, O. (2013). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Yönetim Uygulamaları". *Muhasebe ve Finansman Dergisi.*, 87-106. [http://www.academia.edu/9222478/Muhasebe\\_ve\\_Finansman\\_Dergisi\\_K%C3%BC%C3%A7%C3%BCk\\_ve\\_Orta\\_%C3%96l%C3%A7ekli\\_%C4%B0%C5%9Fletmelerde\\_KOB%C4%B0\\_Finansal\\_Y%C3%B6netim\\_Uygulamalar%C4%B1](http://www.academia.edu/9222478/Muhasebe_ve_Finansman_Dergisi_K%C3%BC%C3%A7%C3%BCk_ve_Orta_%C3%96l%C3%A7ekli_%C4%B0%C5%9Fletmelerde_KOB%C4%B0_Finansal_Y%C3%B6netim_Uygulamalar%C4%B1). (Çevrimiçi) (24.06.2018) adresinden alındı
- Uslu, Ş., ve Uygun, M. (2002). "Yeni Rekabet Koşullarında KOBİ'lerin Değişen Pazarlama Stratejileri ve Pazarlama Sorunları: Konya Örneği". *21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi İşletme Bölümü.*
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2013). "İşletmelerde Stratejik Yönetim". *İstanbul: Beta Yayıncılık.*
- Yalçın, İ. (2016). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri". *İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.*
- Yardımcıoğlu, M. (2006). "Muhasebe Departmanından Elde Edilen Bilgilerin İşlevi ve Önemi: Kahramanmaraş Sekstil Sektöründe Bir Araştırma". *Muhasebe ve Denetime Bakış. Ekim*, 71-108.

- Yavuz, H. (2014). "Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları Üzerinde Etkileri: Bartın İlindeki KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma". *T.C. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Bartın.*
- Yazıcı, N. (2010). "Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebenin KOBİ'lerin Yönetim Kararlarına Etkisi: Erzurum Araştırması". *Muhasebe ve Finansman Dergisi, 202-212.*
- Yılmaz, D. (2012). "KOBİ'lerin Sorunlarına Yönelik Sağlanan Destekler". *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri AnaBilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Sivas.*
- Yılmaz, Ö. (2010). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi (Ankara Tekstil İşletmeleri Örneği)". *Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.*
- Yozgat, U. (1998). "Yönetim Bilişim Sistemleri". *İstanbul: Beta Yayınları.*
- Zengin Bintaş, G. Ç. (2017). "Teknolojik Ürün Geliştirme Sürecinde KOBİ'lere Sağlanan Ar-Ge, İnovasyon Finansman Desteklerinin İstihdama Katkısı: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı. Doktora Tezi. İzmir .*

## **EKLER**

### **Anket Formu**

Sayın Yetkili,

Bu anket çalışması “KOBİ’lerde Karar Alma Süreçlerinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma: Sivas OSB Örneği” başlıklı tez konusunun uygulama kısmında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma ile muhasebe bilgi sisteminin karar alma sürecinde kullanımının önemi ölçülmeye çalışılmaktadır.

Ankette yer alan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve sadece akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Çalışmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanızı rica ederim. İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Atakan ATALAY

Cumhuriyet Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

### **CEVAPLAYAN HAKKINDA BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz.

( ) Kadın ( ) Erkek

2. Öğrenim durumunuz.

( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisans Üstü

3. İşletmedeki göreviniz.

( ) İşletme Sahibi

( ) Genel Müdür

( ) Muhasebe Müdürü

( ) Diğer (belirtiniz) .....

4. Mesleki deneyiminiz.

( ) 0 - 5 yıl ( ) 6 - 10 yıl ( ) 11 - 15 yıl ( ) 15 yıl üzeri

## İŞLETMEYE İLİŞKİN BİLGİLER

1. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir.  
 0 - 5 yıl     6 - 10 yıl     11 - 15 yıl  
 16 - 20 yıl     20 yıl üzeri
2. İşletmenin hukuki yapısı nedir.  
 Şahıs İşletmesi     Şahıs Şirketi     Limited Şirket  
 Anonim Şirket
3. Aşağıda yer alan yıllık net satış hasılatı ve çalışan sayısına ilişkin bilgilerinden işletmenize uygun olanı işaretleyiniz.

### Yıllık Net Satış Hasılatı

### Çalışan Sayısı

3.000.000 TL'den az

1 - 9 Kişi

25.000.000 TL'den az

10 - 49 Kişi

125.000.000 TL'den az

50 - 250 Kişi

4. İşletmenizdeki yöneticinin durumunu belirtiniz.  
 İşletme sahibi     Profesyonel Yönetici
5. İşletmenizde muhasebe işlerinin takibi nerede yapılmaktadır.  
 İşletme bünyesinde  
 İşletme dışındaki bir muhasebe bürosunda  
 Bir kısmı işletme bünyesinde, bir kısmı muhasebe bürosunda
6. İşletmenizde muhasebe işlemlerinin niçin yapıldığı düşünüyorsunuz?  
 Vergisel yükümlülüklerin yerine getirilmesi için  
 İşletmenin mali durumuyla ilgili her türlü bilgiye ulaşmak için.
7. İşletmenizde kararlar alınırken nasıl bir yol izlenmektedir.  
 Sadece üst yönetim karar alır.  
 İlgili birimlerin görüşü alınır.  
 Karar üst yönetimce alınır, birim sadece bilgilendirilir.  
 Kararlar ortak alınır.
8. İşletmenizde kararlar alınırken muhasebe bilgilerine başvuruluyor mu?  
 Alınacak her kararda muhasebe bilgilerinden yararlanılır.  
 Muhasebe bilgileri karara esas olması için değil, sadece rutin bilgi olarak istenir.



## MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
Bu bölümde, <b>muhasabe bilgi sisteminin etkinliği ve verimliliği ölçülmek istenmektedir</b> . Tabloda yer alan ifadelerden muhasabe bilgi sisteminize uygun olanı işaretleyiniz.					
1. İşletmemizde, muhasabe bilgi sisteminden alınan raporlar yararlı bir biçimde sunulur.					
2. İşletmemizde, muhasabe bilgi sisteminin sunduğu bilgilerin doğruluğundan memnunum.					
3. İşletmemizde, muhasabe bilgi sisteminin sunduğu bilgiler açık bir şekilde anlaşılır.					
4. İşletmemizde, muhasabe bilgi sistemi doğru çalışır.					
5. İşletmemizde, muhasabe bilgi sistemi yeterli bilgi sağlar.					
6. İşletmemizde, muhasabe bilgi sistemi güncel bilgi sağlar.					
7. İşletmemizde, ihtiyacımız olan bilgi muhasabe bilgi sisteminden zamanında alınır.					
8. İşletmemizde, muhasabe bilgi sistemi ihtiyacımız olan önemli bilgileri sağlar.					
9. İşletmemizde, muhasabe bilgi sisteminin sunduğu bilgilerin içeriği ihtiyaçlarımızı karşılar.					
10. İşletmemizde, muhasabe bilgi sistemi tam olarak ihtiyacımız olan raporları sağlar.					
11. İşletmemizde, muhasabe bilgi sisteminden alınan raporlar gerçek durumu gösterir.					
12. İşletmemizde, muhasabe personeli muhasabe programını etkin olarak kullanır.					
13. İşletmemizde, muhasabe bilgi sisteminden alınan raporlar mali analize imkân verecek şekilde hazırlanır.					

## İŞLETME YÖNETİMİNİN ALDIĞI KARARLAR

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
Bu bölümde, <b>işletme yönetiminde alınan kararlarda muhasebe bilgi sisteminden yararlanma derecesi ölçülmek istenmektedir.</b> Aşağıda işletme yönetiminde alınabilecek bazı işletme kararları sıralanmıştır. Bu kararların alınmasında muhasebe bilgilerinden yararlanma derecenizi belirtiniz.					
1. İşletmemizde, hangi malların, ne zaman ve ne kadar satılacağına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					
2. İşletmemizde, malların satış fiyatlarının ne olacağına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					
3. İşletmemizde, satış bölgelerinin ve müşterilerin belirlenmesine yönelik kararlar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					
4. İşletmemizde, üretilecek malların miktarlarının ve özelliklerinin ne olacağı ve ne zaman üretileceğine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					
5. İşletmemizde, üretimde gerekli hammadde ve diğer girdilerin miktarının ve niteliğinin belirlenmesine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					
6. İşletmemizde, üretimde kullanılacak makine ve teçhizatların yenilenmesine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					
7. İşletmemizde, özel bir siparişin kabul edilip edilmeme kararı verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					
8. İşletmemizde, satın alınacak hammaddelerin miktarının ve niteliğinin belirlenmesine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					
9. İşletmemizde, satın alınacak hammaddelerin alınacağı tedarikçilerin belirlenmesi kararı verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					
10. İşletmemizde, personele ödenecek ücretlerin belirlenmesine karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					
11. İşletmemizde, istihdam edilecek personelin sayısına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					
12. İşletmemizde, hangi alanlara yatırım yapacağına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					
13. İşletmemizde, finansman ihtiyacına karar verilirken muhasebe bilgi sisteminden yararlanır.					

İşletmenin aldığı kararlarda muhasebe bilgilerinin daha verimli ve daha aktif kullanılabilmesi için görüş ve önerileriniz varsa lütfen paylaşınız.

.....  
.....

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı **Atakan ATALAY**  
Uyruğu **T.C.**  
Doğum Tarihi ve Yeri **15.09.1993 Sivas**  
E-posta Adresi **atalayatakan22@hotmail.com**

## EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2016
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2019

## İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2014	Gökler A.Ş. (Ofisline Mobilya)	Stajyer öğrenci
2015	Fimar Mermer A.Ş.	Muhasebe Meslek Elemanı
2017	Mahmut Elibol (Kuzey Makine)	Ön muhasebe ve İdari İşler