

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**KURUMSAL BİLGELİK BAKIŞ AÇISIYLA BİLGE
MUHASEBE MODELİ ÖNERİSİ**

Metehan ORTAKARPUZ

DOKTORA TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Ali ALAGÖZ**

Konya – 2017



**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**KURUMSAL BİLGELİK BAKIŞ AÇISIYLA BİLGE
MUHASEBE MODELİ ÖNERİSİ**

Metehan ORTAKARPUZ

DOKTORA TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Ali ALAGÖZ**

Konya – 2017



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	METEHAN ORTAKARPUZ
	Numarası	124127001008
	Anabilim Dalı / Bilim Dalı	İŞLETME / İŞLETME
	Programı	DOKTORA
	Tezin Adı	KURUMSAL BİLGELİK BAKIŞ AÇISIYLA BİLGE MUHASEBE MODELİ ÖNERİSİ.

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Metehan ORTAKARPUZ



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Doktora Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Metchan ORTAKARPUZ		
	Numarası	124127001008		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ali ALAGÖZ		
	Tezin Adı	Kurumsal Bilgelik Bakış Açısıyla Bilge Muhasebe Modeli Önerisi		

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan "Kurumsal Bilgelik Bakış Açısıyla Bilge Muhasebe Modeli Önerisi" başlıklı bu çalışma 06 / 07 / 2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı	Adı Soyadı	İmza
Prof. Dr.	Ali ALAGÖZ	
Prof. Dr.	Hüsnü Serdar ÖGE	
Doç. Dr.	Mehmet MUCUK	
Prof. Dr.	Neddet SAĞLAM	
Prof. Dr.	Saime ÖNCE	

Önsöz

Tez çalışmam kapsamında, değerli zamanlarını ayırarak uygulanan ankete katılan Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşlarının kıymetli görevlileri ve yöneticileri ile mülakat, röportaj ve görüşmelerle modelin uygulanmasına katkı sağlayan, ülkemizin önemli bir değeri olan üretim işletmesinin saygıdeğer yöneticilerine teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora öğrenciliğim ve tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Ali Alagöz' e, tavsiye ve yönlendirmeleriyle tezimin şekillenmesinde emeği olan tez izleme komitesi hocalarım Prof. Dr. Serdar Öge ve Doç. Dr. Mehmet Mucuk' a, tez savunma jüri üyesi hocalarım Prof. Dr. Necdet Sağlam ve Prof. Dr. Saime Önce' ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmemde çok büyük pay sahibi olan canım annem Leyla Ortakarpuz, sevgili babam Metin Ortakarpuz ve canım kardeşlerim Mehmet Ortakarpuz ve Mert Ortakarpuz' a, çalışmalarım ve yoğun iş hayatımda üzerimdeki yükü hafifleten, fedakarlıkları ve sabrıyla en büyük desteği veren eşsiz ve kıymetli eşim Meral Ortakarpuz' a, oğlum Metin Meriç Ortakarpuz' a, kızım Melek Meyra Ortakarpuz' a candan ve yürekten teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası.....	ii
Tez Kabul Formu.....	iii
Önsöz.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi.....	ix
Şekiller Listesi.....	xi
Özet.....	xii
Summary.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Veri - Enformasyon - Bilgi.....	8
1.1.2. Veri – Muhasebe Verisi.....	8
1.1.2. Enformasyon – Muhasebe Enformasyonu.....	9
1.1.3. Bilgi – Muhasebe Bilgisi.....	11
1.2. İnfomal Bilgi – İnfomal Öğrenme – İnfomal İletişim.....	13
1.2.1. İnfomal Bilgi	13
1.2.2. İnfomal Öğrenme.....	15
1.2.3. İnfomal İletişim.....	16
1.3. Bilgi Yönetimi.....	17
1.3.1. Bilgi Yönetiminin Unsurları.....	19
1.3.2. Bilgi Yönetimi Sistemi.....	21
1.3.3. Bilgi Yönetimi Kaynakları.....	23
1.4. Bilgelik.....	24
1.5. Bilgi Hiyerarşisinden Bilgelik Hiyerarşisine Geçiş.....	26
1.6. Kurumsal Bilgelik.....	29
1.7. Kurumsal Bilgelik Anlayışının Unsurları	33
1.7.1. Dönüşümcü Liderlik.....	36
1.7.2. Kurumsal Demokrasi.....	37

1.7.3. Kurum Kültürü ve Yapısı	39
1.7.4. Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim.....	40
1.7.5. Öğrenen Örgüt / Örgütsel Öğrenme.....	41
1.7.6. Bilgi Transferi.....	42
1.7.7. Kurumsal Sürdürülebilirlik.....	43
1.8. Kurumsal Bilgelik Anlayışında Bilgi Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi...45	
1.9. Bilgi Sistemleri ve Yönetim Bilgi Sistemi.....	48
1.10. Muhasebe Bilgi Sistemi.....	50
1.10.1. Yapısı.....	52
1.10.2. Alt Bilgi Sistemleri.....	53
1.10.3. Raporlama.....	57
1.11. Kurumsal Kaynak Planlama.....	74
1.12. Kurumsal Zeka Teknolojileri	76
1.13. Karar Verme ve Karar Destek Sistemleri.....	85
1.14. Uzman Sistemler.....	89

İKİNCİ BÖLÜM

MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ BİLEŞENLERİNİN KURUMSAL BİLGELİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Bilgi Kaynakları (Dinamik Yetenekler).....	94
2.1.1. Entelektüel Sermaye.....	96
2.1.2 İnsan Sermayesi.....	98
2.1.3. Sosyal Sermaye.....	100
2.1.4. Yapısal Sermaye.....	102
2.2. Bilgi Teknolojileri.....	104
2.2.1. Kurumsal Zeka Teknolojileri	105
2.2.2. Karar Destek Sistemleri.....	108
2.2.3. Uzman Sistemler.....	109
2.3. Bilgi Çalışanları.....	109
2.3.1. Bilgi İşçileri.....	111
2.3.2. Bilgi Yöneticileri.....	113
2.3.3. Bilgi Profesyonelleri.....	115

2.4. Bilgi Üretimi.....	117
2.4.1. Geri Bildirim.....	121
2.4.2. Örtük Bilgiyi Açığa Çıkarma.....	124
2.4.3. İnfomal Bilgiye Dayalı Raporlama.....	130
2.5. Kurumsal Bilgelik Anlayışı Unsurları ve Muhasebe Bilgi Sistemi Bileşenlerinin Analizi.....	133
2.5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi.....	133
2.5.2. Hedef Kitle.....	134
2.5.3. Anket Uygulaması.....	134
2.5.4. Bulgular ve Değerlendirmeler.....	135

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGE MUHASEBE MODELİ ÖNERİSİ

3.1. Bilge Muhasebenin Nitelikleri.....	144
3.2. Modelin Yöntemi.....	147
3.3. Modelin Gerekçesi ve Önemi.....	150
3.4. Modelin Amacı.....	153
3.5. Modelin Varsayımları.....	154
3.5.1. Bileşen Varsayımları.....	155
3.5.2. Kriter Varsayımları.....	156
3.6. Bilge Muhasebe Modeli.....	161
3.6.1. Bileşenler.....	164
3.6.2. Kriterler.....	170

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLGE MUHASEBE MODELİ UYGULAMASI: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

4.1. Metodoloji.....	193
4.2. Uygulama İşletmesi Genel Bilgileri.....	193
4.2.1. İşletme Profili.....	194
4.2.2. Sektör Notları.....	194
4.2.3. Bilgi Sistemi Yapısı.....	195
4.3. Bilge Muhasebe Modeli Uygulaması.....	197

4.3.1. Referans Tabloları.....	197
4.3.2. Kriterlerin Değerlendirilmesi.....	209
4.3.3. Bileşenlerin Değerlendirilmesi.....	227
4.3.4. Genel Değerlendirme.....	233
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	237
KAYNAKÇA.....	240
Ekler.....	253
Ek-1: Kurumsal Bilgelik ve Muhasebe Bilgi Sistemi Anketi.....	253
Ek-2: Bilge Muhasebe Modeli Röportajı.....	256
Öz Geçmiş.....	268

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Veri-Enformasyon-Bilgi-Bilgelik Arasındaki Farklar.....	27
Tablo 2: Örneklem Büyüklükleri Tablosu.....	135
Tablo 3: Değişken Unsur Soruları Güvenilirlik Değerleri Tablosu.....	135
Tablo 4: Hedef Kitle Genel Bilgiler Tablosu.....	136
Tablo 5: Anketi Cevaplayan Bilgi Çalışanlarının Dağılım Tablosu.....	136
Tablo 6: Bilgi İşçileri Analiz Tablosu	136
Tablo 7: Entelektüel Sermayelerin Analiz Tablosu.....	137
Tablo 8: Bilgi Teknolojileri Analiz Tablosu.....	137
Tablo 9: Bilgi Üretimi Analiz Tablosu.....	138
Tablo 10: Dönüşümcü Liderlik Analiz Tablosu.....	138
Tablo 11: Kurumsal Demokrasi Analiz Tablosu.....	139
Tablo 12: Kurum Kültürü ve Yapısı Analiz Tablosu.....	139
Tablo 13: Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim Analiz Tablosu.....	140
Tablo 14: Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme Analiz Tablosu.....	140
Tablo 15: Bilgi Transferi Analiz Tablosu.....	141
Tablo 16: Kurumsal Sürdürülebilirlik Analiz Tablosu.....	141
Tablo 17: Değişken Unsurlar Korelasyon Tablosu.....	142
Tablo 18: Karar Alanlarındaki Bilgi Kullanımı Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi ve Bilge Muhasebe Karşılaştırması.....	144
Tablo 19: Bilge Muhasebe Modeli Bileşen-Kriter İlişki Tablosu.....	163
Tablo 20: Bilge Muhasebe Modeli Bileşen-Kriter İlişki Açıklamaları.....	163
Tablo 21: Bilge Muhasebe Modeli Bileşenleri.....	164
Tablo 22: Bilge Muhasebe Modeli Kriterleri.....	171
Tablo 23: Bileşen 1 Referans Tablosu.....	198
Tablo 24: Bileşen 2 Referans Tablosu.....	199
Tablo 25: Bileşen 3 Referans Tablosu.....	200
Tablo 26: Bileşen 4 Referans Tablosu.....	201
Tablo 27: Bilge Muhasebe Modeli Kümülatif Bileşen Puan Tablosu.....	202
Tablo 28: Stratejik Düzey Bileşen-Kriter İlişkisi Referans Tablosu.....	203
Tablo 29: Taktiksel Düzey Bileşen-Kriter İlişkisi Referans Tablosu.....	203

Tablo 30: Operasyonel Düzey Bileşen-Kriter İlişkisi Referans Tablosu.....	204
Tablo 31: Kriter 1 Puan Tablosu.....	204
Tablo 32: Kriter 2 Puan Tablosu.....	205
Tablo 33: Kriter 3 Puan Tablosu.....	205
Tablo 34: Kriter 4 Puan Tablosu.....	206
Tablo 35: Kriter 5 Puan Tablosu.....	206
Tablo 36: Kriter 6 Puan Tablosu.....	206
Tablo 37: Kriter 7 Puan Tablosu.....	207
Tablo 38: Kriter 8 Puan Tablosu.....	207
Tablo 39: Kriter 9 Puan Tablosu.....	207
Tablo 40: Kriter 10 Puan Tablosu.....	208
Tablo 41: Kriter 11 Puan Tablosu.....	208
Tablo 42: Kriter 12 Puan Tablosu.....	209
Tablo 43: Kriter 1 Değerlendirme Tablosu.....	210
Tablo 44: Kriter 2 Değerlendirme Tablosu.....	211
Tablo 45: Kriter 3 Değerlendirme Tablosu.....	213
Tablo 46: Kriter 4 Değerlendirme Tablosu.....	215
Tablo 47: Kriter 5 Değerlendirme Tablosu.....	216
Tablo 48: Kriter 6 Değerlendirme Tablosu.....	218
Tablo 49: Kriter 7 Değerlendirme Tablosu.....	219
Tablo 50: Kriter 8 Değerlendirme Tablosu.....	221
Tablo 51: Kriter 9 Değerlendirme Tablosu.....	222
Tablo 52: Kriter 10 Değerlendirme Tablosu.....	224
Tablo 53: Kriter 11 Değerlendirme Tablosu.....	225
Tablo 54: Kriter 12 Değerlendirme Tablosu.....	226
Tablo 55: Bileşen 1 Değerlendirme Tablosu.....	230
Tablo 56: Bileşen 2 Değerlendirme Tablosu.....	230
Tablo 57: Bileşen 3 Değerlendirme Tablosu.....	231
Tablo 58: Bileşen 4 Değerlendirme Tablosu.....	231
Tablo 59: Bilge Muhasebe Modeli Genel Değerlendirme Tablosu.....	232

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Bilgi Yönetimi Alt Yapısı.....	20
Şekil 2: Veri-Enformasyon-Bilgi-Bilgelik Hiyerarşisi Piramidi.....	27
Şekil 3: Bilgelik Hiyerarşisi Yapısı.....	28
Şekil 4: Bilgelik Hiyerarşisi Anlam Şeması ve Bilgi Sistemleriyle Eşleştirme.....	29
Şekil 5: Kurumsal Bilgelik Anlayışının Unsurları.....	35
Şekil 6: Kurumsal Bilgelik Anlayışında Bilgi Yönetiminin Bütünleşik Çerçevesi.....	46
Şekil 7: Yönetim Bilgi Sistemleri Piramidi ve Altyapısı.....	50
Şekil 8: Muhasebe Bilgi Sisteminde Bilgi Akışı.....	53
Şekil 9: Finansal Muhasebe ve Yönetim Muhasebesi Karşılaştırılması.....	54
Şekil 10: KKP Sisteminin İşleyişi.....	76
Şekil 11: Kurumsal Zeka Teknolojileri - KKP İlişkisi.....	78
Şekil 12: Kurumsal Bilgelik Anlayışlı Muhasebe Bilgi Sisteminin Bileşenleri.....	93
Şekil 13: SECİ Süreci.....	128
Şekil 14: Harici Bileşenlerle Bilgi Üretimi.....	129
Şekil 15: Bilge Muhasebe Modeli.....	162



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Öğrencinin	Adı Soyadı	METEHAN ORTAKARPUZ
	Numarası	124127001008
	Anabilim Dalı / Bilim Dalı	İŞLETME / İŞLETME
	Programı	DOKTORA
	Tez Danışmanı	PROF. DR. ALİ ALAGÖZ
Tezin Adı	KURUMSAL BİLGELİK BAKIŞ AÇISIYLA BİLGE MUHASEBE MODELİ ÖNERİSİ	

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, bilgi yönetimini kurumsal bilgelik anlayışıyla ele alarak, muhasebe bilgi sistemini bu doğrultuda geliştirmek, yönetsel bilgi tedarikinde muhasebenin işlevselliğini ve etkinliğini arttırmaktır. Muhasebe bilgi sisteminin formal bilgilerin yanısıra, informal bilgileri de kullanarak, yönetsel kararlara daha fazla etki yapan, geleceğe yönelik fikir veren raporlar üretebilmesi ve böylece rekabetçilik ve sürdürülebilir büyümeye muhasebenin katkısını arttırabilmek için, sistemin geliştirilmesine kılavuzluk yapan “bilge muhasebe modeli” önerilmektedir.

Çalışma, konuyla alakalı kavramların açıklanması ile başlamaktadır. Devam eden bölümde, kurumsal bilgelik ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi, önce teorik olarak, ardından bir anket analizi ile incelenmektedir. Bilge muhasebenin ve önerilen modelin tüm boyutlarıyla anlatıldığı üçüncü bölümde, muhasebe bilgi sisteminin hangi bileşen ve kriterler özelinde geliştirileceği ortaya konulmaktadır. Modelin ampirik olarak örneklendiği uygulama bölümünde, seçilen uygulama işletmesinin bilgi yönetimi ve muhasebe bilgi sistemi analiz edilmekte ve değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilge Muhasebe, Kurumsal Bilgelik, Muhasebe Bilgi Sistemi, Bilgi Yönetimi, Yönetim Muhasebesi.



ROT.
SELCUK UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCES INSTITUTE DIRECTORATE

Student	Name Surname	METEHAN ORTAKARPUZ
	Number	124127001008
	Department	BUSINESS
	Programme	PhD
	Thesis Advisor	PROF. DR. ALİ ALAGÖZ
Name Of Thesis	WISE ACCOUNTING MODEL PROPOSAL IN TERMS OF CORPORATE WISDOM	

SUMMARY

This study aims to improve the accounting information system in the direction of considering the knowledge management with the corporate wisdom understanding and to increase the functionality and effectiveness of accounting in the provision of managerial knowledge supplement. “The wise accounting model” that guides the development of the accounting information system, is proposed in order to produce reports that influence managerial decisions, give ideas for the future by using informal knowledge as well as formal knowledge and thus to increase contribution of accounting to the competitiveness and sustainable growth.

The study begins with an explanation of relevant concepts related to the topic. In the following section, the relationship between corporate wisdom and the accounting information system is first examined theoretically, followed by a survey analysis. In the third chapter, which describes all dimensions of the wise accounting and the proposed model, it is revealed which components and criteria of the accounting information system will be improved in particular. In the application section where the model is empirically sampled, the knowledge management and accounting information system of selected company is analysed and evaluated.

Keywords: Wise Accounting, Corporate Wisdom, Accounting Information System, Knowledge Management, Management Accounting.

GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca, koşullar ne olursa olsun, “bilgi” hep egemen bir güç oldu. İnsan, varoluşundan beri yaşama içgüdü, korkusu, merakı, tutkusu, güçlü olma, beğenilme, itibar görme, daha rahat yaşama isteği vb. nedenlerden dolayı, doğayı bilmek ve ona egemen olmak istedi. Aslında bilgiye sahip olma ve üretme azminin nedeni de hep buydu. Üstelik insanın bu istekleri hiç azalmadan sürecek, bilgiye ulaşma azmi de durmaksızın devam edecekti. Elde edilen her yeni bilgi yeni bir gereksinimin doğmasına, bu gereksinimi sağlamak için de daha fazla bilgiye ulaşılmasına yol açacak, bitmek tükenmek bilmeyen bir döngü oluşmaktaydı.

Yazının bulunmasıyla tarihi envanterini tutmaya başlayan insanoğlu, eskiyi de araştırmaya devam etti. Tarih öncesi çağlarda insanların doğayla ve birbirleriyle girdikleri hayatta kalma mücadeleleri ve avcılık faaliyetleri, mağaralardaki eserler, yenilikler, icatlar, hemen hepsi, insanın sahip oldukları bilginin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştı. Yaşam devam ediyor, zaman hızla ilerliyor, bir çağ kapanıp yerini yenisine bırakıyor, bilginin gücü daha fazla hissedilir hale geliyordu. Antik çağlarda örgütlenme farklılıklarıyla savaş stratejileri geliştiriliyor, ilk deniz mücadeleleri görülüyor, Hintler, Persler, filleri nefer olarak kullanıyor, Metehan’ın onluk sistemini geliştiren Romalılar ordu düzeninde profesyonelleşiyordu. Devletler kuruluyor, imparatorluk, monarşi, demokrasi, hukuk, anayasa gibi kavramlar hayatımıza giriyordu. Kavimler sahip oldukları bilgiyle Avrupa’nın siyasi, sosyal, dini, bilimsel ve ekonomik yapısını değiştiriyor, İngiltere’de Magna Carta’ nın imzalanmasıyla kölelik bitiyor, bugünkü etnik yapılanma oluşuyordu. Haçlı savaşlarında batı, doğudan etkileniyor, bilimsel ve kültürel aydınlanma içine giriyor, kağıt ve matbaa kültür seviyesinin yükselmesini hızlandırıyor. Ortaçağın Gotik’i Rönesans karşısında sarsılıyordu. Ordu yönetimi, savaş taktiği gibi konularında yenilikçi olan Doğu, hızla toprak genişletiyordu. Fatih Sultan Mehmet İstanbul’u fethederken aklın sınırlarını zorlayan projeler üretiyor, yetmiş iki parça Türk gemisini bir gecede karadan yürütüyor, kuşatmada döktüğü iki tonluk devasa topları kullanıyordu. Diğer tarafta Fransız ve Cenevizli gemiciler yeni ufuklar ve bilimsel merak ile Atlantik Okyanusu’nu ve Afrika kıyılarını zorluyor, günümüze kadar devam edecek ekonomik, sosyal ve dini sömürgecilik düzeninin temellerini

atıyorlardı. Fransız ihtilali, Avrupa savaşları ve sonrasında sanayi devrimi ile köhnemiş dönemler geride kalıyor, dinamik endüstriyel çağ dünyayı kucaklıyordu. Bu dönemde oluşan milliyetçi akım çok uluslu devletleri yıkıyor, ulusal devletleri kuruyordu. Nihayet devletlerarasındaki dünya paylaşım mücadelesi, I. ve II. Dünya Savaşlarını doğuruyor ve insanlığı bambaşka bir sürecin içine sokuyordu. Savaşların getirdiği büyük yıkımlar ve acı sonuçlara karşın, bilim ve teknolojideki gelişmeler insanlığı çok daha fazla etkiliyordu. Fizikte, kimyada ve biyolojideki gelişmeler, atom bombasının, genetik kopyalamanın, bilgisayarın, internetin icadı, yaşamı farklı yönlerle doğru sürüklüyordu.

Tarihe baktığımızda büyük bir hızla değişen dünyanın değişim ivmesini kazandıran temel unsurun “bilgi” olduğunu görmek zor değildir. Üstelik son asırdaki girişim, icat, keşif ve buluş gibi her gelişmenin bilimsel bilgidan yararlanılarak üretildiği, yoğun bir bilgi temeline dayandığı görülmekte ve bilgi alt yapısına sahip olmanın önemi anlaşılmaktadır. Artık günümüz dünyası, bilginin daha fazla geliştirildiği, çeşitlendirildiği, nitelikli hale getirildiği, özellikle ileri teknolojiye fazlasıyla aktarıldığı, bilgi çağındadır. Peter F. Drucker bilgiyi, günümüz ekonomisinin “anahtar kaynağı” olarak nitelendirirken, aslında önemini yitiren geleneksel üretim faktörlerine daha dinamik, taze ve kritik bir faktörün eklendiğini haber vermiştir (Drucker, 1993: 18).

Var oluşu, insanlığın var oluşuyla neredeyse aynı zamanlara denk gelen bilginin bilinçli bir şekilde yönetilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması ancak içinde bulunduğumuz çağda gerçekleşmeye başlamış ve halen bu yönetim anlayışı gelişimini sürdürmektedir. Bilgi, kişileri, kurumları ve toplumları sürekli değer yaratmaya, teorisyen ve uygulayıcıları ise bilginin en etkin biçimde nasıl yönetileceği ve rekabet avantajına nasıl dönüştürüleceğine dair çalışmalar yapmaya yöneltmektedir. Bu bağlamda “Bilgi Yönetimi” kavramı da ilk olarak çağımızda telaffuz edilmiş ve literatüre farklı bir bakış kazandırılmıştır.

Geçtiğimiz yüzyılın büyük güç ve servet sahipleri, çağın en önemlisi olan petrole hükmedenler idi. Fakat bilgi çağı olarak nitelendirilen 21. yüzyılda petrolün yerini bilginin aldığı açıktır. Bu durum, petrole ve bilgiye ulaşma arasındaki anlamlı

benzerliğe dikkat çekilerek şöyle açıklanabilir. Petrolün çıkarılmasına benzer bir şekilde, bilgiye ulaşmak için kalın “veri” tabakasını geçmek, daha sonra biraz daha ince olan enformasyon tabakasına ulaşmak gerekir. Kaya tabakaları arasına sıkışmış petrol gibi, ihtiyaç duyulan bilgi, daha derinde ve daha incedir. Petrolün çok ender olarak yeryüzüne kendi kendine fişkırmasının aksine, bilgi, kendiliğinden ortaya çıkmaz. Bu nedenle ona ulaşmak için kesinlikle bilgi kaynaklarını bulmak, zaman, emek ve para harcamak gerekir. Petrolün tam tersine, bilgi, kaynağından çıkarıldıkça çoğalır, kullanıldıkça da katlanarak artar. Oluşturulan bir bilgi bir diğer bilginin kaynağını oluşturarak etkisini çok farklı alanlara ve zamanlara kadar sürdürür. Elde edilen petrolün ticari deneyim ve zeka ile katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülüp optimum faydanın sağlanması, bulunan bilginin de doğru yargı, kavrayış ve etik biçimde, deneyim, kişilik ve akıl ile kullanılması ile aynıdır. Yönetim açısından değerlendirildiğinde bilgi yönetiminin buradaki görevi, petrolün bulunması, çıkarılması, rafine edilmesi, değişik amaçlara yönelik ürünlere dönüştürülmesi ve kullanıcılara sunulmasıyla aynıdır. Fakat optimum faydanın sağlanması için, bilgi kullanımı ve yönetimine, deneyim, zeka ve yargıların dahil edilmesi, bizi, bilgi yönetiminin de üstünde bir kavrama, “bilgeliğe” ulaştırmaktadır. Aslında bahsi geçen bu esrarengiz kavram veri, enformasyon ve bilgi hiyerarşisinin üst basamağında bulunan ve yönetim literatüründe son yıllarda yerini almış yeni bir kavramdır.

Günümüz işletmelerinin başarılı olup olmadıklarını anlamak için, ne derece rekabetçi olduklarına ve nasıl büyüdüklerine bakmak gerekir. Tüm işletmelerin aynı bilgi yönetim kabiliyete sahip olması, rekabetçi üstünlük için, farklı yönetim anlayışlarının işletme bünyesinde kabul edilmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Bu noktada, kurumsal anlamda ele alınan ve optimum bilgi yönetimine ulaştıran bilgelik, işletmeye bilgiyi değerlendirme, muhakeme ve öngörü yeteneği kazandıran önemli bir rekabetçilik unsuru ve umut ışığı olarak durmaktadır. Bilgeliğin kişisel bir özellik olmasına karşın, bilgi yönetiminin kabiliyetini arttıracak şekilde kurumsal boyutta ele alınması ile “kurumsal bilgelik” oluşacaktır. Bilgi piramidinin en üst basamağına yerleştirilen bilgelik, işletmeye etkin bilgi yönetimi kabiliyeti kazandıracaktır.

İşletmede faaliyetlerin yürütülmesi ve kontrol edilmesi için ihtiyaç duyulan bilgiyi üreten ve sunan bilgi sistemleri bulunmaktadır. Bu bilgi sistemleri içerisinde bilgi üretimi ve raporlamanın merkezi olarak kabul edilen muhasebe bilgi sistemi, en köklü ve önemli olanı olarak kabul edilir. Muhasebe bilgi sistemi, stratejik ve yönetsel kararlara alt yapı niteliği taşıyan finansal ve yönetim muhasebesi bilgilerini üreterek, kararların alınmasında etkin bir misyon üstlenmektedir. Teknolojik, ekonomik, yönetsel ve çevresel gelişmeler neticesinde işletmelerin iş ve üretim süreçleri, örgüt yapıları ve işletmenin değer üreten faktörlerinin büyük ölçüde değişime uğradığı hatırlandığında, bu denli önemli bir görevin merkezinde bulunan muhasebe bilgi sistemi, geleneksel anlayışta modern işletmelerin temel dinamiklerini değerlendirme ve raporlamada yetersiz kalmaktadır. Muhasebenin, söz konusu misyonu doğrultusunda ana faaliyetlerine sağdık kalarak, gereksinimlere cevap vererek, ilgililerin değişen bilgi ihtiyaçlarını daha etkin ve verimli bir şekilde karşılayabilmesi gerekmektedir.

İşletme hedefleri için önemli roller üstlenen muhasebe bilgi sisteminin, ürettiği bilgilerin niteliğini, işlevselliğini ve değerini arttırmada, üst bilgiye ulaşma ve bilgi akışının oluşturulmasında yetersiz kalmaması için kurumsal bilgelik anlayışına sahip olması gerekliliği bu çalışmanın çıkış noktası olmuştur. Bu doğrultuda, karar vericilerin gereksinimleri uyarınca, bilgi teknolojileri altyapısını kullanarak, bilgi üretiminde zaman, hız, yüksek iletişim ve esneklik elde etmek, çalışanların tecrübeleri, yetenekleri, eğitimleri, sosyal çevreleri, öngöruları gibi kişisel özelliklerinden yararlanmak üzere, kurumsal bilgelik anlayışının bilgi yönetiminde aktif edilmesi için başlangıç noktasının muhasebe bilgi sistemi olacağı öngörülmektedir.

Çalışmanın temel amacı, bilgi yönetimini kurumsal bilgelik anlayışıyla ele alarak, muhasebe bilgi sistemini bu doğrultuda geliştirmek, yönetsel bilgi tedarikinde muhasebenin işlevselliğini ve etkinliğini arttırmaktır. Muhasebe bilgi sisteminin formal bilgilerin yanısıra informal bilgileri de kullanarak yönetsel kararlara katkı sağlayan, geleceğe yönelik fikirler veren, nitelikli bilgi ve raporlar üretebilmesi için, sistemin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Kurumsal bilgelik anlayışı, muhasebenin

bilge bir sisteme dönüşmesini sağlayacak, ortaya çıkan bu yeni yapı “bilge muhasebe” olarak adlandırılacaktır. Çalışmada muhasebe bilgi sisteminin arzulan gelişimine katkı sağlayacak ve işletmeyi bilge muhasebe doğrultusunda yönlendirecek “bilge muhasebe modeli” önerilmektedir. Model önerisi bilge muhasebe hedeflerine ulaşma noktasında söz konusu geliştirme için bir kılavuz olarak kabul edilmektedir.

Çalışma, giriş ve sonuç bölümlerinin dışında, dört ana bölümden oluşmaktadır.

Konunun kavramsal bütünlüğünü anlamak için kavramsal çerçeve başlığı altında birinci bölüm hazırlanmıştır. Bu bölümde, bilgi, informal bilgi, bilgi yönetimi, kurumsal bilgelik, muhasebe bilgi sistemi ve kurumsal zeka teknolojileri gibi temel konular üzerinde kavramsal tanımlamalar ve literatür taraması yapılmakta, çalışmanın ilerleyen bölümlerine alt yapı oluşturacak şekilde kavramlar arası ilişkiler incelenmektedir.

İkinci bölümde kurumsal bilgelik bakış açısıyla muhasebe bilgi sisteminin bileşenleri incelenmektedir. Bu doğrultuda muhasebe bilgi sisteminin bileşenleri olarak kabul edilen, bilgi kaynakları, bilgi teknolojileri, bilgi çalışanları, bilgi üretimi kurumsal bilgelik anlayışı açısından değerlendirilmektedir. Bölümde ayrıca, kurumsal bilgelik ve muhasebe bilgi sistemi arasındaki ilişkiyi ölçmek maksadıyla hazırlanan ve bilgi yönetimi ve kurumsal kaynak planlaması altyapısına sahip işletmelere uygulanan anket analizi verilmektedir. Yapılan analiz, uygulama bölümde ele alınan bilge muhasebe modelinin bileşen ve kriterleri için kullanılan optimum ve sektör puanlamalarında kaynak veri olarak kullanılmaktadır.

Üçüncü bölümde muhasebe bilgi sisteminin kurumsal bilgelik anlayışı doğrultusunda geliştirilmesini sağlamak amacıyla tasarlanan bilge muhasebe modeli önerisine yer verilmektedir. Bölüm, bilge muhasebenin tanımı, ve nitelikleriyle izah edilmesi ile başlamaktadır. Önerilen bilge muhasebe modelinin yöntemi, gerekçesi ve önemi, amacı, modelin varsayımları ve kapsamını bölümün devamında işlenen konulardır. Modelin kapsamında işletmenin operasyonel, taktiksel ve stratejik bilgi

yönetim düzeylerinde, optimum bilgi üretimin sağlanması için geliştirmesi gereken unsurları, modelin bileşenleri ve kriterleri olarak ele alınmaktadır.

Modelin uygulandığı dördüncü bölümde ise muhasebe bilgi sistemi ve bilgi yönetimi altyapısına sahip bir işletmenin öncelikle mevcut alt yapısı ortaya konulmakta, ardından bilge muhasebe modeli uygulanarak, değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bilge muhasebe modeli işletmeye optimum ve sektör karşılaştırması olarak iki yönlü değerlendirme yapma imkanı sunmaktadır. Modelin referans olarak belirlenen optimum ve sektör puanlamaları, uygulama işletmesine yapılan görüşme ve röportaj çalışmaları sonucu elde edilen verilerin puanlamaları ile kıyaslanmaktadır. Yapılan değerlendirmede modelin bileşenleri ve kriterlerinde belirtilen alanlarda işletmenin eksik ve zayıf yönleri tespit edilmekte, bu doğrultuda muhasebe bilgi sisteminin geliştirilmesi gereken unsurları açıklanmaktadır.

Sonuç bölümünde ise çalışmanın bütününe ilişkin genel değerlendirmeler ve çıkarımlar yapılmakta, önerilerde bulunmaktadır.

Bu çalışmada muhasebe bilgi sisteminin yönetime katkı noktasında, işlevselliğini ve etkinliğini arttıracak bir yönetim anlayışı ve bu anlayışa ulaşmak için sistemin gelişimine kılavuzluk yapacak bir model öneri olarak sunulmaktadır. Çalışma, çok boyutlu bilgi yönetiminin, kurumsal bilgelik anlayışı ile geliştirilmesi öngörülen unsurlarını muhasebe bilgi sistemi özeline indirgeyen ve böylece yönetim muhasebesi alanına farklı bakış açıları kazandıran bir araştırmadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışma kapsamında ele alınan kurumsal bilgelik ve muhasebe bilgi sistemi temel konularıyla alakalı kavramları açıklamak ve konunun bütününe daha iyi anlamak üzere kavramsal çerçeve bölümü oluşturulmuştur. Bu bölümde yer alan konular, ilerleyen bölümlerde incelenen kurumsal bilgelik anlayışlı muhasebe bilgi sistemi ve önerilen bilgi muhasebe modelinin ana unsurlarını ortaya koymaktadır. Bu unsurların detaylı izahı ile araştırma bölümlerinde kurgulanan kavramsal bağlantıların temeli oluşturulmakta ve söz konusu unsurlar, oluşturulan modelde kullanılmaktadır.

Kavramsal çerçevede ilk olarak kurumsal bilgelik konusunun çıkış noktası olan bilgelik ve bilgi yönetimi kavramlarına açıklık getirilmektedir. Bilgelik kavramını oluşturan veri, enformasyon ve bilgi kavramları etimolojik ve semantik olarak ayrı ayrı izah edilmekte, muhasebe için neyi ifade ettiklerini anlamak üzere açıklamalar yapılmaktadır. Devamında, çalışmanın dayanak konuları olan, informal bilgi, bilgi yönetimi ve bilgelik hiyerarşisinin literatürde yer alan karşılıklarıyla birlikte inceleme yapılmaktadır. Bu kavramların akabinde kurumsal bilgelik, kurumsal bilgelik anlayışının bileşenleri ve kurumsal bilgelik anlayışında bilgi yönetiminin bütünleşik çerçevesi, konuları detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Çalışmanın ana hedefinde bulunan muhasebe bilgi sistemi ile bilgi sistemleri ve yönetim bilgi sistemi konuları genel özellikleriyle birlikte açıklanmaktadır. Muhasebe bilgi sisteminin alt sistemleri ve muhasebe bilgi sisteminde raporlama konuları da teorik olarak izah edilmektedir.

Bilgi yönetiminin bütünleşik çerçevesinde belirtilen, bilgi sistemleri altyapıları ve bilgi teknolojileri ile ilgili temel konular da kavramsal çerçeve içerisine alınmakta olan diğer konulardır. Bu doğrultuda kurumsal kaynak planlama, kurumsal zeka teknolojileri, karar verme ve karar destek sistemleri ve uzman sistemler ana hatlarıyla incelenmektedir.

1.1. Veri – Enformasyon - Bilgi

Veri, enformasyon ve bilgi, kavramlarını bir arada ele almanın en temel sebebi kavramların sıralı bir hiyerarşi içerisinde yer almalarıdır. Bu kapsamda bilgi, bilgiyi oluşturan enformasyon ve onu oluşturan veri kavramları ile bu kavramların muhasebe açısından neyi ifade ettikleri açıklanmaktadır.

1.1.1. Veri – Muhasebe Verisi

Veri; Latince’ de “*verili olan şeyler*” anlamında kullanılan “*data*” kelimesinin karşılığı olup, “*vermek*” fiilinin nötr hal çoğuludur. “*Vermek*” anlamındaki “*do, dare, dedi, datum*” fiili edilgen ve geçmiş zamandaki sıfat-fiil olarak kullanılır. Türkçesi de “(geçmişte) verilmiş / sunulmuş / aktarılmış olan şey” dir. Türkçede en geniş anlamda “*bir şeyin belli ya da belirsiz bir tarzda vermiş/sunmuş olduğu şey*” olarak kullandığımız “*veri*” kelimesinin kısaca Latince’deki “*data*” kökünden türediği söylenebilir. Kelimenin, klasik çağ Latince’sindeki kullanımını açısından çoğul olduğu kabul edilirken, günümüzde tekil kullanımına itirazlar söz konusudur (Çevik, 2010: 1).

Veri; Türk Dil Kurumu tarafından “*bir araştırmanın, bir tartışmanın, bir muhakemenin temeli olan*” “*ana öge*”, “*muta*” ve “*done*” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2015). Veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. Miktarları, eylemleri, olguları vs. temsil eden, tesadüfi olmayan, rastgele bir araya gelmemiş olan sembollerden oluşan bir grup olarak tanımlanabilir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 36). Veri; yapılan işlemlerin belli formlarda tutulmuş kayıtlarıdır. Veri kültürünün temelinde yatan olgu, muhasebede olduğu gibi kayıt tutma olayıdır (Torun, 2012: 45-46).

Veri; enformasyonun, bilgilenme ve bilgilendirme sürecinin hammaddesi niteliğini taşımaktadır. İşlenmediği zaman faydasız işlendiği zaman ürüne dönüşen bir hammaddedir. Veriyi işletme fonksiyonlarının gerek kendi içerisinde, gerekse birbirleri arasında etkileşimleri ve çevresi arasındaki ilişkileri yansıtan çeşitli durumların, gözlemlerin ve olayların gösterimi olarak tanımlamak mümkündür. Bu

nedenlerle, veri yönetiminin etkili bir şekilde yönetilmesi işletme başarısı için bir zorunluluktur (Davenport ve Prusak, 2001: 22).

Muhasebe verisi, muhasebe defterlerine manuel olarak ya da elektronik kayıt ortamında kaydedilen ekonomik işlemlerin özetinin ifade ettiği rakamlar ve tutarlardır. Muhasebe verilerinden geçmişe yönelik bilgiler elde edildiği kadar aynı zamanda geleceğe yönelik çalışmaların ve projelerin temel verileri de elde edilmektedir. Özetle muhasebe verileri işletmenin geçmişini ve geleceğini aydınlatan verilerdir (Torun, 2012: 46). Muhasebe bilgi sisteminde bilgi işleme sürecini başlatan anahtar veridir. Bu nedenle bilgi çıktısının elde edilmesi için sistematik bir plan dahilinde verilerin toplanması, yeri ve şeklinin belirlenmesi gerekir.

Muhasebe verilerinin farklı kişi veya gruplara iletilmesi amaçlandığında, bilgilerin çokluğundan ziyade kalitesinin esas alınması gerekir. Bilgilerin finansal bilgi kullanıcılarının gereksinimleri karşılayacak nitelikte olmaları için ilgililik, önemlilik, güvenilirlik, tarafsızlık, anlaşılabilirlik, zamanlılık, tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik gibi nitelikleri taşıması gerekmektedir (Güney ve Özyiğit, 2015: 284).

1.1.2. Enformasyon – Muhasebe Enformasyonu

Kökeni Fransızca olan enformasyon kelimesi, dilimize İngilizce “*information*” kelimesinin aynı formda kullanılmasıyla girmiştir. “*Information*” kelimesi “*inform*” kelimesinden türemiştir. Bu kelime Latin dilinde “*fikir vermek, şekil vermek*”, anlamında kullanılan “*informare*” fiilinin günümüzde ki halidir. Burada verilen şey “form” kelimesiyle belirtilmektedir. “*Form*” kelimesi antik Yunan kelimesi olan ve “*tür, fikir, şekil, resim*” anlamlarına gelen “*morphe*” kelimesinden dönüşerek gelmiştir (Etimoloji Türkçe, 2015).

Kelime kökü olan “*inform*” fiili “*bildirmek*”, “*bilgi vermek*”, “*haber vermek*” ve “*biçimlendirmek*” anlamları taşımaktadır. İsim olarak “*information*” kelimesi ise bilgi, haber, malumat ve biçimlendirilmiş anlamlarına karşılık olarak kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu enformasyonu “*danışma*”, “*tanıtma*”, “*haber*

alma”, “*haber verme*” ve “*haberleşme*” olarak tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2015).

“*Malumat*” kelimesiyle de ifade edilen enformasyon en genel anlamda belirli ve görece dar kapsamlı bir konuya ilişkin, derlenmiş bilgi parçasıdır. Derleme süreci ölçüm, deney, gözlem, araştırma ya da haber toplama (istihbarat) bulgularının özetlenmesi biçimini almaktadır. Bulgular, onların biçimlendirilmesi ve sunulmasında kullanılan sembollerin genel olarak kabul görmüş bir yaklaşımla yorumu ile anlamlandırılmaktadır (Wikipedia, 2015).

Enformasyonda ilgili ve ilişkili verilerin, belli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilen veriler olduğu görülmektedir. Veriler anlamlandırılarak enformasyona temel oluşturulur (Yılmaz, 2009: 98). Bu manada enformasyon için “anlam kazandırılmış veya yüklenmiş, belirli bir forma sokulmuş veri” tanımı da yapılabilir. Genel olarak enformasyon, belirli bir şekle konmuş, sınıflanmış, hesaplanmış, düzeltilmiş, özetlenmiş ya da sözü edilen işlemlerin birkaçından geçmiş veriler topluluğudur (Torun, 2012: 46).

Muhasebe enformasyonu; finansal bilgilerin veri olarak yer aldığı kayıtlardan, sınıflandırılmış bir şekilde alındıktan sonra düzeltilerek ve doğruluğu onaylanarak özetlendiği finansal tablolardır. Finansal tablolarda özetlenen muhasebe enformasyonunu bilgiye dönüştürecek olan onu yorumlama konumunda olan muhasebe bilgisi kullanıcıdır. (Torun, 2012: 47). Finansal tablolarla sunulan muhasebe verilerinin alınıp doğrudan kullanılması finansal bilgi kullanıcılarına bir fayda sağlamaz. Muhasebe verisinin muhasebe bilgisine dönüşebilmesi için kullanıcı tarafından işleme tabi tutulması gerekir. Bu sürece ise enformasyon süreci adı verilmektedir (Güney ve Özyiğit, 2015: 284).

Günümüzde verinin işlenmesi ve bilgi kullanıcılarının kullanımına hazır hale getirilmesi sürecinde teknoloji kullanımı yaygındır. Kullanılan teknolojinin işletme ihtiyaçlarına uygun nitelikte seçilmesi büyük önem taşımaktadır. Enformasyon teknolojisinin işletmenin temel ve yan faaliyetlerinin sürdürülmesinde taşıdığı önemden ötürü, uygun nitelikteki kontrol mekanizmalarının yerleştirilmesi sürecinde

de bilgisayar odaklı bir enformasyon kaynağına ihtiyaç bulunmaktadır (Ünsal, 2007: 284).

1.1.3. Bilgi – Muhasebe Bilgisi

“*Bilgi*” kelimesi tarihi kaydı Orhun Yazıtlarına kadar dayanan “*Bil*” fiil kökünden fiil eki “+gı/gu” alarak “*bilevü*” ve “*bilgü*” kelimeleri olarak üremiş ve şu anda kullanıldığı haliyle isim olmuş bir kelimedir (Etimoloji Türkçe, 2015). Eski Türkçeye ait bu kelimenin geçmişte kullanılan anlamı ile günümüzde kullanılan anlamı aynıdır. Ebu Hayyam Kitabü-l İdrak (1312) eserinde bilgi kelimesinin Arapça “*malumat*” kelimesiyle aynı anlamda olduğunu belirtilmiştir. Kavramının İngilizce karşılığı ele alınırsa; bilgi kelimesinin karşılığı “*know*” kökünde türemiş, “*knowledge*” kelimesidir. “*Know*” Sanskrit bir kelime olan, “*Jina*” (okunuşu “*gyan*”) kelimesinin zaman içerisinde antik Latince “*keno*” kelimesine, daha sonra “*kenow*” ve bugün ki haline dönüşmesiyle oluşmuştur (Edenics, 2015). “*k*” harfi göz ardı edilerek okunan bu kelimenin anlamı Türkçe “bilmek” fiiliyle birebir aynıdır. Buna istinaden “*knowledge*” kelimesi de anlamca “*bilgi*” kelimesiyle tamamen aynıdır.

Bilgi kelimesinin Türk Dil Kurumunca karşılığı şu ifadelerle verilmektedir. “*İnsan aklının erebileceği olgu*”, “*gerçek ve ilkelerin bütünü*”, “*bili*”, “*malumat*”, “*Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek*”, “*vuku*”, “*insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü*” ve felsefi olarak “*genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler*” (Türk Dil Kurumu, 2015).

Belirtildiği gibi bilgi kavramının “*malumat*” anlamı aynı zamanda enformasyon kelimesinin karşılığı olarak da verilmiştir. Burada dikkat çekilmesi gereken nokta bilgi ve enformasyon kavramlarının birbirlerine oldukça yakın ve karıştırılan kavramlar olduğudur. Bu kavramların anlamca birbirlerinden farklı olduğu literatürde açıkça belirtilmesine rağmen kelimelere yüklenen anlamlar bu karışıklığa sebep olmuştur. Her iki kelimenin de etimolojik incelemesi yukarıda yapılmıştır. Bilgi kelimesinin Türkçe olması ve öteden beri aynı anlamı taşıması

nedeniyle, sorunun Türkçe' ye sonradan girmiş enformasyon kelimesinde olduğu anlaşılmaktadır. Bakıldığında Türkçe' ye enformasyon olarak giren bu kelimenin yeterince özümsemediği ve farklı anlamlar yüklediği görülmektedir. Belki de problem, eğitim seviyesi yüksek topluluklarca bile karıştırılan bu kavramların arasındaki farkı betimleyecek kelimelerin Türkçe' ye yerleşmemiş olmasıdır. Osmanlıca ile bu iki kavramı açıklamak daha kolay olurdu; enformasyon tasvir eder, bilgi ise izah eder.

Enformasyon, “veri” ile “bilgi” arasındaki gri alanda var olan olgulardır. Bilgi açıklayıcıdır, enformasyonun zihinde işlenmesi ile ortaya çıkar (Erceiş, 2011). Bilgi, deneyimle, gerçek ve doğru ile, yargıyla, sezgiyle ve değerlerle bütünleşmiş enformasyondur. Bilgi, enformasyonun mukayese edilmesi, uygulama sonuçlarının derlenmesi, diğer enformasyonlarla ilişkisinin anlaşılması ya da başka insanların belirli bir enformasyon hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesi sonucu elde edilir (Huseman ve Goodman, 1999: 108). Veri ve enformasyonun tersine bilgi değerlendirmeyi de içerdiğinden farklı değerlere sahip insanlar aynı durumu farklı görürler ve bilgilerini değerlerine göre geliştirirler (Torun, 2012: 47).

Hiyerarşik bir sırada veri, enformasyona, enformasyonda bilgiye kaynak olmaktadır. Kaynağın ele alınıp bir başka boyuta geçmesi için dönüşüm sürecine tabi tutulması gerekir. Verinin enformasyona dönüşümü, matematiksel ve teknolojik altyapı sayesinde mümkün iken, enformasyonun bilgiye dönüşümünde değerlendirme gerekmektedir. Dolayısıyla aynı veriden her yerde aynı enformasyon elde edilebilir, fakat aynı enformasyon farklı görüşler ve değerlendirmeler altında farklı bilgi çıktısına dönüşebilir. Enformasyon, bilgi yönetiminde gerekli olan alt basamaklardan birisi olarak görülürken bilgi, enformasyonu da içine alan, daha kapsamlı, daha geniş ve zengin bir kavram olarak ifade edilir.

Muhasebe bilgisi; muhasebe süreci sonunda finansal tablolarda özetlenen enformasyonun karşılaştırılması, yorumlanması sonucu ulaşılan ifade, değer ve yargılardır (Torun, 2012: 48). Muhasebe fonksiyonu tarafından oluşturulan bilgi, işletmenin yönetim anlayışının temelinde yer alan bilgidir. Muhasebe bilgisinin nitelikleri, muhasebe raporlama alternatifleri arasında seçim yapmada bir temel

sağlar ve muhasebe bilgisinin hangi niteliklerinin onu karar almada faydalı kıldığını belirler (Cemalcılar ve Önce, 1999: 31).

Aynı enformasyon düzeyinde yer almalarına rağmen her işletme kendine özgü yargı ve değerlendirme sonucu ile özgün bir bilgi yönetim anlayışına sahip olur. Bu anlayış işletmeyi diğerlerinden ayıran en temel unsurdur. Bilgi ile birçok kaynak ele alınıp değerlendirildiğinde genel anlamda düşünme, yargılama akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney sonucunda elde edilen düşünsel ürün ya da öğrenilen şey olarak ifade edilen değerlere ulaşılır. Söz konusu bu değerler işletmenin kendisine farklı olma özelliği kazandıracak “know how”ıdır.

1.2. İnfomal Bilgi - İnfomal Öğrenme - İnfomal İletişim

Çalışmanın temelinde bulunan muhasebe bilgi sisteminin infomal bilgi kullanımıyla bilgi üretimine nitelik kazandırma ve raporlarını zenginleştirme ideali, öncelikle infomal bilgi kavramının ve ardından bu kavramı destekleyici kavramların açıklanmasını gerektirmektedir. Bu bölümde infomal bilgi, infomal öğrenme ve infomal iletişim kavramları incelenmektedir.

1.2.1. İnfomal Bilgi

Bilginin bir çeşidi olarak gösterilen infomal bilgi, bilgi üretimi ve raporlanmasında açıklanmasına ihtiyaç duyulan yeni bir kavramdır. Bilgiyi niteleyen infomal kelimesi ve literatürde yer alan çeşitli kullanımları, şu şekilde açıklanmaktadır.

İnfomal, Fransızca kökenli “forme”, “fourme” kelimelerinin Latinceye “form” olarak girmiş kök kelimesinden türemiş bir kelimedir. Şekil, figür, resim fiziksel görünüş ve biçim anlamındaki İngilizce “form” kelimesi “al” takısı ile sıfat yapılmış “bir şeyin özü, biçimi, şekliyle ilgili, “geleneklere uygun”, “örgün” anlamı kazandırılmıştır. Bu kelime zaman içerisinde “resmi”, “yasal”, “kuralına göre” anlamlarıyla geniş bir kavrama dönüşmüştür. Kelimenin başına gelen “in” olumsuzluk takısı ile ulaşılan “infomal” kelimesi yukarıda sıralanan anlamların tam zıttını ifade eden “resmi olmayan”, “formaliteye uygun olmayan”, “teklifsiz”,

“kanunen geçersiz”, anlamlarına karşılık olarak kullanılmaktadır (Etymology, 2015, Wikipedia, 2015). Formal ve informal kelimeleri Türk Dil Kurumu tarafından tanımlanmamış bir kelime olduğundan yeni Türkçe’ ye yerleşmiş bir kelime olarak kabul edilmemektedir.

İnformal bilgi, çalışma notları, el kitapları veya müfredat gibi sistematik ve bilimsel yazılı kaynaklarda yer alan formal bilginin aksine, sözlü olarak doğada yer alan, ancak tavsiye ve rehberlik maksadıyla yazılmış kaynaklarla iletilen bilgidir (Fleck ve Tierney, 1991: 11). Okul ve eğitim kursları gibi resmi öğrenme ortamlarının dışında, kişisel deneyim yoluyla elde edilen bilgidir (Business Dictionary, 2015). Reyhav & Te'eni (2009) formal bilgilerin dersler veya çalıştaylar gibi programlı aktivitelerle, informal bilgilerin ise bu organizasyonlara paralel olarak düzenlenen kahve molaları, sosyal etkinlikler gibi programlarla ortaya çıkarılarak paylaşıldığını örneklendirmişlerdir (Reyhav & Te'eni 2009, 1267).

Bilgi yönetimi bakış açısıyla, bilgi, kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Buna göre, kaynağına göre “açık ve örtük bilgi (Awad ve Ghaziri, 2004)” (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354), niteliğine göre “insan, müşteri ve süreçlerde bulunan bilgi”, düzeleme ve kullanma tarzına göre, “idealist, sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi” (Barutçugil, 2002: 63). İnformal bilgi söz konusu sınıflandırmalar içerisinde farklı yapılarda ortaya çıkabilen, kullanılması için tanımlama, düzenleme ve konumlandırma gerektiren bilgi olarak kabul edilebilir. Pratik yaşamın, soyut unsurlarının, püf noktaların, tecrübe aktarımlarının tezahür ettiği durumlarda somutlaştırılan bilgi olarak ifade edilebilir. İnformal bilgiye, bazen örtük bilgilerin açığa çıkarılması, bazen çalışan, tedarikçi veya müşterilerde biçimselleştirilmemiş olarak bulunan bilginin kullanılması veya bazen de düşünmeden gerçekleştirilen eylemler için içselleştirilmiş olan bilginin tanımlanması ile ulaşılabilir. Sonuç olarak, bilgi yönetimi açısından informal bilgi, formal bilgi yönetim süreçlerinin dışında elde edilen ve karar süreçlerinde kullanılabilen, değer yaratma potansiyeli olan tüm nitelikli bilgilerin genel karşılığı olarak tanımlanabilir.

Formal bilginin elde edilmesine ve kullanılmasına yoğunlaşan klasik bilgi yönetimi, informal bilginin varlığını kabul etmekle birlikte, standart bilgi üretim

süreçlerine dahil etmemektedir. Bu nedenle informal bilginin bilgi üretim süreçlerine dahil edilmesi için, ortaya çıkışı ve paylaşımının da incelenmesi gerekebilir.

İnformal bilgi oluşumu ve paylaşımı informal ağlar ve informal iletişimle ilişkilidir. Bilgi yönetimi literatüründe informal bilgi kavramıyla alakalı farklı bakış açılarından çalışmalar bulmak mümkündür. Ağırlıklı olarak çalışmalar, informal bilginin oluşumuna hizmet eden iki konu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlardan ilki informal öğrenme, diğeri ise informal iletişimidir. Her iki konunun da ayrı ayrı incelenmesi informal bilgi hakkında geniş bir fikir edinilmesini sağlayacaktır.

1.2.2. İnfomal Öğrenme

İnsan doğasında yer alan bilgi edinme güdüsü, insanı sürekli bir öğrenme uğraşı içerisine itmiştir. Bu öğrenmelerin bir kısmı örgün eğitim sürecinde formal olarak gerçekleşirken geri kalan ve daha büyük bir kısmı insanın yaşamıyla ilgili içinde bulunduğu ortamlarda yer alır. İnfomal öğrenme doğal ortamda belli bir amaca ve plana bağlı kalmaksızın gelişi güzel yaşanan öğrenmedir. İnfomal öğrenme, öğrenmenin gerçekleştiği ortama göre şekillenmektedir ve öğrenmenin gerçekleşeceği ortam ve zaman önceden belli değildir (Özen, 2011: 2).

İnfomal öğrenme iş, aile ve gündelik diğeri zamanlarla alakalı günlük yaşam faaliyetlerinden kaynaklanan bir öğrenme olarak tanımlanır. Bu öğrenme genellikle deneyimsel öğrenme adlandırılır ve belli bir dereceye kadar kazara öğrenme olarak anlaşılabilir. İnfomal öğrenme, zaman ve destek açısından öğrenme hedefleri doğrultusunda yapılandırılmış değildir. Dolayısıyla onaylanması beklenmez. İnfomal öğrenme maksatlı olabilir, fakat genelde maksatsız ve tesadüfidir (Danielle ve Jens, 2004: 71).

Cross (2007)' ye göre işletmeler kaçınılmaz insan davranışları bir sonucu olarak çalışanların gelişimi için informal öğrenmeyi kullanırlar. Çalışanlar resmi programlarda öğrendiklerinden daha fazlasını bir diğeri çalışandan gelişi güzel olarak öğrenirler. Kurum kültürüne sahip işletmeler bu öğrenme ekosistemini geliştirerek temel bir fayda sağlayabilirler.

Hedefleri belli olmayan informal öğrenme sonucunda olumlu davranışların yanından olumsuz davranışlarda oluşabilir. Bu süreçte öğrenilenler her zaman eğitsel bir içeriğe sahip olmayabilir. İnfomal öğrenmede toplumun kültürel özellikleri de yeni nesillere aktarılmaktadır (Özen, 2011: 2). Formal öğrenme yeni başlayanlar için uygun öğrenme olabilir fakat tecrübeleriyle büyük resme bakabilen ve genel konular hakkında bilgi sahibi olanlar için informal öğrenme en iyi yoldur. (Cross, 2007: 36).

1.2.3. İnfomal İletişim

Genellikle informal örgüt yapılarında karşılaşılan informal iletişim, bilgi ve talimat akışının nasıl sağlanacağına ilişkin belirsizlik içeren bir iletişim şeklidir. İnfomal iletişim, kurum içinde kurallar dışı yapılanmayla bağıntılı olup, kurum içindeki kararları etkileyen kişilerarası ilişkiler ağıyla kendini gösterir. Bu kararlar resmi şemalarda yer almasa da resmi şemalar için görevsel olabilir ve onları tanımlayabilir ya da resmi şemalarla uyumlu olmayabilir, onlara ters düşebilir. İnfomal iletişim formal sürece ters düşse bile kurumsal işleyişte görevsel olabilmektedir (Solmaz, 2006: 564).

Organizasyondaki informal iletişim belirli kurallar içerisinde olmayan, örgüt içindeki kararları etkileyen kişiler arası ilişkiler ağı ile kendini gösterir (Barutçu ve Haşiloğlu, 2010: 7). Yönetim veya yöneticilerin komuta ve kontrollerinin en az düzeyde gerçekleştiği ve daha çok işletmelerin sosyal özelliklerini vurgulayan iletişim olarak ele alınmaktadır (Fay, 2011: 214). İnfomal iletişim sorunları çözme, çatışmaları çözümlenme, eşgüdümlemeyi sağlama, bilgi paylaşımı gibi organizasyonun başarısına katkıda bulunduğu gibi, dedikodu, rivayet, söylenti, yalan, yanıltma, karalama gibi sonuçlar üretecek tarzda da işleyebilir (Koçel, 2011: 532).

İnfomal iletişim sayesinde iş görenler kendi sorunları, davranışları, işleri, sevdikleri veya hoşlanmadıkları hakkında konuşabilirler. İnfomal iletişim iş görenlerin moralleri ve sorunları hakkında mükemmel bir bilgi kaynağı sağlayarak yöneticilere iş görenlerin motivasyonunu ve başarısını arttırmada yardımcı olur (Barutçu ve Haşiloğlu, 2010: 7). Hatta dedikodu ve söylenti gibi informal iletişim kanalları formal iletişimin başarısızlıklarını önlemek ve yetersizliklerini tamamlamak

için başvurulan bir yoldur. (Kandlousi vd., 2010: 52). Bu sayede informal iletişim formal iletişim kanallarından daha doğru bilgiler sağlanabilmektedir (Barutçu ve Haşiloğlu, 2010: 7). Newstrom ve arkadaşları (1974), bir kurumda informal iletişimin kullanılmasının nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır (Barutçu ve Haşiloğlu, 2010: 8);

1. Formal kanalların yetersiz ve nadiren kullanılması,
2. Yöneticilerin formal kanallar yerine, astlarının kendi algılarının ve kapasitelerinin farkına varmalarını arttırmak için önemli bilgileri astlarından bizzat almak istemeleri,
3. İş görenlerin işleri daha fazla boş zamanları olmasına fırsat vermesi ve iş görenlerin örgütsel değişim koşullarında geleceklerinden endişe etmeleridir.

İnsanların formal iletişim kanallarından çok informal iletişim kanallarına güvenlerinin ve kullanım oranlarının artmasından dolayı daha geniş bir sivil otoriteyi de beraberinde getirmektedir. İnfomal iletişim formal iletişimin eksikliklerini giderir, karar almayı geliştirir ve yeniliği teşvik eder. Yapılan araştırmalar kısa konuşma veya görüşmelerin sosyal etkileşimin oluşmasına yardımcı olduğunu, belirsizliği azalttığını sosyal seçimleri de beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır (Fay, 2011: 215).

1.3. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, belli amaçlara ulaşmak, kurum için değer yaratmak veya belli bir anlayışı geliştirmek için verilerin ya da ham kaynakların kullanılarak, bilginin elde edilmesi, sınıflandırılması, saklanması ve çalışanlar arasında paylaşılması ve yöneticiler açısından yararlı biçime sokulmasıdır. Bilgi yönetimi bu bağlamda işletmenin bilgi ile ilgili etkinliğini ve işletmenin bilgi varlıklarından getirilerini en üst düzeye çıkarmak için, bilginin sistematik ve planlı bir şekilde ortaya çıkarılması, sürekli olarak güncelleştirilmesi ve kullanılmasıdır (Efiloğlu, 2006: 72). Bilgi yönetimi, kurumsal bilgiyi etkili bir şekilde elde eden, kullanan, geliştiren ve paylaşan süreç, kurumsal hedeflere ulaşmak için bilginin en iyi şekilde kullanıldığı çok disiplinli bir yaklaşım olarak ifade edilebilir.

Bilgi yönetimi ile ilgili çeşitli yazarlardan alınan önemli bazı tanımlar şu şekildedir. Montano; “kurum içinde ve bazı durumlarda da kurumlar arasında tecrübe ve uygulama bilgisine (know-how) değer katma sürecidir” (Montano, 2004: 307). Bounfour; “bilgi yönetimini kurum içinde ve çevresinde enformasyon ve bilgi yaratılması doğrultusunda tasarlanmış, yönetsel, teknik araçlar, altyapılar ve süreçler setidir” (Bounfour, 2002: 155). Bailey ve Clarke; “idarecilerin kurumsal ve bireysel yararlarını sağlama yolunda bilginin elde edilmesinin, iletilmesinin ve kullanılmasının sağlandığı yönetsel bir süreçtir” (Bailey ve Clarke, 2000: 238). Barutçugil; “kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi amacıyla bilgi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılan yeni ve radikal yollardır” (Barutçugil, 2002: 49-50). Firestone; “sistemleri, süreçleri ve kültürü içeren çerçeve kavramdır ve yeni bilgi yaratımı yanında mevcut bilginin yakalanması ve paylaşılmasının aracıdır” (Firestone, 2005: 17). “Kültür şemsiyesi altında, zihinsel sermaye, süreç ve teknolojinin ara kesitidir” (Firestone, 2005: 129). Yeniçeri; “kurumun maddi olmayan varlıklarından değer yaratma sanatıdır” (Yeniçeri, 2002: 57). Wigg; “bilgi yönetimi, kurumun mümkün olduğunca akıllıca eylemler gerçekleştirmesini sağlayarak, kurumun genel başarısını güvence altına almak ve bilgi varlıklarının gerçek değerini ortaya çıkarmaktır” (Wigg, 1997:8). Davenport ve Prusak; “bilgi yönetimi kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere, organizasyonda bilgi varlıklarının kullanılması ve geliştirmesidir”. “Yönetilecek olan bilgi hem açık (kayıtlı) hem de örtük (özel) bilgidir” (Davenport ve Prusak, 2001: 69).

Bazı yazarların bahsettiği bu bilgi türlerinden ilki kodlanabilen, depolanabilen ve yayımlanabilen açık bilgidir. İkincisi ise, insanların yaşamları süresinde edindikleri çeşitli deneyim, çalışma ve etkileşim ile, sezgi, içe doğuş vb. gibi yollarla edinilen ve insandan insan değişen, insanların kafalarında bulunan, üstü kapalı bilgidir. Bilgi yönetiminde bu ikinci tür bilginin yakalanması, bir şekilde açık hale getirilmesi ve paylaşılmasının üzerinde önemle durulmaktadır. İnsanlar kurumlardan ayrıldıkları zaman, gözlem, inceleme, deneme ve yaratmaya dayanan bu değerli bilginin de o insanlarla birlikte yok olması kaygısı, bilginin çeşitli yöntemlerle açığa çıkarılmasını ve kuruma mal edilmesini gündeme getirmektedir (Skyrme, 1998: 1).

Çapar; “bilgi yönetimi, kurum ve kuruluşlarda kişisel, yapılandırılmamış örtük bilgi ile kurum faaliyetleri sonucunda oluşan açık ve yapılandırılmış bilginin üretimini, depolama ve erişimini, paylaşımını ve kullanımını sağlayan kurumsal sistemin kurulmasıdır. Sözü geçen sisteme ilk olarak, her tür açık bilginin üretim, depolama, erişim, dolaşım ve kullanımını sağlayan bilişim ve iletişim teknolojileri entegre edilir. İkinci olarak ise, örtük bilginin açığa çıkmasını ve paylaşılmasını sağlayan çoğu zaman resmi olmayan, kurum kültürüne dayanan, çalışanlar arasındaki sosyal ağ ilişkileri kurulur (Çapar, 2005: 49). Çapar’a göre bilgi yönetim sistemlerinin amaçları (Çapar, 2005: 50);

- Bilgiyi açık hale getirerek entelektüel sermayenin her kuruluşta etkin bir rol oynamasını sağlamak (bilgi haritaları, sarı sayfalar, hipermetin, vb.),
- Kurum içi bilgi-yoğun bir kültür oluşturmak (bilgi paylaşımı, güven, ödüllendirme),
- Kurumun sosyal ve teknolojik altyapısını oluşturmak ve geliştirmek,
- Kurumsal bilginin üretimi, depolanması ile erişimi, paylaşımı ve kullanımını sağlamak olarak belirlenebilir.

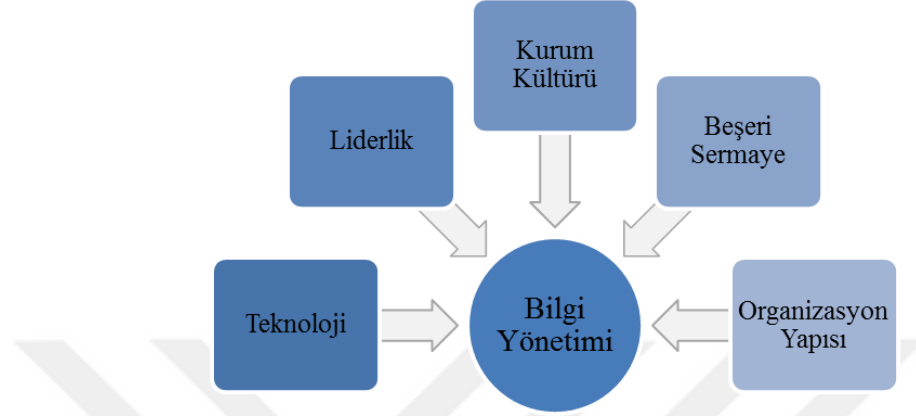
1.3.1. Bilgi Yönetiminin Unsurları

Bir organizasyonda bilgi yönetiminin etkili biçimde uygulanabilmesi öncelikle güçlü bir alt yapının varlığı ile mümkündür (Tiwana, 2000: 3). Şekil-1’ de de gösterildiği gibi bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan beş temel unsur vardır. Bunlar: liderlik, teknoloji, kurum kültürü, beşeri sermaye ve organizasyon yapısıdır (Zaim, 2010: 55).

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan ilki “Teknoloji” dir. Teknolojinin bilgi yönetimi altyapısında olarak önemli bir unsur olarak tanımlanması birçok araştırmacının ortak görüşüdür. Bu kapsamda araştırmacıların görüşleri şu şekildedir. Thierauf (1999)’e göre teknolojik alt yapı bilgi yönetiminin kesinlikle vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır (Thierauf, 1999: 36). Binney (2001) teknolojik gelişmeleri bir anlamda bilgi yönetimi hareketinin katalizörü olarak da değerlendirmektedir. Lindvall, Rus and Sinha, (2003) ve Wang, ve arkadaşları,

(2007), bilgi yönetimi uygulamalarında bilişim teknolojilerinden değişik biçimlerde ve çok yönlü olarak istifade edildiğini belirtmektedirler (Zaim, 2010: 55).

Şekil 1: Bilgi Yönetimi Altyapısı



Kaynak: Zaim Halil, (2010), “Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye’de Bir Saha Çalışması”, Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı: 59, 2010/2, S.: 51–67.

İkinci alt yapı faktörü “Liderlik” tir. Bilgi yönetiminin kurulmasından sürdürülebilmesi için alınan tüm kararlarda ve uygulamalarda oldukça önemli bir rol üstlenen liderlik için genel görüşler şu şekildedir. Goll ve arkadaşları (2007), liderlik ve üst yönetimin desteği pek çok hususta olduğu gibi bilgi yönetiminin başarısı açısından da hayati bir önem taşıdığını vurgulamaktadır. Cruz ve arkadaşları (2009) ise, çalışanların bilgi üretmek ve paylaşmak konusundaki istek ve tutumları ancak doğru bir liderlik ile pekiştirilmekte ve üst yönetimin somut desteğinin hissedilmesiyle de bu konudaki motivasyon arttırılmakta olduğunu savunmaktadırlar. (Zaim, 2010: 55).

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan üçüncüsü “Kurum Kültürü” dür. Ortak ve kabul edilmiş bir kültürün varlığı etkili bir bilgi yönetiminin oluşmasında temel unsurlardandır. Bu yaklaşıma paralel olarak araştırmacıların görüşleri şöyledir. Dessler, (1998): Bir organizasyonda tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inançlar, normlar, gelenekler ve değer yargıları kurum kültürünü oluşturur. Koulopoulos ve Frappaolo, (1999) ve Meyer ve Sugiyama, (2007): Organizasyonel bilgiyi harekete geçirebilmek ve kuruluşun sahip olduğu bilgi birikiminden maksimum düzeyde istifade edebilmek için çalışanların gönüllü katılımının temin edilmesi, uygun bir zeminin hazırlanması ve tüm bunları

destekleyen “bilgi–dostu” bir kurum kültürünün oluşturulması gereklidir. Lopez ve arkadaşları (2004): Kurum kültürü bilgi yönetiminin başarılı biçimde uygulanabilmesi açısından son derece önemlidir (Zaim, 2010: 56).

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlardan dördüncüsü “Beşeri Sermaye” dir. Yoğun rekabet ortamı ve teknolojik gelişmeler sadece ürün ve hizmetleri değil yönetim anlayışlarını da birbirine benzer hale getirmiş ve işletmelerin farklılıklarını ortadan kaldırmıştır. Tam bu noktada işletmelerin sahip olduğu insan gücü kopyalanamaz bir unsur olarak rekabette farklılaşma için bilgi yönetimi alt yapısında değerlendirilebilir. Offsey (1997) ve Wilhelmij ve Schmidt (2000), günümüz ekonomilerinde, işletmeler açısından farklılık meydana getiren ve onlara sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran en önemli unsur sahip oldukları insan gücü ve entelektüel birikimler olarak beşeri sermayenin önemini vurgulamaktadırlar. Marr (2004) ise bilgi yönetiminin en önemli amaçlarından biri de işletmenin entelektüel sermayesinin en etkili biçimde kullanılması olduğunu ve bu sebeple söz konusu entelektüel birikimin niteliği ve bunun nasıl kullanılacağı bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı veya başarısızlığı açısından büyük önem taşıdığını belirtmektedir (Zaim, 2010: 56).

Bilgi yönetiminin alt yapısını beşinci unsur ise, “Organizasyon Yapısıdır”. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında, organizasyonların teknolojik, sosyal, kültürel ve entelektüel alt yapısı kadar kurumsal alt yapısı da rol oynar. Bu açıdan bilgi yönetimine uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması büyük açıdan uygun organizasyon yapısının hangisi olacağı ve söz konusu organizasyon yapısında bulunması gereken nitelikler konusunda belirli bir ölçüt yoktur (Zaim, 2010: 56). Bhatt (2001) bu konuda, ileri derecede merkezi, kontrole dayalı, katı hiyerarşiler yerine daha esnek, ademi–merkezi ve güvene dayalı organizasyon yapılarının bilgi yönetimi açısından daha uygun olduğunu savunmaktadır (Zaim, 2010: 56).

1.3.2. Bilgi Yönetim Sistemi

Bilgi yönetim sistemi, bir kurum içerisinde bilgi yönetiminin gerçekleştirilmesini sağlayan teknolojik ve sosyal sistemdir (Çapar, 2005: 50).

Kurumsal bilginin çalışan bütün personele dengeli ve zamanında iletilmesini sağlayan bilgi yönetimi, aynı zamanda personel, bütçe, bilgisayar ve iletişim teknolojileri gibi çok farklı unsurları barındıran bir sistemi de ifade etmektedir. Bilgi yönetimi sistemi, bilgi yönetimi disiplininin tasarımı, kurulması, uygulanması ve yenilenmesi sırasında personel, bütçe, yasal düzenlemeler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini oluşturan iletişim kanalları, web sayfaları, ağlar, veri tabanları, zaman-kalite yönetimi, sürekli eğitim gibi çok çeşitli unsurların bir arada ve uyum içerisinde kullanıldığı sistemi ifade etmektedir (Odabaş, 2005: 7).

Bilgi, çağımızın daha üretken, yenilikçi ve rekabet oluşturan organizasyonları için vazgeçilmez bir sermayedir. Ancak bilgiye sahip olmak ve bilgi üreten organizasyona dönüşmek, yapısal anlamda yatırım yapmayı gerektirir. Örneğin bilgi yönetimi sisteminin oluşturulması için, belli bir bütçe ile teknolojik altyapının yenilenmesi, personelin eğitilmesi, gerekirse değiştirilmesi, örtük ve açık kurumsal bilgilerin kurulan bu sisteme taşınması gerekmektedir. Ayrıca kurum için gerekli olan bilginin bulunması, sağlanması, dağıtılması, saklanması ve kullanıma açılması işlemlerinden oluşan kurumsal bilgi erişim ortamının oluşturulması da sürekli olarak belirli bir bütçenin ayrılmasını zorunlu kılmaktadır (Odabaş, 2005: 8).

Bilgi yönetimi her şeyden önce çalışanların, kurumsal işler ve çözüm yolları konusunda ortak görüşe varmaları ve takım ruhuyla hareket etmeleriyle başarılı sonuçlar verecektir. Kurumlarda takım ruhu ve ortak hareketin varlığı, kurumun ortak kültürünün olduğunu, değişimi ve gelişmeleri özümseyebildiğini gösteren önemli göstergelerdir (Odabaş, 2005: 9).

Bilgi dolaşımı ve paylaşımı, yalnızca organizasyon içindeki bireyler arasında değil, aynı zamanda organizasyonlar arasında da yapılmaktadır. Organizasyon içi ve dışıyla yapılan bilgi paylaşımı, çeşitli sorumluluklara ve etik değerlere uyulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda doğabilecek haksız bilgi kullanımının önüne geçebilmek için bilgi paylaşımı, kullanımı ve satışı gibi konularda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Bilginin ulusal ve uluslararası platformlarda paylaşılabilmesi için özellikle üretim ve saklama konularında çeşitli standartlara da uyulmalıdır (Odabaş, 2005: 9).

1.3.3. Bilgi Yönetimi Kaynakları

Bilgi kaynakları, bilgi yönetim sistemin başarısı açısından oldukça önemlidir. Bilgi kaynaklarının tanımlanması, sınıflandırılması, düzenlenmesi ve erişimin sağlanması bilgi yönetimine giden yolu belirlemede temel faktördür (Özdemirci ve Aydın, 2008: 173).

Bilgi çoğunlukla birey ve grup çalışmaları ile üretilir. Kuruluş ve işletmeler, stratejik anlamda kullanıcıları bir bilginin kurum içerisinde yaratıcısından daha uzun yaşamasını garanti etmelidir. Önemli bir bilginin yaşamını uzun zamanlı garantileyecek tek yol o bilgiyi kurumun paylaşılabilir bir bilgi tabanına koymaktır (Özdemirci ve Aydın, 2008: 174).

Bilgi, resmi ya da gayri resmi kaynaklardan elde edilebilir. Resmi kaynaklar, düzenlenmiş ve sistematik bir yapı içerisinde bilgi sağlarken, gayri resmi kaynaklar, tahmin ve tesadüflere dayanan, sistematik olmayan bir yapıda resmi kaynaklara göre daha az maliyetli fakat kullanılması daha zor olan bilgiler sağlamaktadırlar. Bilgi yönetimi açısından değerlendirme yapıldığında kurumsal bilgi kaynakları, iç bilgi kaynakları ve dış bilgi kaynakları olarak iki grupta incelenebilir.

İç Bilgi Kaynakları

Bilgi yönetimi açısından, bir işletmedeki iç bilgi kaynaklarını iki grupta değerlendirmek mümkündür. Bunlardan birincisi, insan kaynakları olan çalışanlar, ikincisi ise işletmenin doğal faaliyetleri ve yasal yükümlülükleri sonucunda üretilen ve kullanılan belgeler ve çeşitli yayınlardan oluşan entelektüel kaynaklardır. İşletmenin faaliyetleri ve alt yapısını içine alan entelektüel kaynak yapısal sermaye, çalışanlar olarak değerlendirilen entelektüel kaynak ise insan sermayesidir.

Yöneticiler, araştırmacılar, uzmanlar, danışmanlar, her kademedeki çalışanların yetkinlik, deneyim, bilgi, birikim, beceri ve tecrübeleri, kuruluş ve işletmelerin birinci grup iç bilgi kaynağını oluşturmaktadır. Kütüphane, dokümantasyon, belge, arşiv gibi kurum bilgi merkezlerinin bilgi kaynaklarını oluşturan belgeler, arşiv belgeleri ve çeşitli yayınların yanı sıra muhasebe, personel, müşteri vb. kayıtların

bulunduğu kurumsal bilgi sistemlerinde çeşitli ortamlarda bulunan veri, enformasyon ve bilgiler ise ikinci grup iç bilgi kaynaklarıdır (Özdemirci ve Aydın, 2008: 175).

Dış Bilgi Kaynakları

Dış bilgi kaynakları, iç kaynaklara göre daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Kurum dışındaki her tür bilgi merkezleri, çeşitli veri tabanları, web sayfaları, bağımsız araştırmacılar, danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar, çeşitli eğitim programları, kongre konferans ve toplantılar belli başlı dış bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır. Dış bilgi kaynaklarının boyutu işletmenin sosyal sermayesinin büyüklüğü ölçüsünde değerlendirilebilir. Bu bağlamda işletmenin dışarıyla olan sosyal ilişkisi elde edeceği kaynağın miktarını ve niteliğini etkileyecektir.

Dış bilgi kaynaklarına erişme ve kullanma konusunda bir politikasının ve yol haritasının olması gerekir. Aksi takdirde bilgi yığınları arasında kaybolacak ve istediği bilgiye istediği zamanda ve en uygun maliyetle erişmesi hiçbir zaman mümkün olamayacaktır (Özdemirci ve Aydın, 2008: 176).

1.4. Bilgelik

“*Bilgi*” kelimesi gibi “*bil*” kökünden türemiş, Orhun Yazıtları’nda da günümüz anlamıyla kullanılmış eski Türkçe bir kelimedir. Eski Türkçe’de “*ga*” son ekiyle “*bilge*” kelimesi oluşmuştur (Etimoloji Türkçe, 2015). Durumu ifade eden “*lik*” ekiyle “*bilgelik*” kelimesi oluşmuştur.

Türk Dil Kurumu “*bilgelik*” kavramını “*bilge olma durumu ve niteliği*” olarak ifade etmektedir. Kurum, felsefi olarak “*kendini tanımanın bilgisi*”, “*vukuf*”, “*hikmet*” gibi tanımlamalara da yer vermektedir. “*Bilge*” kelimesi için de “*bilgili*”, “*iyi ahlaklı*”, “*olgun*” ve “*örnek (kimse)*”, *hakim*” anlamları ilişkilendirilmektedir.

Bilgelik, bilgi edinme, idrak, görgü, sağduyu ve sezgisel anlayış ile birlikte bu hususiyetleri özümseyebilme ve uygulayabilme kapasitesidir. Bu vasıfları taşıyan kişiye bilge denir. Bilginin, sağduyu, derin görüşlülük ve muhakemeli mantık ile tatbikidir (Wikipedia, 2005). Akıl ve bilgelik anlamları bazı durumlarda birbiriyle örtüşür. Bilgelik veya derin görüş, bir meziyet olarak kültürel, felsefi ve dinî

kaynaklarda geçmektedir. Bilgelik kavramı için Oxford İngilizce Sözlüğü üç alternatif anlamı da ortaya koymaktadır; (1) hayat ve davranış ile ilgili konularda doğru yargılama yeteneği, (2) özellikle felsefe ve bilimle alakalı bilgi, öğrenme, ya da alimlik, ve (3) bilge söylem veya sözler.

Yıllar itibariyle bazı tanınmış filozofların bilgelik kavramı ile ilgili tanımları şu şekildedir; Erikson (1964); kişinin kendi hayatını onayladığı ve gördüğü bireysel kapasitedir. Clayton (1982); paradoksal, çelişkili ve sürekli değişime tabi insan doğasını kavramak için yetenektir. Baltes, (1993); hayatın önemli ve belirsiz konularını kapsayan, mükemmel tavsiye ve yargıya olanak sağlayan, hayatın temel pragmatikleri içindeki uzman bilgi sistemdir. Meacham, (1983); belirsizlik, şüphe ve çelişkileri tölere etme ve belki de yaratıcılıktan faydalanma, yapıcı bir şekilde anlayışı başarma yeteneğidir. Orwoll ve Perlmutter, (1990); bağlılık ve sosyal kaygıları etkileyen bilişsel bir entegrasyondur. Arlin, (1990); problem bulma yeteneği şeklini sık sık alan sosyal yargı ve yansımanın temel bilişsel bir sürecidir (Moberg, 2001: 379-380).

Bilgelik kavramının tarihsel izlenimi kültürel ve toplumsal ayrımların neden olduğu farklı bakış açılarını ortaya koymaktadır. Yazının bulunmasından milattan önce 2500' e kadar Mısır ve Mezopotamya'da ahlaki yaşam prensipleriyle ilgili vaazlar, masallar, atasözleri ve sözlü geleneklerde erken bilgelik literatürüne dair kökler yer almaktadır. İbrani geleneğinde Hz. Süleyman ve vaizlerin kitaplarında Yahudiler için indirilen tanrının buyruğu Tevrat'ta bilgelik öğretileri, dini ve din dışı konular deneyim ve gözlemlerle anlatılmıştır. Bilgelik kavramı teorik, pratik ve bilimsel bilgelik olarak biçimlendirilmiş Yunan geleneğinde bilgisizliğinin bilincine varma erdemine sahip olan Socrates ve yaşamla tefekkür arasında tefekkür seçimini yapan Aristoteles bilgelik literatürüne katkı yapmışlardır. Zen Budizm, Taoizm, Hinduizm ve temsil ettiği doğu geleneği engin bilgelikle bir doktrin oluşturmakta, literatürde önemli bir yer tutmaktadır (Moberg, 2001: 380-382). Mantık dini olan İslamiyet ilahi komutların yer aldığı kutsal kitap Kuran-ı Kerim ile rasyonelliği işaret etmektedir. Akıl ve düşünce gücünün insanı doğru yola yönlendiren bir harita

olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda İslamiyet bilgeliğın erdemlerinden olan iyi ahlakı da işaret etmekte olan bir dindir.

Bilgelik, gerçeğın farkına varılması ve gereken değerdendirmenin yapılması için, tecrübe, önsezi, derin düşünce aracılığıyla gelişen bir yetenektir. Bazen sağduyunun en gelişmiş hali şeklinde kavramsallaştırılmaktadır (Karakoçak, 2007: 24). Bilgelik olayların gerekçelerini ve sonuçlarını dikkate alma, öngörüye sahip olma, geniş bir bakış elde etme gibi yansımalar ile uygun amaçlar seçme ve değerdendirme, sağlam muhakeme yapma, hedeflere ulaşma için bilgiyi kullanma gibi özelliklerde ortaya çıkar (Bierly vd., 2000: 602).

Bilgelik, bilge düşünce ve eyleminin yönleri, iş ahlakı, sürdürülebilirlik, dönüşümcü liderlik, kurumsal vatandaşlık ve sosyal sorumluluk ile işyeri demokratikleşmesi gibi filizlenen disiplinlerin merkezidir (Hays, 2007: 17). Bilgelik, görünen durumun ötesine bakmak, olağüstü faktörleri tanımak ve sıra dışı sonuçlarını tahmin etmek için deneyimden doğan sezgisel yeteneğini kullanmayı gerektirir (Thierauf, 1999: 9). Esasen bilgelik, tecrübe ve düşünce ile edinilen kişisel kapasitedir.

1.5. Bilgi Hiyerarşisinden Bilgelik Hiyerarşisine Geçiş

Veri, enformasyon ve bilginin sıralı hiyerarşisi literatürde uzun yıllardır kabul edilmiş bir olgudur. Fakat daha yakın bir tarihte, bu hiyerarşinin zirvesine yerleşmesi gerektiğini kabul edilmiş bilgelik kavramı da eklenmiştir. Hiyerarşi ilişkisinde bilgelik bilgiye tecrübenin eklenmesiyle oluşmaktadır. Bu ilişkiler bağlamı daha detaylı açıklanacak olursa, enformasyonu yaratmak için veriyi bir formül içerisinde düzenlemek gerekir. Öte yandan bilgi yaratma ise, belli bir içeriğede sahip verimli veya üretken bir amaç için enformasyonu kullanmadır (Yılmaz, 2009: 99). Elde edilmiş bilginin birikmiş tecrübe, akıl yürütme becerisi ile anlama ve sonuç çıkarabilme kabiliyetlerinin ilavesiyle bilgeliğede ulaşmaktadır.

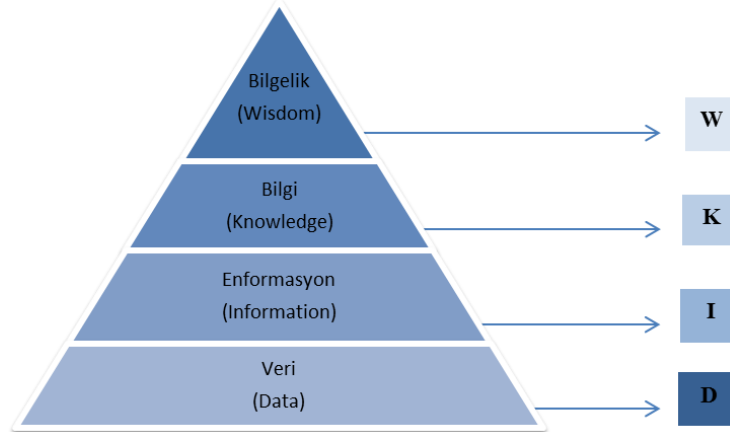
Bierly ve arkadaşları (2000), veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik ile ilgili eğitimsel hedeflerin seviye farklılıklarına göre durumunu, geliştirdikleri kavramsal çerçeve ile ortaya koymuşlardır. Tablo-1' bu hiyerarşik farklılığını göstermektedir.

Tablo-1: Veri-Enformasyon-Bilgi-Bilgelik Arasındaki Farkları

Seviye	Tanım	Öğrenme Süreci	Sonuç
Veri	Ham olgular	Birikmiş gerçekler	Depolama (veri bankası)
Enformasyon	Anlamlı, kullanışlı veri	Şekil ve işlevsellik verme	Kavrama (enformasyon bankası)
Bilgi	Enformasyonu açıkça anlama	Analiz ve sentez	Anlayış (bilgi bankası)
Bilgelik	Hedefleri oluşturma ve ulaşmada bilgiyi kullanma	Zeki kararlar / Uygun aksiyonu takınmak	Daha iyi yaşam / Başarma (bilgelik bankası)

Kaynak: Bierly vd., (2000).

Bilgelik hiyerarşisine yönelik literatürde yer alan çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Geleneksel kaynaklarda hiyerarşinin yapısıyla ilgili Cleveland (1982), Adler (1986), Zeleny (1987) ve Ackoff (1989) ilk çalışmalara imza atmışlardır. Ackoff şekil-2’de veri, enformasyon, bilgi, bilgelik hiyerarşisini DIKW kısaltmasıyla piramit şeklinde göstermektedir. Bellinger (1997), Tuom, (1999), Carpenter ve Cannady (2004) DIKW hiyerarşisine değinen diğer araştırmacılarıdır. DIKW hiyerarşisi için “bilgi hiyerarşisi”, “enformasyon hiyerarşisi” ve bilgi piramidi” tanımları kullanılmaktadır. En son Rowley (2007) “bilgelik hiyerarşisi” tanımını kullanmıştır (Fricke, 2007: 2-3).

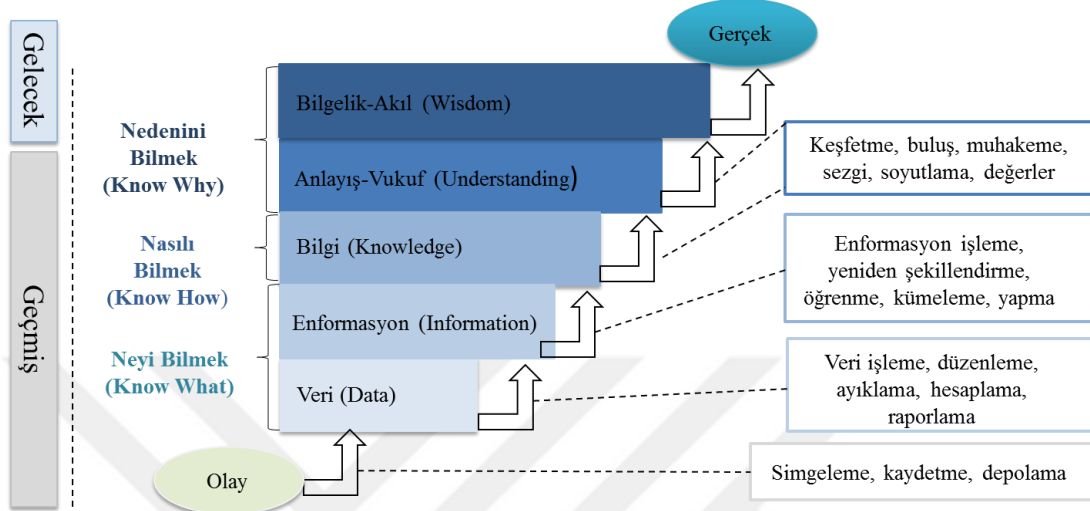
Şekil 2: Veri-Enformasyon-Bilgi-Bilgelik Hiyerarşisi Piramidi

Kaynak: Ackoff, R. L., (1989). “From Data to Wisdom”, Journal of Applied Systems Analysis Sayı: 16, S: 3-9.

Ackoff’ un 1988 yılındaki bilgi ve bilgelik basamakları arasında “anlayış” basamağına da yer verilmektedir. Literatürde Zeleny ve Ackoff çalışmalarından yola

çıkılarak hiyerarşinin yapısal özellikleri ortaya konulmaktadır. Hiyerarşiyi tüm boyutlarıyla anlamayı sağlayan bu yapı şekil-3’de izah edilmektedir.

Şekil 3: Bilgelik Hiyerarşisi Yapısı

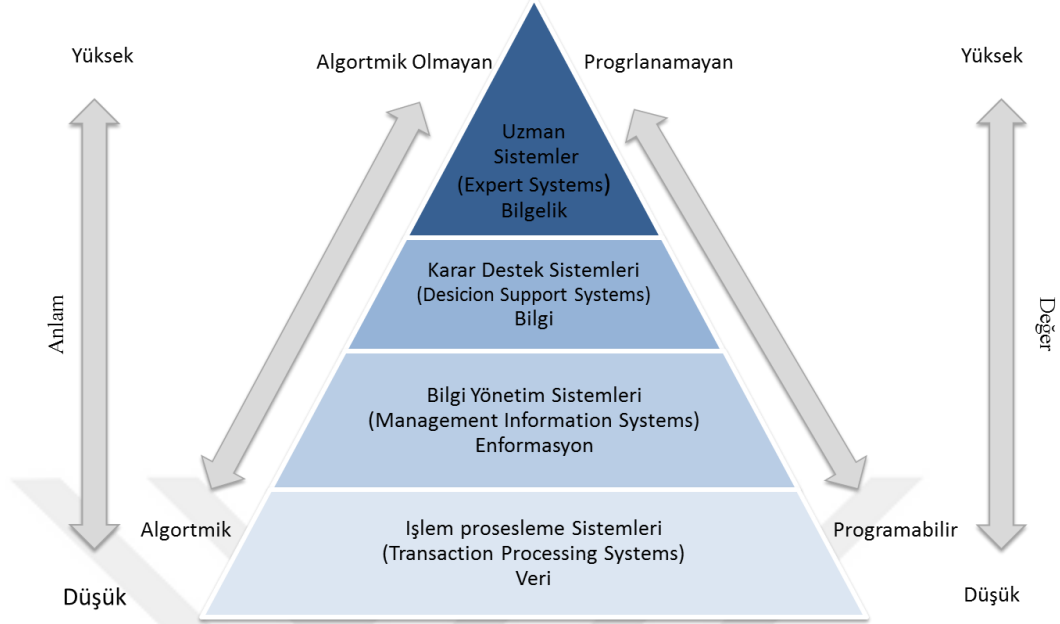


Kaynak: Zeleny (1987), Ackoff, (1989), Aktan ve Vural (2005) ve Rowley (2007) çalışmalarından türetilmiştir.

Geçmişte var olmuş bir olgu (olay), simgeleme, kaydetme ve depolama yaparak veriye dönüştürülmektedir. Verinin işlenmesi, düzenlenmesi, ayrıştırılması, hesaplanması ve raporlanması ile “neyi bilmek” (know what) sorusunun cevabına ulaşılmaktadır. Enformasyonun işlenmesi, yeniden şekillenmesi, kümelmesi, öğrenme ve uygulamada kullanılmasıyla “nasılı bilmek” (know how) bilgisi oluşturulmaktadır. Keşfetme, buluş, muhakeme, sezgi, soyutlama ve değerlerle doğru yargıya varma “nedenini bilmek” (know why) sorusunun cevabı için bilgi yönetiminin bilgelik basamağını işaret etmektedir (Rowley, 2007: 167). Veri, enformasyon, bilgi ve anlayışın geçmişi yansıtmalarına rağmen bilgelik geleceği veya gelecekte olan gerçeğe en yakın sonucu yansıtmaktadır.

Bilgi yönetimiyle bütünleştirilen bilgelik, bilgi, veri ve enformasyonun akıl süzgecinden geçirilip kişisel deneyimler, algılar, sezgiler, duygular, değerler, yükümlülükler, uzmanlıklar ve doğuştan gelen benzeri yetenekleri kullanmayı ve böylece karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin etme, tanı, gibi iş uygulama ve süreçleri etkin bir şekilde yönetmeyi sağlamaktadır.

Şekil 4: Bilgelik Hiyerarşisi Anlam Şeması ve Bilgi Sistemleriyle Eşleştirme



Kaynak: Awad ve Ghaziri (2004), Chaffey ve Wood (2005) ve Rowley (2007) çalışmalarından türetilmiştir.

Bilgelik hiyerarşisinde her katmanın farklı anlam ifade etmesinden dolayı faydalandığı sistemler de doğal olarak farklılık göstermektedir. Şekil 4, bilgelik hiyerarşisinin niteliklerini daha iyi anlamak üzere farklı bakış açılarını yansıtmaktadır. Buna göre algoritmik ve programlanabilen somut olgular en alt basamaklarda yer alırken, üst basamaklarda algoritmik olmayan, programlanamayan daha soyut fakat değerli olgular bulunmaktadır.

Pearlson ve Saunders (2004)' e göre insan katkısı üst seviyelere doğru yükselirken bilgisayar katkısı azalmaktadır (Rowley, 2007: 167). Bilgelik hiyerarşisinde bilgi sistemlerinin rollerini seviyelere göre eşleştirmek gerekirse; veri oluşumunda işlem süreçlerini yürüten sistemler, bir üst basamakta ilgi alanlarına göre depolama ve sınıflandırma yapan bilgi yönetim sistemleri, yönetimin bilgi ihtiyacını karşılayan karar destek sistemleri ve uzman sistemlerdir (Rowley, 2007: 176).

1.6. Kurumsal Bilgelik

Günümüz rekabet koşullarında geleneksel bilgi yönetim anlayışı yetersiz kalmakta, belirsiz durumlara karşı işletmeyi savunmasız bırakmaktadır. Bu durum,

bilgi yönetiminin beklenen ihtiyaçları karşılayabilmesi için tüm boyutlarıyla ele alınması ve hatta bir anlayış değişikliğine gidilmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Tecrübe ve düşünce aracılığıyla kazanılan kişisel bir yetenek olmasına rağmen, kurumsal boyutta da şekillenebilmesi mümkün olan bilgelik, gereken anlayışın oluşmasında bir umut ışığı olarak görülmektedir. Bireysel bilgeliğin kurumsal bazda değerlendirilmesi ve bilgi yönetimi çerçevesi ile bütünleştirilmesi, işletmenin, bilgi çağının hızla değişen koşullarına ayak uyduran, esnek ve dinamik bilgi yönetim anlayışlarına sahip olmasının önünü açacağı beklenmektedir.

Bilgelik, görünen durumun ötesine bakmak, olağanüstü faktörleri tanımak ve sıra dışı sonuçlarını tahmin etmek için deneyimden doğan sezgisel yeteneği kullanmayı gerektirir (Thierauf, 1999: 9). Thierauf (1999), bu kavramı kurumsal açıdan değerlendirdiğinde şu ifadeyi kullanmıştır. “bugün büyük ölçüde keşfedilmemiş bilgelik, iş hayatında her gün uygulamalı olarak öğrenilen ve deneyim ile birikmiş hayati bir kurumsal kaynaktır” (Thierauf, 1999: 9). Bilgelik, kurumun bilge olma durumu ve niteliğini, beklenmedik durumlara akılcı tepkiler verebilmesini, kurumun mevcut ve yeni bilgisini yönetmesini, tüm paydaşlarına karşı, iyi, ahlâklı ve örnek davranışları sergilemesini ifade etmektedir (Kaygısız ve Çağlıyan, 2014: 228). Kurumsal bilgelik, bireysel bilgilerin toplamı, paylaşımı, bütünleştirilmesi ve stratejik eylemler için kurumsal yapı, kültür, liderlik gibi sosyal süreçlerde kullanılmasıdır (Kessler, 2006: 297). Kurumsal bilgelik tecrübeyle biriktirilen ve işyerinde günlük öğrenilenlere eklenen çok önemli organizasyon kaynağıdır (Karakoçak, 2007: 25). Kurumun doğal faaliyetleriyle ilgili yapılan işlemler, karar alıcılar için bir esin kaynağı değildir, kurumsal bilgelik zamanla bu işlemlerin birbiriyle bağlantılarını bularak ve değişikliklerini gözleyerek gelişir (Thierauf ve Hoctor, 2006: 5).

Thierauf ve Hoctor (2006) bilgi yönetiminde bilgelik anlayışının kullanılmasını ve bilgi yönetiminde ulaşması gereken seviyeyi tanımlamakta, bilgelik anlayışının ve iş zekasının optimize edilmiş halinin bilgelik yönetimini oluşturduğunu ifade etmektedirler. Kurumsal bilgelik, sadece optimizasyon ve iş zekası şeklinde bilgiyi bir araya getiren değil, aynı zamanda optimal ve bilge kararlara ulaşmada karar

vericilere yardımcı olmak için yollar sağlayan bir şemsiyedir (Thierauf ve Hoctor, 2006: 10). Kurumun gelecekte olanı bugünden tahmin etmesine, böylece optimum faydayı sağlayacak kararları alabilmesine imkan tanıyan işletme kabiliyetidir. Özetle kurumsal bilgelik, strateji geliştirmede zeki kararlar almak, uygulama ve belirsizliklerde en uygun aksiyonu takınmak için, bilgi yönetiminde bireysel deneyim, akıl, sezgi ve muhakeme yeteneklerinden kurumsal boyutta yararlanabilmeyi sağlayan sıra dışı bir yönetim anlayışıdır.

Kurumsal bilgeliğin temelinde değer yaratabilen bilgi üretimi amacı bulunmaktadır. Beklenmedik durumlara, değişen koşullara karşı akılcı ve hızlı tepkiler verecek, problemlere çözüm olacak nitelikli bilgiler geliştirmektir. Bilgelik erdemlerinin, bilgi yönetimine kazandırılma arzusunun altındaki neden budur. Kurumsal bilgelik ile elde edilmesi hedeflenen bilgi yönetiminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

- Geliştirilmiş ve çeşitlendirilmiş bilgi kaynakları
- Güçlü iletişim, iletişimde formal ve informal kanalları kullanma
- Tüm bilgi yönetim düzeylerinde esnek bilgi transferi
- Bilgi teknolojileri ve destek sistemlerinin entegrasyonu
- Çalışanların bilgi üretim süreçlerine eşit ve sürekli katılımı
- Örtük bilgiyi açığa çıkarma
- Formal ve informal bilgiye dayalı raporlama

Kurumsal bilgelik kavramı, literatürde birçok yazarın farklı bakış açısı ve yaklaşımlarıyla olgunlaşmış ve çeşitli tanımlamalarla zengin bir boyut kazanmış bir kavramdır. Matsuda (1992), Bierly vd. (2000), Moberg (2001), Barutçugil (2002), North ve Pöschlt (2003), Limas (2004), Kessler (2006), Rowley (2006), Thierauf ve Hoctor (2006), Hays (2007), Esaki (2009), Rooney vd. (2010), Pinheiro vd. (2010 – 2012), Spiller vd. (2011), İrani vd. (2012), Intezari ve Pauleen (2014), Akgün ve Kırçovalı (2015) gibi yazarlar “*Bilgi Yönetiminin Optimizasyonu*”, “*Optimal Bilgi Yönetimi*”, “*Örgütsel Bilgelik*” ve “*Kurumsal Bilgelik*” gibi kavramlar geliştirerek, bilgeliği kurumsal anlamda tanımlamaya çalışmışlardır.

Kurumsal bilgeliğin temelinde yatan unsurlar, Thierauf ve Hoctor (2006)' ın optimal bilgi yönetimi ve bilgelik yönetiminin konsept ve uygulamalarını ortaya koydukları çalışmalarında vurguladıkları ve bu yeni sistemlerin geliştirilmesi ve uygulanması için temelde bulunması gerektiğini belirttikleri unsurlarla büyük ölçüde örtüşmektedir. Buna göre, kurumsal bilgeliğe ulaştıran ve optimal bilgi yönetiminde bulunan beş temel unsur (Thierauf ve Hoctor, 2006: 10) maddeler halinde şu şekilde sıralanmaktadır.

1. Zaman içinde kurumsal operasyonlarda “ne yapılması gerekiyor” sorusunun en iyi cevabı için büyük resme bakma,
2. Problem çözmeye alakalı olarak, yaratıcı düşüncüyü üstlenme,
3. Tüm taraflar için benzersiz değerler oluşturan ve dağıtan, faaliyetlere konsantre olma,
4. Yeni fırsatları geliştirmek ve kurumsal problemleri çözmek için, yeni iş modelleri ve bilgisayar yazılımı ve teknikleri kullanma,
5. Değişen zamana uyum sağlamak için, öğrenen organizasyonu oluşturmaktır.

Optimize edilmiş bir organizasyon için kısa vadeden uzun vadeye ne yapılması gerektiği, büyük resme bakarak kurumsal bir planlama ile yapılır. Organizasyonu yeniden keşfetme anlamına da gelebilen “büyük resme bakma” doğru soruları sorma ve bilge cevaplar almak için gereklidir (Thierauf ve Hoctor, 2006: 2-26).

Yaratıcı düşünce ve problem çözme optimal karar verme için organizasyonun kurumsal felsefesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Yeni fırsatlar, denemeler, değişen koşullar beraberinde muhtemel başarısızlıkları da getirebilecektir. Başarısızlıklar tölere edilebilecek boyutları aştığı takdirde problemlerle başa çıkma için yaratıcı düşünceye ihtiyaç duyulacaktır (Thierauf ve Hoctor, 2006: 25).

Uzun dönemli rekabet stratejilerinde rakiplere karşı üstünlükler üzerinde durulur. Müşteriler gözünde rakiplere kıyasla elde edilecek farklılıklar işletmenin eşi benzeri olmayan değerini ortaya koyacaktır. Temel olarak işletmenin benzersiz değeri, müşteri, tedarikçi veya çalışanlar için oluşturulan ve dağıtılan eşsiz değerleridir. Müşteriler için farklılıklara odaklanan benzersiz değer oluşturma

faaliyetleri, ürün ve hizmetteki performans geliştirme, problem bulma ve çözme, operasyonel maliyetleri ve riskleri düşürme, kaliteli süreçleri arttırma olabilir. Tedarikçiler için farklılıklara odaklanan benzersiz değer oluşturma faaliyetleri, ar-ge faaliyetlerine katılımlarını sağlama, merkezi satın alma avantajlarını kullanarak, ölçek ekonomisinden faydalanma olarak belirtilebilir. Çalışanlar için ise farklılıklara odaklanan benzersiz değer oluşturma faaliyetleri, kariyer hedeflerine destek veren, bilgi ve tecrübelerini arttırıcı çalışmaları sağlayan, finansal ihtiyaçlarını karşılamayı sağlayan faaliyetler örnek olarak verilebilir (Thierauf ve Hoctor, 2006: 14-116).

Geleneksel anlayışta işletmeler, yüksek karlılık ve düşük maliyetler ile büyük pazar payları elde etmeye odaklanan iş modellerinden yararlanmaktadırlar. Değişen koşullar ve yavaşlama dönemlerin işletmenin stratejik pozisyonunu korumak için önemli fırsatları değerlendirmek gerekmektedir. Yeni fırsatları geliştirme ve kurumsal problemleri çözme amacıyla yeni iş modelleri kullanılmalıdır. Kurumsal planlama, süreç optimizasyonu, hedef programlama, ürün yaşam döngüsü yönetimi, analitik öngörüler, kurumsal karne ve bilgi keşfi teknikleri (veri madenciliği) gibi ileri bilgisayar yazılımı ve teknikleri kullanılarak yeni iş modelleri geliştirilmelidir (Thierauf ve Hoctor, 2006: 15-16).

Optimal bilgi yönetimi sisteminde öğrenen örgüt anlayışı, işletme karar vericilerin değişen zamanlara alışmalarını sağlar. Bir öğrenen organizasyon gerçekleri elde etme ve kullanmada, aynı zamanda yeni kalıpları ve anlayışları faaliyetlere yansıtmada yeteneklidir. Öğrenen bir organizasyonda karar vericiler, ortak vizyon çerçevesinde, fikirlerin özgürce ifade edilebildiği, gerçek görüşler ile değer yaratmaya uygun bir ortamı elde ederler. Böylece değişime uyum ve maximum verimlilik mahareti kazanılabilir (Thierauf ve Hoctor, 2006: 16-17).

1.7. Kurumsal Bilgelik Anlayışının Unsurları

Kurumsal bilgelik optimum bilgi yönetimi veya bireysel bilgeliğin kurumsal boyutu olarak değerlendirilmektedir. Her iki bakış açısında da ulaşılabilecek olan kurumsal bilgelik seviyesi için bilgi yönetiminin geliştirilmesi ve kurum içinde bilgelik anlayışına uygun yapıların tesis edilmesi gerekmektedir. Literatürde yer alan

tanımlardan yola çıkarak kurumsal bilgelik anlayışı hakkında şöyle bir çıkarım yapılabilir.

Bierly ve arkadaşları (2000), dönüşümcü liderlik, kurum kültürü ve yapısı ve bilgi transferi olarak üç temel kavramdan bahsetmekte ve bunların kurumsal bilgeliğe etkilerini ayrıntılı olarak ortaya koymaktadırlar.

Hays (2007), bilge düşünce ve eylemin yönünü iş ahlakı, sürdürülebilirlik, dönüşümcü liderlik, kurumsal vatandaşlık ve sosyal sorumluluk ile işyeri demokratikleşmesi gibi filizlenen disiplinlerin merkezi olarak belirtmektedir.

Rooney ve arkadaşları (2010), bilgi ekonomisinde bilgelik ve yönetimini tanımlarken, liderlik modellerine ve dönüşümcü liderliğe vurgu yapmış, kurum kültürü, örgütsel öğrenme, kurumsal yenilikçilik ve değişim ile etkin bilgi paylaşımına dikkat çekmişlerdir.

Spiller (2011), kurumda, maneviyat, kültür, sosyal ve çevresel etkileşimlerle bilgeliğin var olabileceğine değinmektedir.

Limas (2004), kurumsal bilgeliğin varlığının, kurumun etik ortamını, kurumsal vatandaşlığı, kurumsal sadakati, esnekliği ve iyileşmeleri olumlu etkilediğini savunmaktadır.

Intezari ve Pauleen (2014), kurumsal bilgelik doğrultusunda etik, ahlaki ve pratik erdemleri bilgi yönetimi ile kesiştirmektedir.

Thierauf ve Hoctor (2006), Gupta (2003), Chong ve Choi (2006), bilgi yönetim sürecinden hareketle, bilgi oluşturulması ve dağıtımında örgütsel öğrenmeyi ve öğrenen örgüt kavramlarının önemini belirtmektedirler.

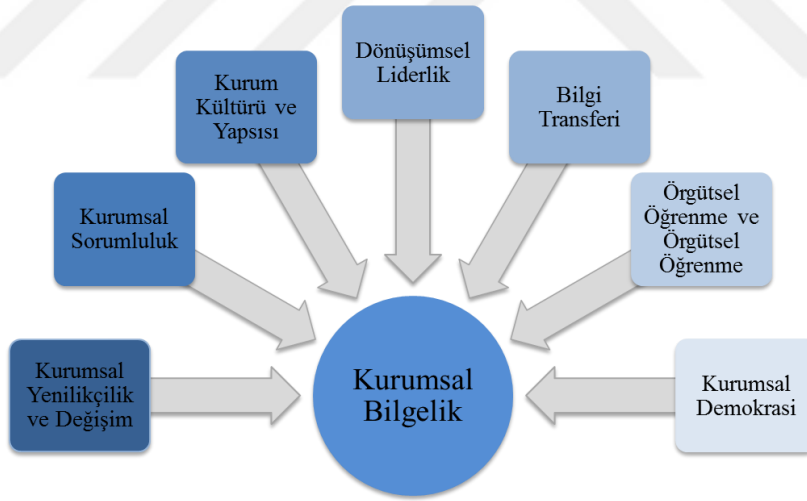
Popadiuk ve Choo, (2006) ile Karakoçak (2007) ise, yenilikçilik ve değişime ayak uydurma konularının optimum bilgi yönetimi için gerekliliğine değinmektedirler.

North ve Pöschl (2003), örgütsel bilgeliğin, çevredeki gelişmelere ve değişimlere hızlı tepki verme, bilgi transferi için ilişki ve etkin iletişimi sağlama ve öğrenme ile problemleri çözme yeteneklerine sahip olması gerektiğini belirtmektedirler.

Akgün ve Kırçovalı, (2015), örgütsel bilgeliğin ile yenilikçilik unsurlarının firmas performansına etkisini incelemiş, kurum kültürü ve öğrenen örgüt unsurlarına vurgu yapmıştır.

Ryan ve Prybutok (2001), Moffett ve arkadaşları, (2003), Çağlayan ve Kaygısız (2014), Davenport vd., (1998), göz ardı edilemeyecek önemde bulunan ve etkin bilgi yönetimi anahtarlarından sayılan çalışan katılımı, kurum kültürü, demokrasi, liderlik ve öğrenme gibi kurum içi erdemlerin sağlanması gerekliliğini böylece örgütsel bilgeliğin sağlanabileceğini vurgulamaktadırlar.

Şekil 5: Kurumsal Bilgelik Anlayışının Unsurları



Tüm bu çalışmalar ve ortak görüşler sentezlendiğinde kurumsal bilgeliğin anlayışını oluşturan temel kavramlar “dönüşümcü liderlik”, “kurum kültürü ve yapısı”, “bilgi transferi”, “öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme”, “kurumsal demokrasi”, “kurumsal sürdürülebilirlik”, “kurumsal yenilikçilik ve değişim” olarak, şekil-5’deki gibi sıralanabilir. Kurumsal bilgeliğin anlayışını daha iyi anlamak için söz konusu unsurları ayrı ayrı incelemek gerekmektedir.

1.7.1. Dönüşümcü Liderlik

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren “liderlik” bütün sosyal ögeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Bu nedenle üzerine uzun yıllar çalışılmış bir kavram olmasına rağmen liderliğe ilişkin tanımlar durumsal ve değişkendir. Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmaktadır (Erarslan, 2004: 2).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştirir. Dönüşümcü lider organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Ceylan, vd., 2005: 33). Bennis (1989)’e göre dönüşümcü liderlik, vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneğidir. (Erçetin, 2000: 60). Dönüşümcü lider günlük kurumsal işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri üzerinde toplar (Karip, 1998: 446).

Tichy ve Devana (1986); dönüşümcü liderliğin, karmaşa ve belirsizlikle başa çıkma yeteneğine sahip, değişimi temsil eden ileri görüşlü liderlerle mümkün olacağını ifade etmektedirler (Keçecioğlu, 2003: 37). Bass (1990)’ a göre dönüşümcü liderliğin dört bileşeni vardır (Bierly vd., 2000: 610):

- *Karizma*; vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur aşılabilir, saygı ve güven kazandırır.
- *İlham*; yüksek beklentileri iletir, basit sembollerle girişime odaklanır, önemli amaçları basit yöntemlerle ifade eder.

- *Entelektüel teşvik*; zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik eder.
- *Bireyselleştirilmiş düşünce*; kişilere önem verir, her çalışana bireysel yaklaşır, antrenörlük yapar, tavsiyede bulunur.

Bu anlatımlar çerçevesinde dönüşümcü liderliğin bilgeliğe en yakın liderlik tipi olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bilge kişiler gibi dönüşümcü liderlerde de eğitim ve özverili çaba ile izleyicilerine bilgeliği yaymak ve aşılarda bir öğretmendir.

1.7.2. Kurumsal Demokrasi

Kurumsal anlamda demokrasi, kurumları bütün olarak etkileyen kararların kurumun tüm üyelerince alınması ve karar alma mekanizmasında, tüm tarafların eşit haklara sahip olması idealini oluşturur (Çelik, 2007: 32). Kurumsal demokrasi, otoriter olmayan liderlik tarzından, karar mekanizmasında küçük çaplı çalışan katılımı ve daha geniş anlamda çalışanların kendilerini yönettikleri teşebbüslere varana kadar unsurları içinde barındıran bir kavramdır (Smith, 1976: 276). Hoffman (2002) kurumsal demokrasinin temelinde eşitlik, katılım, tartışma ve konsensüs (fikir birliği), paylaşılan örgüt değerlerine destek ve insanlığın ortak değerlerine karşı duyulan bir saygı varlığını ifade etmektedir (Coşan ve Gülova, 2014: 233).

Literatürde kurumsal demokrasinin unsurlarını ortaya koyan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Buna göre;

Kerr (2004), kurumsal demokrasinin dört unsurunu şöyle açıklamaktadır (Coşan ve Gülova, 2014: 233);

- Yönetilene karşı sorumluluk,
- Katılımda eşit hak,
- Bilginin serbest dolaşımı
- Yönetilenin temsilidir.

Courpasson ve Dany (2003) göre (Coşan ve Gülova, 2014: 233);

- Bireysel özgürlüğe, sorumluluğa saygı için katılan herkese bağlılık,

- İnsanların egemenliği ve siyasi eşitlik fikri,
- Bireyin rolüne ve kolektif mantığa inanç,
- İstikrar ve güvenirliliktir.

Crane ve Matten (2005)'a göre, kurumsal demokrasideki temel konular (Coşan ve Gülova, 2014: 233);

- Karar vermede çalışan katılımı,
- Çalışanların yönetim işlemlerine dahil edilmesi
- Kurumsal stratejilerin birlikte belirlenerek karar alınmasıdır.

Worldblu (2015), daha geniş bir bakış açısıyla kurumsal demokrasinin on prensibini şu şekilde ortaya koymaktadır (Worldblu, 2015: 1);

- Amaç ve vizyon
- Transparanlık
- Diyalog ve dinlemek
- Adil olmak ve saygınlık
- Sorumluluk almak
- Birey + takım
- Seçim
- Dürüstlük
- Sorumluluğun dağıtılması
- Yansıtma ve değerlendirme

Butcher ve Clarke (2002) ve Keer (2004), kurumsal demokrasinin karar almada sorumluluk devri, çalışan katılımı, eşit katılım hakkı, yönetilenin temsili, özgür bilgi paylaşımı ve kendi kendini organize eden birimler gibi demokratik nitelikleri taşıdığını vurgulamaktadırlar (Coşan ve Gülova, 2014: 233). Ayrıca Weber (2009), katılımın boyutlarını stratejik, taktik ve operasyonel kararlara katılım olarak sınıflandırarak kurumsal demokrasinin alt, orta ve üst yönetim tarafından da benimsenmesi gerekliliğini belirtmektedir (Weber, vd., 2009: 134).

Tüm bu tanımlardan kurumsal demokrasinin, katılım yoluyla yeni bilgiye daha kolay ulaşım, özgür bilgi ve fikir akışı, tabana yayılan az hiyerarşik ve kooperatif bilgi yönetimi yapısı kurumsal bilgeliğe hizmet eden en önemli unsurlardan olduğunu ortaya koymaktadır.

1.7.3. Kurum Kültürü ve Yapısı

Kurum kültürü, bir kurumun içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1992: 271). Kurum kültürü, kurum içinde neyin yapılması gerektiği ve nelerin değerli olduğu konusundaki duyguyu bireye sağlayan, kurumu koruyan ve güçlendiren, çalışan grubunun da birlikteliğini sağlayan belirli kuralları olan bir bağlayıcı olarak düşünülebilir (Sezgin ve Bulut, 2013: 183). Aynı zamanda kurum kültürü, kurumun üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve onlara rehberlik eden bir kontrol ve duygu oluşturma mekanizmasıdır (Scott, 2006: 498).

Kurum kültürü, bir kurumdaki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanır (Gümüştekin, 2004: 208) ve ayrıca bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli öge olarak kabul edilir. Kurum, sahip olduğu kültür ve kurumsal yapısının etkileri ile bilgiyi elde eder ve bu bilgiyi kurum içinde yayılacak ve kullanılacak hale getirmeye çalışır. Diğer bir ifade ile kurumsal yapının uygun tasarımı ile bilgi yönetiminin süreçlerini olumlu biçimde etkilemek mümkün olabilir (Çakar vd., 2010: 78). Kurumlarda rahat bilgi akışı ve etkili bilgi paylaşımı hususunda kurum yapısının önemli rol oynadığı söylenebilir (Willem ve Buelens, 2009: 155). Bilgi yönetiminde işlevsel sistemlerin oluşturulmasında elverişli olan kültürler, çalışan iletişimi ve etkileşimi üzerinde önemli bir yer tutar. Çalışan katılımı üzerinde duran ve etkin iletişim kanalları oluşturan kültürler, bilgi yönetim sistemlerinin etkinliği için de uygun bir ortam oluşturur (Çakar vd., 2010: 78).

Bigelik, kurumsal amaçlar doğrultusundaki yükümlülüklerin dikkate alındığı uygun düzenlilikler sayesinde kurumsallaşabilir. Bu anlamda, etkili sonuçlara ulaşmak ve bireysel bilgeliği organizasyonel bilgeliğe dönüştürmenin yolunu açmak

için kılavuz yapılar ya da ön programlar aktif edilir (Bierly vd., 2000: 612). Torbert (1991), bilgi yönetiminin gelişimini desteklemek için bir kurum kültürünün özgürlükçü bir yapıya sahip olması gerekliliğini savunmaktadır. Özgürlükçü yapılar örgütsel öğrenmeyi sınırlayan engellerin üstesinden gelmenin araçlarıdır. Bu yapıların temel amacı bilgeliğe ulaşma yolunda çalışanların disiplin ve özgürlük derecelerini genişletmek için onları güçlendirmektir (Bierly vd., 2000: 612).

1.7.4. Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim

Yenilikçilik, işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılmasıdır (Güleş ve Bülbül, 2004: 125). Değişimin artan şiddeti, kurumlara yeni ürünler geliştirmeyi, yeni süreçler uygulamayı, yeni pazarlara girmeyi ve yenilikçiliği dayatmaktadır. Bu dayatma ile başa çıkma; ürünler, süreçler, yenilikçi düşünce ve pazar algılamalarında kurumların yeni bilgiler üretme kapasiteleri artırma ile mümkündür. (Demirel ve Seçkin, 2008: 198). Rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme hedefli işletmeler piyasadaki değişim ve dönüşüme karşı belirledikleri stratejilerinde, yenilikçilik ve yenilikçilikte süreklilik yer almaktadır.

Yenilikçilik yeni veya var olan bir bilgi ile farklı bir ürün, farklı bir yöntem veya bilgi yönetimi uygulamasını içermektedir. Yenilikçilikte süreklilik, iyi planlanmış, teknolojiye üstün, ve yönetsel bilgi yaratılmasını sağlayan bir bilgi yönetimi sistemini gerektirmektedir (Popadiuk ve Choo, 2006: 306). Organizasyonun düşünce gücünü kullanarak yeni fikirler oluşturan ve süreci destekleyen bilgi yönetimi ve yenilik arasında yakın bir ilişkinin varlığı söz konusudur (Karakoçak, 2007: 126). Bilgi yönetimi, yenilikçiliğe uygun kurumsal yapı ve sürekli gelişimi zorlayan iş süreçlerinin desteklendiği, geniş ölçüde tüm çalışanların katılımıyla yeni bilginin yaratıldığı bir yapıya kavuşmaktadır. Bilgi paylaşımı ve yönetiminin yenilikçilik ile ilişkisini ifade eden bazı tanımlar şöyledir.

Scarborough (2000); bilgi yönetimi, örgütsel değer yaratma ve etkililik sağlamak için, örgüt içi hakim olunan bilginin kademeli olarak artırılmasını ifade etmektedir (Demirtaş, 2013: 270). Lin (2007); örgütsel bazda bilgi paylaşım kültürü

ise bilgiyi elde etme, organize etme, dönüştürme ve örgütsel düzeyde herkesin kullanımına sunmaktır (Demirel ve Seçkin, 2008: 192). Madhavan ve Grover (1998), etkin bir bilgi yönetimi, inovasyon sürecinden ihtiyaç duyulan bilgi iletişim ve değişimini sağlayarak yeni görüş ve düşünceler ortaya çıkarmak suretiyle performansını artırmaktadır (Demirtaş, 2013: 270).

Yenilikçi işletmelerin inovasyon için gerekli bilgi ve enformasyonu dışarıdan elde edebilecek ve işletme içerisinde bunları inovasyona dönüştürebilecek daha esnek bir yapıya sahip olması gereklidir. Çünkü yeni inovasyon fikirlerinin ortaya çıkarılması ve işletmede çalışanlar tarafından paylaşılması fikirlerin kolayca tartışılabildiği daha esnek bir yapının gerekliliğini zorunlu kılmaktadır (Uzkurt, 2010: 45)

Bilgi yönetimi yenilikçiliği ve değişimi destekleyen yegane işletme unsurudur. Frappalo (2014)'e göre bilgi yönetimi, duyarlılığı ve yenilikçiliği artırmak amacıyla kolektif bilgeliğin güçlendirilmesidir (Sungur, 2014: 670). Bu doğrultuda kurumsal bilgelik ve kurumsal yenilikçilik birbirlerini destekleyen ve tamamlayıcı kavramlar olup aralarındaki doğrusal bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki kurum hangi kavramı stratejik hedefleri doğrultusunda merkeze konumlandırırsa konumlandırın bir diğerini de paralel hedef olarak belirlemesini gerektirmektedir.

1.7.5. Öğrenen örgüt / Örgütsel Öğrenme

Alışagelmiş hiyerarşik ve işlevsel rollerin yerini bilgelige odaklanan öğrenme ilişkileri alabilir ve bilgelik örgütün gerçek gücünü ortaya koymasında örgüt stratejisi olarak kullanılabilir. Bilgelik zaman içerisinde karar alıcıların en akıllı ve optimum karara ulaşmasını sağlayan, öğrenen örgütün gelişmesi için ne yapılması gerektiği hususunda sağlıklı yargıya varma kabiliyetidir (Karakoçak, 2007: 25). Kurumsal bilgelik, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme uygulamaları ile prensipleri üzerine inşa edilmiştir ancak bu kavramları aşarak öğrenmeyi teşvik etme, anlayış, bağlılık ve “doğru olanı yapma” değerleri için hedef oluşturmaktadır (Hays, 2007: 17). Kurumsal bilgeliğin var olabilmesi için örgüt içerisinde öğrenme felsefesinin yerleşmesi önemli bir zorunluluktur.

Bu aşamada literatüre yerleşmiş *öğrenen örgüt* ve yakın anlama sahip *örgütsel öğrenme* kavramlarını ve bilgi yönetimi ilişkisini açıklamak gerekir.

Bilgi yönetimi sürecinde, örgütsel öğrenme temel olarak bilginin yaratılmasına, öğrenen örgüt ise bilginin erişimi/depolanması, aktarılması ve uygulanmasına olanak sağlayan olgudur (Gupta, 2003: 293). Örgütsel öğrenme; veri, enformasyon, bilgi ve bilgeliğin birbiriyle ilişkilendirilmesi, geliştirilmesi ve genişletilmesidir (Bierly vd., 2000: 597). Öğrenen örgüt, örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimini birleştiren bir ortam yaratan örgüttür. Öğrenen örgüt “ bilgiyi oluşturmada, elde etmede ve aktarmada, örgütsel davranışı, yeni bilgiye göre uyarlamada yeteneği olan örgüttür (Garvin, 1993: 80).

Öğrenen örgütte çalışanların etkili olduğu söylenebilir. Öğrenme bireyde başlar geliştirilip ortak amaçlarda toplanarak ve örgüt seviyesinde kullanılır. Örgüt çalışanlarının öğrenme ile daha etkili olabilmeleri, edindikleri bilgiyi işleme yoluyla davranışlarını değiştirmesine bağlıdır. Öğrenmenin yokluğunda işletmeler ve hatta bireyler eski uygulamaları tekrar etme durumunda kalırlar bu ise değişimlerin sadece yüzeysel ve kısa süreli olması anlamına gelmektedir (Karakoçak, 2007: 112).

Hays'ın kurumsal bilgellik ile ilgili, “*Doğru olanı yapmak, olanı doğru yapmanın üzerindedir*”, çarpıcı ifadesi ile kurumsal bilgeliğin örgütsel öğrenmeyi aştığını iddia eder. “Olanı doğru yapmak”, mevcut yapı içerisinde kalıp, doğruya ulaşmaya çalışmaktır. Bu durumda sınırları çizilmiş olan bilgi yönetiminden, değişen koşullara karşı akılcı tepkiler vermesi beklemek zordur. Halbuki bilgellik, sınırların ötesine, geleceği ve bilinmeyen gerçeğe en yakına bakmayı ve ulaşmayı hedefler. “Doğru olanı yapmak” ani krizlere karşı ve bazen işletme anlayışına muhalif olanla mücadele sırasında sürekli cesareti gerektirir. Temel değerlere bağlılığı, büyük resmi anlamayı ve kısa vadede kar yapma isteğini ya da uzun vadede hayatta kalma huzurunu içerir. (Hays, 2007: 17).

1.7.6. Bilgi Transferi

Bilgi edinimi hiçbir işletme için kolay değildir. Bilgi dış kaynaklardan, bir şekilde yeni çalışanlardan, satın alma, ittifak ve ortak girişimlerden edinilebilir.

Ayrıca, üretimde, araştırma geliştirme faaliyetlerinden de bilgi elde edilip, transfer edilebilir. Her iki durumda da bilgi transferinin temel vasıfları bilginin algılanması ve kullanılabilirliği. Bilginin uygulanabilirliği ve yararlılığı noktasındaki belirsizlik ile transfer edilecek bilgi hazmetme kapasitesinin belirlenmemiş olması, bilgi transferindeki temel engeldir. İlgilileri tarafından gerçek anlamda kullanılmadan önce üzerinde tartışılmış ihtiyaçlar doğrultusunda anlaşılması ve kanaat getirilmiş bilginin belirlenmesi önemlidir (Bierly vd., 2000: 612-613). Bir kurumda birçok bilgi sahibi insan olabilir fakat kurumun kendisinin bilgi sahibi (bilge) ve yetenekli (dağıtılmış bilgiden yararlanan) olabilmesi, bilgi ve yeteneklerin etkili bir şekilde kurumun birimleri arasındaki ilgililerine ve paydaşlara transfer edilmesiyle mümkün olacaktır (Hays, 2007: 24).

Bilgi transferi kurumsal bilgeliğin gelişimi için gerekli olan temel mekanizmanın bir parçasıdır. Kurumsal bilgelik, bireyin bilgiyi toplaması, transfer etmesi, bütünleştirmesi, bilgiyi kullanarak karar vermesi ve kurumun yapısal kültürü ve rutinleri gibi sosyal süreçleri seçmesi ve bu özel bilgiyi yine stratejik eylemlerde ve özel durumlarda kullanabilmesidir. (Bierly vd., 2000: 597). Kurumsal bilgelik, karar merkezini çalıştıran ve öğrenmeyi teşvik eden etkili bir bilgi transferi ve iletişim sistemi aracılığıyla etkin olabilir (Bierly vd., 2000: 612).

1.7.7. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik yeni ve gelişen bir işletme yönetimi paradigması olarak kabul edilmektedir. Genel anlamda işletme faaliyetlerinin sadece ekonomik boyutlarını değil, sosyal ve çevresel boyutlarını da göz önünde bulundurmaya hedefleyen bir kavramdır. Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili literatürde yer alan bazı tanımlar şöyledir. Roca ve Searcy (2012)' e göre kurumsal sürdürülebilirlik; bir yandan işletme ve paydaşların günümüzdeki ihtiyaçlarının karşılanmasına, diğer yandan da işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı beşeri ve doğal kaynakların korunması ve geliştirilmesine olanak sağlayan işletme stratejileri ve faaliyetlerinin benimsenmesidir (Tüm, 2014: 59). Benzer bir tanım yapan Wilson (2003) kurumsal sürdürülebilirliğin işletmenin büyümesi ve kârlılığı için önemli olduğunu kabul ederken aynı zamanda işletmenin, çevresel koruma, ekonomik gelişme, sosyal hak ve

adalet gibi sürdürülebilir kalkınmayla ilgili toplumsal amaçları izlemesini gerektirdiğini vurgulamaktadır (Tüm, 2014: 59). Dyllick ve Hockerts (2002) kurumsal sürdürülebilirliği, ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliğin bir karması olarak ifade ederken, kurumların kısa vadeli kazançlar yerine, uzun vadeli kazanç amacına yönelmeleri gerektiğini açıklar (Kuşat, 2012: 229). Marrewijk (2003) ise kurumsal sürdürülebilirliği, sosyal ve çevresel konuların işletme faaliyetlerine ve işletmenin paydaşlarla etkileşimine dâhil edilmesi şeklinde ifade etmektedir. (Tüm, 2014: 61)

Sürdürülebilirlikle ulaşılmaya hedeflenen ekonomik refah, sosyal eşitlik ve çevresel bütünlük için kurumsal sürdürülebilirlikte kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi iki önemli işsel unsurun sağlanması gerekmektedir.

Kurumsal Vatandaşlık

Kurumsal vatandaşlık sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik için işletmenin, bir bireyin vatandaş olarak yükümlülükleri gibi yükümlülükler taşıması gerektiğini vurgulamaktadır. Kurumsal vatandaşlık, işletmelerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm yasal, etik ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sosyal sözleşmenin gereklerini yerine getirmesidir (Aktan, 2006: 60). Gardberg ve Fombrun (2006)' ya göre kurumsal vatandaşlık, işletmelerin toplumun üyeleri olarak algıladıkları görevleri yerine getirmek için üstlendikleri sosyo-ekonomik aktiviteler portföyünü ifade etmektedir (Sarıkaya ve Kaya, 2007: 228).

Kurumsal vatandaşlık, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma yolundaki pusulasıdır. Kavram, işletmenin ekonomik ve sosyal sorumluluklarını bütünleştirerek hem mevcut hem de gelecek nesillere karşı yükümlülüklerini belirlemektedir (Sarıkaya ve Kaya, 2007: 228). Bu anlamda kurumsal sürdürülebilirliğin uygulanabilir olması kurumsal vatandaşlığın farkındalığının artmasına bağlıdır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramında ise işletmelerin paydaşlarına karşı sorumluluklarında gönüllü bir şekilde çalışmalarını ve istekli olmaları ön plana çıkmaktadır (Orçan, 2007: 27). Werther ve Chandler (2006)' a göre kurumsal sosyal

sorumluluk, işletmelerle paydaşlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, Caroll, (1979) işletmeler sosyal sorumluluklarını ekonomik, yasal, etik ve gönüllü zorunluluk olarak takip etmek zorunda kalmakta olduğunu belirtmektedir (Kuşat, 2012: 235-236).

Kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik sürdürülebilirliğe taşınmasında sosyal sorumluluk projelerinin etkin bir şekilde uygulanması ve sonucunda tüm paydaşlar için vazgeçilmez bir yapı oluşması önemlidir. Bu sayede üstün bir rekabet gücü elde edilmesi mümkün olacaktır.

1.8. Kurumsal Bilgelik Anlayışında Bilgi Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi

Kurumsal bilgelik, bilgi yönetiminin optimal düzeyini ifade eden ve bilgelik anlayışının kurumsal düzeyde işletme yönetimine tesis edilmesini öngören bir kavramdır. Bu doğrultuda kurumsal bilgelik anlayışının bilgi yönetimine bütünleştirilmesi ve optimum bilgi yönetiminin elde edilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır.

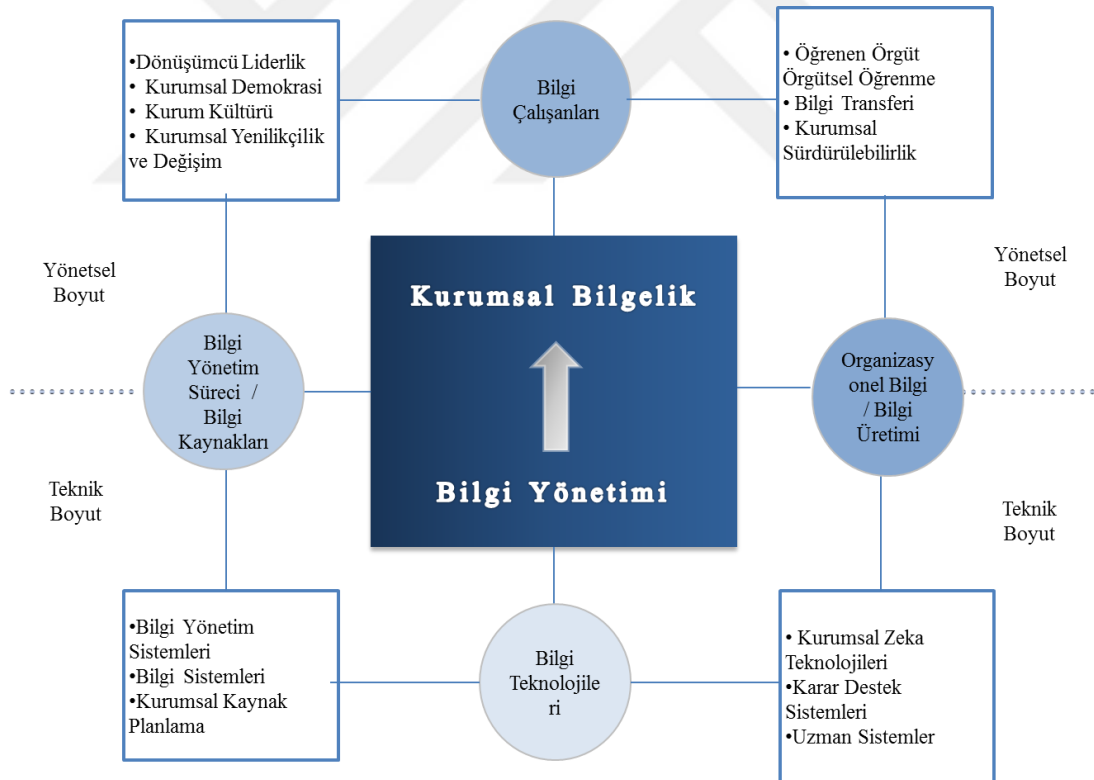
Literatürde bilgi yönetiminin geliştirilmesi ve görece optimum düzeye getirilmesi ile ilgili sayısız çalışma yer almaktadır. Fakat tam olarak kurumsal bilgelik bileşenleri ile geliştirilmiş bir çalışma bulunmamaktadır. Bu noktada Lee ve Kim (2001)'in yapmış oldukları bir çalışma, ele alınan konunun bütünlüğüne en yakın çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Lee ve Kim (2001); bilgi yönetiminin sadece grupların öğrenimine sunmak için geliştirilmiş bir elektronik belgeleme yöntemi olmadığını bunun yerine içerisinde insanları, organizasyon yapısı, kültür ve bilgi teknolojileri gibi diğer kaynakları da içeren bir paradigma olduğunu ortaya koymaktadırlar (Lee ve Kim, 2001: 300-301). Yazarlar bu görüş için Grant (1996), Nonaka (1994) Pentland (1995) ve Tsoukas (1996)'den esinlenmişlerdir.

Lee ve Kim (2001)'e göre bilgi yönetiminin bütünleşik çerçevesi, yönetsel ve teknik boyutlarıyla, dört temel bileşenden ve aralarındaki çekirdek yönetsel ve teknik faktörlerden oluşmaktadır. Bilgi yönetiminin dört bileşeni “bilgi yönetim süreci” (ki

bu bileşen bilgi kaynaklarını temsil etmektedir), “bilgi teknolojileri”, “bilgi çalışanları” ve “organizasyonel bilgi üretimi” dir. (Lee ve Kim, 2001: 301). Bu gerçekliği ortaya koyma üzere bilgi yönetimi bileşenlerini ayrı ayrı ele alan Liebeskind (1996), Spender (1996), Winter (1987), Demarest (1997), Wiig (1997), Romer (1999), Nonaka (1994), Brown ve Duguid (1991), Heumer Krogh ve Roos (1998), Krackhardt ve Hanson (1996), Davenport vd., (1998), Liebowitz ve Wilcox (1997), O’Leary (1998), Ruggles (1998), Day ve Glazor (1994), Garvin (1993), Hedlund (1994), Nonaka (1994), Quinn ve arkadaşları (1996), Lank, (1997), O’Dell ve Grayson (1998) ve Tampoe (1996) gibi yazarlardan çıkarımlar yapmışlardır. Yönetimsel boyutta bilgi yönetim süreci ve organizasyonel bilgi bileşenleri bilgi çalışanları bileşeni ile etkileşim içerisinde iken, teknik boyutta, bilgi teknolojileri bileşeniyle etkileşim içerisinde.

Şekil 6: Kurumsal Bilgelik Anlayışında Bilgi Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi



Kaynak: Lee ve Kim (2001)’in “Bilgi Yönetimi Bileşenleri ve Organizasyonel Yaklaşımlar” Şeklinde Geliştirilmiştir.

Çalışmada, Lee ve Kim (2001)’in bilgi yönetiminin bütünleşik çerçevesi, kurumsal bilgelik anlayışı ile ele alınmaktadır. Kurumsal bilgelik anlayışı ile

geliştirilmiş bilgi yönetiminin bileşenlerini ve birbirleriyle etkileşimini gösteren çerçeve Şekil-6' da detaylandırılmaktadır.

Teknik boyutta bilgi yönetiminin temel bileşeni bilgi teknolojisidir. Bilgi teknolojisi kullanımı bilgi yönetim sürecinde elde edilen bilgi kaynağından, organizasyonel bilgi üretimine kadar etkin bir araç olarak görülmektedir. Veri ve bilgi kaynağına ulaşmadan, nitelikli bilgi üretimine kadar olan süreçte sistemleri daha işlevsel hale getiren bir bileşendir. Diğer yandan bilgi kaynağının oluşturulması ve kullanılmasında, bilgi yönetim sistemleri, bilgi sistemleri ve kurumsal kaynak planlamaya, bilginin üretilmesinde ise kurumsal zeka teknolojileri, karar destek sistemleri ve uzman sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetimsel boyut ise, kurumsal bilgeliğin anlayışının bileşenlere daha etkin uygulanması gereken ve bilgi yönetiminde kurumsal bilgeliğin oluşmasını sağlayacak alandır. Bu alanda bilgi çalışanları bileşeni etkileşim halinde olduğu diğer iki bileşimin merkezinde yer almaktadır. Bilgi yönetim süreci ile bilgi kaynakları ve organizasyonel bilgi üretimi bileşeni arasındaki etkileşim tamamıyla kurumsal bilgeliğin anlayışını oluşturan unsurlar ile geliştirilmiştir. Buna göre, bilgi çalışanlarına, bilgi yönetim sürecinde ulaşılan bilgi kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında, dönüştürücü liderlik, kurumsal demokrasi, kurum kültürü ve altyapısı, kurumsal yenilikçilik ve değişim unsurlarının tesis edildiği bir altyapı hazırlanmalıdır. Organizasyonel bilgi üretiminde ise öğrenen örgüt veya örgütsel öğrenme, bilgi transferi ve kurumsal sürdürülebilirlik unsurlarının tesis edilmesi gerekmektedir.

Kurumsal bilgeliğin anlayışı bilgi yönetimine yönetimsel boyutta bir iyileştirme yapmaktadır. Daha önce detaylı bir şekilde ele alınan kurumsal bilgeliğin anlayışının bileşenleri ile, bilgi yönetiminde mevcut bilgi sürecinin geliştirilmesini ve bilgi kaynaklarının çeşitlenmesine imkan verirken, tecrübe, yorum ve sezgilerle nitelikli hale getirilmiş, bilgi kullanıcılarının beklentilerini karşılayacak düzeyde bilgi üretimi sağlanabilecektir.

1.9. Bilgi Sistemleri ve Yönetim Bilgi Sistemi

Bilgi sistemleri, kurumsal başarı açısından teknoloji ve insan gücünü birleştiren olmazsa olmaz araçlardandır. Bilgi sistemleri, belirli hedefleri gerçekleştirmek için, verileri karar vericiler için anlamlı bilgilere çeviren ve insan gücü, programlardan oluşan yönetsel süreçlerdir (Kaynar, 2010: 11). Bilgi sistemleri rekabet ve sorunlara ilişkin, bilgi teknolojilerine dayanan organizasyonel ve yönetsel bir çözümdür (Esteves ve Ricardo, 2004: 3). Bilgi sistemleri, enformasyon ve veriyi işlem sürecinden geçirerek, anlamlı çıktılara dönüştüren (Aktan ve Vural, 2005: 123), güvenilir bilgiyi gereken yer ve zamanda teslim edebilen sistemlerdir (Parlakkaya ve Tekin, 2002: 676).

Yönetim bilgi sistemi kavramsal olarak, “*yönetim*”, “*bilgi*” ve “*sistem*” kavramlarından oluşmaktadır. Bu özellik sistem yaklaşımının bir sonucu olup, yönetim bilgi sistemi ve bilgi kavramlarının bir sistem içerisinde bütünleştirilmesi suretiyle yönetimin, bilgi gereksinimlerini düzenli ve bilinçli bir şekilde karşılanması temeline dayanmaktadır. Yönetim bilgi sistemi işletmenin her faaliyet bölümüne, yönetimin her düzeyine gerekli yönetsel bilgileri bir bütün olarak karşılayan çok geniş kapsamlı bir sistemler dizisidir (Sürmeli vd., 2005: 4-5).

Yönetim bilgi sistemleri, sermaye, insan gücü, makine, gereç, teknoloji ve bilgi gibi kaynakların en etkin ve en verimli bir biçimde kullanılmasını ve bir bütün olarak çalışmalarını sağlamak üzere; planlama, kontrol ve düzenleme kararlarında gereksinim duyulacak işletme içi ve işletme dışı finansal ve finansal olmayan niceliksel ve niteliksel bilgileri; gerektiği yer ve zamanda kullanabilecekleri biçimde işletme yöneticilerine sağlamak amacıyla kurulan, insan ve makinelerden oluşan karmaşık sistemlerdir (Üstün, 1982: 44).

Değişen yönetim anlayışları ile ekonomik ve teknolojik gelişmeler neticesinde, küresel ve yerel yönetim ve denetim gücünün elde edilmesi, analitik ve mantıksal sonuçlara dayanan bilgi üretimi altyapısının kurulması ve etkili iletişimin sağlanması için yönetim bilgi sistemlerine ihtiyaç artmıştır. Yönetim bilgi sistemleri, yöneticilere bilgi sunmak suretiyle örgüt yönetiminde bütünlüğün sağlanmasına katkıda bulunur.

Ortak amaçlar için tüm elemanların birbiriyle bütünleşik hale getirilmesine çalışır. İşletmenin fonksiyonlarını, faaliyetlerini, yönetim aşamalarını bir bütün olarak görmek ve buna yönelik bilgiler üretmek, yönetim bilgi sisteminin genel amacıdır.

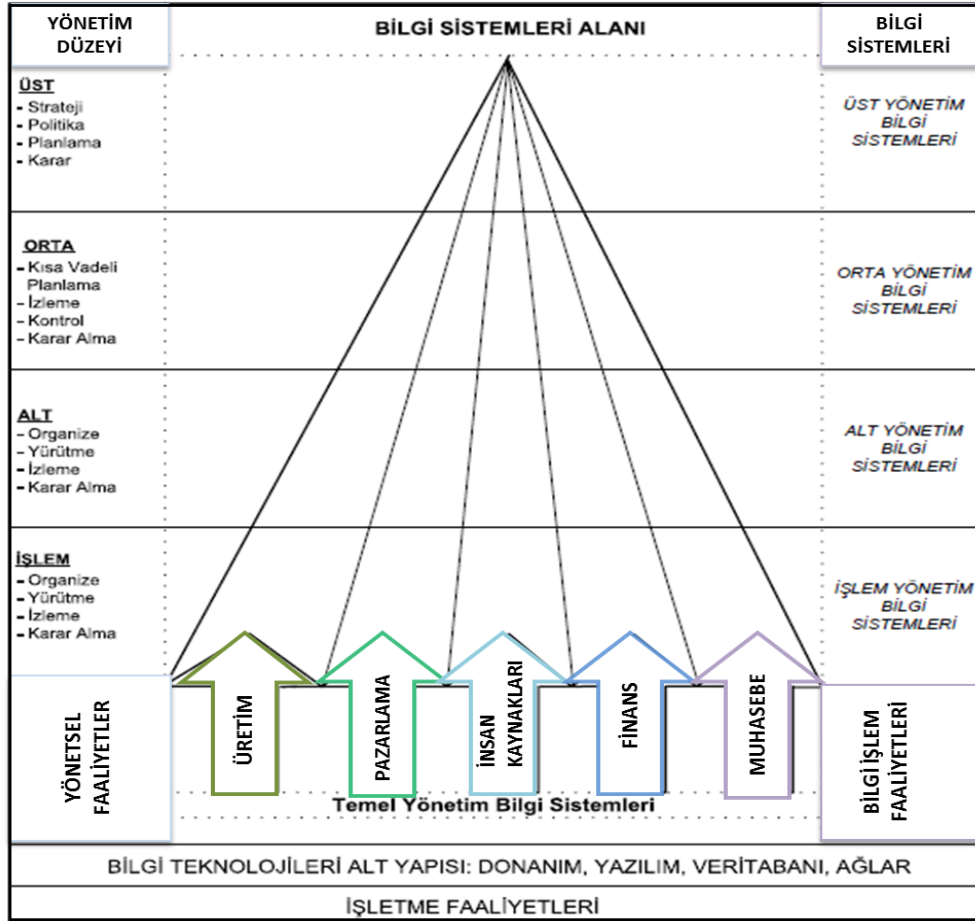
Bilgi sisteminin tek başına işletmenin finans, üretim, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, Ar-Ge ve diğer fonksiyonların faaliyetleri ile üst, orta, ve operasyon yönetim düzeylerini içeren bir yapıya sahip olması mümkün değildir. Bu açıdan işletme birden çok bilgi sistemini bünyesinde barındırmalıdır. Para, insan gücü, malzeme, makine, teknoloji ve bilgi gibi işletme kaynaklarının, işletmenin amaçları doğrultusunda en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını planlamak, örgütlemek, faaliyete geçirmek ve kontrol etmek için, yönetime gerekli olan işletme içi ve dışı finansal ve finansal olmayan, niceliksel ve niteliksel bilgileri, gerektiği yer ve zamanda doğru, güvenilir ve kullanılabilir şekilde sürekli olarak sağlamak amacıyla kurulan ve çalıştırılan birbirine bağlı birden çok alt bilgi sisteminden oluşan, bir sistemler dizisinin olması gerekmektedir (Sürmeli vd., 2005: 20).

Bu doğrultuda bilgi sistemi, işletmede yer alan üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans ve muhasebe gibi en temel fonksiyonlara bilgi sağlayan alt sistemleri bütünleştiren ve farklı yönetsel düzeylerdeki ilişkiyi kuran bir sistemdir. Şekil-7'de sistemin yapısı anlatılmaktadır.

Alt bilgi sistemleri temel işletme faaliyetleri hakkında, işlem düzeyine, alt, orta ve üst yönetime bilgi sağlar. İşlem düzeyi bilgi sistemleri, ilgili faaliyetlerin günlük olarak organize edilmesi, yürütülmesi ve işlem düzeyi yöneticilerinin işlemleri izlemelerine ve karar almalarına destek sağlamaktadırlar (Karagül, 2006: 107). Operasyonel düzeyde elde edilen veriler, yönetim düzeylerine göre önce enformasyon, sonra bilgi en son işletme amaç ve stratejileri doğrultusunda üst bilgiye dönüşüm süzgeçlerinden geçirilir. Bu dönüşüm sürecinde diğer bilgi sistemleri de devreye girer. Tek başına operasyonel düzey olarak da belirtilen işlem ve alt yönetim düzey sistemlerinin üzerinde orta düzey yönetim bilgi sistemleri yer alır. Orta yönetim bilgi sistemlerde izleme, kontrol, denetim faaliyetleri icra edilirken kısa vadeli planlama ve karar verme üzerine yoğunlaşılır. En tepede yer alan üst yönetim

bilgi sistemleri strateji, politika ve uzun vadeli planlama ve kararları geliştirici ve yürütücü bir alt yapı üzerine kurulmuştur.

Şekil 7: Yönetim Bilgi Sistemleri Piramidi ve Altyapısı



Kaynak: Sürmeli Fevzi (Editör), Sürmeli Fevzi, Erdoğan Nurten, Erdoğan Melih, Banar Kerim, Kaya Ergün, Sevim Adnan (Bölüm Yazarları), (2005), "Muhasebe Bilgi Sistemi", Anadolu Üniversitesi Yayın No:1644, Eskişehir.

İşletme fonksiyonları, ayrı ayrı alt sistemler halinde, tüm yönetim düzeylerinin nicel ve nitel ihtiyaçları doğrultusunda bilgi işleme faaliyetleriyle alakalı alt yapıları bünyelerinde bulundurmaktadır. Ayrıca bu altyapıları personel, yazılım, donanım ve bilgi teknolojileri ile sağlamlaştırmakta ve etkinliğini arttırmaya çalışmaktadır.

1.10. Muhasebe Bilgi Sistemi

Muhasebe bilgi sistemi, yönetim bilgi sisteminin önemli alt sistemlerinden bir tanesidir. Gerek bütünleşik bilgi sistemi yaklaşımı, gerekse de mali nitelikli olayların

işletmenin her fonksiyonunda gerçekleşiyor olmasından dolayı diğer işletme fonksiyonları ile de etkileşim içindedir (Karagül, 2005: 76).

Romney ve Steinbart (2000)' e göre muhasebe bilgi sistemi; bir işletmenin veri işleme faaliyetleri ile ilgili verilerinin toplandığı, kayıt altına alındığı ve verileri bilgiye dönüştürerek iç ve dış bilgi kullanıcılarına ihtiyaç duydukları bilgileri kaliteli olarak sağlamaya çalışan bir işletme bilgi sistemidir (Romney ve Steinbart, 2000: 15). Sürmeli ve arkadaşları (2005) muhasebe bilgi sistemini, finansal muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi ile ilgili mali nitelikteki tarihi ve tahmini verileri bilgi kullanıcılarının beklentilerini karşılayacak özellik ve niteliklerde bilgilere dönüştüren, raporlayan ve ilgili kişilere sunan bir bilgi sistemi olarak tanımlamaktadırlar (Sürmeli vd., 2005: 32).

İşletme yönetimimin en önemli bilgi kaynağı olarak muhasebe bilgi sistemini göstermek yanlış olmaz. Muhasebe bilgi sistemi işletmelerin planlama, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin sağlanmasında, bilgi üretmek kullanıcılarına iletilmesinde önemli bir rol üstlenen bilgi sistemidir. Muhasebe bilgi sistemi, işletme süreçlerinin muhasebe ve muhakeme yönünü yansıtır.

İşletme yönetim faaliyetleri için gerekli bilgilerin üretiminde önemli bir konumunda yer alan muhasebe, finansal bilgilerin yanı sıra, yönetim ve karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyulan bilgileri de üreten temel bir bilgi sistemidir. Şakrak (1999) bu kapsamda şu değerlendirmeyi yapmaktadır; muhasebe bilgi sisteminin tüm işletme işlevlerinde ihtiyaç duyulması ve diğer işletme bilgi sistemleri ile sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde olmasının nedeni, üretilen muhasebe bilgi akışının tüm birimlerce dinamik olarak yaşanıyor olmasıdır. Bunun anlamı; muhasebe bilgi sisteminin bilgi üretim süreçleriyle organizasyonun bir tür sinir sistemini temsil ediyor olmasıdır (Şakrak, 1999: 51). Muhasebe bilgi sistemi, temel olarak küçük büyük bütün işletmeler için geçerlidir. Ancak sistemde kullanılan bilgi işlem donanımları ve bunlara bağlı olarak bilgi işlem yöntemleri işletmenin koşullarına göre değişiklik gösterir. En küçük ekipmandan en büyüğüne kadar bütün bilgi işlem araçları değiştiğinde, muhasebe bilgi sisteminin donanımları değişmiş olur, buna karşın sistemin temel yapısı aynı kalır (Sevim, 2008: 2).

Bir muhasebe sistemi, muhasebe bilgilerini geliştirmek ve bu bilgileri karar vericilere iletmek üzere organize edilen personel, yöntemler, araçlar ve kayıtlardan oluşur. Bu sistemin tasarımı ve yetenekleri bir örgütten diğere büyük farklılık gösterebilir. Fakat hemen hemen her durumda muhasebe sisteminin temel amaçları nerdeyse aynıdır (Williams, 2005: 7). Muhasebe bilgi sisteminin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- İşletme içi ve dışı bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duyduğu bilgileri üretmek,
- Yönetimin varlıklar üzerindeki sorumluluğuna destek olmak,
- İşletme faaliyetlerinin kontrolünü sağlamak,
- Geleceğe ilişkin işletme faaliyetlerinin planlanmasına katkıda bulunmak,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi ve maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olmak,
- Verimliliği artırmak,
- Karar almayı geliştirmek,
- Bilgi ve uzmanlığın paylaşılmasını sağlamaktır.

1.10.1. Yapısı

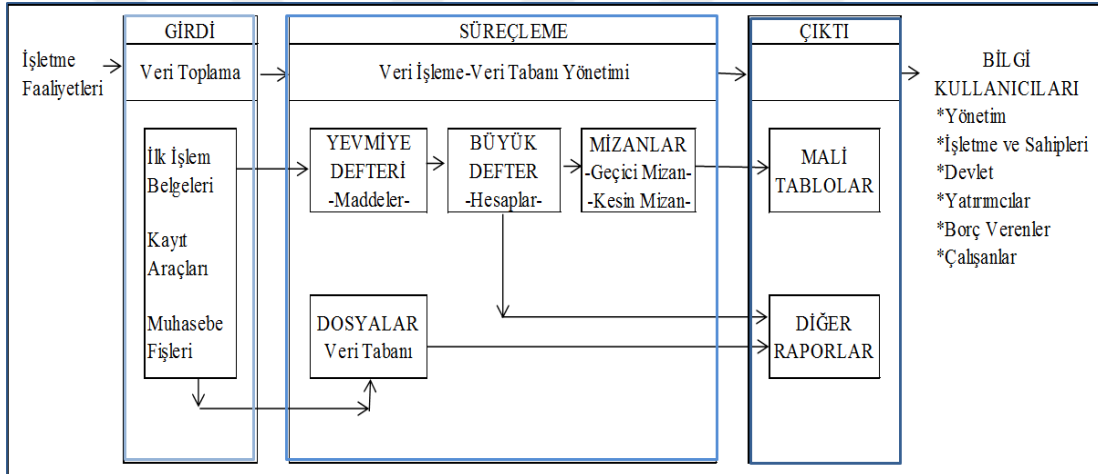
Muhasebe bilgi sistemi yapısı içindeki bilgi işleme faaliyetleri, verilerin bilgilere dönüştürülmesi ve bu bilgilerin raporlar şeklinde ilgililere iletilmesi aşamalarını içermektedir. Sistem içerisinde bilgi işleme faaliyetleri birçok unsurun bir amaca ulaşmak için birbirleriyle etkileşim içerisinde olması ile gerçekleşir. Romney ve Steinbart (2003)' e göre Muhasebe bilgi sistemi içerisinde yer alan ve sözü edilen unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Sistemi işleten ve değışik işlevleri yerine getiren insanlar,
- İşletme faaliyetiyle ilgili verileri insan emeğıyle veya otomatik olarak toplayan, işleyen ve depolayan süreçler,
- İşletmenin iş süreçleriyle ilgili veriler,
- İşletmenin verilerini işleyen yazılımlar,
- Bilgisayarlar, tamamlayıcı donanımlar ve ağ donanımlarını içeren bilgi teknolojileri alt yapısıdır.

Muhasebe bilgi sisteminde veri veya enformasyon, her sistemde olduğu gibi, “girdi-işleme-çıkı” akışını izler (Sevim, 2008: 3). Bu akışa uygun olarak veriler veya enformasyon önce sisteme belgelerle dahil edilir ve daha sonra bir kayıt ortamı içinde bilgi işleme faaliyetleri ile çıktılara dönüştürülerek ilgili yerlere raporlar şeklinde iletilir (Kaynar, 2010: 13).

İşletme faaliyetlerine ilişkin değer hareketleri, faaliyetleri kanıtlayıcı ilk işlem belgeleri, kayıt araçları ve muhasebe fişleri ile sisteme dâhil edilir. Sisteme alınan girdilere dayanarak veriler toplanır, veri tabanı veya tabanları oluşturulur ve yevmiye defteri kayıtları yapılır (Sürmeli vd., 2005). Muhasebe bilgi sisteminde söz konusu bu bilgi akışını şekil-8’ de görmek mümkündür.

Şekil 8: Muhasebe Bilgi Sisteminde Bilgi Akışı



Kaynak: Sürmeli Fevzi (Editör), Sürmeli Fevzi, Erdoğan Nurten, Erdoğan Melih, Banar Kerim, Kaya Ergün, Sevim Adnan (Bölüm Yazarları), (2005), “Muhasebe Bilgi Sistemi”, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1644, Eskişehir.

1.10.2. Alt Bilgi Sistemleri

İşletmelerin bilgi gereksinimlerinin yönetim bilgi sisteminden sağlandığı ve bu sistemin de birçok alt sistemden oluştuğu daha önceki konularda bahsedilmiştir. Bilgi sistemlerinin alt sistemlerden biri de finansal ve finansal olmayan nitelikli bilgileri sağlayan muhasebe bilgi sistemidir. İşletme içi bilgi üretimi ve raporlamanın merkezi muhasebe fonksiyonu ve muhasebe bilgi sistemidir. İşletmelerde bu sistemden etkin olarak yararlanabilmek, sağlıklı iç ve dış raporlama yapabilmek, bu sistemin iyi bir biçimde tasarlanarak işletilmesine bağlıdır (Gümüş, 2007: 1).

Etkin bir muhasebe bilgi sistemi finansal muhasebe bilgi sistemi ve yönetim muhasebesi bilgi sistemi olarak iki alt sistemden oluşmaktadır.

Yönetim muhasebesi işletmelerin yaşamını sürdürmesinde kritik rol oynayan bilgileri sunar. Finansal muhasebe ise işletmenin geçmiş performansını finansal tablolar aracılığı ile ilgililere sunar. Bu iki muhasebe alanı arasındaki en önemli fark, finansal muhasebe bilgilerinin dış kullanıcılara, yönetim muhasebesi bilgilerinin ise iç kullanıcılara yönelik olmasıdır. Noreen ve arkadaşları (2011) bu iki alt muhasebe sistemin birbirinden ayrıldığı noktaları ayrıntılı olarak ele almaktadırlar (Şekil-9).

Şekil-9: Finansal Muhasebe ve Yönetim Muhasebesinin Karşılaştırılması



Kaynak: Noreen Eric W. , Brewer Peter C., Garrison Ray H. , (2011), “Managerial Accounting For Managers”, Mcgraw – Hill, United States, Second Edition.

Finansal muhasebe bilgi sistemi ve yönetim muhasebesi bilgi sisteminden elde edilen veri ve enformasyon bütünleştirilerek stratejik planlamaların yapılabilmesi için gerekli olan bilgiler üretilebilmektedir. Bu anlamda her iki sistemden de elde

edilen bilgilerle muhasebe bilgi sisteminin daha etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmesi sağlanmaktadır (Gümüş, 2007:3).

Finansal Muhasebe Bilgi Sistemi

Finansal muhasebe bilgi sistemini, kıt kaynakların optimum dağılımına ve işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak şekilde, kullanıcıların bilinçli yargılarda bulunmasına ve karar vermesine imkan sağlamak üzere belirli bir niceliksel bilgi üreten bilginin kullanıcılara iletilmesini sağlayan bir sistem olarak tanımlamak mümkündür (Usul ve Bekçi, 2001:68). Finansal muhasebe bilgi sistemi, ham verileri işleyerek yatırımcılara bilgilerin; doğru ve güvenilir, analiz edilebilir, işletme içi ve işletmeler arası karşılaştırmaya imkan verecek şekilde sunumunu sağlamaktadır (Soylutürk, 2014: 51). İşletmenin dışa dönük muhasebesi olarak nitelendirilen finansal muhasebe işletmede geçmişte ortaya çıkan ticari işlemleri ispat edici belgelere dayanarak zaman ve konularına göre tutulması zorunlu yasal defterlere kayıtların gerçekleştirildiği faaliyetleri kapsar. İşletmenin tüm finansal muhasebe ve finansal raporlamalarının sağlanabilmesi için oluşturulan sistem finansal muhasebe bilgi sistemidir.

Finansal muhasebe bilgi sistemi işletmenin temel olaylarını oluşturan tedarik ve satış işlevlerinin fiziki ve parasal hareketlerini tarih sırasına ve konularına göre kaydeder. Bu faaliyetlerin sonucunu finansal tablolarla ortaya koyar. Finansal muhasebe bilgi sistemi ile işletmeye ilişkin tüm değer artışları ve azalışları ile diğer taraftan işletmenin varlık ve sermaye yapısındaki değişimler belirlenmiş olur. Kısaca işletmenin geçmişine ilişkin faaliyetlerinin fotoğrafını çeker (Gümüş, 2007: 8). İşletmenin finansal kaynaklarının bulunması, bu kaynakların işletme varlıklarına yatırılması ve tüm finansal faaliyetlerin denetlenmesini destekleyen finansal muhasebe bilgi sistemi, sermaye bütçelemesi, finansal tahmin, gibi finansal uygulamaları kapsar.

Finansal muhasebe bilgi sistemi aynı zamanda yasal kurallara ve muhasebe ilkelerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu sistemi yapısını etkileyen en önemli unsurlar arasında; ülkenin vergi yasaları, ulusal ve uluslararası kavram, ilke ve standartlar ile

muhasebe işlemlerini oluşturan yasal belge düzeni yer alır. Ayrıca finansal muhasebe bilgi sistemi çeşitli kişi ve kuruluşlara bilgi sunarken “Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri” ne de uygun olarak hareket eder (Karcıoğlu, 2000; 14).

Yönetim Muhasebesi Bilgi Sistemi

İlk kez 1966’ da Amerika Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü tarafından yapılan tanımlamaya göre; “muhasebe gerçekte bir bilgi sistemidir”, eğer daha ayrıntılı şekilde tanımlamak gerekirse etkin ekonomik uygulamalar alanında bilgilerin genel teorilerinin uygulanması ve niceliksel formda sunulan bilginin önemli bir parçasıdır” (Sajady vd., 2008: 50).

Yönetim muhasebesi sistemi de yönetimin planlama ve kontrol faaliyetlerinde kullanılacağı bilgileri üreten bir alt sistemdir (Karakaya, 1994: 58). Bu yönüyle yönetim muhasebesini diğer muhasebe uzmanlık alanlarından ayıran en önemli özelliklerinden biri; işletme içi ve işletme dışındaki ekonomik verileri, finansal verileri ve finansal olmayan verileri toplayarak yönetimin gereksinimi olan bilgiyi işlemesidir (Demir, 2008: 52).

Yönetim muhasebesi bilgi sisteminde işleyiş, verilerin toplanması, işlenmesi, analizi ve bilgilerin yönetilmesi gibi faaliyetleri içerir. Diğer bir deyişle, bu bilgi sistemi ham verilerin toplanmasından başlayıp, üst yönetimin gereksinim duyduğu bilgilerin üretilip sunulmasına kadar işletme yöneticilerini hedef alan muhasebe faaliyetlerini içerir (Karcıoğlu, 2000: 14).

Yönetim muhasebesinin yönetimin planlama ve kontrol faaliyetleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Yönetim kontrol sistemi; planların hazırlanması ve kontrol kararlarının alınması sürecinin eşgüdümlemesi ve desteklenmesi için bilgilerin toplanması ve kullanılmasını ifade etmektedir (Horngren vd., 2003: 754).

Yönetim muhasebesinin temel görevleri şu şekilde sıralanabilir (Georgescu vd., 2006: 4):

- *Stratejik Planlama*; Kârın bütçelemesi gibi yardımcı planlarla kısa vadeli operasyonel planların geliştirilmesi

- *Finansal Yönetim*; Faaliyetlerin gereksinimi olan kaynakların dağıtılması
- *Finansal Kontrol*; Planların işlerliğini sağlayacak doğru adımların atılmasında öncülük etme
- *İç Denetim, Denetim Yönetimi*; İşletme bilgi sistemine raporlar aracılığıyla bilgi sağlama ve faaliyetlerin buna göre yönlendirilmesini sağlama

Yönetim muhasebesinin bu temel görevlerini yerine getirmesinde, işletmenin örgütsel, davranışsal faaliyetlerinin yürütülmesi ile karar mekanizmasının çalışmasında yönetim muhasebesi bilgi sisteminin etkin bilgi sağlama fonksiyonu oldukça önemlidir.

1.10.3. Raporlama

Muhasebe bilgi sisteminde raporlama, muhasebe fonksiyonunun faaliyetlerini sahip olduğu alt yapısı ile biçimlendirme ve kurum içi ve dışında kullanıma sunma sürecidir. Bu süreçte üretilen muhasebe raporları ise, işletmenin muhasebe bilgi sisteminin nihai ve en önemli ürünüdür. Muhasebe sisteminin işletme gerçekleri ile ilgili bilgi üretme konusundaki faaliyetlerinin temel amacı, işletme gerçeklerinin, işletme ile ilgili kararlarda kullanılmak üzere muhasebe raporlarına yansıtılmasıdır. Bu nedenle bir muhasebe sisteminin tasarımında öncelikle en etkin ve yararlı muhasebe raporları demeti ve bunların içeriği belirlenmeli, ardından sistem bu raporları üretebilecek bir biçimde düzenlenmelidir. Bu yaklaşım uygulanmadığı takdirde, yoğun, fakat yönetimin bilgi ihtiyacını karşılayamayan, yönetime gerekli bilgileri etkin bir rapor düzeni içerisinde ulaştıramayan ve sonuçta, maliyeti sağladığı faydadan çok yüksek olan muhasebe faaliyetleri ile karşılaşılması kaçınılmazdır (Sürmeli vd., 2005: 202).

Muhasebe bilgi sisteminin önemli bir fonksiyonu olan raporlamayı iki farklı başlık altında incelemek konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Buna göre; kapsam ve nitelik olarak muhasebe raporlaması ile muhasebe bilgi sisteminde raporlama sistemleri ayrı ayrı konu başlıklarıdır.

Kapsam ve Nitelik Olarak Raporlama

“Raporlama”, kelimesi “rapor” sözcüğünden türetilmiş Fransızca kökenli olarak Türkçe’ye girmiş bir kelimedir. Fransızca’da “rapport” İngilizce’de ise “report” olarak kullanılmaktadır. Rapor, “Herhangi bir işte, bir konuda yapılan inceleme”, “araştırma sonucunu, düşünceleri veya tespit edilenleri bildiren yazı”, “yazanak” anlamlarında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2015). Raporlama ise “rapor yapma/oluşturma, rapor hazırlama, rapor sunma işi” olarak ifade edilebilir.

Rapor içeriğinin belirlenmesinde aşağıdaki konuların göz önünde bulundurulması raporun etkinliğini artırabilmektedir (Sevgener ve Hacırüstemoğlu, 1993: 410):

- Ana unsurların vurgulanması
- Sonuç sorumluluk bağlarının ortaya konması
- Gerçekleşen ile planlanan performansın karşılaştırılması
- Önceki dönemlerin etkilerinin belirtilmesi
- Bilgi sınıflandırmasının dikkatlice yapılması
- Sorumluluk raporlarında kontrol edilebilir unsurların vurgulanması
- Detayları sınırlandırırken açıklığın kaybolmamasına özen gösterilmesi

Raporun yeterli, anlaşılır ve güncel olması kullanılabilirliği için önemlidir. Gerekli bilgilerin ilgili yöneticilere hangi sıklıkta ulaştırılması gerektiği de planlanmalıdır. Bilgi akışı çok seyrek ya da çok sıkısa amacına ulaşması zor olacaktır. Optimum zaman aralığının belirlenmesi, iletilecek bilgiye bağlı olarak doğru şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde yönetime sunulan raporları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ersoy, 2012: 14):

- Rutin raporlar
- İstisnai raporlar
- İstek üzerine hazırlanan (sipariş) raporlar
- Özel raporlar

Rutin raporlar düzenli olarak üretilen ve yönetim bilgi sistemlerinde en çok rastlanan raporlardır. Bu raporlar aynı tip bilgiler taşımakta ve aynı formatta ve belirli zamanlarda yönetime iletilmektedir. Haftalık satış raporları, altı aylık işe devamsızlık raporları ve yıllık raporlar rutin raporlara örnek olarak gösterilebilir. İstisnai raporlar bazı istisnai durumlarda üretilen raporlardır. Örneğin yöneticinin üretim ünitelerinin performans raporlarına bakarak düşük performanslı ünitelerden rapor istemesi buna örnek gösterilebilir. Sipariş raporları, rutin raporlardaki bilgilerin yetersiz olduğu düşünüldüğünde istenebilir. Bir yöneticinin rutin olarak aldığı bir raporu bir başka yönetici kullanmak üzere sipariş verebilir. Özel raporlar ise, özel bazı durumlarda yeterli bilginin hazır olmadığı ya da diğer raporlarda yer almadığı durumlarda hazırlanmaktadır. Genelde işletme içinde ulaşılamayan bazı bilgilere dış kaynak yardımıyla ulaşılmaya çalışılır.

İşletmelerin sahip olduğu varlıkları ve bu varlıkların elde edildiği kaynakları raporlaması, varlıklarındaki ve kaynaklarındaki değişimleri sürekli olarak izlemesi gerekmektedir (Güngörmüş, 2009: 26). İşletme yönetimi için karar alma ve bu kararların uygulanmasını kontrol etmek önem taşımaktadır. İşletme yönetimi hem ileriye dönük kararları alırken hem de faaliyetleri kontrol ederken güvenilir ve ayrıntılı bilgilere gereksinim duymaktadırlar (Güngörmüş, 2009: 34). Mevcut durumun izlenmesi, karar alma ve kontrol için gereksinim duyulan bilgiler, nitelikli raporlar sayesinde elde edilmektedir.

İşletmelerde muhasebe fonksiyonun önemli bir görevi faaliyet incelemesi, düşünce ve tespitlerin ortaya koyma bilgi sistemi aracılığıyla amaca yönelik bilgi üretmektedir. Bu kapsamda raporlama kavramının muhasebe ve bilgi sistemi amacıyla sıkı bir şekilde örtüştüğü değerlendirilebilir. İşletme faaliyetlerine ilişkin gerek duyulan nitelikli raporların büyük bir kısmının muhasebe fonksiyonu tarafından sağlandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Raporlar, muhasebe bilgi sisteminin temel çıktılarıdır. Sistemin işleyişi sonrasında elde edilen maddi ürünlerdir. Raporlar işletme içi ve işletme dışı bilgi kullanıcılarına yönelik olarak işletme içi ve işletme dışı raporlama olarak iki türde ele alınmaktadır. (Sürmeli vd., 1998: 61)

İşletme İçi Raporlama

İşletme içi raporlar, yönetimin her düzeyine sunulan ve kontrol amacı taşıyan bütün raporları içerir. İşletmedeki yönetim kademelerinin bilgi ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yönelik olarak düzenlenen ve bu niteliği ile yalnızca işletme içinde kullanılması esas olan raporlardır. İç raporlama yönetim raporlama sisteminin temel çıktısıdır. İşletme içi muhasebe bilgilerinin raporlanması, işletme fonksiyonlarına yönelik kararlarda kullanılacak raporlama ile faaliyet ve sorumluluk kontrol raporlamaları bu raporlama türünün temel konularıdır.

Bilgi raporlarının düzenlenmesindeki amaç, yöneticilere ve işletme ile ilgili üçüncü kişilere işletme faaliyetlerinin durumuna ilişkin bilgiyi açıklamaktır. Diğer adıyla performans raporları olarak anılan kontrol raporları ise, özellikle işletme yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Kontrol raporunun ana amacı; sorumluluk merkezi yöneticisinin gerçekleşen performansının, öngörülen performansı ile karşılaştırılması ve sapmalar varsa belirlenerek nedenlerinin araştırılmasıdır. Kontrol raporlarına örnek olarak sorumluluk ve istisna raporları verilebilir (Sevgener ve Hacırüstemoğlu, 1993: 407- 408).

İşletme bünyesindeki, yönetici ve diğer çalışanlar muhasebe bilgilerini karar almada kullanırlar. İç muhasebe bilgi ve raporlarının önemli bir kısmı işletme içi kullanıcılara yöneliktir. Aynı zamanda işletme içi bilgi ve raporların bir kısmını tedarikçiler gibi bazı paydaşlar da kullanabilir. İşletme içi kullanıcılara yönelik muhasebe bilgi ve raporlarının kullanım düzeyi ve kapsamı çok farklılık gösterir. Çalışanların yetkileri arttıkça bilgiye erişime olanakları da doğal olarak artmaktadır (Williams, 2005: 15). İşletme içi muhasebe raporlarının kullanıcıları, yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, mali işler müdürü, departman müdürleri, iş birimi yöneticileri, üretim ve tesis yöneticileri, mağaza yöneticileri, hat yöneticileri vb. bir çok yönetim fonksiyonunun ilgilileridir. Bilanço, bütçeler, üretim raporları, satış analiz raporları, performans raporlamaları vb. gibi raporlar muhasebe bilgi sisteminin oluşturduğu işletme içi raporlara örneklerdir.

İşletme Dışı Raporlama

İşletme dışı raporlama, işletmeyle ilgili üçüncü kişilere, işletmenin durumu ve çalışmalarından haberdar olmaları için sunulan bilgi raporlarını kapsar. Bu raporlamalar ilgililer tarafından faydalı görüldüğü için talep edilmekte olup, bazen de yasal zorunluluk gereği sunulması istenmektedir. İşletmelerin finansal performans ve durumlarını özetleyen ve finansal muhasebe ve finansal raporlama sisteminde üretilen raporlar işletme dışı raporlamaları oluşturmaktadır. Dolayısıyla dış kullanıcıların yorumlarına açılan bu raporların bazı özelliklere sahip olması beklenir. Zamanlama ve periyod, şekil ve şarta tabi olma, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyum, tarafsızlık, doğruluk vb. gibi özellikler genel olarak işletme dışına sunulan raporlarda aranan özelliklerdir.

İşletme dışındaki işletme ilgililerinin başlıcaları, başta devlet olmak üzere, düzenleyici kurumlar, kredi kurumları, alacaklılar, sendikalar, tüketiciler, tüketici koruma kurumları, çeşitli toplumsal işlevleri nedeniyle işletmeler ile ilgili olan bilimsel kuruluşlar ve araştırma kurumlarıdır. Ayrıca işletmelerin menkul değerlerine yatırım yapmayı amaçlayan, bilgi sahibi olmak isteyen diğer kişiler de işletme dışı ilgililer arasındadır. Bunların yanı sıra işletmenin yönetiminde söz sahibi olmayan küçük ortakların da işletme dışı ilgililer arasında sayılması uygun olacaktır (Kaynar, 2010: 51).

İşletme dışı ilgililere sunulan raporlar, söz konusu ilgilinin ihtiyaç duyduğu bilginin niteliğine, bilgi alma konusunda sahip olduğu yasal hak ve düzenlemelere göre farklı kapsam ve içerikte olabilir. İşletme dışındaki ilgilinin ihtiyacına ve alacağı kararın özelliğine göre söz konusu temel finansal raporların az veya çok ayrıntılı olarak düzenlenmesi söz konusu olabilir. Bununla birlikte özellikle genel açıklama kuralları içerisinde yayınlanan finansal raporların bütün işletme dışı ilgililerin ihtiyacını tam olarak karşılaması mümkün değildir (Kaynar, 2010: 52). Dış raporlara örnek olarak, bilanço, gelir tablosu, nakit akım, fon akım tablosu, yıllık faaliyet raporları gibi raporlar verilebilir.

Günümüzde teknolojinin gelişiminin etkisiyle bilgi paylaşımının daha fazla önem kazanması dış bilgi kullanıcılarının dikkatini finansal ve finansal olmayan bilginin ayrıntılı olarak sunulmasına çekmektedir. Bu durum işletmeleri yatırımcıların dikkatini çekmek için daha ayrıntılı yönetim muhasebesi uygulamaları yapmaya ve finansal ve finansal olmayan bilgilerini gerçekçi ve şeffaf bir yaklaşımla raporlayarak yatırımcıların ve analistlerin ilgisini çekme çabalarına neden olmaktadır (Fidancı, 2010: 161). Bir işletme örgütünde stratejik yapının benimsenmesi ve korunmasında önemli bir rol oynayan muhasebe bilgi sistemi, işletmede belli başlı faaliyetlerin gerektirdiği bilgilerin tam bir uyum içinde elde edilmesini de sağlar. Muhasebe bilgi sistemi aynı zamanda işletme faaliyetleri arasında finansal olan ve olmayan verileri de toplayıp entegre eder (Romney ve Steinbart, 2003: 14). Bu değerlendirmeler neticesinde muhasebe bilgi sistemi tarafında üretilen raporları finansal ve finansal olmayan raporlar olarak ta değerlendirmek ve bu kavramları açıklamak gerekmektedir. Geleneksel muhasebe anlayışında yeri bulunmayan fakat son yıllarda değeri üzerine ortak görüş beyan edilen finansal olmayan raporlamalar artık muhasebe bilgi sistemi rapor nitelikleri arasında bulunmaktadır.

Raporlama Sistemi

Raporlama; veriye erişme, onu biçimlendirme ve kurum içi ve dışında kullanıma sunma sürecidir. Aynı zamanda raporlama bir iş zekası stratejisinin temeli ve bir sistem ürünüdür. İşletme etkinliği dikkate alındığında resmi yetki ve kumanda ilişkileri yanında, yatay ve çapraz yönetim bilgi ve raporlama sistemine de gereksinim duyulmaktadır (Fidancı, 2010: 59). Yücel (1986)'ya göre raporlama sistemi, işletmeye ilişkin bilgileri işletme yöneticilerine ve ilgililerine ulaştırılmasını amaçlayan muhasebenin önemli bir alt sitemidir (Kaynar, 2010: 52).

Raporlama sistemi, bilgi kullanıcılarının gereksinimleri çerçevesinde finansal raporlama sistemi (genel muhasebe, defteri kebir) ve yönetim raporlama sistemi olmak üzere iki gruba ayrılır.

Finansal Raporlama Sistemi

Bilanço, gelir tablosu, satışların maliyeti tablosu, nakit akım tablosu, fon akım tablosu, kâr dağıtım tablosu, öz kaynaklarda değişim tablosu ve yasal olarak hazırlanması gerekli diğer tablolar (KDV, gelir vergisi, kurumlar vergisi vb.) gibi geleneksel finansal tabloları üreten bir alt sistemdir (Kaynar, 2010: 15).

Bütünleşik bir kaydetme ve raporlama sisteminin parçasını oluşturan finansal raporlama sistemine veri girişinin büyük bir kısmı, kaydetme sisteminden gelir. Kaydetme sistemi tarafından faaliyetlerle ilgili kaydedilen veriler, tasnif için hesaplara (büyük deftere) aktarılır. Finansal raporlama sistemi için gereksinim duyulan veriler büyük defter hesaplarından sağlanır. Finansal raporlama sistemi birbirleri ile yakından alakalı oldukları ve birbirlerine bağımlı oldukları büyük defter sistemi ile beraber anılır, tek bir sistem olarak kabul edilirler.

Günlük işletme faaliyetlerinin dışında kalan; hisse senedi işlemleri, şirket birleşmeleri gibi sık rastlanmayan ve kaydetme sisteminde yer almayan ve arızı nitelik taşıyan işlemlere ilişkin veriler, doğrudan (modüllere girilmeden) muhasebe fişleri aracılığı ile hesaplara işlenir.

Finansal raporlama sistemi, finansal nitelikli kaynakların durumunu ve bu kaynaklarda meydana gelen değişimleri ölçer ve raporlar. Bilgilerin çoğu; bilanço, gelir tablosu, satışların maliyeti tablosu, fon akım tablosu, nakit akım tablosu, öz kaynaklarda değişim tablosu, kâr dağıtım tablosu vb. geleneksel finansal tablolar, vergi beyannameleri, sosyal güvenlik bildireleri ve diğer yasal tablolar şeklinde raporlanır. Bu raporlardaki bilgiler, işletme dışındaki ilgili kişi ve kuruluşlara işletme hakkında bilgilendirme, izleme, yatırım kararları ve işletme ile diğer işletmeler arasında karşılaştırmalar yapmak amacıyla işletmenin genel performansını inceleme olanağı sağlayan bilgilerdir (Kaynar, 2010: 15).

Finansal raporlama sisteminde hangi finansal tabloların nasıl ve hangi formatta üretileceği yasal düzenlemelere (Türk Ticaret Kanunu vb.), Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS) ve işletme paydaşlarının ihtiyaçlarına göre işletme yönetimince belirlenir. Finansal tablolar işletmenin finansal bilgilerinin kamuya açıklandığı

önemli araçlar olduğundan, finansal tablo kullanıcılarının (işletme paydaşları) işletmenin finansal tablolarından bekledikleri faydayı sağlayabilmeleri bu tabloların bazı özelliklere sahip olmasını gerektirir. Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu muhasebe standartlarında ve özellikle kavramsal çerçevede finansal tabloların sahip olması gereken özellikleri ve finansal tabloların hazırlanması sürecinde dikkat edilmesi gereken noktaları açıklamıştır. Bu çerçevede finansal tabloları hazırlama esasları şu şekildedir (Sağlam vd. 2013: 124-125):

- Tahakkuk Esası,
- İşletmenin Sürekliliği Varsayımı,
- Anlaşılabilirlik,
- İhtiyaca Uygunluk,
- Güvenilirlik,
- Karşılaştırılabilirliktir.

Yönetim Raporlama Sistemi

İşletme yönetimine veya iç bilgi kullanıcılarına yönelik, karar alma süreci için gerekli olan, sorumluluk raporları, bütçeler, sapma analizi ve özel amaçlı çeşitli raporları üreten bir alt sistemdir. Yönetim Raporlama Sistemi, işletme yönetimi için gereksinim duyulan parasal ve parasal olmayan bilgileri sağlar. Bu raporlar, geçmişe yönelik bilgilerden ziyade geleceğe yönelik bilgileri içeren raporlardır. Yönetim raporları, işletmenin hangi bilgiyi, hangi formatta, hangi periyotta ve nasıl sunacağını belirleme esnekliğine sahip olması nedeniyle, isteğe bağlı raporlama ya da iç raporlama olarak da adlandırılmaktadır. (Ömürbek, 2003: 98).

Muhasebecileri de kapsayan sistem tasarımcıları, yöneticilerin karşı karşıya kalabilecekleri problem türlerini anlamak ve bunlar için bilgi üretmek zorundadırlar. Yönetim raporlama sistemi, yönetim karar modelleri, yönetim ilkeleri, yöneticilerin örgüt içerisindeki işlevi ve düzeyi, desteklenen karar türü, problem çözme derecesi ve insan davranışı gibi, örgütsel ve kurumsal uygulamalar tarafından şekillendirilir (Kaynar, 2010: 15).

Yönetim raporlama sisteminde üretilen raporlar ve bilgiler, uygulama yazılımları tarafından standardize edilebilecek türde değildirler. Bu sistemlerde üretilen raporlar ve bilgiler, ilişkisel bir veri tabanında yer alan bilgilerden karar destek sistemleri aracılığı ile bilgi kullanıcılarının gereksinimleri çerçevesinde yapılacak sorgulamalar neticesinde elde edilebilmektedir (Sürmeli vd., 2005: 52).

Organizasyonun iç kontrol yapısında kritik bir unsur olan yönetim raporları, yöneticinin problemlere doğru zamanda odaklanmasını sağlar ve böylece çözümlerin geliştirilmesi ile işletme amaçlarına ulaşmasını destekleyecek sonuçlar doğurur (Hall, 2011: 365). Yönetim raporlarında sunulan bilgiler tamamen işletme faaliyetlerinin planlanması ve kontrol edilmesi ile ilgilidir. Yönetim raporlaması, finansal raporlama gibi zorunlu olmamasından ve iç raporlama sisteminin bir unsuru olmasından dolayı ihtiyari raporlama olarak da adlandırılır. Bu sebeple raporlar iç raporlama sisteminin bir unsuru olarak tamamen iç kullanıcıların ihtiyaçlarına yönelik olarak hazırlanır (Hall, 2011: 349). Yönetim raporları metinsel, sayısal veya grafiksel bir yapıda olabilirler. Şekli nasıl olursa olsun tüm raporların taşınması gereken en önemli özellik bilgi içerikli olmalarıdır. Bu bağlamda yönetim raporları programlı veya özel durumlara yönelik olarak oluşturulabilmektedirler. (Hall, 2011: 349).

Finansal ve Finansal Olmayan Raporlamalar

Muhasebe genel olarak, işletmelerin finansal ve mali nitelikli faaliyetlerinin saptanarak, sınıflandırılması, kayıtlanması, raporlanması ve yorumlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu fonksiyonuyla muhasebe, mali raporlar aracılığıyla işletme ile ilgili ortaklar, potansiyel yatırımcılar, alacaklılar, işletme yöneticileri, kredi kuruluşları ve devlet gibi çeşitli kişi ve kuruluşların, birbirinden farklı olan bilgi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Bu ihtiyaçların giderilmesinde, bütün ilgili kişi ve kurumların ortak bilgi ihtiyaçlarını dikkate alması gereken mali tabloların, işletmenin faaliyetlerini ve ekonomik gerçeklerini açık, anlaşılabilir biçimde, tarafsızca, karşılaştırılabilir bir anlayış içinde, tam olarak yansıtması istenir (Şensoy, 2008: 5).

Geleneksel yönetim muhasebesi uygulamaları, maliyet muhasebesi konularını içermekte ve kar temelli performans ölçümlerini kullanmakta olup, finansal işlemlere

odaklanmaktadır. Modern yönetim muhasebesi metotlarında ise finansal ve finansal olmayan bilgiler bütünleştirilmiştir, strateji odaklılık hedeflenmektedir (Haldma vd. 2007: 38). İşletme performansını ölçmek üzere raporlama yapması gereken muhasebe, günümüzde hem finansal hem de finansal olmayan raporlamalar geliştirmektedir.

Finansal Raporlar

Genel olarak, mevcut ve potansiyel yatırımcılara, işletme yönetimine, borç verenlere ve kredi veren diğer taraflara raporlayan işletmeye kaynak sağlama kararlarını verirken faydalı olacak finansal bilgiyi sağlamak ve işletme performansını ortaya koymak üzere hazırlanır. Mevcut ve potansiyel yatırımcılar, öz kaynağa dayalı finansal araçlar ile borçlanma araçlarının satın alınması, satılması veya elde tutulması kararlarını, bu araçlara yapılan yatırımlardan bekledikleri getirilere (örneğin; temettü ödemelerinden, anapara ve faiz ödemelerinden ya da piyasa fiyatında meydana gelen artışlardan elde edilen getiriler gibi) bağlı olarak alırlar. Bunun yanı sıra işletme yönetiminin icraya ilişkin, maliyet, satış, gelir, gider ve büyüme gibi başlıklarda ihtiyaç duyduğu finansal bilgilerde bu raporlarla karşılanmaktadır.

İşletmenin finansal faaliyetlerini periyodik olarak ilgili kişi veya kuruluşlara sunma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu kapsamda mali tablolar halinde düzenlenen raporlar tek düze bir şekilde açık, şeffaf ve mukayeseye uygun olarak hazırlanır. Bu tabloların dışında işletme faaliyetlerin ve performans ölçümlerine ilişkin ek mali tablo ve raporlarda finansal raporlamalar arasında bulunabilir.

Yasal Zorunluluk Gereği Hazırlanan Mali Tablo ve Raporlar; uluslararası muhasebe standartları ile sınırları ve özellikleri belirtilmiş olan tek düzel mali tablolar belirli bir ekonomik ölçüğe sahip işletmelerin, hazırlamak zorunda olduğu veya olmadığı tablolar olarak tanımlanmaktadır. Bu tablolar şu şekilde sıralanabilir.

- *Bilanço:* Belirlenen bir tarih aralığında bir işletmenin sahip olduğu varlıkların aynı zamanda bu varlıklardan elde edilen borçları ve ana sermayeyi detaylı bir şekilde gösterir. İşletmeye ait mali durumu muhasebe kayıtlarına paralel

götüren tablodur. İşletmenin anlık mali durumunu resmeden statik bir tablodur (Ataman, 2005).

- *Gelir Tablosu:* Belirlenmiş bir zaman aralığında işletmenin tüm kazandığı gelirle aynı dönemde yaptığı harcamaları gösteren bunun sonucunda da kar ve zararı ortaya koyan tablo olarak tanımlanmaktadır. Dinamik bir tablodur (Ataman, 2005).

- *Satışların Maliyeti Tablosu:* Bir dönem içerisinde işletmenin stok devinimini, üretim harcamalarını, satılan ürün masraflarını, satılan hizmet maliyetini ortaya koyan, gelir tablosunun eki olarak hazırlanan tablodur. Gelir tablosu içerisinde yer alan satışların maliyeti sekmesi ayrı bir tablo olarak hesaplanıp bu tablonun içerisine dahil edilir (Küçüksavaş, 2005).

- *Fon Akım Tablosu:* Belirli bir dönemde işletmenin bütün mali kaynaklarını ve bunların nerelerde kullanıldığını göstermek üzere tasarlanmış bir tablodur (Genç ve Tanrıvermiş, 2005).

- *Nakit Akım Tablosu:* Bir dönem içerisinde işletmenin parasal devinimini, bir diğer anlatımla paranın giriş ve çıkışını özet şeklinde gösteren bir tablodur. Burada bahsi geçen para hareketi kasadaki mevcut parayı ve bankadaki varlıkları gösterir (Nuriyev, 2009).

- *Kar Dağıtım Tablosu:* İşletmenin karı nasıl paylaştığını, kardan sağladığı ve yedeklenen paraya yapılan eklemeleri, bu yedeklerden yapılan dağıtımı, hisse başına elde edilen karı, hisse başına düşen kar payı tutarı ve oranını gösteren bir tablo olma özelliğine sahiptir (Akgüç, 2006).

- *Öz sermaye Değişim Tablosu:* Bir hesap aralığı dönemi içinde işletmenin ana sermayesinde oluşmuş olan değişiklikleri ve bunların neden olduğu gösterilmektedir (Akgüç, 2006).

- *Net İşletme Sermayesi Dağıtım Tablosu:* Yine bir hesap dönemi içinde işletmenin sermaye kaynağını ve bu kaynağın nereye kullanıldığını göstererek o döneme ait net işletme sermaye artışı ve azalışı göstergesidir (Nuriyev, 2009).

Finansal Performans Ölçümüne İlişkin Raporlar; finansal performans ölçümü için kullanılan değişkenler olarak, büyüme ve karlılıktaki değişimin ölçümünde (genellikle varlıklar, yatırımlar veya öz sermaye ile ilgilidir) kullanılan piyasa değeri, varlıklar, sermaye, nakit akımları, satışlar ve piyasa/defter değeri gibi değişkenlerdir

(Capon, Farley, Hoenig 1990: 1143). Bu kapsamda değişkenlerdeki durumu gösteren ve mali tablolara ek olarak yönetimin belirlediği stratejiler doğrultusunda raporlar üretilmektedir. Karlılık, hissedar değeri, hasılat değişimi, maliyet yönetimi ve finansal oranlar rapor başlıklarına örnek olarak sayılabilir.

- *Karlılık*: İşletmenin kar oluşturan varlıklarının kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Kârlılık oranı belli bir dönemde elde edilen karın, aynı dönemde kullanılan sermayeye oranı şeklinde açıklanabilir (Yiğiter, 2009: 34). Karlılık ile ilgili aşağıdaki raporlamalar üretilmektedir.

- Genel Karlılık Analiz Raporları
- Ürün Başına Karlılık Raporları
- Karlılık Oranları

- *Hissedar Değeri*: Bir İşletmenin hissedarlara karlılığı ve hisse değerini artırmak ve temettü ödemek suretiyle yarattığı değerdir. Bir başka ifade ile, işletmedeki hissedarların yatırımlardan elde ettikleri toplam faydadır. Bu fayda, kar payları ve çok daha önemlisi, hissedarların yatırımlarının sermaye değerlemesini de içerir. Yaygın olarak, yatırılan sermayenin getirisi ölçüldüğü zaman, hem işletmenin kar sağlaması ile ilgili ve hem de genel bir kural olarak daha yüksek karlar, hissedar değerini arttırır (Sakarya, 2008: 178). Hissedar değeri ölçümünde kullanılan en önemli yaklaşım *Ekonomik Katma Değer* yaklaşımıdır. Hissedar değerini maksimize etmek isteyen bir işletmenin temel amacı pozitif ve artan bir ekonomik katma değer elde etmektir. Hissedarlara yaratılan değeri belirleyen değer etkenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Satışların Büyüme Oranı,
- Faaliyet Karı Marjı Raporları
- Çalışma Sermayesi Yatırımı Raporları
- Duran Varlık (Sabit Sermaye) Yatırımı Raporları
- Sermaye Maliyeti Raporları
- Vergi Oranı,
- Değer Yaratma Süresi Raporları

- *Maliyet Yönetimi*: Rekabet ortamında etkin kararlar almak, üretim faktörlerinin etkinliğini arttırmak ve daha sağlıklı maliyet hesaplamaları yapmak

amacıyla maliyet yönetiminin stratejik hale getirilmesi için maliyete ilişkin ek raporlar hazırlanmaktadır. Bu raporlara şu şekilde örnekler verilebilir.

- Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi Raporları
- Tam Zamanında Maliyetleme Sistemi Raporları
- Hedef Maliyetleme Raporları
- Mamul Yaşam Süresi Maliyetleme Raporları
- Kaizen Maliyetleme Sistemi Raporları
- Kalite Maliyetleri Sistemi Raporları
- Değer Mühendisliği Raporları
- Benchmarking (Kıyaslama) Raporları
- *Finansal Oranlar:* İşletmenin finansal tablolarını kullanarak işletme nin mali durumu hakkında daha detaylı bilgi edinilmesini sağlayan, karar alma süreçlerine doğrudan etki yapan oransal analiz sonuçlarıdır. Mali tablolardaki değerlerin analiz edildiği finansal oranlar şu şekildedir.
 - Likidite Oranları
 - Finansal Yapı Oranları
 - Faaliyet, Finansal ve Sermaye Karlılık Oranları
 - Devir Hızı Oranları
 - Piyasa Değeri Oranları

Finansal Olmayan Raporlar

Günümüzde işletmeler için değer oluşturan ve hissedarlar için uzun vadede artı değer yaratan finansal olmayan etmenler, finansal etmenlerden daha büyük bir etkiye sahiptir. Finansal olmayan etmenler ürün veya hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, operasyonel etkinlik, yeni ürün ve hizmet yaratma, çalışan memnuniyeti ve değişim hızı, diğer işletmeler ile yapılan ortaklıklar, topluma katkı yapma ve çevresel etki performanslarıdır (Fırat, 2008: 118).

Yoğun rekabet ortamı, müşteri beklentilerinin değişmesi, esnekliğin artması, teknolojik gelişmeler, yeni üretim teknikleri vb. gelişmeler geleneksel muhasebe temelli performans ölçümlerinin yetersiz kalmasına neden olmuş, finansal

performans ölçümlerinin yanı sıra finansal olmayan performans ölçümlerinin de eşzamanlı kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir.

Finansal olmayan performans ölçümü, işletmelerin maddi olmayan varlıkları olarak adlandırılan varlıklarının ölçülmesini gerektirir. Maddi olmayan varlıklar, gelecekteki finansal performansın ve işletme değerinin belirleyicisi olan fiziksel olmayan varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Andriessen's (2004), performans ölçüm literatürünü inceleyen çalışmasında maddi olmayan varlıkların ölçülmesinin sebeplerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Yiğiter, 2009. 49):

- Yönetimin dikkatinin maddi olmayan varlıkların ölçümüne ve yönetilmesine odaklanması,
- Maddi olmayan kaynakların yönetilmesi zorunluluğunun ortaya çıkması,
- Kaynak temelli stratejilerin geliştirilmesi,
- Faaliyetlerin denetlenmesi gereği,
- İşletme stratejilerinin eyleme dönüştürülmesi zorunluluğu,
- Faaliyetlerin sonuçlarına dikkat edilmesinin önemi,
- İşletmelerin bir bütün olarak kabul edilip, yönetilmeye başlanmasıdır.

Genel olarak kullanılan finansal olmayan performans ölçümleri aşağıda sıralanmaktadır (Chow ve Stede 2006: 3):

- Objektif Finansal ölçümler
 - İçsel Faaliyet Ölçümleri
 - Üretim hacmi
 - İş gücü verimliliği
 - Makine verimliliği
 - Materyal kullanımı
 - Sistem etkililiği
 - Stok düzeyi
 - Üretim hataları
 - Yeni ürün sunumu
 - İş gören Odaklı Ölçümler

- İş gören memnuniyeti
- İş gören yetenekleri
- İş görenlerin yetkilendirilmesi
- İş gören eğitimi
- İş görenlerin devri
- Devamsızlık
- Müşteri Odaklı Ölçümler
 - Pazar payı
 - Müşteri siparişlerinin zamanında karşılanması
 - Performans geliştirme
 - Müşterinin sorunlarına zamanında cevap verme
 - Ürün esnekliği
 - Müşteri memnuniyeti
 - Müşteri tutma
 - Müşteri kazanma
- Subjektif Ölçümler
 - İşletmenin uzun dönemli perspektifi
 - İşletmenin yeni bilgi ve yetenekleri kazanmadaki etkinliği
 - İşletmede bilginin paylaşımı konusundaki istek
 - İşletmedeki bölümler arasındaki işbirliği
 - İşletmeye sadakat
 - İşletmedeki yönetim tarzı

Finansal olmayan raporlama, işletmelerin ekonomik ve ekonomik olmayan faaliyetlerini, sosyal ve çevresel durumunu ilgili çıkar grupları ve toplum için açıklanması sürecidir. Finansal olmayan raporlar, işletme stratejileri ve hedefleri, insan kaynakları ve markaların değeri, işletmenin yönetim uygulamaları ve örgüt yapılanması konularındaki standartları içermektedir (Gençoğlu ve Erdoğan, 2008: 39). Bu kapsamda hazırlanan raporlar geleneksel finansal tablolara dahil edilerek, finansal tabloların eki veya bağımsız raporlar halinde veya karma olarak hazırlanabilir. Maddi olmayan varlık veya entelektüel sermayenin ölçümü ve raporlamasında kullanılan yollar şöyledir (Alagöz vd., 2013:5-7);

- Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı,
- Tobin'in Q Oranı,
- Maddi Olmayan Varlıkların Değerinin Hesaplanması,
- Dengeli Puan Tablosu (Balanced Scorecard),
- Skandia Klavuzu,
- Entelektüel sermaye Endeksi,
- Teknoloji Brokeri,
- Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli (IAM) yöntemi,
- Maddi Olmayan Varlıkların Ölçülmesinin Finansal Yöntemi,
- Sullivan'ın Entelektüel Sermaye Ölçüm Metodu,
- Ante Pulic'in Entelektüel Katma Değer Katsayısı

Bu yolların kullanılması sonucunda elde edilen finansal olmayan raporlama örnekleri şunlardır:

- *Entelektüel Sermaye Raporlaması*: Entelektüel sermaye raporu, belirli kaynakların kullanılmasına ve gelişmesine imkan veren amaçlar için, yönetim kontrolü ve müdahalesi için, bilgi yönetimi etkinliklerinden meydana gelen yeterlilikler dizisidir. Yani entelektüel sermaye raporları, bir işletmenin bilgi yönetimi etkinliklerini gösteren raporlardır. Başka bir ifadeyle, organizasyonun faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlayan geniş bilgi kaynaklarının bir birleşimidir (Şamiloğlu, 2002: 222).

Entelektüel sermaye raporları, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi şeklinde üç alandan oluşmaktadır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 177).

İnsan sermayesi alanında;

- Çalışanların Profili ve Eğitim Durumlarının Raporlanması,
- Personel Devir Hızı,
- Bağlılık ve Aidiyet Ölçümü,
- Motivasyon Raporları,

Yapısal sermaye alanında;

- Altyapı Durum Raporları,
- İdari Süreç Raporları,

- Yenilikçilik Seviye Raporları,
- Kalite Raporları,
- Bilgi Temelli Altyapı Raporları,

Müşteri sermayesi alanında;

- Müşteri Profili Raporları,
- Müşteri Desteği,
- Müşteri İmajı Raporları,
- İmaj ve İtibar Raporları,
- Marka Değeri Ölçümü,
- Hisse Sahiplerinin Profili,
- Sözleşme ve İşbirliği Raporları,

- *Çevresel Raporlama:* Çevresel Raporlama, bir işletmenin çevre üzerine etkileri, bu etkileri yönetme performansı ve ekolojik bakımdan sürdürülebilir kalkınmaya katkısı gibi çevresel performansı hakkındaki bilgilerin kamuya açıklanmasını sağlayan raporlamadır (Uluslan, 2009: 184). Finansal, sosyal ve çevresel konulara odaklanan üçlü sorumluluk raporlamasının bir unsurudur ve çevre politikaları/stratejileri, çevresel maliyetler, çevre yönetim sistemleri konularında diğer bir deyişle; çevresel etkiler ve çevresel performanslara ilişkin olarak iç ve dış paydaşlara yapılan açıklamalardır (FEE, 2000: 3). Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak yaşanan ekolojik değişimler, bir dizi çevresel yöntem ve tekniklerin geliştirilmesine ve sosyal sorumluluk ilkesi gereğince muhasebenin çevre konularıyla yakından ilgilenmesine sebep olmaktadır. Bunun sonucunda da çevre muhasebesi olarak adlandırılan bir muhasebe alanı ortaya çıkmıştır. Aslında çevre muhasebesi, çevresel kaynakların kullanımı sonucunda doğacak etkilerin muhasebesi ve bu doğrultuda oluşturulacak raporlamaların bütünü olarak ifade edilebilir.

- *Sosyal Sorumluluk Raporlaması:* Sosyal sorumluluk raporları, yıllık faaliyet raporlarında veya ayrı olarak işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerinin boyutlarının gösterildiği işletme içi ve dışı menfaat sahiplerine finansal ve finansal olmayan bilgi sunan raporlardır (Başar ve Başar, 2006 s.214). Sosyal sorumluluk raporlaması işletme ve menfaat sahipleri arasındaki iletişim, öğrenme ve karar alma sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle de menfaat sahiplerine kendi ilgi konularının dikkate alınıp alınmadığını görmelerine

olanak sağlamaktadır (Başar ve Başar, 2006 s.215). Geleneksel muhasebe anlayışında işletmelerin sosyal sorumluluk bilgilerini açıklaması gerekliliği olmamasına rağmen günümüz işletmeleri şirket piyasa değerlerine yansıtacağı düşüncesinden hareketle gönüllü olarak kendi sosyal sorumluluk faaliyetlerini, düzenlemiş oldukları faaliyet raporlarında açıklamaktadırlar. Bu ifadeler ışığında sosyal sorumluluk raporlaması geleneksel finansal raporlamaların kapsamını toplumsal fayda yönünde genişletmekte ve aynı zamanda menfaat sahiplerine finansal konularda hesap verme şeklinde ifade edilebilecek geleneksel rolün ötesinde işletme sorumluluklarının genişletilmesi anlamını taşımaktadır. Sosyal sorumluluk raporlarının sürdürülebilir kalkınmayı desteklediği görülmektedir. Bu nedenle sosyal sorumluluk raporlaması bir çok kaynakta sürdürülebilirlik raporlaması olarak da adlandırılmaktadır.

- *Sürdürülebilirlik Raporlaması:* Sürdürülebilirlik raporlaması, bir organizasyonun faaliyetleri, ürünleri ve hizmetleri ile ilgili ekonomik, çevresel ve sosyal başarısının kamuoyuna sunulmasıdır. Sorumluluk raporlaması ve kurumsal sorumluluk raporlaması ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma hedefine doğru kurumsal performans ile ilgili olarak ölçme, açıklama yapma, iç ve dış paydaşlara karşı sorumluluğun uygulanmasını sağlayan raporlamadır. Sürdürülebilirlik raporları, raporlama dönemi esnasında kurumun taahhütleri, stratejisi ve yönetim yaklaşımı sonucunda ortaya çıkmış neticeleri ve sonuçları kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik raporu, işletmelerin faaliyetlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal yönlerinin açıklandığı, sadece finansal raporlama standartlarını değil, aynı zamanda finansal olmayan raporlama standartlarını da içeren rapordur (Gençoğlu ve Erdoğan, 2008, s.35).

1.11. Kurumsal Kaynak Planlama

Kurumsal kaynak planlama (KKP) kavramı için değişik açılardan bakarak farklı tanımlar yapmak mümkün olsa da en genel şekilde, işletmede süregelen tüm bilgi akışının entegrasyonunu sağlayan yazılımlar olarak tanımlanabilir. İşletmenin tüm fonksiyonlarını tek bir veri tabanında birleştiren KKP, insan kaynaklarının, muhasebenin, satışın, üretimin, dağıtımın ve tedarik zinciri yönetiminin üst düzeyde entegrasyonu anlamını taşımaktadır (Poston ve Grabski 2001: 271).

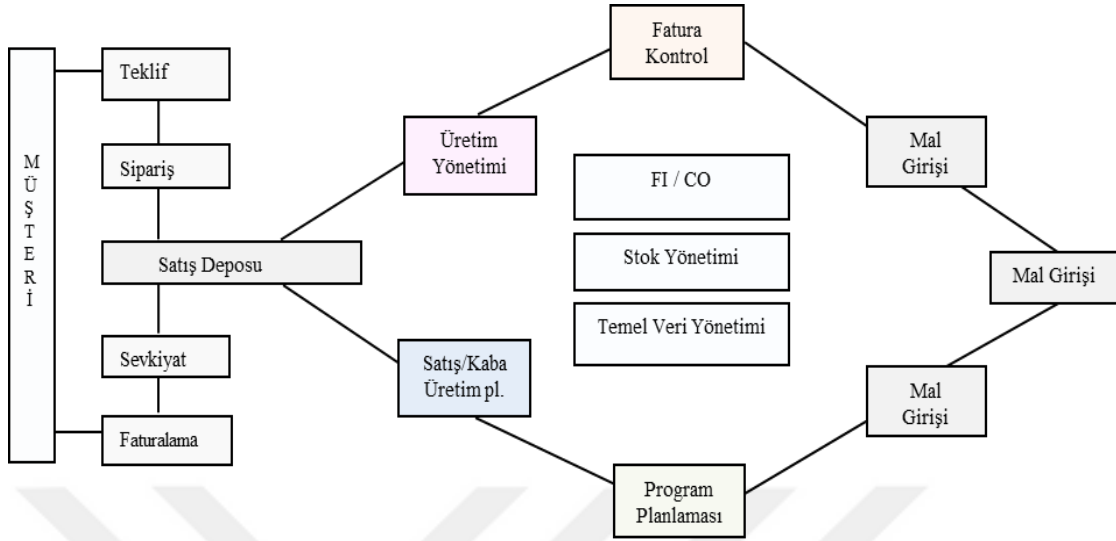
Klaus ve arkadaşlarının (2000) belirttiği gibi, KKP kavramına 3 farklı şekilde bakmak mümkündür. (1) KKP bilgisayar yazılımı şeklinde alınıp satılabilen ticari bir pakettir. (2) KKP, bir kurumun tüm süreç ve verilerini tek bir geniş kapsamlı ve bütünlük yapı altında toplayan bir gelişim aracıdır. (3) İş süreçlerine çözümler sunan bir altyapının anahtar ögesidir (Yegül 2002: 3).

KKP sistemi, bilgi teknolojisi ile mümkün olan, işletmenin bütün kaynaklarını planlayan ve bütün bilgi ihtiyaçlarını gideren bir yönetim sistemidir. Diğer bir deyişle KKP, tamamıyla entegre edilmiş bilgisayar destekli bir iş yönetim sistemidir. KKP sistemi, tüm departmanların yazılım ve süreçlerini tek bir veri tabanı üzerinde çalışan tek bir yazılım uygulaması içinde birleştirir. KKP sistemleri, destek, tüketici hizmetleri, finans, planlama, dağıtım ve üretim süreçlerini uyumlu hale getirirken tasarruf sağlanmasına ve coğrafik olarak farklı bölgelerde bulunan işletme birimlerinin (fabrikalar, satış birimleri, hammadde ve yarı mamul depoları, yönetim merkezi) birbirine bağlı ve koordineli bir şekilde çalışabilmesini sağlamaktadır. Bu birimlerden sağlanan veriler ile işletme yönetimi planlamadaki kriterlerini revize edebilmektedir (Poston ve Grabski 2001: 271).

KKP sisteminde amaç, muhasebe, finans, lojistik, üretim planlama, stok yönetimi, satın alma, üretim, pazarlama, kalite yönetimi, insan kaynakları, bakım/onarım, müşteri ilişkileri yönetimi gibi fonksiyonlar arasındaki işbirliği ve etkileşimi geliştirmektedir. Böylelikle bu fonksiyonların en yüksek rekabet avantajı elde etmesine imkan verilir. Şekil-10 KKP sisteminin işleyişi hakkında daha net bir fikir vermektedir.

KKP geleneksel muhasebe bilgi sistemi ile işletmenin tüm organizasyonlarını birleştirmektedir. Dolayısıyla bir satış siparişi girildiğinde, bu işlemin etkileri otomatikman işletmenin etkilenen bölümlerine yayılmaktadır. Envanter güncellenmekte, üretim programı ayarlanmakta ve alım siparişleri gerekli hammadde ve malzeme için verilmektedir. Finansal bilgi diğer finansal olmayan işlevsel bilgiye bağlanmalıdır. Bu geleneksel olarak bilgi sistemlerinin ve muhasebenin farklı fonksiyonlarının daha sıkı bağlı olması gerektiği anlamına gelmektedir (Romney ve Steinbart, 2000: 17-18).

Şekil-10: KKP Sisteminin İşleyişi



Kaynak: Yaman Zafer, (2002), “Üretim Ve Pazarlar Globalleşiyor, Yazılımlar Da Hizmet Veriyor, MRPII-DRPII ERP-SCM...Şimdi Sırada Ne Var?”, Pazarlama Dünyası Dergisi.

KKP sistemleri, işletmenin bütün fonksiyonlarını entegre etmek ve eş zamanlı hale getirmek suretiyle farklı bölümlerin özel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. KKP ile işletmeler daha çok ve daha iyi bilgiyi daha düşük maliyetle elde edebilmektedirler. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Faaliyet Tabanlı Bütçeleme, Dengeli Puan Tablosu ve Değer Zinciri Analizi gibi modern maliyet ve yönetim muhasebesi teknikleri KKP sistemleri ile başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir. Ayrıca, giderek yaygınlaşan e-ticaret uygulamaları da KKP ile mümkün olabilmektedir.

1.12. Kurumsal Zeka Teknolojileri

Kurumsal bilgi sistemlerinin topladığı ham verileri analiz ve karar destek amacı ile anlamlı ve yararlı bilgiye dönüştüren teori, süreç, metodoloji ve teknoloji kümelerine “kurumsal zeka” tanımı yapılmaktadır. “Business Intelligence” kelimesinin karşılığı olarak “iş zekası” olarak ta adlandırılmaktadır. “Intelligence” kelimesinin “istihbarat” anlamının bulunmasından dolayı bu kavram “kurumsal istihbarat” olarak tanımlanabilmektedir. Yani yöneticilere sunulmak üzere toplanmış ve analiz edilmiş stratejik veya taktik içerikli işlenmiş bilgiyi elde etme sistemi olarak ifade edilebilir.

Kurumsal zekâ; alınacak kararlara destek olmak üzere iş dinamikleri üzerinde kesin ve belirgin bir anlayış geliştirmek üzere kullanılan yöntem ve süreçler bütünüdür. Diğer bir ifade ile dağıtık veriler kullanılarak stratejik karar alma durumunda olan kişilere bilgi üretilmesidir (Brackett, 1999: 72). Veri analizi bakış açısı ile kişilere kararlarını belirlemek ve varsayımlarda bulunmalarına yardımcı olabilmek amacıyla anlamlı bilgilerin toplanması sürecidir. Kurumsal zeka bilgi bakış açısı ile verinin incelenmesi, keşfedilmesi ve dönüştürülmesi ile bilginin elde edilmesidir (Güleç, 2007: 6).

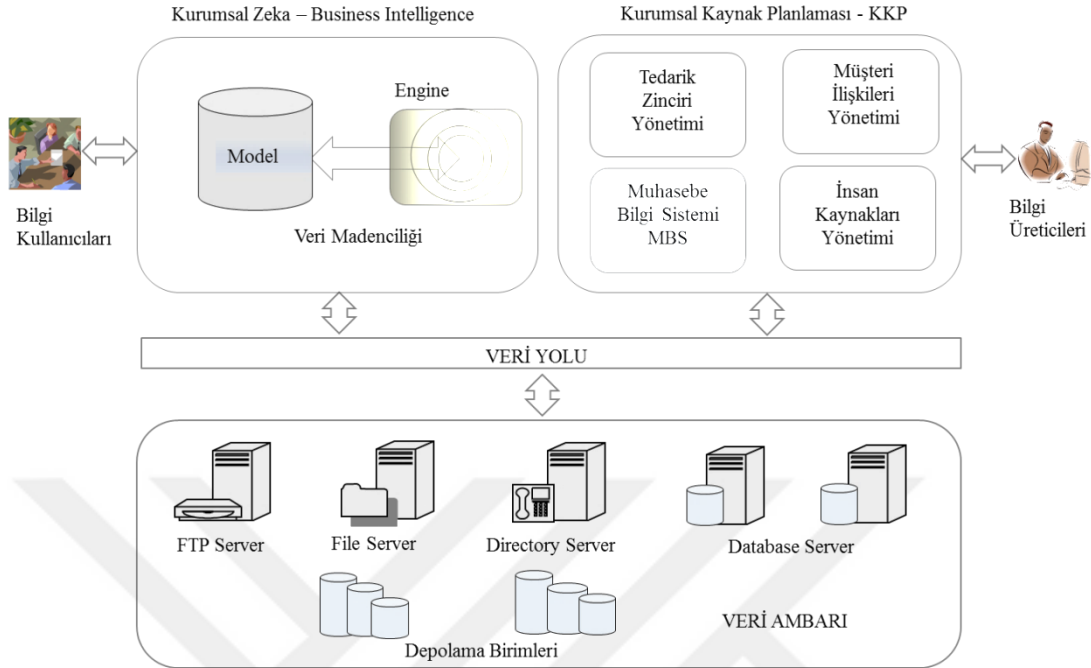
Temel olarak iş zekâsı, kurumların karar verme ve yönetim kabiliyetlerinin artırılmasına yardımcı olan, çok sayıda verinin kurumsal bilgiye dönüştürülmesini ve böylelikle kurumların rekabet ortamında avantaj sağlamasına yönelik kavramlar, metotlar, süreçler ve yazılımlar bütünüdür. Kurumsal bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri ile iş zekâsının temel ayrım noktası, iş zekâsının sadece yöneticilere yönelik olmayıp, süreç içerisine tüm paydaşların (üst-alt düzey yöneticilerin, sistem dışı müşteri ve tedarik zincirinin) dâhil edilmesini sağlamasıdır (Güleç, 2007: 6).

Kurumsal zeka, kurumsal sistemlere bazı yetenekler kazandırmaktadır. Söz konusu yetenekler şu şekilde sıralanabilir (Güleç, 2007: 6);

- *Veri Yönetimi*; veri kazanımları, veri üretimi, veri dönüşümleri, veri tümleşimi; mevcut verilerden bilgi keşfedilmesi, büyük çaplı verilerin yönetimi ve bakımı.
- *Veri Analizi*: OLAP (Online Analytical Processing)-Online Analitik Süreçleme ve OLTP (Online Transaction Processing)- Online İşlem Süreçleme gibi veri işleme, veri sorgulama ve raporlama yetenekleri
 - *Karar Destek*: eğilim (trend) tahminleri, karşılaştırmalı analizler
 - *Kurumsal Eniyileme*: modelleme yetenekleridir.

KKP alt yapısı ile kurumsal zeka teknolojilerinin entegrasyonu Şekil-11'de gösterilmiştir. KKP altyapısında yer alan sistemlerin veri ambarları üzerinden alınan veriler işlenmek üzere kurumsal zeka kümesine aktarılmaktadır. Burada yer alan zeka motoru ve modelleme veri dönüşümü için kullanılmaktadır.

Şekil-11: Kurumsal Zeka Teknolojileri - KKP İlişkisi



Kaynak: Güleç Fatih M., (2007), “Kurumsal Verilerin Yapay Zekâ Modelleri ile İşlenmesi İçin Modelleme Aracı Alt Yapı Tasarım Ve Gerçekleştirimi”, Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Kurumsal zeka motoru genetik algoritma, en yakın komşu, yapay sinir ağları, karar ağaçları gibi veri madenciliği model ve tekniklerini içine alan bir yapıya sahiptir. Kurumsal zeka içerisindeki model tabanı ise model değişkenleri ve model sabitlerinden oluşan temel yapı ile veri tabanı ve kullanıcı parametrelerini kapsayan bölümü oluşturmaktadır. Gelişen teknolojiler ile günümüzde kullanılan kurumsal zeka teknikleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir;

- Veri madenciliği
- Doğrusal programlama
- Sınıflama ve regresyon
- Karar ağaçları
- Yapay sinir ağları
- Genetik algoritmalar
- K en yakın komşu
- Bellek temelli modelleme
- Bayes algoritması

- Kümeleme
- Birliktelik kuralları
- Sapma testi

Bu teknikler literatürde farklı başlıklarda ele alındığı gibi daha geniş alanlarda kullanılan veri madenciliği teknikleri olarak ta ifade edilmektedir.

Veri Madenciliği

Veri depolarında saklı kalmış, keşfedilmemiş bilgilerin, veriler arasındaki kavramsal ve niteliksel ilişkilerin, ayrışma ve yönelimlerin çeşitli modelleme ve analizler ile mantıksal tahminlemeler yapılarak çıkarılması olarak tanımlanabilen veri madenciliği ile ilgili birçok çeşitli görüş ve tanımlama da bulunmaktadır. Veri madenciliği ile ilgili bazı tanımlar şu şekilde yapılmaktadır.

Veri tabanlarında saklanan büyük miktarda verilere, çeşitli sorgular ile faydalı bilginin, genellikle önceden bilinmeyen desen ve eğilimlerin çıkarılması işlemidir (Thuraisingham, 1999). Büyük miktarlardaki verinin otomatik ya da yarı otomatik araçlarla, veri içerisindeki kullanışlı desenleri (model) ortaya çıkarmak için yapılan keşif ve analizdir (Yalçın, 2008: 134). Verilerin içerisindeki örüntülerin, ilişkilerin, değişimlerin, düzensizliklerin, kuralların ve istatistiksel olarak önemli olan yapıların keşfedilmesidir (Ulucan ve Pektekin, 2009: 71). Önceden bilinmeyen, geçerli ve uygulanabilir bilginin veri yığınlarından dinamik bir süreç ile elde edilmesi olarak tanımlanan süreçte kümeleme, veri özetleme sınıflama kurallarının öğrenilmesi, bağımlılık ağlarının bulunması, değişkenlik analizi ve anomali tespiti gibi farklı birçok teknik kullanılmaktadır (Baykal, 2006:96).

Veri madenciliği, veri ambarlarında tutulan çok çeşitli verilere dayanarak daha önce keşfedilmemiş bilgileri ortaya çıkarmak, bunları karar verme ve eylem planını gerçekleştirmek için kullanma surecidir. Bundan dolayı kendi başına bir çözüm değil, çözüme ulaşmak için verilecek karar surecini destekleyen, problemi çözmek için gerekli olan bilgileri sağlamaya yarayan bir araçtır (Özmen, 2007).

Veri madenciliği modelleri, tahmin edici ve tanımlayıcı olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Kaya ve Köymen, 2008: 3). Tahminsel modellerde, sonuçları bilinen verilerden hareket edilerek bir model geliştirilmesi ve geliştirilen modelden yararlanılarak sonuçları bilinmeyen veri kümeleri için sonuç değerlerinin tahmin edilmesi amaçlanmaktadır (Berry ve Linoff, 2000). Tanımlayıcı modellerde ise karar vermeye rehberlik etmede kullanılacak mevcut verilerdeki örüntülerin tanımlanması sağlanmaktadır (Kaya ve Köymen, 2008:3).

Kurum içinde veri madenciliği faaliyetleri, “Bilgi ve İletişim Teknolojileri-BİT” kullanımı, istatistiksel analiz ve büyük veri tabanı sistemleriyle bilgi ayıklamak için veri tabanı yönetimi ile “Bilgi Yönetimi-BY” yapılarıyla iç içe geçmiş süreçleri ifade etmektedir (Thuraisingham, 1999).

Doğrusal Programlama

Doğrusal programlama yaklaşımı, doğrusal bir yapıdaki kısıtları (kuralları) ihlal etmeden, doğrusal formdaki amaç fonksiyonunu en iyileşmeyi (maksimize ya da minimize etmeyi) sağlayan, bu eniyileme sonucunda karar değişkenlerinin aldıkları değerleri bulan yaklaşımdır (Biswas, 2007: 11).

Çınar (1990) doğrusal programlamayı; alternatif kullanım olanakları bulunan, sınırlı kapasite ya da kaynaklarını, daha düşük maliyet, daha az süre veya daha yüksek kar marjı gibi özel amaçları gerçekleştirmek üzere nasıl kullanması gerektiğini belirleyen bir teknik olarak tanımlanmaktadır. Sarıaslan (1990) ise, doğrusal programlamayı; belli bir amacı gerçekleştirmek için sınırlı kaynakların etkin kullanımını ve çeşitli seçenekler arasında en uygun dağılımını sağlayan matematiksel bir teknik olarak ifade etmektedir (Ünal, 2006: 23). Doğrusal programlama, amaç fonksiyonunun en iyileşmesine yönelik, doğrusal yapıdaki kısıtlara uygun olarak karar değişkenlerinin değerlerinin bulunmasına yönelik bir yaklaşımdır (Ulucan, 2004: 35).

Sınıflama ve Regresyon

Önemli veri sınıflarını ortaya koyan veya gelecek veri eğilimlerini tahmin eden modelleri kurabilen iki veri analiz yöntemidir (Han ve Kamber, 2001). Sınıflama kategorik değerleri tahmin ederken, eğri durma olarak ta adlandırılan regresyon süreklilik gösteren değerlerin tahmin edilmesinde kullanılır (Han ve Kamber, 2001). Örneğin, bir sınıflama modeli banka kredi uygulamalarının güvenli veya riskli olmalarını kategorize etmek amacıyla kurulurken, regresyon modeli geliri ve mesleği verilen potansiyel müşterilerin bilgisayar ürünleri alırken yapacakları harcamaları tahmin etmek için kurulabilir.

Literatürde karar ağaçları, yapay sinir ağları, genetik algoritmalar, k-en yakın komşu, bellek temelli nedenleme, naive-bayes teknikleri, sınıflama ve regresyon modelleri olarak kabul edilmektedir.

Karar Ağaçları

Karar Ağaçları, ağaç yapısı ile kolay anlaşılabilen kurallar yaratabilen, bilgi teknoloji yöntemlerine kolay entegre olabilen en popüler sınıflama tekniğidir. Karar ağaçları ile üretilen model tersine çevrilmiş bir ağaca benzemektedir. Bu ağaç karar verme noktaları olan düğümler ve bu düğümleri birbirine bağlayan dallardan oluşmaktadır. En tepede kök düğüm bulunmaktadır. Bu düğümden bir takım özellikler test edilmekte ve bu testin farklı sonuçlarına göre kök düğümden dallar türemektedir. Her bir dal yeni bir karar düğümüne bağlanmakta ve burada yeni birtakım özellikler test edilerek bu düğümlerden dallar türemektedir. Ağaç yapısının en altında ise artık kendisinden dal türemeyen yaprak düğümleri bulunmaktadır (Seyrek ve Ata, 2010: 72).

Veri madenciliğinde kuruluşlarının ucuz olması, yorumlanmalarının kolay olması, veri tabanı sistemleri ile kolayca entegre edilebilmeleri ve güvenilirliklerinin iyi olması nedenleri ile sınıflama modelleri içerisinde en yaygın kullanıma sahip tekniktir.

Yapay Sinir Ağları

Yapay Sinir Ağları, beynin sinir sisteminin çalışma prensipleri model olarak almaktadır (Jackson, 2002: 273). Özellikle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında karmaşık ve doğrusal olmayan ilişkileri modelleyebilmesi açısından tercih edilen bir teknik olmakla birlikte, bu yöntemle oluşturulan modellerin yorumlanması nispeten zor olmaktadır (Seyrek ve Ata, 2010: 72).

Yapı nöronlar arasındaki bağlantılar ve öğrenme mekanizması ile geliştirilen bağlantıların ağırlıkları üzerine kurulur. Modelin karmaşıklığı bu bağlantı yapısına bağlıdır. Nöronlar giriş, çıkış ve bu ikisinin arasında yer alan gizli katmanlarda bir araya gelmektedir. Model kurulduktan sonra eğitim verileri sürekli olarak modele girilir ve elde edilen sonuçlar gerçek sonuçlar ile karşılaştırılarak modelde iyileştirmeler yapılır. Minimum kabul edilebilir hata seviyesine ulaşıldığında model tamamlanmış olur (Argüden ve Erşahin 2008: 62).

Genetik Algoritmalar

Karmaşık optimizasyon problemlerinin çözülmesinde kullanılan bir teknolojidir. Genetik Algoritmalar sezgisel bir yöntem olup geniş bir uygulama alanına sahiptir. Geleneksel yöntemlerle çözümü zor veya imkansız olan problemlerin çözümünde kullanılmaktadır (Alagöz vd. 2014: 9-10).

Mühendislik problemlerinde optimizasyon amaçlı kullanılan genetik algoritmalar, sınırlı kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesine imkan sağlamaktadır. Bu sınırlı kaynaklar genel olarak, işgücü, tedarik veya bütçe ile ilgilidir. Gezgin satıcı, araç rotalama, Çin' li postacı, iş atölyesi çizelgeleme problemlerinde de genetik algoritmalar kullanılmaktadır. Genetik algoritmalar yenilik sürecinin modellenmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Ayrıca genetik algoritmaların, fiyat verme stratejilerinin gelişim süreçlerini ve kazanç getiren pazarların ortaya çıkış süreçlerini modelleme alanlarında da kullanımları oldukça yaygındır.

K-En Yakın Komşu

K-En Yakın Komşu yöntemi, sınıfları belli olan bir örnek kümesindeki gözlem değerlerinden yararlanarak, örneğe katılacak yeni gözlemin hangi sınıfa ait olduğunu belirlemek amacıyla kullanılır (Kolyiğit vd., 2012: 3). Örnek kümedeki gözlemlerin her birinin, sonradan belirlenen bir gözlem değerine olan uzaklıklarının hesaplanması ve en küçük uzaklığa sahip k sayıda gözlemin seçilmesi esasına dayanmaktadır. Uzaklıkların hesaplanmasında “Öklid” uzaklık formülü kullanılmaktadır (Kolyiğit vd., 2012: 3).

Bellek Temelli Nedenleme

Bellek Temelli Nedenleme tekniği, verilen bir problemi doğrudan doğruya geçmiş tecrübeleri ve çözümleri kullanarak çözmeyi amaçlayan bir teknolojidir. Yeni bir problem verildiğinde, önce karşılaşıp ve saklanmış durumlar incelenip benzerliklerine bakılır. Benzerlik durumlarında geçmişteki çözümler yeni probleme uygulanır (Gürgen, 2008: 13).

Naive Bayes

Sınıflandırıcı bir algoritma olan Naive Bayes uygulanabilirliği ve performansı ile ön plana çıkan bir algoritmadır. Daha çok metin dokümanlarının istatistiksel yöntemler ile sınıflandırılmasında yaygın olarak kullanılır. Naive Bayes algoritmasının uygulanmasında bir takım kabuller yapılır. Bunlardan en önemlisi niteliklerin birbirinden bağımsız olduğudur. Eğer nitelikler birbirini etkiliyorsa burada olasılık hesaplamak zordur. Niteliklerin hepsinin aynı derecede önemli olduğu kabul edilir. Naive Bayes algoritması bit ağırlıklandırma yöntemi ile ve frekans ağırlıklandırma yöntemi ile kullanılabilir (Siyah, 2012).

Kümeleme

Kümeleme, veriyi sınıflara veya kümelere ayırma işlemidir (Özekes, 2003: 71). Soyut ve somut benzer objelerin bir grupta toplanması kümeleme olarak adlandırılır. Benzer ya da birbiriyle ilişkili olan obje gurupları aynı küme oluştururken farklı obje ya da ilişki olmayan objeler başka bir küme oluşturur (Han ve Kamber, 2001).

Aynı kümedeki elemanlar birbirleriyle benzerlik gösterirlerken, başka kümelerin elemanlarından farklıdır. Kümeleme veri madenciliği, istatistik, biyoloji ve makine öğrenimi gibi pek çok alanda kullanılır. Kümeleme modelinde, sınıflama modelinde olan veri sınıfları yoktur (Feldman ve Sanger, 2007: 82). Sınıflama modelinde, verilerin sınıfları bilinmekte ve yeni bir veri geldiğinde bu verinin hangi sınıftan olabileceği tahmin edilmektedir. Oysa kümeleme modelinde, sınıfları bulunmayan veriler gruplar halinde kümelere ayrılırlar. Bazı uygulamalarda kümeleme modeli, sınıflama modelinin bir önişlemi gibi görev alabilmektedir (Özekes, 2003: 71).

Birliktelik Kuralları

Toplanan ve depolanan verinin her geçen gün gittikçe büyümesi yüzünden, işletmeler veri tabanlarındaki birliktelik kurallarını ortaya çıkarmak istemektedirler. Büyük miktardaki mesleki işlem kayıtlarından ilginç birliktelik ilişkilerini keşfetmek, karar alma işlemlerini daha verimli hale getirmektedir (Özekes, 2003: 76). Birliktelik kuralları, büyük veri kümeleri arasında birliktelik ilişkileri bulurlar.

Birliktelik kurallarının kullanıldığı en tipik örnek market sepeti uygulamasıdır. Bu işlem, müşterilerin yaptıkları alışverişlerdeki ürünler arasındaki birliktelikleri bularak müşterilerin satın alma alışkanlıklarını analiz eder. Bu tip birlikteliklerin keşfedilmesi, müşterilerin hangi ürünleri bir arada aldıkları bilgisini ortaya çıkarır ve market yöneticileri de bu bilgi ışığında daha etki satış stratejileri geliştirebilirler. Örneğin bir marketin müşterilerinin süt ile birlikte ekmek satın alan oranı yüksekse, market yöneticileri süt ile ekmek raflarını yan yana koyarak ekmek satışlarını arttırabilirler. Birliktelik sonuçları, stok eritme, kar yükseltme, raf yerleştirme gibi farklı satış stratejilerinin seçiminde rehberlik edebilir (Birant vd., 2010: 7). Bu teknikte aşağıdaki sonuçlar elde edilebilir.

- Müşteri satın alma eğilimleri bölgesel, kesim bazında, aylık, günlük ve hatta saatlik periyotlarda tespiti yapılabilir.
- Farklı semtlerde bulunan birden fazla satış şubesi için farklı eğilimler tespit edilebilir, mağaza bazında doğru stok politikaları geliştirilebilir.

- Ürün kataloglarında birlikte satılan ürünler aynı sayfaya yerleştirilerek dikkat çekici hale getirilebilir.
- Müşteri memnuniyet anketleri ve servis kayıtlarından ne tür müşterilerin sıklıkla hangi konudan şikayet ettiği ya da memnun olduğu ortaya çıkarılabilir.
- Birbirini izleyen ödeme ve gecikmelerdeki benzerlikler ile risk analizi yapılabilir.
- Üretimdeki insan kaynakları ile ürün kalitesi arasındaki bağıntılar performans ölçümünde kullanılabilir.

Sapma Testi

Sapma tespiti yönteminde, beklentiler dikkate alınarak sapma analizi yapılmaktadır. Böylece beklenen sapmalardan daha fazla olanlar olağandışı olarak değerlendirilmektedir (Terzi, 2012: 55). Muhasebede ağırlıklı iç kontrol ve denetim faaliyetleri kapsamında hile ve hata tespitinde kullanılan bir yöntemdir.

1.13. Karar Verme ve Karar Destek Sistemleri

Karar verme belli bir hareket biçimini benimsemeye yönelen bir seçim süreci olarak tanımlanabilir. Değişik davranış biçimlerinden birinin soruna çözüm getirmesi amacıyla için seçilmesidir. Karar vermede, optimum çözüm seçeneğinin aranması gereklidir. Ancak gerçek hayatta karar verme oldukça karmaşık yapıda olduğundan, muhtemel en rasyonel hareket biçimini seçmek gibi kısıtlı rasyonellik söz konusudur.

Araştırmacılar birçok karar verme ve problem çözme modeli geliştirmişlerdir. Tüm bu modeller karar vermenin karmaşık ve çok adımlı aktiviteler olduğunu belirtmektedir. Buna göre karar verme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (Romney ve Steinbart, 2003):

- Problemin belirlenmesi ve tanımlanması,
- Problemin çözümü için bir yöntemin seçimi,
- Karar modelini çalıştırabilmek için gerekli verileri toplanması,
- Model çıktıları ve alternatiflerin belirlenmesi,

- Karar vericinin tercih ettiği çözümü seçmesi ve yürürlüğe koyması, şeklindedir.

Finansal Muhasebe Standartları (FASB) muhasebeyi bir bilgi sistemi olarak tanımlayarak, muhasebecilerin birinci hedefinin karar vericilere faydalı bilgi sağlanması olduğunu belirtmektedir (Kaynar, 2010: 15-18). Muhasebe bilgi sistemi sorgulama ve kullanıcı ara yüzü gibi değişik araçlarla karar vericilere yönelik karar modellerinin hazırlanması, değerlendirilmesi ve alternatifler arasında seçim yapma olanağı sağlar. Farklı karar modelleri ve analiz araçları, muhasebe bilgi sistemiyle bütünleştirilerek veya devamına eklenen ve sistemden beslenen yapılar olarak kullanıcıların ihtiyaçlarına göre geliştirilir.

Muhasebe bilgi sistemi karar vermenin her aşaması için gerekli desteği sağlar. Muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen raporlar potansiyel problemlerin, değişen koşulların ve belirsizliklerin açıklanmasında yardımcı olur.

Yönetimde Karar Alma

Profesyonellerin yaptıkları bilimsel açılım ve tasarımlara dayanarak, sonuçlarının önemi açısından stratejik, taktiksel, operasyonel ve yönetsel olarak sınıflandırılan karar alma faaliyetleri, yapıları açısından da yapısal, yarı yapısal ve yapısal olmayan kararlar olarak sınıflandırılır (Alagöz vd., 2013b: 32).

- *Yapısal Kararlar*: Kararın her aşaması için iyi tanımlanmış bir karar verme prosedürü söz konusudur. Bu tip kararlara örnek olarak yeni işe giren bir personelin maaşının belirlenmesi, üretim-satın alma kararları verilebilir. Genellikle orta düzey yöneticilerin aldıkları bu kararlar yapısal kararlar olarak adlandırılırlar. Örneğin, işletmenin stok kararları, proje zamanlaması, kuyruk kararları ve benzerleri yapılandırılabilirdiği için, bu konulara ilişkin olarak geliştirilen algoritmalar, her seferinde yeniden yazılmaz.
- *Yarı-Yapısal Kararlar*: Karar ortamının belirsiz, karmaşık ve durağan olmayan yapısından dolayı işletme problemleri genel olarak bu sınıfa girer.
- *Yapısal Olmayan Kararlar*: Karar aşamalarının tümünde bir belirsizlik söz konusudur. Bu problemler genellikle bir kerelik olmak üzere karşılaşılan

problemlerdir. Karar aşamalarının tümü yapısallıktan uzaktır. Karar alırken herhangi bir prosedürün takip edilme zorunluluğu söz konusu değildir. Yeni ürün, yeni pazar kararları bu kararlara örnek gösterilebilir.

Kararlar, sonuçlarının önemi açısından da stratejik, taktiksel veya operasyonel kararlar olarak sınıflandırılırlar (Çeven, 2006: 47):

- *Stratejik Kararlar:* İşletmenin uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ilişkin seçeneklerin geliştirilmesi ve gerekli kaynakların tahsis edilmesi sürecidir ve bu nedenle de işletmenin uzun vadeli amaçları ve stratejileri ile ilgili karar almayı içerir. Stratejik planların geliştirilmesi ve uygulanmasından işletmenin üst yöneticileri sorumludur. Çoğu zaman tekrar etmeyen, yapısal olmayan ve karmaşık kararlardır. Etkileri uygulamaya geçildikten aylar, hatta bazen yıllar sonra anlaşılabilir.

- *Taktiksel Kararlar:* Stratejik kararla belirlenmiş hedef ve politikalar doğrultusunda yöntemler oluşturularak, işletme kaynaklarının dağıtımı, işletme fonksiyonlarının koordine edilmesi ve kontrolü kararlardır. Bu kararlar, daha çok orta yönetim kademesi tarafından verilir. Stratejik kararlara göre daha çabuk etki gösteren, kısa vadeli, daha yapısal ve yarı yapısal kararlardır.

- *Operasyonel Kararlar:* İşletmelerde her gün verilen günlük operasyonlarla ilgili kararlardır. Bu tip faaliyetler örgütlerin devamlılığı açısından yerine getirilmesi gereken faaliyetlerdir. Çoğunlukla alt yönetim kademesi tarafından verilirler. Tanımlanmış plan ve programların yürütülmesi, sipariş süreci, stok kontrol, müşteri faturalamaları gibi kararlar operasyonel kararlara örnek olarak verilebilir.

Tüm yönetim faaliyetleri karar alma etrafında döner ve karar alıcı değişik düzeylerde yer alana yöneticilerdir. (Alagöz vd., 2013b: 33). Bu süreçte, ilgili ilgisiz tüm bilgilerin sunulması ile yöneticilerin bilgi yığını altında kalmamaları gerekir. Böyle bir durumda fazla yüklemiş bilgi yönetsel kararların etkinliğini azaltır ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini ve amaçlara ulaşmayı olumsuz yönde etkiler (Alagöz v.d., 2013b: 33). Bu noktada bilgi sistemlerinin karar vericilerin ihtiyaçlarını tam manasıyla sağlayamaması nedeniyle karar destek sistemleri ortaya çıkmıştır. Karar Destek Sistemleri yönetim bilgi sistemlerinin özelliklerine sahip olmasının

yanı sıra, rutin olmayan büyük boyutta problemler için de kullanılır. Bunu yaparken muhasebe bilgi sistemi ve diğer alt sistemler ile de ilişki içerisinde.

Karar Destek Sistemleri

Karar destek sistemleri organizasyonların veya kurumların içinde veya dışında bulunan veri ve bilgilere son kullanıcıların rahatlıkla ulaşabilmelerini sağlayan sistemler olarak tanımlanmaktadır. Bu sistemler sayesinde ihtiyaç duyulan bilgilere hızlı ve zamanında erişim sağlanmakta, kurumlarda kararların zamanında alınabilmekte, verimlilik ve kararların kalitesi yükseltilebilmektedir. Karar destek sisteminin tanımını ilk defa Keen ve Morton (1978) “yarı yapısal ve yapısal olmayan sorunların çözümünde karar alıcıya veri ve modeller kullanmak suretiyle yardımcı olan etkileşimli bilgisayar sistemleridir” diyerek yapmıştır (Bensghir, 1996: 85). Karar destek sistemleri kendi başlarına karar vermeyen ve karar vericilere muhakeme yeteneklerini de kullanarak karar verme esnasında yardımcı olan bilgisayar tabanlı bilgi sistemleridir (Alagöz vd., 2013b: 34).

Karar destek sistemini oluşturan kavramlar incelendiğinde (Kağncıoğlu ve Hasgül, 2006);

- *Karar:* Basit bilgi erişim, işlem ve raporlamanın aksine, birincil olarak problem ortamlarında karar vermenin üzerinde odaklanmayı vurgulamaktadır.
- *Destek:* Bilgisayarın rolünün, karar vericiyle yer değiştirmesinin aksine, yardım etmesi biçiminde olduğunu açıklar. Böylece yeterli yapıdaki karar durumlarında bilgisayar desteği sağlanır, fakat yönetsel yargı hala temel elemandır.
- *Sistem:* İnsan makine ve karar ortamının geniş çerçevesinin ima ettiği, kapsayıcı yaklaşımın tümleşik doğasını aydınlatır.

Keen ve Morton’a göre karar destek sistemlerinin amaçları şunlardır (Kağncıoğlu ve Hasgül, 2006);

- Yöneticilere yarı yapısal problemlerde yardımcı olma,
- Yöneticilerin yargılarının yerine geçmekten çok onları destekleme,
- Yöneticilerin karar almalarında etkililiklerini geliştirmedir.

Karar destek sistemi, verileri, modelleri, bir yazılım arabirimi ve kullanıcıları, etkili karar verme sisteminde birleştirir. Ayrıca modern analitik tekniklerle karar vericiye hareketlerinde tavsiyelerde bulunan sistemlerdir. Karar Destek Sistemleri karar vermenin yeterliliğini geliştirmekten çok, etkinliğini geliştirmeyi hedeflerler. Bu sistemlerin amaçları yönetsel hükümleri yerleştirmek değil, bu hükümleri desteklemektir. Karar destek sistemleri, karar vericilerin kendi özel koşul ve tercihlerini anlamalarında oldukça değerli yardımcılarıdır.

1.14. Uzman Sistemler

Bir işletmenin alacağı kararların yapısı ne kadar karmaşık ise konu ile ilgili bilgi birikimine ve deneyime sahip uzmanlığın vereceği hizmet o kadar maliyetli olur. Uzman sistemler uzman kişilerin davranışlarını taklit etmek üzere geliştirilmiş sistemlerdir (Turban, 1990: 14).

Uzman sistemler, aynı karar destek sistemleri gibi yöneticilere sorun çözme ve etkili kararlar almada yardımcı olan bilgisayar destekli sistemlerdir. Ancak uzman sistemler bu desteği diğer sistemlerden farklı olarak yerine getirmektedirler. Uzman sistem, kendisine sorulan sorulara yanıtlar verebilen, açıklamalar talep eden, önerilerde bulunan ve etkili kararlar almaya yardımcı olan bilgisayara dayalı sistemlerdir (Bengshir, 1996: 122-123). Uzman sistemlerin karar destek sistemlerinden farkı, veri ya da model yerine bilgi odaklı olması ve sadece yarı yapılmış problemleri desteklemesidir.

Birbirine benzeyen her iki sistemin kullanıcıları yüksek düzeyde problemlerin çözümü için bilgi sağlamaktadır. Bununla birlikte uzman sistemler tekrarlamalı problemlere yönelirken, karar destek sistemleri çok karmaşık olan eşsiz problemler uğraşmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ BİLEŞENLERİNİN KURUMSAL BİLGELİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletmenin önemli destek fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen muhasebe, işletme içi bilgi üretimi ve raporlamanın merkezidir. Muhasebe bilgi sistemi, işletmede en fazla bilgi çalışanına sahip, bilgi teknoloji altyapısı ve veri tabanı ile oldukça fazla veri ve enformasyona ulaşan, diğer bilgi sistemlerini besleyen ve bilgi tedariki yapan, bilgi yönetim sisteminde dinamo rolünü üstlenen bir yapıdır.

Diğer yandan, muhasebenin kayıt, özetleme ve raporlama gibi temel fonksiyonları, bilgi sistemleri ve teknolojileri aracılığıyla yürütülmesi nedeniyle işletmede bilgi sistemleri ve teknolojilerindeki gelişmelerden en hızlı ve en fazla etkilenen yapı muhasebe bilgi sistemi olmaktadır. İş süreçleri ve uygulamalarında meydana gelen değişimler muhasebe bilgi sisteminden beklentileri de değiştirmekte, muhasebe sistemlerinin yetersizliğine ilişkin belirtiler ortaya çıkmaktadır. Özellikle yönetim açısından muhasebe bilgi sistemi ile ilgili yetersizlik iddialarını ortaya çıkaran genel belirtiler şu şekilde örneklendirilebilir (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002, 6-7):

- Yöneticiler finansal sonuçların işletme faaliyetlerini doğru ve tam olarak yansıtmadıklarını veya tamamıyla yanlış olduğunu ileri sürmektedirler.
- Yöneticiler kendi maliyet verilerini toplamaya ve raporlamada kendi maliyet modellerini geliştirmeye başlamışlardır.
- Yöneticiler muhasebe bölümünden bilgi talebini göz ardı etmeye başlamışlardır.
- Fonksiyonel birim yöneticileri işletme muhasebe sistemine paralel olarak kendi muhasebe sistemlerini oluşturma çabasındadırlar.
- Muhasebe bölümü özel analiz ve projeler üzerinde büyük ölçüde zaman harcamaktadır
- Yönetim performans raporlarında yer alan faaliyet verileri finansal bilgilerin kayıtlanmasında kullanılan faaliyet verileri ile uyumluluk taşımamaktadır.

Günümüzde muhasebe bilgi sisteminden beklenen, veri girişi, kayıt ve sınıflandırma işlemlerinden ziyade, bilgi üretimi ve yönetimi, bilgi teknolojilerinin kullanımı ile kontrol sistemlerinin planlanması ve işletilmesinde aktif rol oynamasıdır.

Muhasebenin üstlendiği sorumluluk gereği, muhasebe bilgi sisteminin periyodik ve nitelikli bilgi üretme zorunluluğu bulunmaktadır. Paydaşlar, devlet işletmeler vb. bilgi kullanıcıları için vergileme, denetim ve finansal raporlamayı kapsayan önceden biçimlendirilmiş bilgiler üretilmektedir. Muhasebe bilgi sisteminde kullanılan yazılımlar muhasebenin standart işleyişi ve yasal yükümlülükler doğrultusunda geliştirilmiştir. Dolayısıyla muhasebe bilgi sisteminin, daha çok işletme dışına, formal bir yapıda raporlama yapabilmek üzere dizayn edildiğini söylemek yanlış olmaz. Bunun yanında özellikle işletme içi bilgi kullanıcılarına yönelik, hızlı ve periyodik olmayan (zamansız) talep edilen, içinde bulunulan zamanın gereksinimlerini karşılayan, sorunlara çözüm getiren bilgiler ve bu paraleldeki farklı raporlama tipleri, genellikle formal bir yapıda bilgi üreten sistemlerde mümkün olmamaktadır. Bu nedenle formal yapıda geliştirilmiş bir muhasebe bilgi sisteminin standart dışına çıkarak bilgi üretmesi ve informal bilgilere dayalı raporlama yapması oldukça güçtür.

Diğer yandan muhasebe bilgileri nitelik olarak yön değiştirmektedir. Stratejik ve değer yaratacak nitelikte katkı sağlayan, faaliyetlerin ve etkinliklerin ön plana çıktığı, kalite ve müşteri tatmininin baz alındığı, sürdürülebilir işletme yapısına uygun muhasebe bilgilerinin önemi artmıştır. Bu bağlamda muhasebe bilgi sisteminden geleneksel yapısının dışında informal bilgi üretmesi beklenmektedir. Beklenen ve talep edilen informal bilgi, kurumsal zeka temeline dayanan, beklenmedik durumlara sezgisel ve akılcı yaklaşımlar getiren, yoğun çalışan katkısı ve entelektüel zeka ile üretilen, hızlı, zamansız, basit ve esnek bilgidir.

Karar vericilerin gereksinimleri doğrultusunda, bilgi teknolojileri altyapısını kullanmak suretiyle, istenilen nitelikte bilgi üretmek, zaman, hız, yüksek iletişim ve esneklik elde etmek, çalışanların tecrübeleri, yetenekleri, eğitimleri, sosyal çevreleri, sezgi ve öngörülerini gibi kişisel özelliklerinden yararlanmak üzere, kurumsal bilgelik

anlayışına sahip bilgi yönetimine uygun muhasebe bilgi sistemi düşünölmelidir. Bilgi verimliliğinin ve değerin arttırılması, örtük bilginin ortaya çıkarılması ve informal bilgiye dayalı raporlamalar için muhasebe bilgi sistemi alt yapısının yeniden ele alınması gerekmektedir.

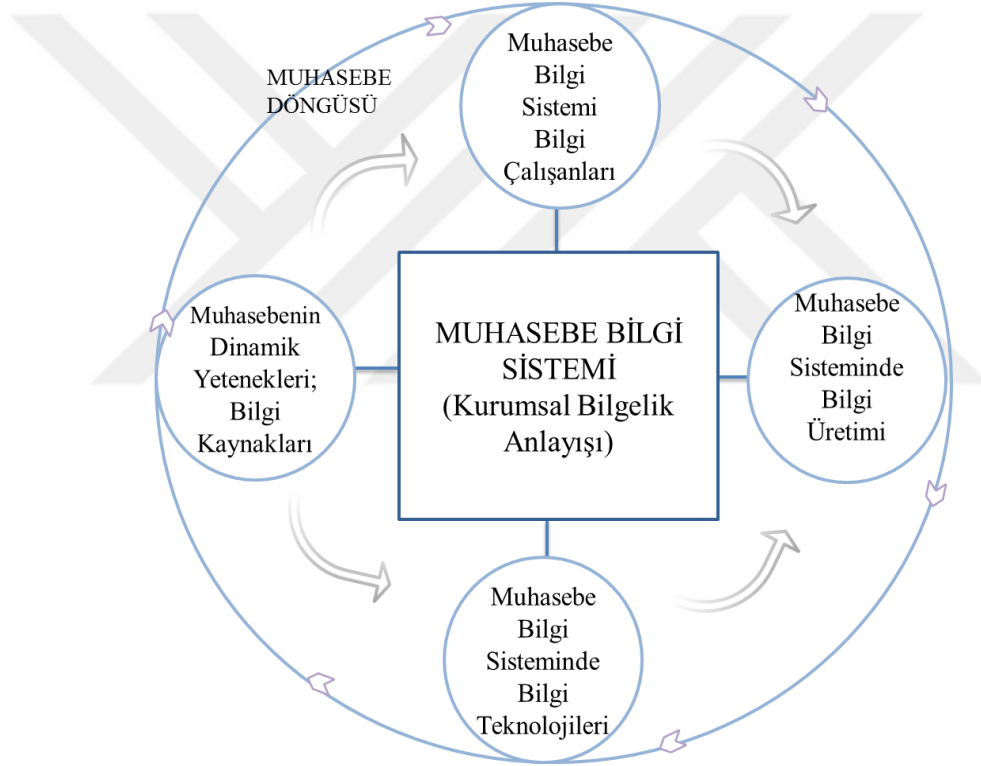
Ayrıca, işletmelerde esneklik ve yaratıcılığı teşvik ettiği gözlemlenen KKP ve bilgi yönetimi kullanılması artık bir ihtiyaç kabul edilmektedir. KKP' nin bilgi sürecinin etkinliğini geliştirdiği ve bilgi yönetimi sisteminin ise örgütsel bilgi araştırması ve işletme yeteneğinin gelişmesine yol açtığı bilinmektedir. (Akgün ve Kılıç, 2013: 27). Kurumsal bilgelik anlayışına sahip bilgi yönetimlerinde, temelde bir KKP altyapısı bulunmalıdır. Bu durumda muhasebe bilgi sistemi, KKP sisteminde kurumsal zeka teknolojilerini içerisinde barındıran, karar vermeye yardımcı olacak destek sistemleri bulunan informal bilgi üretebilecek bir yapıda planlanabilir.

Daha önceki konularda optimum bilgi yönetiminin, kurumsal bilgelik anlayışı ile sağlanacağı vurgulanmaktadır. Bilgi yönetiminin kurumsal bilgelik anlayışında nasıl bir bütünleşik çerçeveye sahip olacağı ifade edilmektedir. Bu çerçevede bilgi yönetiminin bileşenleri ve bileşenler arasındaki bağlantı unsurları ayrı ayrı ele değerlendirilmelidir. Muhasebe bilgi sisteminin, işletme gereksinimleri ve beklentileri doğrultusunda informal bilgi üretimine uygun bir yapıya getirilmesi için bilgi yönetiminde olduğu gibi muhasebe bilgi sisteminde de kurumsal bilgelik anlayışıyla yeniden değerlemeye alınması ve böylece optimum bilgi yönetim seviyesine ulaşılması düşünölmelidir. Daha somut bir ifade ile muhasebe bilgi sisteminin geliştirilmesi ve optimuma ulaşması için kurumsal bilgelik anlayışının unsurları ile geliştirilen bilgi yönetiminin bütünleşik çerçevesinin muhasebe bilgi sistemine de uyarlanması gerekmektedir.

Söz konusu değerlendirmede kurumsal bilgelik anlayışına sahip bilgi yönetiminin bilgi kaynakları, bilgi teknolojileri, bilgi çalışanları ve bilgi üretimi temel bileşenlerinin muhasebe bilgi sistemi özelinde ele alınması ve geliştirilmesi hedeflenmektedir. Muhasebe bilgi sisteminin geleneksel yapısında verinin elde edilmesi, işlenmesi ve bilgi oluşturma süreci takip edilerek, bilgi yönetiminin bahsedilen bileşenleriyle yeni bir yapıya kavuşması öngörülmektedir. Her ne kadar

bilgi yönetiminin bütünleşik çerçevesini muhasebe bilgi sistemine uyarlamak suretiyle ayrı bir değerlendirme yapılmak istense de, bilgi yönetiminin şemsiye bir kavram olmasından ve muhasebe bilgi sistemini de kapsamassından dolayı yapılacak iyileştirmelerin ortak ve bilgi yönetimi çatısı altında olacağını belirtmek faydalı olacaktır. Özellikle kurumsal bilgi yönetiminin unsurları, tüm bilgi yönetim süreçleri için işletme genelinde geliştirilmeli ve genel bir şekilde sonuç alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda kurumsal bilgelik anlayışlı muhasebe bilgi sisteminin bileşenleri Şekil-12’de gösterilmektedir.

Şekil 12: Kurumsal Bilgelik Anlayışlı Muhasebe Bilgi Sisteminin Bileşenleri



Kurumsal bilgelik anlayışıyla yoğrulması amacıyla, ele alınması hedeflenen muhasebe bilgi sistemi bileşenlerinden ilki, muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin bilgi kaynakları olarak kabul edilen dinamik yeteneklerdir. Muhasebe bilgi sisteminin entelektüel sermayesi olan dinamik yetenekler, insan sermayesi, sosyal sermaye ve yapısal sermaye olarak açıklanmaktadır. Öngörülen ikinci bileşen ve muhasebe bilgi kaynaklarının işlenmesi ve kullanılmasında yararlanılan ve bilgi üretiminde önemli rol oynayan bilgi teknolojileridir. Operasyonel, taktiksel ve

stratejik yönetim düzeylerinde görev alan muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları ise bu anlayışta üçüncü bileşeni oluşturmakta, muhasebe döngüsünün önemli bir tarafını temsil etmektedir. Muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşeni ise örtük bilginin açığa çıkarılması ve informal bilgi üretimi ve raporlama kavramlarını kapsamakta, üretilecek nitelikli bilgiyi tanımlanmaktadır.

2.1. Bilgi Kaynakları (Dinamik Yetenekler)

Bilgi kaynağı denince akla ilk olarak bilgi yönetim sistemlerinin somut ve nicel girdileri olan ve bilgi hiyerarşisinin en alt tabakalarında yer alan veri ve enformasyonlar gelmektedir. Fakat bilgi yönetiminde kaynak olarak görülmesi gerekenler, söz konusu veri ve enformasyonların elde edildiği yerler ve süreçlerdir. Bilgi kaynaklarının zenginleştirilmesi ve kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda nitelikli hale getirilmesi bilgi yönetim sürecinin gelişmesine imkan sağlamaktadır. Bilgi üretiminin hammaddeleri olan veri ve enformasyonlara bazen somut, bazen de soyut kaynakların çalıştırılması sonucu ulaşılabilmektedir. Kurumun bilgi kaynakları aynı zamanda sahip olduğu yetenekleri arasında kabul edilmekte ve diğer işletmelerden kendisini ayıran en önemli özelliği arasında gösterilmektedir (Alagöz vd., 2013: 2-3).

Yetenekler hiyerarşisine göre hiyerarşinin en alt basamağında kaynaklar bulunmaktadır. Javidan (1998)' e göre bir kurumun değer zincirinin girdisi olan kaynaklar, yeteneklerin yapılandırılmasıyla ana iskeleti oluşturur. Barney (1991)' e göre ise, taklit ve ikame edilemeyen yetenekler, kurumun değerli kaynaklarıdır ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu kaynaklar, tesis, teçhizat, konum gibi fiziksel olabileceği gibi, işgücü, yönetim, eğitim, tecrübe kültür ve itibar gibi insani ve örgütsel yetenekleridir (Turan, 2014: 152). Söz konusu kaynaklar her işletmede az ya da çok bulunmakta ama her işletme bu kaynakları optimum düzeyde kullanamamaktadır. Kısacası yetenekler işletme kaynaklarını kullanma becerisi olarak ifade edilebilir (Turan, 2014: 153). Bilgi yönetim sürecinde işletme kaynaklarının dinamik ve ihtiyaçlara cevap verecek ölçüde olması beklenir. Yeteneklerin var olması bilgi kaynağını kullanma anlamına gelmeyecektir. Önemli olan bu yeteneklerin dinamik olması ve değişen koşullara uygun kaynaklar hazırlayabilmesidir.

Dinamik yetenekler, temel yetenekler kavramının içinde yer almakta ve bir işletmenin sahip olduğu tüm yeteneklerini zamana uyarlama yeteneği olarak kabul edilmektedir (Ferdinand vd., 2005: 3). İşletmelere geniş bir alanda rekabet etme ve yönünü değiştirebilme esnekliği sağlayan dinamik yetenekler, işletmeler için dinamik güç unsurlarıdır.

Literatürde birçok bilim insanı farklı bakış açılarıyla dinamik yetenekler üzerine çeşitli açıklamalar yapmaktadır. Helfat (1997); dinamik yetenekler, işletmenin yeni ürünler ve süreçler yaratmasını ve değişen çevre şartlarına cevap vermesini sağlayan yetenekler alt kümesidir. Teece, Pisano & Shuen (1997); dinamik yetenek, işletmenin hızla değişen çevreyi belirlemede içsel ve dışsal yeterlikleri yeniden şekillendirme, inşa etme ve bütünleştirme yeteneğidir. Eisenhardt & Martin (2000); dinamik yetenekler, işletmenin pazar değişimini yakalayan veya pazarı değiştiren kaynakları, bütünleştiren, yeniden şekillendiren toplayan veya serbest bırakan süreçler toplamıdır. Lee, Lee & Rho (2002); dinamik yetenek, işletmelerin çevresel değişikliklerle ne şekilde başa çıkabileceğini kavramsallaştıran yeni rekabet avantajının kaynağıdır. Zahra & George (2002a); dinamik yetenekler, gelişen müşteri taleplerini ve rekabet stratejilerini karşılamaya yönelik işletmenin kaynaklarını yeniden şekillendirmeye ve yaymaya yardım eden değişim yönlü yeteneklerdir. Zollo & Winter (2002); dinamik yetenekler, işletmenin sistematik olarak etkinliği artırma amaçlı üretmesi ve uygulama rutinlerinin şeklini değiştirmesi yoluyla öğrenilen kararlı ve kolektif faaliyetlerdir. Winter (2003); dinamik yetenekler, yeteneklerin genişletilmesinde, uyarlanmasında ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kullanılan faaliyetlerdir. Dinamik yetenekler, bu tanımlamalar çerçevesinde genel olarak, bir işletmenin sürdürülebilir yeteneklerinin zaman içerisinde hızla değişen çevrelere cevap verebilmede iç ve dış yetenekleri inşa eden, yeniden yapılandıran ve birleştiren, bir problemi çözme kabiliyeti ve işletmenin problemleri çözme yolunu değiştirme kabiliyeti olarak tanımlanır (Yamen 2011: 5).

Bu tanımlar çerçevesinde dinamik yetenekleri, kurumsal bilgelik anlayışının unsurlarıyla örtüşen ve bu anlayışın işletme bünyesinde tesis edilmesine yardımcı olan önemli bir kaynak olarak görmek mümkündür. Öyle ki, kurumsal bilgelik

anlayışının unsurlarından, dönüşümcü liderlik, kurumsal yenilikçilik ve değişim, kurumsal sorumluluk, bilgi transferi ile öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kavramları dinamik yetenekler ile doğrudan ilişkilidir.

İşletmenin dinamik yeteneklerini somut ve soyut olarak ele almak mümkündür. Somut yetenekleri, yeni ürün ve süreç geliştirme kabiliyeti, fiziksel veya kapasitesel yetenekleri olarak ifade edilebilir. Soyut yetenekleri ise, geliştirme ve değişim için gerekli olan beceri, bilgi, uzmanlık, kaynak ve kalifiye hakları gibi kişisel ve belli bir grup tarafından temsil edilen, rakipler tarafından kolaylıkla takip edilemez ayırt edici işletme kimliğidir. Bu kimlik işletmenin görünmeyen varlıkları olarak belirtilen entelektüel sermayesidir (Alagöz vd., 2013: 1-2). Entelektüel sermaye statik bir varlıktan çok, işletmenin gereksinimlerine uygulandığında katma değer yaratan dinamik bir unsurdur. Bu, işletmenin süreçlerini, teknolojilerini, buluşlarını, iş görenlerinin yeteneklerini, müşterileri, satıcıları ve işletmenin ilgi grupları hakkındaki bilgileri kapsar. Bu kapsam işletmenin insan sermayesi, sosyal sermayesi ve yapısal sermayesi başlıklarıyla gruplandırılır.

Bu bölümde bilgi yönetim sürecinde bilgi kaynakları olan ve işletmenin dinamik yetenekleri olarak kabul edilen entelektüel sermaye kavramı ve bu kavramın paralelinde ele alınan insan sermayesi, sosyal sermaye ve yapısal sermaye unsurları incelenmekte, kurumsal bilgelik anlayışlı muhasebe bilgi kaynağı olarak değerlendirmeler yapılmaktadır.

2.1.1. Entelektüel Sermaye

Entelektüel sermaye kavramını ilk kullanan Galbraith, 1969 yılında bu kavramın, insan zekasından kaynaklanan bir unsur olmasının yanında, entelektüel faaliyetlerin bütünü olduğunu savunmuştur. Daha sonra Michael Kalecki (1975) Galbraith'e atıfta da bulunarak "acaba kaçımız şu geçen birkaç on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız" diyerek, kavramı kullanmak suretiyle teyid etmiştir. Hiroyuki Itarni (1980), "Görünmeyen Aktifleri Harekete Geçirmek" adlı çalışmasıyla, örgüte ait soyut kaynakların daha etkin kullanılması çerçevesinde entelektüel sermaye kavramını kullanmıştır. Sullivan, Itarni'nin,

görünmeyen aktiflerin yönetiminin Japon işletmelerindeki etkilerini ölçerek, bu konuda önemli bir adım attığını yazmıştır. Ancak, 90'lı yıllarda daha çok gündeme gelmeye başlayan bu kavram ile ilgili en fazla kabul gören tanımı 1991'de Stewart yapmıştır. Stewart'a göre, entelektüel sermaye "işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlayan, çalışanların bildiği her şey" dir. Yine Stewart, entelektüel sermayeyi, "refah, zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimin bileşimi" diye tanımlamaktadır. Bu yıllarda entelektüel sermaye için söylenen genel tanımlama, "işletmenin faaliyetlerini sürdürmesine imkan sağlayan, sahibi olduğu görünmeyen varlıkların bütünüdür" olarak ifade edilebilir (Görmüş, 2009: 58-59).

Rastogi (2000)' e göre entelektüel sermaye, bir işletmenin gelecek vizyonu takibinde, değer yaratma adına, bilgi kaynaklarını koordine etmek, planlamak ve yönlendirmek için sahip olduğu bütünsel veya meta-seviyeli kapasitesi olarak görülebilir. Mouritsen (2002)' e göre entelektüel sermaye, çalışanlar; müşteriler, bilgi teknolojileri, yönetimsel çalışmalar ve bilgi gibi şeyleri mobilize eder (Alagöz vd., 2013: 6).

Entelektüel sermaye, bir işletme için değer ifade eden bilgidir. Bilgi yönetimi, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeye ilişkin süreçler, ölçümler, değerlendirmeler, yatırımın geri dönüşü, gibi konular üzerine odaklanır (Gümüştekin, 2004: 206). Bilgi yönetiminin nihai amacı entelektüel sermayeden yararlanmak, özel olarak bilgi transferini teşvik etmek ve bilgi paylaşımını sağlamaktır (Duffy, 2001: 59). Bilgi yönetim sürecinin ana kaynağı olan entelektüel sermaye, kültür, örgütsel yaratıcılık ve gücün kaynağını oluşturmaktadır (İnce ve Oktay, 2006: 24). Sonuç olarak entelektüel sermaye, işletme için değerli bir olguya dönüştürülen bilgiyi temsil eder.

İşletmede gerek duyulan finansal ve finansal olmayan bilginin büyük bir bölümünü üreten muhasebe fonksiyonu, faydalı bilgi üretme noktasında oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. Muhasebenin üreteceği bilgi için işletmenin entelektüel sermayesi önemli bir kaynak olarak kabul edilebilir. Ölçülmeyeni ölçme noktasında kişiler, fikirler ve bilgi arasındaki ilişkileri ortaya koymak için bilançoda

görünmeyen varlıkları da kapsayan önemli bir incelemedir. Muhasebe bilgi sürecinde maddi olmayan duran varlıkların uygulamalarından, müşteri ve paydaşlarla olan ilişkilere, çalışan kabiliyetlerinden yapısal verimliliklere kadar bütün işletme yetenekleri entelektüel sermaye kapsamında bilgi kaynağı olarak kabul edilir.

Kurumsal bilgelik anlayışında ulaşılmaya hedeflenen hızlı, zamansız, değer yaratabilen ve nitelikli informal bilgi için en aktif kullanılacak kaynaklar söz konusu soyut kaynaklardır. Muhasebe bilgi sistemi informal bilgiye dayalı raporlama yapacaksa entelektüel sermaye varlıklarının bilgi kaynağı beslemelerine sürekli ihtiyaç duyacaktır. Bu nedenle muhasebenin, işletmenin dinamik yeteneklerini birer kaynak olarak tanımlayıp, muhasebe bilgi yönetim sürecinde bilgi hiyerarşisinin istasyonları olarak ele alması gerekmektedir.

Entelektüel sermayenin unsurlarını ayrı ayrı incelemek suretiyle muhasebe bilgi yönetim sürecine katkılarını irdelenebilir.

2.1.2. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, her bireyin sahip olduğu ve geliştirdiği bilgidir. Edvinsson ve Malone (1997)'a göre, insan sermayesi, işletme çalışanlarının sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik becerileri gibi örgütteki bireysel yetkinliklerin toplamıdır. Bunlara ek olarak, Teece (2000), işletmenin ürünlerinin bireylerin deneyimleri ve uzmanlıklarını yansıttığını vurgular. Bu özelliğiyle insan sermayesi, işletmelerin mülkiyet hakkına sahip olabilecekleri bir kavram olarak değil, işletmelerin çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerden yararlanabilecekleri bir kavram olarak ifade edilmektedir (Erkanlı ve Karsu, 2012: 226).

İşletmedeki maddi olmayan varlıkların en büyük ve en önemli olanlarından biri, tüketicilerin talep ettiği mal ve hizmetler ile onların sorunlarına çözümleri sağlayan insan sermayesi unsurudur. Kolektif bilgi, yetenek, tecrübe, kabiliyet gibi özellikleri içermektedir. Bunların yanında, işletmenin yaratıcılık kapasitesini ve buluşçuluk yeteneğini de kapsamaktadır (Erkal, 2006: 53).

İşletme, insan unsuruna gereken değeri vermek zorundadır. İnsan sermayesine yatırım yapmanın değeri, makinelere yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür (Stewart, 2000: 133). Para konuşur ama düşünemez, makineler çoğu zaman insanoğlunun yapabildiğinden daha iyi iş görür, ama icatta bulunamaz (Stewart, 2000: 134). Bünyesinde bulunan insanların sahip oldukları bilgilerden en iyi şekilde yararlanmada işletmenin kolektif yeteneği olarak belirtilen insan sermayesinin bileşenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güçlü, 2005: 6).

- Teknik bilgi (Know-how),
- Eğitim,
- Mesleki yeterlilik,
- Bilgi üretimine ilişkin çalışmalar,
- Yetenek beceri oluşturmaya yönelik çalışmalar,
- Girişimcilik coşkusu,
- Mucitlik,
- Kabullenici ve reddedici yetenekler,
- Değişimcilik.

İnsan sermayesi yukarıda bahsedilen bileşenler ve insanın kalıtsal özelliği, sezgi ve yargı kabiliyeti gibi meziyetleri ile işletmede bilgi üretiminde başrol oynayan önemli bir işletme yeteneğidir. Bu yetenek yeri zor dolan ve kalifiye iş gücü olarak sağlanmış ise işletmenin en önemli varlığı olarak görülebilir. Öyle ki işletme bu varlığının mülkiyetini satın alamaz ancak kiralayabilir. Bu nedenle sahip olunan insan sermayesini kaybetmemek için, bir tür süreklilik ve aidiyet duygusuyla insanları işletmeye bağlı kılmak gerekmektedir.

Muhasebe fonksiyonu ne kadar teknoloji ile donatılırsa donatılsın bilgi üretimi, mesleki yeterlilik ve uzmanlık, liderlik, yorum ve yargı gereksinimleri, risk alma, problem çözme, değişim ve teknik bilgi konularında insan sermayesine en çok ihtiyaç duyan işletme unsurlarındandır. Dolayısıyla insan sermayesi, muhasebe bilgi yönetim sürecinde, işletmenin rekabetçilik, yenilenme, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda vazgeçilmez ve dinamik bir yetenektir.

Diğer yandan kurumsal bilgelik anlayışında bilgi yönetiminin yönetsel boyutunu oluşturan bilgi çalışanları tam da insan sermayesini tarif etmektedir. Bilgi çalışanlarının, bilgi kaynakları ve bilgi üretimi bileşenleriyle olan ilişkisinde insan sermayesi yeteneğini etkin ve verimli bir şekilde tesis etmeyi ve kullanmayı başaran işletmeler, kurumsal bilgelik anlayışına en yakın işletmelerdir. Bilgi yönetimi ve muhasebe fonksiyonunun vazgeçilmezi olan insan sermayesi ne kadar parlatılırsa o kadar işletme hedefleri doğrultusunda fayda sağlayacaktır.

2.1.3. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye, literatürde müşteri sermayesi veya ilişkisel sermaye olarak tanımlanan işletmenin dinamik yeteneklerinden biridir. İşletmenin müşteri, tedarikçi ve geri kalan kesimiyle ilişkisinin değerini ortaya koyar ve söz konusu kesimlerin işletmeye bağlılıklarını ifade eder (Güçlü, 2005: 7). İşletme imajını, markalarını, müşteri sadakatini ve dağıtım kanalı yapılarını ele almaktadır. Pazarlama kanalları bilgisi ve müşteri ilişkileri yönetimi sosyal sermayenin ana unsurlarını oluşturmaktadır. Müşteri sermayesi olarak sosyal sermaye; müşteri memnuniyeti, sadakat, işletme ismi, imajı, marka değeri vb. olarak ölçülebilen ve gerçekte işletmenin pazar değerini belirleyen görünmeyen varlıklardır (Gümüştekin, 2004: 206).

Entelektüel sermaye ve diğer işletme yetenekleri işletme içi unsurlarla ilgiliyken sosyal sermaye işletmenin dış çevresindeki kişi ve kuruluşlarla da ilgilidir. Bu bağlamda sosyal sermaye, doğrudan kontrol edilip yönlendirme olanağı olmayan aktif ve güçlü durumda olan parametrelerle baş etmek zorundadır. Bu nedenle sosyal sermayenin oluşturulması ve denetimi, diğer yeteneklere göre daha zor görülmektedir (Görmüş, 2009: 66). Diğer yandan değeri en belirgin olan ve ölçülebilir sosyal sermaye varlığı müşteridir. İşletmelerdeki tüm yeniliklerin ve değişimin kaynağında, müşteriden (dışardan) gelen talep, öneri ve, beklentilerin olması, müşteri sermayesinin önemini ortaya koymaktadır (Acar ve Dağlar, 2005: 28). Müşteri sermayesinin unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Acar ve Dağlar, 2005: 28);

- Markalar,

- Müşteriler,
- Müşteri sadakati,
- İşletme adı,
- Dağıtım kanalları,
- İşletme işbirlikleri,
- Lisans anlaşmaları,
- İstenen nitelikteki sözleşmeler,
- Franchising anlaşmaları

Sosyal sermaye kavramı hem ilişkiler bütünü hem de bu ilişkiler bütünü çerçevesinde işletmenin kullanımına hazır hale getirilen varlıkları kapsamaktadır. Sosyal sermaye, davranış etkinliğini artırmaktadır. Örneğin sosyal ilişki ağları, özellikle zayıf bağların güçlenmesini sağlamakta ve gereksiz olanlarını en aza indirerek bilginin yayılma etkinliğini artırmaktadır. Bireyler ve gruplar arasında yüksek bir güven anlayışı sağlayarak yüksek maliyetli denetleme süreçlerine olan ihtiyacı azaltmakta böylece işlem maliyetlerini de düşürebilmektedir. Aynı zamanda uyarlayıcı etkinliği kullanarak öğrenme ve yaratıcılığı da geliştirebilmektedir. İşbirliği davranışının cesaretlendirilmesi ile yeni yapıların veya yenilikçi organizasyonların gelişmesini kolaylaştırmaktadır. Sosyal sermaye kurumsal dinamizm, yenilik ve değer yaratmanın anlaşılmasında merkezi bir rol oynamakta ve entelektüel sermayenin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Kısacası sosyal sermaye işletme organizasyonlarının örgütsel ve yönetsel performanslarını artırmaktadır (Kapu, 2008: 286-287).

Kurumsal bilgelik anlayışıyla hedeflenen kurumsal değişim ve yenilikçilik bileşeni için değişen çevre koşullarının sürekli ve hızlı bir şekilde takip edilmesi önemlidir. Bu maksatla büyük resme bakma, yaratıcı düşünme, faaliyetlere konsantre olma, fırsatları kullanma ve değişime ayak uydurma unsurlarının geliştirilmesi, bunun için de sosyal sermayenin güçlendirilmesi gerekmektedir.

İşletmenin kurum dışından sağlayacağı bilgi kaynaklarının temelini sosyal sermaye oluşturmaktadır. Bilgi yönetim sürecinde müşterilerden, tedarikçilerden, işbirlikçilerden, sosyal ağlardan ve ilişkilerden sağlanan bilgilerin katkısı büyüktür.

Özellikle muhasebe fonksiyonunun öngörü ve sorunlara hızlı çözüm önerileri sunabilme yeteneklerini kazanmasında sosyal sermaye oldukça etkilidir. Günümüzde sosyal sermaye kaynağından elde edilecek bilgilerin karar verme süreçlerine etki yapacak önemli muhasebe raporlarının içeriğinde bulunması beklenmektedir.

2.1.4. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, işletme çalışanlarının verimliliğini destekleyen donanım, yazılım, veri tabanları, organizasyonel yapı, patentler, markalar ve diğer benzer unsurların karışımını ifade eder (Acar ve Dağlar, 2005: 27). Yapısal sermaye, aynı zamanda, önemli müşterilerle kurulan ilişkiler bağlamında ortaya çıkan müşteri sermayesini de beraberinde getirir. İnsan sermayesinin aksine, yapısal sermaye işletme tarafından sahiplenilebilir ve dolayısıyla da işletmenin ticari yapısı içerisinde kullanılabilir (Acar ve Dağlar, 2005: 27).

Edvinsson ve Malone (1997)' a göre; yapısal sermaye, bilginin insan sermayesinin tekelden ayrıştırılarak, insan sermayesini düzenleyen, yetkilendiren, destekleyici alt yapı unsurlarıdır. Saint-Onge (1998)' a göre; yapısal sermaye işletmenin piyasa beklentilerini karşılama yeteneğidir. Teece (2000)' e göre ise; yapısal sermaye, işletme çalışanlarının deneyim ve uzmanlıklarının yetkinlik haline dönüşmesine katkı sağlayan, örgütün fiziksel, sosyal ve kaynak dağılımı yapılarının etkili olduğu önemli bir unsurdur (Erkanlı ve Karsu, 2012: 226). Thomas Stewart (1997), basit bir anlatımla yapısal sermayeyi, “gece eve gitmeyen bilgi” olarak ifade etmektedir. Papatya (2002)' nin bir tanımlamasına göre ise; yapısal sermaye; insan sermayesi olarak ifade edilen bilgi ve yeteneklerin bütünleşik halinin kurumsallaştırılması ve kolektif bir örgüt hafızasının oluşturulması ile finansal kaldıraç sağlamaya yönelik çabaları içeren sistematik çalışmaların toplamı neticesindeki oluşumdur (Acar ve Dağlar, 2005: 27).

Yapısal sermayeyi işletme bilançosunun maddi duran varlıklar kalemi altında yer alan tüm varlıkları, işletmenin mali varlıkları, binaları, makineleri ve teknolojik alt yapısı oluşturmaktadır. Bununla birlikte örgüt içerisinde yapısal sermayeyi oluşturan unsurlar, entelektüel mülkiyete konu olan unsurlar ve alt yapı varlıkları

şeklinde bir ayırımla aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Önce, 1999: 29) Entelektüel Mülkiyete Konu Unsurlar;

- Patentler,
- Telif hakları,
- Dizayn hakları,
- Ticari sırlar,
- Ticari amblemler,
- Hizmetle ilgili amblemler,

Altyapı Varlıkları;

- Yönetim felsefesi,
- Örgüt kültürü,
- Yönetim süreçleri,
- Bilgi sistemleri,
- Ağ sistemleri,
- Finansal ilişkiler.

Yapısal sermaye, “bilgiyi insan sermayesinin tekelinden kurtararak, insan sermayesini düzenleyen, yetkilendiren, destekleyici altyapı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda yapısal sermaye temelde iki amaca hitap eder. Bunlar; çalışanlara aktarılacak bilgilerin düzenli biçimde kayıt altına alınması ve gerek duyulduğunda kişilerin tam zamanında bilgilere ve uzmanlara ulaşmasını temin edilmesidir (Görmüş, 2009: 65).

Kurumsal bilgelik anlayışında bilgi yönetiminin alt yapısı, yapısal sermaye unsurlarından oluşmaktadır. Bilgi yönetim sürecinde, kaynakların ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile bilgi üretimi bileşenleri için yapısal sermayenin kuvvetli olması gerekmektedir. Ayrıca bu sermayenin kurum çalışanları tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Muhasebe fonksiyonunda insan sermayesi kadar yapısal sermayenin büyüklüğünü ve oldukça fazla hissedilen işletme dinamiklerinden biri olduğunu söylemek yanlış olmaz. Günümüzde ticari yazılımlardan, alt bilgi sistemlerine, KKP ve kurumsal zeka uygulamalarına kadar bir

çok bilgi teknolojisi yeteneği ile kurum kültürü ve felsefesi, işletme know-how'ı ve ticari anlayışı gibi soyut unsurlar yapısal sermayeye verilecek örneklerdendir. Dinamik bir muhasebe bilgi sisteminin oluşturulmasında örnek verilen yeteneklere sahip olunması artık bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir.

2.2. Bilgi Teknolojileri

Gelişen bilgi teknolojileri ve yönetim bilgi sistemleri muhasebe bilgi sistemlerinde de değişiklikler meydana getirmektedir. Önceleri bilgisayar yazılımları sadece muhasebede defter tutma ile devlet birimlerine verilecek beyanname ve bildireleri düzenleme amacıyla kullanılırken, daha sonra stok kontrolü, müşteri takibi, bordro, çek-senet, banka hesaplarının takibi işlevlerine de sahip bütünlük yazılımlar kullanılmaya başlanmıştır. Son olarak, işletmelerin tüm departman ve fonksiyonlarını bir bilgisayar sisteminde tümleşik hale getiren KKP yazılımları geliştirilmiştir. KKP sistemleri ile farklı departmanlar tek bir veri tabanında depolanan bilgiyi daha kolay paylaşır ve birbirleriyle daha kolay iletişim kurabilir hale gelmektedir.

KKP altyapısı işletmenin tüm fonksiyonlarına ait oldukça büyük hacimde veri ve enformasyon üretmeye ve depolamaya imkan sağlamaktadır. Gelişen teknolojiler artık, bu altyapılar için daha kolay ve ucuz maliyetlerle büyük veri tabanları oluşturmaktadır. Bununla birlikte büyük veri tabanlarından, ihtiyaç duyulan anlamlı, kullanılabilir ve nitelikli bilgiye erişmek te güçleşmiştir. Bu nedenle aranılan bilgi için verileri eleyen, seçen, analiz eden, enformasyona ve bilgiye dönüştüren teknolojik altyapılar geliştirilmiştir. Geliştirilen bu teknolojilerle, verileri çeşitli istatistiksel metotlarla analiz ederek, kurumların karar verme sürecinin etkinliğine ve yeni stratejiler geliştirmesine katkı sağlamaktadır. (Baykal, 2006: 96). Bu doğrultuda kurumsal zeka ve karar destek sistemleri, KKP veya kurumsal bilgi altyapısında veri işleme ve bilgi üretimi için geliştirilmiş destek teknolojisi kavramları olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.1. Kurumsal Zeka Teknolojileri

Bilgi teknolojileri, planlama, tahminleme, muhasebe kayıtlarının tutulması ve takibi, fatura düzenleme ve benzeri birçok finansal ve finansal olmayan faaliyetlerin daha kolay, daha seri ve daha hızlı yapılabilmesini sağlamaktadır. Bilgi teknolojilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan kurumsal zeka teknolojileri, kurumsal bilgi organizasyonlarında ve muhasebe bilgi sisteminde yer almakta ve artan teknoloji ile geliştirilen teknikleri kullanarak nitelikli bilgi üretimine katkı sağlamaktadır (Alagöz vd., 2014: 14).

Kurumsal zeka, bilgi sistemlerine kazandırdığı yetenekler sayesinde daha çok veri ve enformasyon yönetimini hedefler. Bu amaçla kurumsal zeka teknolojileri ve teknikleri kullanır. Kurumsal zeka teknikleri veri tabanlarında bilgi keşfi sürecine destek veren yapıları oluşturur. Bu süreçte, problemin tanımlanması, verilerin hazırlanması, çözüm için gerekli olan modelin kurulması ve değerlendirilmesi, modelin kullanılması ve modelin izlenmesi aşamaları takip edilir (Alagöz vd., 2014: 6).

Muhasebe bilgi sisteminde, kullanıcıları tarafından yönetilen kurumsal zeka modeli, elde edilen ve veri tabanında depolanıp, sınıflandırılan verileri, sisteme entegre edilen kurumsal zeka teknolojisi yöntemlerinin kullanılmasıyla analiz etmeyi sağlamaktadır. Burada uygulanacak zeka teknolojisi yöntemi, elde edilmek istenen bilginin niteliğine göre kullanıcılar tarafından daha önceden tanımlanabileceği gibi, sistemin bu doğrultuda geliştirilmesiyle otomatik olarak ta seçilebilmektedir. Ayrıca KKP altyapısı sayesinde, bilginin niteliğine göre veri ambarından tüm bilgi sistemlerine ait ihtiyaç duyulan veriler çekilebilmektedir. Bu sayede muhasebe bilgi sisteminin üreteceği bilgi diğer fonksiyonlardan beslenmiş verilerle daha anlamlı hale gelebilmektedir.

Kurumsal zeka teknolojileri içerisinde yer alan veri madenciliği tekniği muhasebe bilgi sistemine entegre edilebilen önemli bir yöntemdir. Veri Madenciliği, muhasebe bilgi sisteminde verinin sunumu için toplama, sınıflandırma ve muhasebe analizi aşamaları neticesinde bilgi üretimi ve bilginin oluşturulmasına izin veren ve

karar verme sürecini geliştiren bir teknoloji olarak kabul edilmektedir (Rahman, 2008: 23). Muhasebe Bilgi Sistemindeki mevcut verilerden gözle görülmeyen ve klasik bilgi toplama yöntemleriyle elde edilemeyecek ipuçları veri madenciliği ile keşfedilebilmektedir. Nitelikli muhasebe bilgileri beklentisini karşılamak ve karar destek sistemlerini beslemek üzere bu ipuçları kullanılabilir.

Diğer bir teknik olan doğrusal planlama, muhasebe ve mali denetim faaliyetlerinde, işgücü ve kaynak planlamasına katkı sağlayacak önemli bir zeka teknolojisidir. Doğru zamanda doğru kaynak ve işgücünün kullanılması, doğru işlere atanması gibi faaliyetlerin başarıyla sonuçlanmasına katkı sağlayacak, bu sayede karı maksimize ederken, maliyetleri minimuma indirecek bir tekniktir. Özellikle muhasebe kontrolü ve denetim faaliyetlerinde, varlıkların korunması, finansal kayıtların güvenilirliğini sağama ve kıymet hareketleri takibi ile finans, muhasebe ve diğer tüm konulardaki kontrollerin sıhhatinin, yine işletmede bu amaçla çalışan kişilerin iç denetim çalışmalarının ve bağımsız denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli bir en iyileme aracıdır.

Sınıflandırma ve kümelenme yöntemleri kullanarak verinin sınıfını belirleyen ve veri ile ilgili geleceğe yönelik doğru bir tahmin yapılmasına yardımcı olan diğer bir zeka teknolojisi yöntemidir. Bu yöntemin en öne çıkan örnek uygulaması risk analizidir. Muhasebe bilgi sisteminde finansal olaylarla ilgili sınıflandırma yönteminin kullanılabileceği analizlere örnek olabilecek uygulamalar aşağıdaki gibidir.

- Müşterinin risk sınıfının belirlenmesi, risk sınıflarına göre müşterilere risk limiti atanması,
- Kredi, sigorta işlemlerinde risklerin belirlenmesi,
- Kredi verilecek kişilerin çeşitli özellikleri ve mali durumlarına göre risk sınıfının belirlenmesi sonucu müşteriye verilecek kredi tutarına karar verilmesi,
- Ürünlerin geleceğe yönelik satış miktar ve fiyatlarının tahmin edilmesi,
- Yeni bir ürünün satış olasılığının incelenmesi, tahmin edilmesi,

- Ürünlerin satış miktarı, ciro, mevsimsel değişiklikler, şikayet, arıza, memnuniyet oranı vb. faktörlerin değerlendirilmesi sonucu en iyi satan ürünün saptanması,

- Bir ürünün bir bölgede satma olasılığının incelenmesi,
- Ekibin eğitim seviyesi, tecrübesi, yaptığı projeler gibi özelliklerine göre sınıflandırılarak ücretlendirilmesi,

gibi örnek analizler sınıflama algoritmaları veya karar modelleri yoluyla gerçekleştirilebilir. Ayrıca sınıflandırma ve regresyon teknikleri normal eğilimlerden farklı verilerin açığa vurarak aykırı durumların tespitini sağlayabilir. Bu sayede muhasebenin denetim sürecinde karşılaşılabilecek,

- Kredi yolsuzluk tespiti,
- Normalden yüksek satışlar,
- Normalden fazla iptal işlemleri,
- Normal olmayan siparişler,
- Ücretlerde anormal değişimler, gibi şüpheli durumlar ortaya çıkarılabilir.

Önemli bir zeka teknolojisi olan yapay sinir ağları tekniği de güçlü bir istatistiksel modelleme yöntemi olarak görülmektedir. Bu yöntem vasıtasıyla veri setindeki işlemler arasındaki ilişki tespit edilmekte ve bu işlemler sınıflandırmaya, değerlendirmeye, tahmin ve kontrol işlemlerine tabi tutulmaktadır. Bu özelliklerinden dolayı adli muhasebede hile tespitinde, finansal bilgi manipülasyonunun tespitinde ve risk değerlemelerinde kullanım alanı bulmaktadır.

Diğer bir zeka teknolojisi olan karar ağaçları tekniği özellikle proje değerlendirmeleri aşamasında, farklı alternatiflerin kıyaslanmasında ve çeşitli olası durumlarda nakit akımlarına ilişkin tespitler yapmada kullanılır. Böylece muhasebe bilgi sisteminin bütçeleme ve fizibilite çalışmalarına sağlayacağı bilgilerin nitelikli hale getirilmesi sağlanabilmektedir.

Kurumsal zeka teknolojileri içerisinde yer alan genetik algoritmalar, K-En yakın komşu, bellek temelli nedenleme, birliktelik kuralları, sapma testi vb. analitik

yöntemler de muhasebe bilgi sistemi entegrasyonu ile müşteri, çalışan ilişkileri, risk analizi, hile denetimi ve karar alma gibi önemli konularda nitelikli bilgi elde etmeyi sağlamaktadırlar.

2.2.2. Karar Destek Sistemleri

Karar destek sistemleri, yönetim bilgi sistemlerinin karar verme süreçlerinde yetersiz kalması nedeniyle, bir üst bilgi sistemi aşaması olarak geliştirilmiş teknolojik sistemlerdir. Yönetimsel kararların alınmasında karşılaşılan problemlerin artması üzerine yükselen rekabet ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelerle karar destek sistemleri geliştirilmiştir. Geleneksel muhasebe anlayışında da karar vericilere sağlanan bilgi yeterli görülmediğinden karar destek sistemleri muhasebe bilgi sisteminin bir sonraki aşaması olarak ele alınmaktadır.

Karar destek sistemlerindeki temel amaç kararların etkinliğini arttırmaktır. Bu bağlamda kararlar için bilgi beslemesi yapan muhasebe bilgi sistemiyle bağımsız bir karar destek sistemi yapısı düşünülemez. İki sistemin birbirini tamamlayıcı sistemler olarak ele alındığı görülürken, son zamanlarda muhasebe bilgi sisteminin karar destek tekniklerini bünyesine alarak geliştirilmesiyle tek, fakat bütünleşik bir sistem olarak faaliyette bulunduğu gözlemlenmektedir.

Muhasebe fonksiyonunun karar destek sistemlerinin desteklenmesine ve geliştirilmesine aşağıdaki nedenlerden dolayı ilgi duymaktadırlar (Başar 1998, aktaran Alagöz vd., 2013b: 37).

- Muhasebenin ana görevlerinden biri karar almaya yönelik bilgi sağlamak olduğundan karar süreci ve ilgili modellerle ilgilendirler.
- Gereksinim duyulan veri kalemlerinin çoğu muhasebe işlemlerinden elde edildiği ve finansal tablolar çıktı olarak ifade edildiği için muhasebe girdi ve çıktılar konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- Bu sistemleri geliştirme ve kullanmanın yüksek maliyetine karşı bu sistemlerin yararlarını değerlendirme sorumluluğu da genellikle muhasebeye verilmektedir.

Genel olarak muhasebe karar destek sistemlerini de fonksiyonunun sorumluluğunda kabul etmekte, muhasebe bilgi sistemi ile birlikte geliştirmeyi tercih etmektedir.

2.2.3. Uzman Sistemler

Uzman sistemler karar destek paradigması üzerine kurulan ama sisteme konuyla ilgili bilgi ve uzmanlığı da entegre eden yeni bir kavram olarak doğmuştur. Uzman sistemler ile karar destek sistemlerinin fonksiyonelliğine muhakeme yeteneği eklenmesi, problemlerde çözüm önerileri getirebilmesi sağlanmaktadır (Klein ve Methlie, 1995'den aktaran Tatlıdil ve Özel, 2005: 49).

Muhasebe raporlarında uzmanlaşmış otoritenin görüş ve yorumlarının bilgisayar programına entegre edilmesiyle otonom karar vermeyi taklit eden uzman sistemler çeşitli durum ve koşulları da dikkate alır. Bu özelliği sayesinde daha önce tecrübe edilmiş ve çözümlenmiş problemlerin tekrarlanmasında çözüme ilişkin hızlı ve doğru sonuçlar alınabilmektedir. Yeni gelişecek olaylar ve problemlerle ilgili de uzman sistemler, ancak kullanıcılarının muhakeme içerikli bilgi tabanını zenginleştirmeleriyle mümkün olabilmektedir. Bu noktada muhasebe bilgi sistemi uzmanlarına, uzman sistemlerin kullanacağı veri ve bilgileri sürekli olarak sağlama ve geliştirme görevi düşmektedir.

Muhasebe bilgi sisteminin stratejik planlama, bütçeleme, iş planları vb. konularda rolünün her geçen gün artması uzman sistemlerle olan ilişkisini de arttırmaktadır. Karar destek sistemlerinde olduğu gibi uzman sistemleri de muhasebe bilgi sistemini tamamlayıcı bir üst sistem olarak ele almak veya geliştirilmiş bir muhasebe bilgi sistemi içerisinde görmek doğru olacaktır.

2.3. Bilgi Çalışanları

Veri ve enformasyon gibi nispeten daha teknik ve somut kavramların aksine, bilgi, bireyin düşüncesinde bulunan, davranışlar ve ilişkiler sonucu ortaya çıkan daha değerli ve özel bir kavramdır. Bu özelliği ile bilginin bireylerden bağımsız olarak ele alınması mümkün değildir. Bilginin stratejik yönetimi, çevresel faktörlerin

etkilerinden çok, organizasyon içinde yer alan önemli ilişkilerin yönetimi ve bilgi çalışanlarından kaynaklanan beceri ve kabiliyetlerin bir sonucu olarak görülmelidir (Barutçugil, 2002: 55). Bu nedenle işletme ölçeğinde bilgi yönetiminin en önemli unsurlarında birisi bilgi çalışanlarıdır.

Bilgi çalışanları, bilgi bilimcilerini de kapsayan geniş bir kavramdır. Bilginin üretildiği, dağıtıldığı ve kullanıldığı süreçler olarak kabul edilen bilgi sektöründe bilgi üretme, toplama, iletme, analiz etme, dağıtma gibi işlevleri gerçekleştirirler (Özer, 2011: 8). Bilgi çalışanları, ham verileri işlemekte ve bu veriler üzerine katma değer oluşturarak bilgi üretmektedirler. Bilgi çalışanları yetki ve bilgi üretme düzeylerine göre veri ve enformasyon kaynakları arayarak strateji geliştirebilmektedirler.

Bilgi çalışanları kavramına bilginin sınıflandırıldığı “enformasyon” ve “bilgi” düzeylerinde ayrı ayrı anlamlar yüklenmektedir. “Information Workers” olarak belirtilen bilgi çalışanları, bilgiyi, karar alma ve eyleme dönüştürmeye yardımcı olmak için kullanan veya başkalarının kararları ve eylemleri için bilgi yaratan ve bildiren kişilerdir (Rasmus, 2012: 1). “Knowledge Workers” olarak bilgi çalışanları ise sermayesi bilgi olan ve elde etmiş oldukları eğitim ve bu eğitimin üzerine inşa ettikleri tecrübe ve nihayetinde sahip oldukları bilgiyi kullanan kişiler olarak ifade edilmektedir. Bu noktada söz konusu kavramı ilk kullanan Peter Drucker (1959)’dır. Ona göre, bilgi çalışanları kendilerine verilen görevde bilgiyi benzersiz bir şekilde uygulayan insanlardır (Rasmus, 2012: 1). Genel anlamda bilgi çalışanları bilgi üreticilerini, bilgi ileticilerini ve taşıyıcılarını, bilgi işlemcilerini ve bunlarla ilgili altyapı personellerini kapsar.

Bilgi yönetiminin en temel kaynağı olan bilgi, bilgi çalışanları tarafından üretimden, tasnife, transfere ve pazarlamaya kadar bir dizi işleme tabi tutularak yolculuğunu tamamlamaktadır. Bilginin tüm aşamalarında bilgi çalışanları bilgi sistemlerini ve teknolojiyi kullanan çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Farklı fonksiyonlarda farklı yapılanmalara sahip bilgi sistemleri, genel olarak bilgi yönetimi içerisinde “alt yönetim (operasyonel)”, “orta yönetim (taktiksel)” ve

“üst yönetim (stratejik)”, işletme düzeylerine hizmet ederler (Sürmeli, 2005: 29). Muhasebe fonksiyonun faaliyetleri özelinde geliştirilmiş muhasebe bilgi sistemi de işletmenin bilgi yönetim düzeylerine yönelik yapılandırılmıştır. Muhasebe bilgi sisteminde veri işleme, depolama, sınıflandırma ve enformasyona dönüştürme işlemleri operasyonel bilgi düzeyine yönelik iken, bilgi oluşturma, raporlama ve bilgiyi kullanma işlemleri taktiksel düzeye yakındır. Stratejik düzeyde ise muhasebe bilgilerinin uzun vadeli ve stratejik amaçlar doğrultusunda kullanımı söz konusudur. Bu kapsamda muhasebe bilgi sistemini bilgi yönetimi seviyelerine yönelik “operasyonel düzey”, “taktiksel düzey” ve “stratejik düzey” olmak üzere üç seviyede incelemek, bilgi çalışanlarını bu ölçüde değerlendirmek doğru olacaktır.

Kurumsal bilgelik anlayışının özellikle, kurum kültürü ve yapısı, kurumsal demokrasi, öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme gibi bileşenleri, işletme amaçları doğrultusunda, bilgi çalışanları ile işletme arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu bölümde bilgi sisteminin üç düzeyindeki bilgi çalışanlarının, kurumsal bilgelik anlayışında bilgi yönetimi içerisinde üstlenmeleri gereken roller ve muhasebe bilgi sistemine yapacakları katkı araştırılmaktadır.

2.3.1. Bilgi İşçileri

Operasyonel düzey bilgi sistemleri organizasyonun operasyonel seviyesine servis veren, bünyesinde basit sistemler barındıran, işlerin yönetilmesinde günlük oluşan işlemlerin kayıtlarını tutan, bilgisayarlarla donatılmış sistemlerdir. Bilgelik hiyerarşisinde veri girişi, veri işleme ve enformasyona dönüştürme aşamaları operasyonel düzeyde gerçekleşir.

Operasyonel düzeyde yer alan bilgi çalışanları, bilgi üretimine alt yapı oluşturan, veriyi bilgi sistemlerinde kullanılması için tedarik eden ve işleyen, veri tabanını yöneten bilgi yönetim sürecinin işçileridir. Yönetimde olmayan çalışanlar ile yöneticiler arasında bağlantı halkası olan bilgi işçileri işletmenin tüm fonksiyonlarında, ofis çalışanı, muhasebe sorumlusu, ofis yöneticisi birim amiri, takım lideri veya ustabaşı gibi görevler üstlenirler (Boundless, 2015: 1).

Bu düzeydeki çalışanlar kısa vadeli planlar çerçevesinde bilgiyi kullanma, yorumlama ve yönetsel karar almadan uzak ofis otomasyon işlemleri ölçeğinde faaliyet gösterir. Satışlar, müşteriler, alacaklar, tahsilat, ödeme, ücretler, kredilendirme kararları, üretim programları, hammadde ve malzeme alımları ile kullanımları gibi işletmede her gün yapılagelen ve günlük olarak yürütülen işlemlere ilişkin bilgilerin sağlanmasında operasyonel düzey bilgi sistemleri ve bu sistemleri kullanan bilgi işçileri rol alır. Bu düzeyde yer alan veri işleme sistemleri şu şekilde örneklendirilebilir; satış yönetimi sistemi, sipariş yönetimi sistemi, satın alma sistemi, üretim planlama sistemi, kalite kontrol sistemi, kariyer planlama sistemi, personel bordro sistemi bütçeleme sistemi, maliyet muhasebesi sistemi, nakit yönetimi sistemi vb. (Sürmeli, 2005: 34).

Operasyonel düzeyde faaliyetler sonucu ortaya çıkan ve henüz bir işlemde geçmemiş veri kayıtları yer almaktadır. Bu düzeyde çalışan bilgi işçileri, gereksinim duydukları bilgiyi büyük oranda iç kaynaklardan sağlamaktadırlar. Bilgi işçileri, emirleri yönetim kademesinden alır, toplanan veriler yardımıyla rutin günlük işlemlerle ilgili kararları destekler. Orta ve üst düzey bilgi çalışanlarına göre çok daha ayrıntılı bilgiye gereksinim duyarlar, ancak işledikleri bilgiyi orta ve üst düzey bilgi çalışanlarına özet bir biçimde iletmeleri gerekmektedir. Bu nedenle üretilen raporlar daha kısa, anlamlı ve özet bilgi verecek biçimde hazırlanmaktadır (Anameriç, 2005: 31).

Muhasebe bilgi sisteminde veri kaydetme ve depolama, işleme, düzenleme, ayıklama, hesaplama, raporlama aşamaları operasyonel düzeyde gerçekleşir. Bilgi sisteminin en alt düzey çalışanları bilgi işçileri, muhasebeye konu olan tüm işlerde süreci başlatan ilk kişilerdir. Üretilen bilgi ve raporlar bilgi işçisinin faaliyetleri sonucu meydana gelecektir. Bilgi sistemlerinin teknoloji ile geliştirilmesine ve bilgi üretiminde otomasyonun artmasına rağmen bilgi işçileri bu sistemleri kullanan ve yönetenler olarak hala vazgeçilmez kişilerdir. Bu nedenle muhasebe bilgi işçisinin, işletmenin yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürürlükteki mevzuata uygun yapısal ve formal kayıt yapması, işletme içi kullanıcılara yönelik verimli ve değer oluşturabilecek bilgi verileri ve enformasyonu elde etmesi ve teknolojiyi iyi

kullanması gerekmektedir. Ayrıca bilgi işçisinin veri, bilgi, sistem ve teknoloji güvenliği noktasında da yeterli olması gerekmektedir. Bu doğrultuda muhasebe departmanında çalışan bilgi işçisinin itina ile seçilmesi, muhasebe alanında yeterli eğitimi almış olması önemlidir.

Kurumsal bilgelik anlayışı, bilgi işçisinin ilk olarak kurum kültürüne adaptasyonunun sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Kurumun karakterize olmuş normları, inançları, değerleri çalışan tarafından benimsenmelidir. Bilgi işçisinin sahip olacağı aidiyet duygusu işletme menfaatleri doğrultusunda çalışmasına olanak sağlayacaktır. Kurumsal demokrasi de dönüşümcü liderlik ise, bilgi işçisini motive edecek diğer önemli unsurlar olacaktır. Çalışanın söz ve temsil hakkının olduğu adil bir anlayış, saygınlık, güven ve sorumluluğu beraberinde getirecektir. Bu kapsamda bir diğer unsurda öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenmenin sağlanmasıdır. Öğrenme bireyde başlayacağı, geliştirilerek ortak amaçlar doğrultusunda örgüt seviyesinde kullanılacağı için, çalışanların öğrenmesinin örgütsel öğrenme için oldukça önemli olduğunu belirtmek gerekir. Bu doğrultuda bilgi çalışanlarının öğrenme ve eğitim faaliyetlerine sürekli devam edilmesi gerekmektedir.

2.3.2. Bilgi Yöneticileri

Orta yönetim seviyesi olarak da ifade edilen taktiksel düzey bilgi sistemleri organizasyonun yönetim seviyesine hizmet veren, yöneticilere raporlar sunan, planlama, kontrol ve karar verme konularında destek olan sistemlerden oluşmaktadır.

Taktiksel düzey bilgi sistemleri işletmenin orta düzey yöneticilerinin izleme, kontrol, karar alma ve idari faaliyetlerine yardımcı olmak amacıyla tasarlanmış bilgi sistemleridir. Taktiksel düzey bilgi sistemleri daha çok, dönemli planlamalara, bölüm düzeyindeki nakit akıslara, satış analizlerine, üretim girdilerine ve yıllık finansal tablolara ilişkin bilgileri sağlamaya yöneliktir. Orta yönetime yönelik en önemli sistemler, işletmenin üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları, muhasebe gibi işlevlerine ilişkin bilgileri sağlayan alt bilgi sistemlerinin oluşturduğu yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemleridir (Sürmeli, 2005: 35). Taktiksel düzeyde,

kaynaklar ve bölümlerle ilgili işlemler, performans değerlendirmeleri, yeni hizmetlerin uygulanması, bütçe kaynakları ve derme geliştirme, personel alımı, ayrıntılı bütçe işlemleri, bütçe denetleme ve çalışanların denetlenmesi vb. faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Anameriç, 2005: 31).

Bu düzeydeki bilgi çalışanları hem iç hem de dış bilgi ile ilgilenen bilgi yöneticileri olarak ifade edilmektedir. Genel müdürler, şube müdürleri, departman müdürleri, saha ve bölge sorumluları, proje yürütücüleri, mali müşavirler, mali denetçiler veya danışmanlar organizasyonda bilgi yöneticisi rolünü üstlenen bilgi çalışanı örnekleridir. Bu kişiler kendi bölümlerinin işlevinden dolayı üst yönetime karşı sorumlu kişilerdir.

Bilgi yöneticileri, üst düzey yöneticilerden daha çok örgütsel yönetim ve yönlendirme faaliyetlerine zaman ayırdıkları için uzun vadeli kararlar yerine, kısa vadeli yarı yapısal kararlar alırlar. Kararları büyük oranda taktiksel ve daha çok personel tahsisi, mali ve teknolojik kaynaklar, bilgi merkezi hizmetleri, çalışanların ve işlemlerin performansı ile ilgili raporlar ve bütçe raporları hakkındadır. Bilgi yöneticileri bu konularla ilgili verileri, organizasyon içinden ve diğer bilgi merkezleri ile ilgili dış kaynaklı bilgilerle birleştirilmiş biçimde elde etmektedir.

Genel olarak bilgi yöneticilerinin rolleri şu şekilde ifade edilebilir (Boundless, 2015: 1);

- İşletmenin politika ve üst yönetimin hedeflerine uygun olarak organizasyonel yapılar oluşturur, planlar ve yürütür.
- Bilgi profesyonellerinin politikaları doğrultusunda gerekli bilginin tanımlanması ve değerlendirilmesini sağlar.
- Bilgi işçilerinin daha iyi performans gösterebilmeleri için onlara ilham verir, rehberlik eder.
- Problem çözer, denetim mekanizmasını kurar, performans yönetimini ve ödül sistemini yürütür.

Bilgi yöneticisi taktiksel düzeyde yenilikçi zekayı temsil eder (Yaghoubi, vd., 2011: 1414). Genel olarak veri ve enformasyonun aranan ve nitelikli bilgiye

dönüşümünde aktif görev alır. Yönetimsel faaliyetlere katkı yapacak, karar almada gerek duyulan bilgi, enformasyon yığını içerisinde bilgi yöneticisinin faaliyetleri sonucu çıkartılır. Bu noktada bilgi yöneticisi kurumsal zeka ile altyapısı güçlendirilmiş bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerinden yararlanır.

Taktiksel düzeyde finansal faaliyetlerin sonuçları ile muhasebe raporları analiz edilir. Yararlanılan sistemler sayesinde maliyet-hacim-kar (başa baş) analizleri, esnek bütçe uygulamaları, fiyatlandırma ve karlılık analizleri, satış regresyon analizleri ve miktar belirlemeleri vb. uygulamalar yürütülür. Taktiksel düzeyde muhasebe bilgi sistemi, işletme dışı karar vericiler için finansal muhasebe, işletme içi kullanıcılar için yönetimsel muhasebe, finansal tabloların analiz ve denetimi, vergi yükümlülüklerinin incelenmesi ile tüm muhasebe faaliyetlerinin kontrolü faaliyetlerini yürütür. Bu kapsamda muhasebe bilgi sistemi faaliyetlerini yürüten muhasebeciler, finansal muhasebeciler, yönetim muhasebecileri, denetçiler, vergi uzmanları ve muhasebe müdürleri gibi taktiksel düzey bilgi yöneticileridir (Wilkinson vd., 2000).

2.3.3. Bilgi Profesyonelleri

Üst yönetim düzeyli bilgi sistemleri olarak da adlandırılan stratejik düzey bilgi sistemlerinde, işletmenin üst düzey (tepe) yöneticilerinin karar almalarına destek sağlamak amacıyla veri tabanlarına, matematiksel ve istatistiksel karar modellerine, tahmin ve duyarlılık modellerine dayandırılan çeşitli bilgi sistemleri kullanılır. Bu bilgi sistemleri stratejik, karmaşık, önceden yapılandırılmayan (programlanamayan) kararların alınmasında kullanılan bilgi sistemleridir (Sürmeli, 2005: 37).

Stratejik düzey bilgi sistemlerinde, işletme içi ve dışı stratejik konular ve uzun dönemli politikalara ilişkin alınacak kararlara destek olacak, yol gösterecek bilgiler sunulmaktadır. Bu bilgilerin yanında üst yönetim düzeyli bilgi sistemlerinde pazarlama, üretim, insan kaynakları, finans ve muhasebe gibi temel işletme işlevlerine yönelik olarak da özet ve stratejik bilgiler yer alır. Genellikle her işletmede, her bir işleve ilişkin olarak, alt yönetim, orta yönetim ve üst yönetim bilgi sistemleri yer alır. Örneğin satış işlevi genellikle günlük satışların kaydedildiği ve

siparişlerin işlendiği bilgi sistemleri, işlem düzeyinde bir bilgi sistemi olurken, işletmenin ürünleri için promosyon çalışmalarına alt yönetim bilgi sistemleri düzeyinde tasarlanır (Sürmeli, 2005: 36). Stratejik düzey bilgi sistemlerinde yöneticilere yarı yapılandırılmış kararlar için destek olan ve kararları her biri kendine özgü bir yoldan destekleyen karar destek sistemleri ile insan düşünce sürecini taklit etmeye çalışan, muhakeme edebilen, çıkarımda ve yargıda bulunabilen uzman sistemleri ile yapay zeka sistemleri bulunması öngörülür.

Stratejik düzey yönetim bilgisi, örgütün uzun vadeli amaç ve hedeflerinin, belirlenmesi ve yakalanması için yöneticilerin karar almasını sağlayan bilgilerden oluşur ve bu bilgiler büyük bir oranda işletme dışından elde edilir. Dış kaynaklardan geçmiş ve geleceğe yönelik tahmini bilgi sağlanır. Elde edilen bilgiler, iç bilgiler ile beraber işlenerek, gelecekteki faaliyetlerinin planlanmasında ve olası problemlerin çözümlenmesinde kullanılır.

Stratejik düzey bilgi sistemlerini kullanan bilgi çalışanları bilgi profesyonelleri olarak adlandırılmaktadır. Bilgi profesyonelleri bilgi yönetiminin en üst kademesinde yer alan üst düzey yöneticilerdir. Yönetim veya icra kurulu başkanı, başkan yardımcısı, üyeleri, koordinatörler ile CEO, CFO gibi C düzeyi üst düzey yöneticiler bilgi profesyonelleri olarak ifade edilmektedir (Boundless, 2015: 1).

Bilgi profesyonelleri işletmenin geleceğini belirlemek için stratejik kararlar almak zorunda olan dolayısıyla, hem kendi organizasyonlarını hem de organizasyonlarının çevresini iyi tanıyan çalışanlardır. Mali politikaların geliştirilmesi, yeni hizmet/ürün için çevre araştırması gibi işlemler stratejik düzeyde yer alan yöneticiler tarafından gerçekleştirilir (Anameriç, 2005b: 31). Örneğin işletmenin 2, 3 yıllık bir döneme yönelik satış tahminlerinin ve trendlerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve kararlara yönelik bilgilerin ortaya konulması, üst yönetim bilgi sistemleri düzeyinde, üst yöneticiler tarafından ele alınır (Sürmeli, 2005: 36-37). Bilgi profesyonelleri ayrıca tüm organizasyonu kontrol ve denetlemekten sorumludur. Hedefler, stratejik planlar ve işletme politikaları doğrultusunda iş rutinini geliştirmek üzere kaynakları harekete geçirmede önemli bir

rol oynamaktadırlar. Buna ek olarak bilgi profesyonelleri hissedarlara ve kamuoyuna karşı sorumlu olan kişilerdir. (Boundless, 2015: 1).

Bilgi profesyonelleri tek yetki kademesi olarak yürütme ve sıkı bir denetleme işlevine sahiptirler. unun için de alt düzey yöneticilerinin hazırladıkları raporlardan yararlanırlar (Anameriç, 2005b: 38). Yürütme sürecinde üstlerin astlarına yetki devretmesi söz konusudur. Bilgisayar ve dolayısıyla da bilgi sistemlerinin kullanımında da bu yetki kullanımı gerçekleşmektedir. Veri tabanlarında ve karar modellerinde verilerin işlenmesi, sorumlu personel tarafından yapılmalıdır. Bu işlem, standartlaşmayı sağlar, yanlışları azaltır ve performans değerlendirmesini kolaylaştırır. Belirlenen bu yetki ve sorumluluğu ancak üst düzey yöneticileri ayarlayabilmektedir (Anameriç, 2005b: 36).

Geleneksel muhasebe bilgi sistemi, stratejik düzeyde bilgi profesyonellerinin kullanımını için yeterli ve esnek bir altyapıya sahip değildir. Operasyonel ve en fazla taktiksel düzeyler için, formal ve standart bir altyapı sunmaktadır. Bu nedenle büyük ölçüde belirsizlik içeren stratejik kararların alınmasında yetersiz kalmaktadır. Bununla birlikte bilgi teknolojilerindeki önemli gelişmeler neticesinde sistem, geleneksel sınırlarının dışına çıkarak, planlama ve kontrol faaliyetlerinde artan oranda muhasebe verilerinin kullanılması ve veri tabanı uygulamalarının genişlemesi ile stratejik karar almada rolünü güçlendirmektedir (Alagöz vd., 2013b: 37). Bilgi sistemleri içinde yer alan muhasebe bilgi sistemi performans yönetiminin finansal kararlarını oluşturan yönlendiren sayısal, karlılık ve verimlilikle ilgili bilgi ve verileri üretmekte stratejik düzeyde planlamaların yapılmasına, hedeflerin belirlenmesine ve kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Güney, 2012: 16). Yapısal olmayan nitelikteki kararları almaya yardımcı bilgi sistemleri olan karar destek sistemleri ve uzman sistemler, stratejik karar verme sürecinde muhasebe bilgi sistemi arasındaki bağlantı noktasını oluştururlar (Alagöz vd., 2013b: 37).

2.4. Bilgi Üretimi

Muhasebe bilgi sistemi, işletmedeki finansal ve finansal olmayan verileri kullanarak, iç ve dış kullanıcılara sunmak üzere, muhasebe bilgisi üreten bir işletme

bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen muhasebe bilgisi, bir işletmenin ekonomik faaliyetlerine ilişkin finansal bilgileri ölçmek ve yöneticilere karar alma sürecinde kullanılabilir bilgileri raporlamak amacıyla kullanılmaktadır (Akgün ve Kılıç, 2013: 22).

Muhasebe, bilgi hizmeti üreten bir fonksiyon olarak tanımlandığında, faaliyetlerinin temelini, işletmeyle ilgili veri ve enformasyonları, belgelerle sistematik ve düzenli olarak saptamak, işlenerek rakamsal raporlar halinde işletme içine ve dışına iletmek oluşturur (Bilginöglü, 1988: 33). Geleneksel muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretme süreci, işletmenin varlıklarını ve kaynaklarını etkileyen ve parayla ifade edilebilen ekonomik olay ve işlemlere ait verilerin toplanarak, bilgi üretim sürecine kaydedilmesi ile başlar. Süreç verilerin enformasyon ve bilgiye dönüştürülmesi faaliyetleri ile devam eder ve süreç, muhasebe raporları, mali tablolar, beyannameler vb. çıktıların elde edilmesi ile son bulur. Genel olarak, muhasebe fonksiyonunun,

- Var olan bilginin güncellenmesiyle,
- İki gerçeği birleştirme ile,
- Müşteri ve tedarikçi ilişkilerinden yararlanarak,
- Teknolojik alt yapının geliştirilmesiyle ve
- AR-GE çalışmalarından elde edilen kaynaklardan bilgi ürettiği söylenebilir.

Diğer yandan, bilgi üretim sürecine etki eden unsurları daha iyi anlamak ve konuya derinlik katmak için, “kim”, “neyi”, “nerede”, “neden”, “nasıl” soruları ışığında bir değerlendirme yapılabilir.

“*Bilgi üretimini kim yapar?*”; sorusunun cevabı olarak kurum içi çalışanlar verilebilir. Çalışanlar içinde en fazla kastedilenler ise, bilgi işçileri yani çeşitli nedenlerle bilgi ile yoğun bir biçimde uğraşan kişilerdir. Bilgi işçilerinin ağırlıklı bir bölümü beyaz yakalı çalışanlar oluşturur (Çapar, 2005: 50). Muhasebe bilgi sistemi içerisindeki bilgi çalışanları, daha çok alt ve orta düzey yöneticileri ve denetleyiciler olarak örneklendirilebilir. Bunun yanı sıra muhasebe bilgi sisteminin dışında

olmasına rağmen muhasebe ile yakından veya uzaktan ilişki içerisinde olan birimlerin çalışanları da bilgi üretimine katkıda bulunabilirler.

“*Neyi?*”; sorusunun yanıtı kurumun uygulamalarında kullanılacak, gereksinim duyulan bilgi olarak verilebilir. Üretilecek bilginin niteliği burada açıklanmaktadır. Kurum içerisinde yer alan açık ve örtük bilgi üretilecek ve raporlanacak bilgiyi oluşturmaktadır (Çapar, 2005: 50). Muhasebe bilgi sisteminin açık bilgiyi tanımlayabildiği gibi örtük bilgiyi de tanımlayabilmesi önemlidir.

“*Nerede?*”; sorusunun yanıtı ise kurum içerisindeydir. Bir işletmenin dünya, bölge veya ülke çapında şubeleri bulunabilir. Buralarda oluşan bilgiler de kurum bilgisi sayılacağından, bilgi sistemlerine entegre internet, extranet ve intranet gibi ağlardan yararlanılarak paylaşılabilir. Ayrıca işletmenin birlikte iş yaptığı tedarikçiler ile kendilerine mal veya hizmet sattığı müşteriler de sözü geçen ağlarla ana işletmeye bağlanabilir (Çapar, 2005: 50-51). Bununla birlikte işletme dışında üretilen açık ve yapılandırılmış bilgilerin (örneğin patent, know how, rakip işletme bilgileri, ticari, ekonomik, mevzuat ve pazar bilgileri, vb.) muhasebe bilgi sisteminde bilgi oluşumuna etki ve katkısı oldukça fazla olacaktır.

“*Neden?*”; sorusunun yanıtını ise şöyle verilebilir. İşletme faaliyetlerinin devamı için yeni bilgilerin üretimi, paylaşımı ve kullanımı şarttır. Büyük bir hızla gelişen ve değişen ekonomiler, küçülen pazarlar ve buna karşılık büyüyen rekabet bu gerekliliği doğurmaktadır. İşletmeler daha rekabetçi olabilme ve varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni ve farklı bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bahsedilen nedenler neticesinde işletme hedeflerine ulaşmada gelişim ve yeniliklere paralel olarak bilgi üretimi için muhasebe bilgi sisteminin sürekli yeni yöntemler ve süreçler geliştirmesi gerekmektedir.

“*Nasıl?*”; sorusu için bilginin içeriğinin ve bilgi üretim sürecinin değiştirilmesiyle ilgili yöntemlere bakmak gerekmektedir. Bu kapsamda SECI modeli gibi örtük bilgiyi açığa çıkarma, harici bileşenlerden yararlanma, çalışanların yorum, sezgi ve değerlendirmelerini dikkate alma, beyin fırtınaları, bilgi yönetiminin

kurumsal bilgelik anlayışı unsurları ışığında geliştirilmesi gibi yöntemler incelenerek muhasebe bilgi sisteminin bu yapıya ulaşması sağlanabilir.

Muhasebe bilgi sisteminden işletme faaliyetlerinin geri bildirimlerini hazırlayan bir fonksiyon olarak bahsetmek mümkündür. Bu geri bildirimlerin bir bölümü finansal muhasebe bilgi sistemini ilgilendiren ve genellikle yasal zorunluluklar gereği hazırlanan raporlardan oluşmaktadır. Diğer bölümü ise yönetim muhasebesiyle alakalı, karar süreçlerini etkileyen, strateji ve hedefler doğrultusunda, performans ölçümleri içeren raporlardır.

Muhasebe bilgi sisteminin ürettiği nitelikli bilgiler ile işletme faaliyetlerinin verimliliğinin ve karlılığının artması hedeflenir. Üretilen bilgilerin, işletmenin yasal olarak yerine getirmesi gereken yükümlülüklerin büyük bir kısmını da karşılaması öngörülür. Esasen muhasebe bilgi sistemi, yasal yükümlülükleri ve geleneksel anlayışı nedeniyle formal bilgilere dayalı bilgi üretimi ve standart raporlama yapan bir bilgi sistemi olarak kabul edilmiştir. Değişen şartlar ve bilgi gereksinimlerinin farklılaşması ile muhasebe bilgi sisteminin yönetime ve işletme süreçlerine daha fazla katkı yapması istenmektedir. Bu doğrultuda muhasebenin finansal muhasebe ile büründüğü formal yapının dışında informal bir yapıya da açık olması gerekir. Informal yapı ile elde edilen bilgilerin farklılaşmasına sebep olacağı gibi geri bildirim ve raporların niteliğini de arttıracığı beklenir.

Bilgi yönetiminin optimal düzeyde bilgi üretmesini sağlamasını hedefleyen kurumsal bilgelik anlayışı ile sadece formal değil informal bilgilerin de üretilebilmesi öngörülmektedir. Kurumsal bilgelik anlayışı ile muhasebe bilgi sisteminin, informal bilgiler üretip bu bilgilere dayalı raporlama yapması, işletmenin rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme hedeflerine katkı sağlaması arzulanmaktadır.

Kurumsal bilgelik anlayışı ile muhasebe bilgi sisteminin yönetim muhasebesi kapsamında verimli geri bildirimler ve raporlar hazırlaması, üretilecek nitel bilgiye bağlıdır. Bu doğrultuda işletme faaliyetleriyle ilgili formal ve informal bilgiye dayalı geri bildirimlerin elde edilmesi gerekmektedir. Yönetim muhasebesinde geleneksel olarak geri bildirimler, formal kontrol döngüsünde kurum karnesi (balanced

scoreard) gibi amaçlar ve performans ölçümlerinin formal bilgi sistemi ile matematiksel görünümüdür. Halbuki geri bildirimlerin ortak yönetim hedefleri doğrultusunda hem formal hem de informal süreçlerden etkilenen daha geniş kapsama sahip olması gerekir (Pitkanen ve Lukka, 2010:1). Çoğu modern organizasyonların ve geliştirilmiş bilgi sistemine sahip işletmelerin karşı karşıya kaldığı önemli bir paradoks hala yeterli ve sürekli çalışan geri bildirimlerinin alınamamasıdır. İşletmenin örtük bilgisi olarak kabul edilen bu tarz bilgiler, günümüzde raporların niteliğini artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. İnfomal bilgi üretimi ile bağdaşan kurum içi örtük bilginin açığa çıkartılması ve kullanılması gerekmektedir.

Bu bölümde ilk olarak muhasebenin bir bütünlük içerisinde elde edeceği geri bildirimler formal ve informal kavramlarıyla incelenerek, muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretiminin kapsamı genişletilmektedir. Ardından, informal bilginin elde edildiği önemli bir kaynak unsur olarak görülen kurum içi örtük bilginin açığa çıkarılması, yeni anlayışta bilgi üretiminin bir başka önemli süreci olarak bölüm içerisinde ele alınmaktadır. Bölümde son olarak, üretilen informal bilgiye dayalı raporlamanın özellikleri üzerinde durulmaktadır.

2.4.1. Geri Bildirim

İşletme yönetimi, öğrenme, stratejilerini uygulama ve hedeflerine ulaşmada organizasyona destek olması için geri bildirimleri alır ve kullanır. Bütçeleme ve performans ölçümü gibi teşhis amaçlı kontrol sistemleri, öngörülen hedeflerin başarılması için gerçek performans ve mevcut hedeflerin karşılaştırması ve sapmaların hesaplamasını düzeltici geri bildirimler ile sağlamayı amaçlamaktadır (Pitkanen ve Lukka, 2010:1). Teorik olarak geri bildirim, sadece bilgiden farklı olarak ortamdaki eylemlerin, operasyonların ve değişikliklerin, hedeflere, standartlara ve tahminlere (açık ve örtük, örgütsel ve kişisel) yönelik karşılaştırma ve değerlendirme gerektirir. Geri bildirim, organizasyon düzeyinde, çıktılara odaklanan veya personel düzeyinde bireysel performansa odaklanan, olarak iki şekilde analiz edilebilir (Pitkanen ve Lukka, 2010:1).

Organizasyon düzeyinde geri bildirimler, performans raporları, organizasyon genelinde anahtar performans göstergeleri ya da rakiplerin performansları hakkında bilgiler olarak şekillenebilir. Personel düzeyinde geri bildirimler ise davranış, motivasyon, öğrenme ve alt üst iletişimi olarak tarif edilebilir.

Yönetim muhasebesi alanında geri bildirim kavramı, performans ölçüm kapsamında çokça çalışılmıştır. Bu kapsamda geri bildirim, performans ve hedefler arasındaki sapmaları yansıtan geri beslemeler olarak ele alınmıştır. Literatürde yapılan performans ölçümü tanımlarında, yöneticilerin yörüngede kalmalarına yardımcı olan, amaçlara karşı ilerlemeyi içeren, periyodik geri bildirim raporlarıyla iş amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan sistemlerden bahsedilmiştir. Geleneksel olarak geri bildirim süreci bütçelenmiş finansal amaçların, işletmenin fonksiyonlarının ve çalışanların amaçlarının karşılanıp karşılanmadığına odaklandığı ifade edilmiştir.

Muhasebe bilgi sisteminde raporlar ve iletişim kanalları, birim ve finansal verilerden oluşan birçok öznel görüş ve değerlendirmeler içerir. Fakat yönetim nicel muhasebe bilgisinin üzerinde, günlük ilişkiler içerisinde yüz yüze görüşmeler, izlenimler, telefon görüşmeleri vb. gibi birim personelleri veya kullanıcılar tarafından hazırlanan informal bilgi kaynaklarına da ihtiyaç duyar. Formal bir yapıda üst yönetim, yönetim muhasebesi bağlamında, muhasebe bilgi sisteminin karar desteğinde başarısız olduğunu düşünür. Bazen sistemler gerçek dışı, fakat genelde çok geç, çok özet veya genel, detayları ihmal edilmiş, kapsamı ancak sınırlandırılmış, nicel bilgiler sağlarlar. Bu durum yönetimin bilgi çalışanlarını da kullanarak, daha az resmi bilgi kaynakları ile elde edilen bazen düzensiz, ama hızlı ve gerçekçi informal bilgileri aramalarına neden olmaktadır (Pitkanen, 2013; 57).

Literatürde geri bildirimler formal ve informal bildirimler olarak iki kapsamda yorumlanmaktadır. Bu bakış açısı yönetim muhasebesi literatüründe, muhasebe bilgi sistemi ve kişiler arası iletişimin organizasyondaki formal ve informal uygulamaları incelemek için geliştirilmiştir. Pitkanen ve Lukka (2010) formal ve informal geri bildirimleri kaynak, zaman ve kural boyutlarıyla ele almaktadırlar.

Formal Geri Bildirim

Formal geri bildirim, biçimsel değerlendirmeler ve performans incelemeleri içeren, periyodik ve düzenli alt üst toplantıları ve raporlamalar olarak ifade edilebilir. Formal geri bildirimlerde zorunluluk ve resmîlik bulunduğu için işleyişi sistematiktir. Formal geri bildirimler yönetim muhasebesi bilgi üretimine alt yapı ve kaynak oluşturur.

- *Kaynak Boyutu İle Formal Geri Bildirim*: Sistem tabanlı formal geri bildirimler muhasebe bilgi sistemine bağlantılıdır. Performans verileri kodlanmıştır ve daha sonra kişiler arası iletişim olmadan da alınıp verilebilir. Geri bildirim kaynaklarının biçimleştirilmesi, herhangi bir yerde bireysel tercihlerin ve yöneticiler arasındaki farklılıkların asgari düzeye indirgenmesini garanti eder (Pitkanen ve Lukka, 2010: 3). Bu özellikleriyle süreci daha önce tanımlanmış formal geri bildirimler standart ve düzenli bir kaynağın alt yapısını oluştururlar.

- *Zaman Boyutu İle Formal Geri Bildirim*: Formal geri bildirim, düzenli ve devam eden raporlamalar şeklinde, yöneticilere zaman içerisindeki değişiklikleri analiz eden, eğilimleri takip eden karşılaştırılabilir bir zaman serisi sonuçları verir. Geri bildirim örneğin aydan aya veya çeyrekten çeyreğe anahtar performans göstergeleri takip eden bir şekilde önceden planlanır ve sistematik olarak faaliyet gösterir (Pitkanen ve Lukka, 2010: 3).

- *Kural Boyutu İle Formal Geri Bildirim* Organizasyon için gerekli olarak kabul edilen formal geri bildirim yönetici ve çalışanlar arasındaki zorlayıcı ve hiyerarşik iletişime dayanmaktadır. Merkez yönetim veya standart performans değerlendirme prosedürleri için aylık performans ölçütleri üretimi şeklinde geri bildirimler formal geri bildirimlere örnek olarak verilebilir (Pitkanen ve Lukka, 2010: 4).

Informal Geri Bildirim

İnformal geri bildirim, günlük etkileşimlerle iletilen, bireysel davranışlardan doğan, üstler, akranlar ve görev paylaşımında bulunanlar arasında sosyal ilişkiden veya kendiliğinden ortaya çıkan geri beslemeler olarak tanımlanabilir. Informal geri

bildirimler, istekte bulunulmadan ortaya çıkan, plan ve program dışında, formal geri bildirim mekanizmasından bağımsız ve sistematik değildir.

- *Kaynak Boyutu İle İnfomal Geri Bildirim:* İnfomal bildirimler, iki veya daha fazla kişi arasında, konulara daha geniş bir ölçekte bakış ve üzerinde durulan konular ile ilgili farklı soruların ortaya çıkmasını sağlar. Geri bildirimler kapsam ile bağlantılı kişilerin etkileşimi ile tebliğ edilir. Bu nedenle sadece yerel düzeyde kalır ve organizasyonun tümünde kullanılmaz (Pitkanen ve Lukka, 2010: 3).

- *Zaman Boyutu İle İnfomal Geri Bildirim:* Günlük yaşam içerisinde, bir eylem sırasında veya bir şeyin yapıldığı anda kendiliğinden ortaya çıkan ve çokça karşılaşılan geri bildirimler infomal geri bildirimlerdir. Bu tarz geri bildirimler günlük yönetimdeki değişiklik ve ihtiyaçlara hızlı cevap vermeye ve gerçek zamanlı karar vermelere imkan tanır (Pitkanen ve Lukka, 2010: 3). Örneğin yöneticiler pazardaki ani ürün veya müşteri tercihlerindeki değişiklikler nedeniyle bilgi sistemlerinden ilave geçici raporlar talep edebilir. Bu durumda ele alınacak kaynak infomal geri bildirimlerdir.

- *Kural Boyutu İle İnfomal Geri Bildirim:* Informal geri bildirim talep edilmeden oluşturulan, gönüllü ve ek geri bildirimler olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla sunulması ve alınması kişisel yeteneklere, tarz ve tercihlere bağlıdır. Yöneticilerin karşı tutumları infomal geri bildirim uygulamalarına doğrudan etki eder (Pitkanen ve Lukka, 2010: 4).

2.4.2. Örtük Bilgiyi Açığa Çıkarma

Bilgi yönetiminde bütünlüğü sağlamak ve sürdürmek için yönetilmesi gereken, organizasyon bünyesinde açık ve örtük olmak üzere formal ve infomal bilgiler bulunmaktadır (Nonaka, 1994: 15). Birçok araştırmacı açık bilgi ile örtük bilgi arasındaki farklılığı incelemiş, örtük bilginin tecrübeye dayalı olarak öğrenildiği fikrinden hareketle örtük bilginin geliştirilerek ve yeniden yapılandırılarak açık bilgiye dönüştürülebileceğini tespit etmişlerdir (Aydıntan vd., 2010: 8).

Genel itibariyle bilgi yönetimi, bilginin sistemli ve amaçlara uygun olarak ortaya çıkarılarak kullanılması amaçlamaktadır. Bu noktada esas olan, sahip olunan

açık ve örtük bilgiden ziyade bu bilgileri açığa çıkarmak ve oluşan yeni bilginin ele alınmasıyla katma değer yaratma çabalarına katabilmektedir.

Kurumsal bilgelik, kurumsal problemlerin pratik çözümü için gerekli olan bilginin kullanımınıdır. Sahip olunan tüm açık ve örtük bilginin etkin biçimde yönetilmesi ile kurumsal bilgeliğe ulaşılmaktadır (Bierly vd., 2000: 603). Bilgi yönetim süreci sonucunda elde edilen bilgi tek başına kopyalanabilen ve taklit edilebilen bir unsurdur. Ancak bilgi, kurumsal bilgelik bağlamında ele alınarak kurumun deneyim, zekâ, duygu, öğrenme, sistematik düşünme, değerler, esaslar, varsayımlar ile birleşip tehdit ve fırsatlarda kullanıldığında taklit edilmesi neredeyse imkânsız hale gelmektedir (Kaygısız ve Çağlıyan, 2014: 238). Bu yüzden kurumsal bilgeliğin oluşturulması için bilgi yönetimi uygulamalarının açık ve örtük bilgiyi bir bütün olarak kabul etmesi ve çalışanlar başta olmak üzere iç ve dış paydaşları da birer bilgi kaynağı olarak görmesi gerekmektedir.

Açık ve örtük bilginin daha iyi anlaşılması için konu içerisinde alt başlıklar olarak tanılamalar yapılmış ardından konunun açıklanmasına devam edilmektedir.

Açık Bilgi

Söz, resim ve diğer araçlarla ifade edilebilen somut bilgidir. Alavi ve Leinder, (2001)'e göre açık bilgi, biçimsel ve sistematik olarak elde edilip ifade edilebilen, kodlanabilen, sembollerle ve konuşma dili olarak kullanılabilen ve yayılıp aktarılabilen bilgidir (Aydıntan vd, 2010: 7). Açık bilgi bir bilgisayara veya kağıda kaydedilebilen enformasyondur. Dolayısıyla açık bilgi, resmi ve sistematik bir dille iletilebilen bilgidir (Dervişoğlu, 2004: 31).

Muhasebe bilgi sistemi bakış açısında ise açık bilgi formal bilgi olarak ifade edilebilir. Biçimsel bilgiler, muhasebe ilke, kavram ve standartları doğrultusunda üretilen ve kamuya açıklanan bilgilerdir. Bu bilgilerin, hangi şekil ve şartlarda üretileceği, ilke, standart ve yasalarda tanımlanmıştır. Finansal muhasebe alt sisteminde üretilen bilgiler, biçimsel bilgi kapsamında değerlendirilebilir. Finansal muhasebe alt bilgi sisteminde üretilen bilgiler iç ve dış kullanıcılar tarafından kullanılmaktadır (Özçelik, 2010: 92).

Örtük Bilgi

Örtük bilgi çalışanların beyinde yer alır ve bulanıktır (Cooper 2007: 519). Dolayısıyla düşüncemizde var olan ve beynimizde taşıdığımız bilgidir. Alavi ve Linder (2001)' e göre örtük bilgi deneyimde, fikir ya da eylemde gömülü olan bilgidir (Aydıntan vd, 2010: 7). Çoğunlukla bu bilgiye sahip olduğu kişi tarafından bilinmez. Ancak bu bilgiyi açığa çıkaracak bir eylemle farkına varılabilir.

Goulay (2002)'ye göre örtük bilgi kişinin değerleri, duyguları, fikirleri ve tecrübelerinden kök alan bağlam özlü, yüksek derecede kişisel olan bilginin, sayısal olmayan ve dilsel olmayan biçimidir. Montano (2004)' e göre kişinin düşüncesine gömülü olduğu için onu yakalamak ve faydalı enformasyona dönüştürmek oldukça zordur. (Karakoçak, 2007: 32). Polanyi (1958) örtük bilgiyi veya nasıl yapıldığını düşünmeksizin bir şeyi yapmayı bilme olarak tanımlamaktadır. Polanyi bu noktada üç tez ortaya atmıştır. Söz konusu bilgi (1) anlaşılır kurallar ve algoritmalar tarafından cevaplanamayan gerçek buluştur, (2) bilgi büyük ölçüde kişiseldir, (3) tüm bilgiler örtüktür ya da örtük bilgidir kaynaklanır. (Nonaka vd. 2000: 24).

Örtük bilgi, “örtük olarak belirtilen” ve “tamamen örtük” olan diye iki alt bölüme ayrılabilir. Örtük olarak belirtilen bilgi, yansıtmayla açık bilgi haline gelen bilgidir. Tecrübe aracılığıyla biriktirilir ve kişinin bakış açısında, davranışında veya iş ortaklığında gömülü bilgi olduğundan ötürü asla açık olarak ifade edilemez. Diğer yandan tamamen örtük bilgi ise açıkça belirlenemez. Sahip olduğumuz ama sahip olduğumuzu bilmediğimiz bilgidir (Karakoçak, 2007: 32). Genel olarak örtük bilgi, deneyimler yoluyla biriken ve kaydedilemeyen uzmanlıklar sonucu elde edilen, bireylerin zihinlerindeki bilgi iken, biçimlendirilmesi ve iletişimde kullanılması zor bir bilgi çeşididir (Dervişoğlu, 2004: 31).

Muhasebe bilgi sistemi açısından bir değerlendirme yapıldığında örtük bilgi genelde informal bilgi olarak ifade edilmektedir. İnfomal bilgiler, muhasebe ilke, standart ve yasalarında, hangi şart ve şekillerde üretileceği tanımlanmamış, genellikle bilgi kullanıcılarının beklentileri doğrultusunda üretilen bilgilerdir. Maliyet ve yönetim muhasebesi alt bilgi sistemlerinde üretilen bilgiler biçimsel olmayan bilgiler

kapsamında değerlendirilebilir ve iç kullanıcılar tarafından kullanılmaktadır (Özçelik, 2010: 92).

Örtük bilgi, bir bütün olarak edinildiği için belirli kurallara ya da unsurlara ayrılamaz ve bu nedenle de kolaylıkla ifade edilemeyip, bir başkasına aktarılamayabilir. İş görenlerde saklı olan bu örtük bilgi, öğrenilerek, başkalarına aktarılarak, diğerlerine öğretilerek değere dönüştürülebilir. Dolayısıyla bilginin değer yarattığı düşünüldüğünde bilginin değere dönüşmesi için geliştirilmiş bir sosyal yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yapı bireylerin, birbiriyle etkileşime geçmek, görüş alışverişinde bulunmak, birbirinden bilgi öğrenmek ve kurum için önemli konuları görüşebilmek için informal ilişkilerin kurulduğu bir yapıdır. Açık bilgi için böyle bir durum söz konusu değildir. Kurallara ve rutinlere dayalı bir bilgi olduğu için formal ve sistemli bilgi üretim süreçleri yeterli olmaktadır.

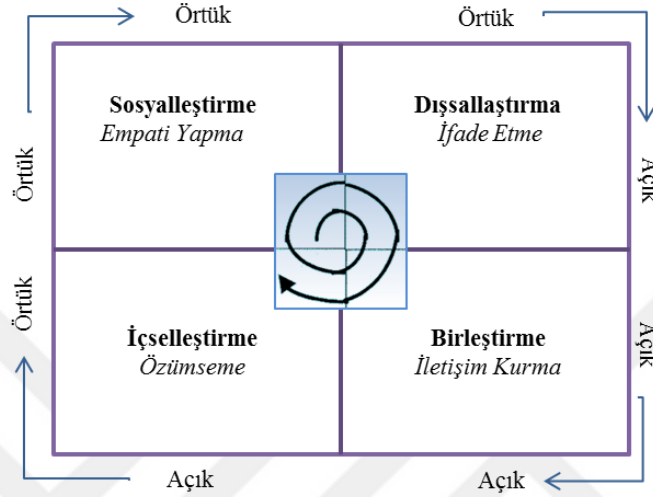
Örtük bilgiyi açığa çıkarmak için kurum içinde sosyal ilişkilerin yaşanmasını ve bu ilişkilerin bireylerde saklı olan bilginin takım üyeleriyle paylaşılmasını teşvik eden bir iklim oluşturulmalıdır. Bu noktada sosyal sermaye ve planlı davranış teorisinin bileşenlerini oluşturan rol ve davranışsal kontrol unsurlarının, örtülü bilgi paylaşım niyeti ve davranışının üzerinde etkileri olduğu, birçok araştırmada ortaya konmuştur (Aydıntan vd, 2010: 4). Benshir (2011)'e göre örtük bilgi aşağıda sıralanan unsurların elde edilmesiyle mümkün olabilir (Bengshir 2011: 1);

- Sosyalleşme
- İnfomal ortamlar
- Koçluk ve Danışmanlık
- Usta-Çırak İlişkisi
- Yüz yüze İletişim

Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde en kapsamlı ve konuya yön veren çalışma olarak Nonaka vd. (2000)'in "*SECI, Ba and Leadership*" ismiyle tanımladıkları dinamik bilgi üretim modeli karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada açık ve örtük bilginin birbirini tamamlayan bilgiler olduğu ve sürekli etkileşim içerisinde oldukları ifade edilmekte, birbirlerine dönüşümü SECI süreci olarak

adlandırılmaktadır. SECI, Sosyalleşme (Socialisation), dışsallaştırma (Externalisation), birleştirme (Combination) ve içselleştirme (Internalisation) unsurlarının döngüleriyle oluşan bir süreçtir (Şekil-13).

Şekil-13: SECI Süreci



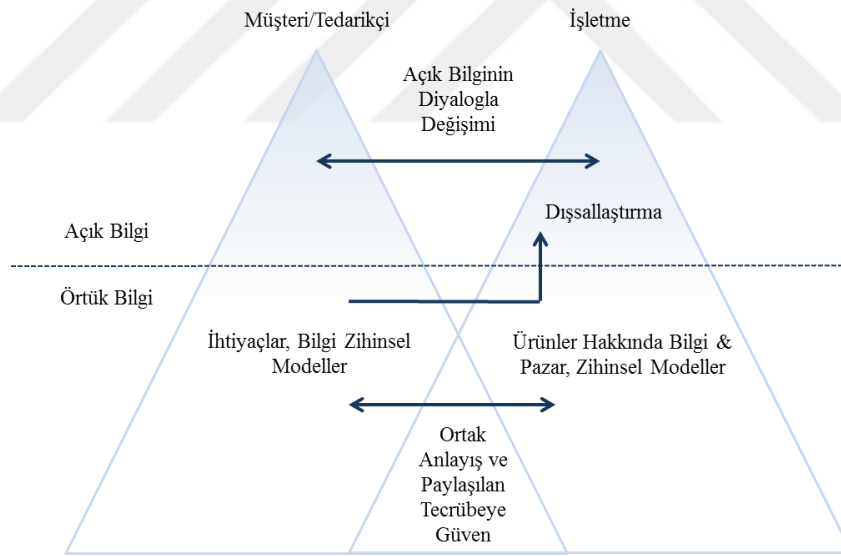
Kaynak: Nonaka Ikijuro, Toyama Ryoko and Konno Noboru, (2000), “Seci, Ba and Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation,” Long Range Planning, Vol.: 33. S.:5-34.

Sürecin gösterildiği şekilde, birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olan dört farklı unsur döngüsü belirtilmektedir. Bilginin sosyalleştirilmesi için empati yapılmasına, örtük bilginin açık bilgi haline dönüştürülmesinde, ifade edilmeye; açık bilginin yeni açık bilgilerle birleştirilmesinde iletişim kurulmasına, örtük bilginin yine örtük bilgi haline getirilmesinde ise özümsemeye vurgu yapılmıştır. SECI sürecindeki dönüşüm bir daire şeklinde değil de bir spiral gibi gösterilmiştir. Bilgi üretim sürecinde bu spiral, bilgi dönüştürmede bu dört unsur arasında etkileşimin sürekli arttığını işaret etmektedir. Spiral mahiyeti gereği sürekli yükselen bir yapıdadır. Bu da bir önceki aşamanın daima bir sonraki aşama tarafından aşılabileceğinin göstergesidir. Gerçekleşen etkileşimlerle mevcut bilginin hem yatay hem de dikey olarak sınırları da genişleyecektir. Bunun bir anlamı da, bu etkileşimlerin hem yeni bilgi üretmeye olanak tanınması, hem de mevcut olan açık ya da örtük bilginin kendisini genişletmesidir (Nonaka vd., 2000: 11).

Bu sürecin dinamik bir süreç olması, organizasyon içerisinde, birey seviyesinde başlayan etkileşimlerin, birey, topluluk, departman, bölüm gibi daha üst

seviyelerde etkili olabilmesini mümkün kılmaktadır. SECI Model’indeki interaktif süreç organizasyon içinde olduğu gibi, aynı zamanda işletmeler arasında da gerçekleşebilmektedir. Bilgi organizasyon sınırları içerisinde transfer edilebilirken, farklı organizasyonlar arasında da gerçekleşebilecek etkileşimlerle yeni bilgi üretilmesi mümkün olmaktadır. Dinamik etkileşimler yoluyla organizasyonların ürettiği bilgi, hareket kabiliyetini kazanmasıyla tedarikçiler, müşteriler, bağlı şirketler ve hatta üniversiteler gibi dış unsurlarla da etkileşime girerek yeni bilgi üretmeye olanak tanımaktadır. Müşterilerin sahip oldukları saklı bilgilerin, onlar tarafından işletmeye yararlı olabilecek bir biçimde ifade edilebilir olması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. İşletmenin ürettiği her hangi bir ürün müşterilerin sahip oldukları saklı bilgiyi ortaya çıkartmak adına kullanılabilir ve ürünün üretilmesinden satılmasına, tutundurulmasından, kullanılmasına müşterilerin ürünlere yüklediği anlamlar ortaya çıkartılabilir (Nonaka vd., 2000: 12-13).

Şekil-14: Harici Bileşenlerle Bilgi Üretimi



Kaynak: Nonaka Ikijuro, Toyama Ryoko and Konno Noboru, (2000), "Seci, Ba and Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation," Long Range Planning, Vol.: 33. S.:5-34.

Şekil-14 bilgi üretiminde harici unsurlarla nasıl etkileşime girildiğini göstermektedir. İşletme, müşteri ve tedarikçi arasında açık bilgi değişimi diyalog yoluyla gerçekleşmektedir. Taraflar arasında örtük bilginin paylaşımı ise ortak bir anlayışın varlığına ve tecrübe paylaşımına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Müşteri ve tedarikçilerin ihtiyaçları, sahip oldukları bilgiler ve zihinsel modelleri, işletme

çalışanlarına aktarılmasıyla gerçekleşir. Bu süreç içerisinde çalışanların örtük bilgiyi dışsallaştırmasıyla yeni bilgi ortaya çıkmaktadır (Nonaka vd., 2000: 14).

2.4.3. İnfomal Bilgiye Dayalı Raporlama

Muhasebe bilgi sistemi, finansal muhasebe ve yönetim muhasebesi bilgi sistemleri aracılığıyla üretmiş olduğu finansal ve finansal olmayan bilgileri raporlamaktadır. Finansal muhasebe bilgi sisteminde üretilen bilgileri, kayıtlar, mali tablolar beyannameler, faaliyet raporları (satış, borç, alacak durumları vb.), proforma tablolar, bütçe, mali analizler ve bordrolar olarak sıralayabiliriz. Finansal muhasebe bilgi sisteminde üretilen bilgiler, yasal şekil ve şartlara uygun, belirli formatlarda üretilmiş biçimsel bilgiler olarak ifade edilebilir. Üretilen bilgilerde kullanıcıların memnuniyetinden çok, muhasebe ilke, standart ve ilgili yasalar ön plandadır. Yönetim muhasebesi alt bilgi sisteminde üretilen bilgiler ise, işletme faaliyetleri ile ilgili plan ve bütçeler, kaynak dağılımları, maliyet raporları, performans değerlendirme, yatırım kararları gibi bilgilerdir. Yönetim muhasebesinde üretilen bilgiler belirli yasal şart ve şekil esasları olmadığından biçimsel olmayan fakat işletme açısından stratejik öneme sahip bilgilerdir. Burada esas amaç, yöneticilerin beklentilerini mümkün olan en üst seviyede karşılayabilmek, bilgi kullanıcılarını memnun etmektedir.

Günümüzde muhasebe bilgi sistemi her iki alt sistemin amaçları doğrultusunda ve formal bir yapıda bilgi üretimi ve raporlama yapmaktadır. Bu yapı ile işletmenin temel düzeyde ihtiyaçları karşılanabilmektedir. Rekabet ve değişim durumları söz konusu olduğunda ise formal bir yapıda raporlama yapan bilgi sisteminin yetersiz kaldığı görülmektedir. Örneğin ani gelişen bir problemin çözümü için muhasebe bilgi sisteminde bilgi talep eden bir yönetici, tutarlı bir rapor elde edebilmek için dönem sonunu beklemek zorunda kalabilir. Veya yönetimsel krizler yaşayan fakat finansal göstergelere göre oldukça olumlu görülen bir müşterinin performansı değerlendirilirken, yaşamış olduğu sıkıntılara ilişkin bilgiler, ilgililere ulaştırılamaması halinde alacakların tahsilinde aksaklık, sipariş reddi vb. gibi sürpriz gelişmelerle karşı karşıya kalınabilir. Bu gibi durumlar nedeniyle muhasebe bilgi sisteminin formal bilgilerin yanı sıra informal bilgileri de kullanması, orta ve üst

yönetimin karar verme ve kriz yönetimi süreçlerini desteklemesi gerekliliği doğmaktadır. Genellikle finansal muhasebeyle alakalı olan ve formal olma zorunluluğu olan yasal raporlarda böyle bir uygulama yapmak mümkün olmayacağından, informal bilgiler, yönetim muhasebesi kapsamında kullanılabilir ve raporlamalara dahil edilebilecek bilgiler olarak görülmelidir.

Muhasebe bilgi sisteminin informal bilgi kaynaklarına ulaşmakla kalmayıp bu kaynaklardan elde edilen bilgileri, değer yaratacak şekilde, ihtiyaçlar ve talepler doğrultusunda raporlarına dahil edebilmesi gerekmektedir. Bu noktada değer yaratacak nitelikli bilgileri tespit edip, seçebilmek için bilgi çalışanlarının sorumluluk ve tecrübe kazanması bir zorunluluk olarak kabul edilebilir. Kurumsal bilgeliğin anlayışı ile söz konusu bilgilerin elde edilmesi için informal yapılanmalar desteklenmektedir. Anlayış, informal yapılanmaların altyapısına ve informal bilgilerin işletme amaçları doğrultusunda kullanımına soyut bir zemin hazırlamaktadır.

İnformel Bilgiye Dayalı Raporların Nitelikleri

Muhasebe bilgi sisteminin üretmiş olduğu formal bilgilerin özellikleri üzerine, Finansal Muhasebe Standartları Birliği (FASB) çalışmaları neticesinde bilgi kalitesini etkileyen unsurlar belirlenmiştir. Fayda maliyet, anlaşılabilirlik, zamanlılık, tahmin değeri, geri bildirim değeri, güvenilirlik, temsilde sadakat, tarafsızlık, doğruluğunun ispatlanabilirliği, karşılaştırılabilirlik, tutarlılık ve önemlilik, söz konusu unsurlar olarak belirlenmektedir (Özçelik, 2010: 138). Finansal bilgileri informal bilgi temeline dayanan raporların, yukarıda bahsedilen unsurların birçoğunun tersine, esnek, soyut ve hatta bazı unsurları reddeden niteliklerde olması beklenir. Bu doğrultuda raporların organizasyonlar özelinde farklı nitelik ve özellikler ile oluşturulması söz konusudur. Genel bir değerlendirme ışığında muhasebe bilgi sisteminin informal bilgiye dayalı yönetim raporlarının nitelikleri şu şekilde sıralanabilir.

- *Kullanıcıya veya Birime Özel Raporlama:* Muhasebe bilgi sistemi teknolojik altyapısı ile standart dışı ve kullanıcıya özel rapor oluşturmaya izin

verebilmelidir. Bu özellik ile bilgi kullanıcıları gereksinimlerine göre kendi raporlarını kendileri oluşturabileceklerdir. Aynı anlayışla muhasebe bilgilerinin diğer birimlere verilen izinler çerçevesinde, ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda istedikleri raporları oluşturabilmelerine imkan tanınabilecektir.

- *Kurumsal Zeka Destekli Raporlama:* Muhasebe bilgi sistemine entegre edilecek kurumsal zeka teknolojileri ile elde edilen veri ve enformasyonlar analitik incelemelere tabi tutularak nitelikli bilgi haline getirilebilir. Böylece simülasyon, tahmin, gelecek projeksiyonu, hata tespiti, denetim, yatırım analizi, fizibilite, vb. özellikler içeren bilgiler raporlanabilir.

- *Şeffaf ve Paylaşım Açık Raporlama:* Raporlanacak bilgi, işletme gizlilik anlayışı sınırları ölçüsünde mümkün olduğunca paylaşım açığa hale getirilmelidir. İşletmenin finansal ve finansal olmayan faaliyetleri ile mali durumunun şeffaf bir şekilde paylaşılması çalışanların aidiyet duygularını artırıcı bir etki yaratacaktır. Ayrıca genel durum ve sorunlarla ilgili farklı kesimlerden de görüşler ve çözüm önerilerine imkan sağlanmış olacaktır.

- *Zamansız, Eşzamanlı Raporlama:* Dönemsellik ilkesi gereği raporlar genel itibariyle periyodik ve dönem sonlarını beklemek zorunda kalmaktadır. Fakat karar vericiler hızlı gelişen durumlara karşı zamansız ve dönem sonunu beklemeden bilgi talebinde bulunabilirler. Yönetime sunulacak raporlarda dönem sonunu beklemek yerine, gelişen olayları analize ederek o ana ilişkin, hızlı raporlar hazırlanabilmelidir. Talep edilen raporlarda oluşabilecek tutarsızlıkları önlemek amacıyla tahminlemeler ile tamamlamalar ve düzeltmeler yapılabilir.

- *Bütçe Karşılaştırmalı Raporlama:* İşletmenin öngörülen faaliyetlerindeki sapmalar ile gerçekleşen durumlar, raporlara dahil edilmek suretiyle aksaklıklara hızlı bir şekilde müdahale edilebilecektir. Özellikle gider bütçeleri ve satış ile ilgili raporlarda uyarı mekanizmaları geliştirilebilir. Bu raporlar sayesinde bütçe karşılaştırmaları sürekli yapılarak bütçe tahminlerinin mümkün olduğunca gerçekleştirmelerle tutturulması sağlanabilir.

- *Çalışan Katılımlı Raporlama:* Raporlara çalışanların bireysel girişimleri sonucu elde ettiği bilgiler, tecrübe ve birikimleri ile yapmış oldukları tahminler,

yorumlar ve sezgiler ilave edilebilir. Bu özellik karar vericilerin gözlerinden kaçırdıkları veya tahmin edemedikleri durumları fark etmelerini sağlayacaktır.

- *Değerlendirmeli Raporlama:* Çalışan katılımı ile gerçekleşen beyin fırtınaları ve çalıştayların değerlendirmeleri de muhasebe bilgi sisteminin raporları içerisinde yer almalıdır. Bu tarz raporlarda problemlere yönelik çözüm önerileri, yol haritalar ve strateji önerileri yer alabilir.

2.5. Kurumsal Bilgelik Anlayışının Unsurları ve Muhasebe Bilgi Sistemi Bileşenlerinin Analizi

Muhasebe bilgi sisteminin kurumsal bilgelik anlayışı ile değerlendirilen ve ele alınması ve geliştirilmesi öngörülen bileşenleri bölüm içinde anlatılmaktadır. Kurumsal bilgelik anlayışının unsurları söz konusu bileşenlere etki etmekte ve sistemin gelişiminde rol oynamakta olduğu bu çalışmanın temel varsayımıdır. Bu doğrultuda, muhasebe bilgi sisteminin bilgi kaynakları, bilgi teknolojileri, bilgi çalışanları ve bilgi üretimi bileşenleri ile kurumsal bilgelik anlayışı unsurları ilişkisi yapılan bir araştırma ile analiz edilmekte, varsayıma ilişkin bulgulara ulaşılacak istenmektedir.

2.5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı kurumsal bilgelik anlayışının unsurları ile muhasebe bilgi sistemi bileşenlerinin analizini yapmak, aralarındaki ilişkiyi ölçmektir. Elde edilen verileri istatistikî analizlerle yorumlanabilir bulgulara dönüştürmek ve çalışmanın devamında yer alan bölümlerde, oluşturulan model önerisinin altyapısında kullanmaktır.

Çalışmanın amaçları ve temel varsayımı doğrultusunda, nicel veriler elde etmek ve değerlendirme yapmak üzere bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde, Lee ve Kim (2011) Pinheiro vd. (2010) ve (2012) ve Arslankaya (2007) çalışmalarında kullanılan ölçek soruları dikkate alınmış ve sorular konunun bütünlüğüne uygun olarak geliştirilmiştir. Anketi oluşturan sorular ve ölçek, tespit edildikten sonra,

araştırmanın amaçları ve varsayımları ile uyumluluğu kontrol edilmiştir. Ankete son şeklini vermeden önce taslak anket, konunun uzmanı akademisyenlere ve işletme yöneticilerine sunulmuş, görüşleri alınmış, yapılan düzeltmelerle ankete son şekli verilmiştir. Ankette bulunan sorular, cevaplayanlara, bir listeden kendilerine uygun olanlarını seçmelerini isteyen liste soruları ve cevaplayanların istenenleri bir ölçek üzerinde önem derecesine göre sıralaması şeklinde ölçekli sorulardan oluşmaktadır.

2.5.2. Hedef Kitle

Kurumsal bilgelik anlayışının unsurları ve muhasebe bilgi sisteminin bileşenlerinin analizi için kurumsal bilgi yönetimi ve muhasebe bilgi sistemi altyapısının işletmelerde bulunuyor olması gerekmektedir. Araştırma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren bilgi yönetiminde kurumsal bir yapıya ulaşmış, olgun bir muhasebe bilgi sistemi bulunan ve KKP sistemine sahip işletmeler hedef kitle olarak düşünülmüştür. Büyük sanayi kuruluşlarının diğer işletmelere göre daha kurumsal bir yapıda oldukları, bilgi yönetim altyapısına ve büyük bir çoğunluğunun KKP sistemine sahip olduğu düşünülerek, İstanbul Sanayi Odasının her yıl belirlediği ve 2015 yılında da ilan ettiği Türkiye’nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu hedef kitle olarak tayin edilmiştir.

2.5.3. Anket Uygulaması

Araştırma hedef kitlenin web siteleri üzerinden elde edilen iletişim numaralarının teker teker aranması, muhasebe birimi yetkililerine ulaşılması ve e-posta adresleri istenmek suretiyle, anket linkini içeren e-postanın gönderilmesi ve cevap alınması yoluyla yürütülmüştür. Anketi cevaplama için muhasebe departmanlarında çalışan şef, müdür, yönetici ve koordinatörler ilgili kişiler olarak tayin edilmiş ve işletmelerden bu kişiler talep edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen 324 e-posta adresinden 11’i hatalı olmak üzere 313’üne başarılı bir şekilde gönderilmiştir. Hedef kitlenin büyük bir çoğunluğuna birebir ulaşılmasına rağmen arzu edilen katılım sağlanamamış ankete dönüşler yüksek oranlarda olmamıştır. Sonuçta, link üzerinden cevaplanan 122 adet anket formu elde edilmiş ve yapılan analiz ve değerlendirmeler neticesinde 106’sı geçerli sayılmıştır.

Geçerli anket sayısı toplam evren büyüklüğü içerisinde %21,2'lik bir geri dönüş oranına tekabül etmektedir. Bu geri dönüş oranı, betimsel araştırmalarda örneklem hacminin ana kütle minimum %10'u örneklem alındığı için yeterli kabul edilmiştir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından hazırlanan ve $\alpha = 0.05$ için ± 0.03 , ± 0.05 ve ± 0.10 örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklüklerinin hesaplandığı çalışma incelenmiştir. Buna göre çalışmanın ana kütle büyüklüğü ile ilgili kısımları alınarak aşağıda tablo-44'de $\alpha = 0.05$ (%95 güven aralığında) ve örnekleme hatası % 10 olduğunda ana kütle büyüklüğü 500 iken 81 olması gerektiği gösterilmiştir. Bu kapsamda kabul edilen 106 adet anket örneklemin güvenilirliği açısından yeterli görülmüştür.

Tablo-2: Örneklem Büyüklükleri Tablosu

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası			± 0.05 örnekleme hatası			± 0.10 örnekleme hatası		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004

2.5.4. Bulgular ve Değerlendirmeler

Araştırmada elde edilen verilerinin istatistiksel analizi ve değerlendirmeler için istatistik analiz paket programı SPSS.15 kullanılmıştır. Analizde ilk olarak ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirliği hesaplanmıştır. Bu kapsamda değerlendirmeye alınan tüm unsurlar ile ilgili hazırlanan sorulara ilişkin elde edilen veriler güvenilirlik testine tabi tutulmuştur.

Tablo-3: Değişken Unsur Soruları Güvenilirlik Değerleri Tablosu

	N	Cronbach's Alpha
Bilgi Çalışanları	3	0,766
Bilgi Kaynakları	4	0,841
Bilgi Teknolojileri	3	0,822
Bilgi Üretimi	6	0,874
Dönüşümcü Liderlik	3	0,750
Kurumsal Demokrasi	3	0,831
Kurum Kültürü ve Altyapısı	3	0,848
Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim	3	0,822
Öğrenen örgüt ve Örgütsel Öğrenme	3	0,891
Bilgi Transferi	3	0,899
Kurumsal Sürdürülebilirlik	3	0,882

Hesaplanan Cronbach's Alpha Katsayısı değerlerin tamamı 0,7 değerinden yüksek olduğundan, değişken unsurlar için hazırlanan bütün ölçekler oldukça güvenilir olarak bulunmuştur.

Anket, araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapılarını ve faaliyet konularına göre buldukları sektörleri sorgulanmış ve genel bilgileri elde etmiştir. %87'si anonim şirket olan hedef kitlenin, sanayi kuruluşları seçilmesiyle bağlantılı olarak işletmelerin %89'luk kısmının üretim yaptıkları öğrenilmiştir.

Tablo-4: Hedef Kitle Genel Bilgiler Tablosu

İşletmelerin Hukuki Yapıları									
Anonim Şirket		Limited Şirket		Şahıs Şirketi		Kolektif Ortaklık		Diğer	
92	87%	13	12%	0	0%	1	1%	0	0%

İşletmelerin Faaliyet Konularına Göre Yer Aldıkları Sektörler													
Üretim		Finans		Hizmet		Dağıtım & Perakende		Medya İletişim		Sosyal Hizmetler		Diğer (Holding)	
94	89%	6	6%	10	9%	10	9%	6	6%	2	2%	6	6%

Not: n=106

İşletmelerde, anketi cevaplayan yetkili kişilerin bilgi çalışanları sınıflandırmasına göre dağılımı ile işletmeler bünyesindeki bilgi çalışanları sayıları tablo 5 ve tablo 6 deki gibi alınmıştır.

Tablo-5: Anketi Cevaplayan Bilgi Çalışanlarının Dağılım Tablosu

Anketi Cevaplayan Bilgi Çalışanlarının Dağılımı					
Bilgi İşçisi		Bilgi Yöneticisi		Bilgi Profesyoneli	
16	15%	46	43%	44	42%

Not: n=106

Tablo-6: Bilgi İşçileri Analiz Tablosu

Bilgi Yönetim Sistemi İçerisinde Çalışan Bilgi Çalışanlarının Dağılımı						
	Toplam	Ortalama/Dağılım	Std.Sapma	Varyans	Max.	Min
Bilgi İşçisi	10.914	102,96 66%	408	166.603	2.500	4
Bilgi Yöneticisi	4.706	44,40 28%	280	78.394	1.784	2
Bilgi Profesyoneli	930	8,77 6%	31	985	200	1

Not: n=106

Yapılan analize göre ortalama bir şirkette 156,13 bilgi çalışanı yer almakta olup, bu çalışanların % 66'sı bilgi işçilerinden % 28'si bilgi yöneticilerinden % 6'sı ise bilgi profesyonellerinden oluşmaktadır. Soruda elde edilen bu veriler ilerleyen bölümlerde çalışılan bilge muhasebe modelinde, bilgi çalışanları bileşeni için sektör ortalaması referans değerlerini puanlamak amacıyla kullanılmıştır.

Tablo-7: Entelektüel Sermayelerin Analiz Tablosu

	Kurumsal Bilgi Yönetimini Oluşturan Sermayelerin Dağılımı							
	Toplam		Ortalama/Dağılım		Std.Sapma	Varyans	Max.	Min
Entelektüel Sermaye = Sosyal Sermaye + Yapısal Sermaye + İnsan Sermayesi	354	67%	3,34	25%	1,23	1,51	5	1
İnsan Sermayesi, (Bireysel beceri, deneyim ve yeterlilikler)	368	69%	3,47	26%	0,92	0,85	5	1
Sosyal Sermaye (İşletme dışı ve içi ile ilişkiler ve işbirlikleri)	318	60%	3	23%	1,08	1,17	5	1
Yapısal Sermaye (Alt ve üst yapılar, süreçler, sistemler ile kurum kültürü)	366	69%	3,45	26%	1,06	1,12	5	1

Not: n=106, Puanlama= (5) En Büyük, (1)En Küçük

Kurumsal bilgi yönetimini oluşturan entelektüel sermaye büyüklüklerinin istenildiği soruda işletmelerden en büyük 5 en küçük 1 olmak üzere sermayelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Verilen yanıtlara göre sermaye büyüklüklerinin birbirine yakın olduğu en düşük sermaye büyüklüğünün işletme bünyesinde % 60, diğer sermayeler arasında % 23' lük ortalama ile "Sosyal Sermaye" olduğu görülmüştür. Sermaye büyüklüklerine dair elde edilen veriler yine bilge muhasebe modelinde bilgi kaynakları bileşeninin referans değerleri olarak kabul edilmiştir. Daha önce yapılan tanımlamalara uygun olarak, insan sermayesi verileri stratejik düzey, sosyal sermaye verileri taktiksel düzey, yapısal sermaye verileri ise operasyonel düzey bilgi kaynakları referansları puanlamasında kullanılmıştır.

Tablo-8: Bilgi Teknolojileri Analiz Tablosu

	Bilgi Sistemleriyle Kullanılan Bilgi Teknolojileri Kullanımı							
	Toplam		Ortalama/Dağılım		Std.Sapma	Varyans	Max	Min
Uzman Sistemler (Stratejik (üst) düzey bilgi teknolojileri)	364	69%	3,43	35%	1,22	1,49	5	1
Karar Destek Sistemleri (Taktiksel (orta) düzey bilgi teknolojileri)	354	67%	3,34	34%	1,06	1,13	5	1
Kurumsal Zeka Teknikleri (Operasyonel (alt) düzey bilgi teknolojileri)	326	62%	3,08	31%	1,13	1,28	5	1

Not: n=106, Puanlama= (5) Çok Yaygın Kullanım, (1)Kullanım Yok

İşletmelerin bilgi sistemlerinde kullanılan bilgi teknolojileri kullanım sıklıklarına ilişkin verilen yanıtlara göre işletmeler kurumsal zeka teknolojileri içerisinde % 69 kullanım ile en çok stratejik düzeyde görülen uzman sistemleri, % 62 kullanım ile en az operasyonel düzeyde kullanılan kurumsal zeka teknolojilerini kullanmaktadırlar. Bilge muhasebe modelinde bilgi teknolojileri bileşeni elde edilen veriler, sistemlerin kullanıldıkları bilgi yönetim düzeylerine uygun olarak, "Uzman Sistemler", "Karar Destek Sistemleri", "Kurumsal Zeka Teknolojileri" verileri

sırasıyla stratejik düzey, taktiksel düzey ve operasyonel düzey puanlamalarında kullanılmıştır.

Tablo-9: Bilgi Üretimi Analiz Tablosu

	Muhasebe Bilgi Sisteminde Bilgi Üretimi Değerlendirmesi							
	Toplam		Ortalama/Dağılım		Std.Sapma	Varyans	Max	Min
Nitelikli Bilgi Üretimi	418	79%	3,94	18%	1,57	1,33	5	1
Kullanıcıya ve Birime Özel Raporlama	408	77%	3,85	17%	1,11	1,22	5	1
Formal Geri Bildirimler	386	73%	3,64	16%	1,13	1,29	5	1
İnformal Geri Bildirimler	380	72%	3,56	16%	1,05	1,11	5	1
Örtük Bilgiyi Açığa Çıkarma	372	70%	3,85	16%	1,11	1,23	5	1
Şeffaf ve Paylaşım Açık Raporlama	380	72%	3,56	16%	1,25	1,56	5	1

Not: n=106, Puanlama= (5) %100 Uygulama Var, (1)Uygulama Yok

Bilgi üretimi bileşeninin değerlendirilmesine ilişkin hazırlanan anket sorusuna verilen yanıtlara göre işletmelerin %79'luk oranla en çok zorunlu olarak düzenledikleri raporların dışında, karar alma süreçlerine katkı yapan nitelikli bilgi üretimi yaptıkları, %70'lik oranla da en az bilgi çalışanlarının örtük bilgilerini açığa çıkaracak ortam ve yapılanmalara sahip oldukları öğrenilmiştir. Bilgi üretimi ile ilgili sorular işletmenin üç bilgi yönetim düzeyine göre gruplandırılabilir şekilde hazırlanmıştır. Buna göre ilk iki soru stratejik düzey, üç ve dördüncü sorular taktiksel düzey, beş ve altıncı sorular ise operasyonel düzeyde bilgi üretimini ölçmekte, buradan elde edilen veriler, modelde puanlama yapabilmek üzere kullanılmaktadır.

Kurumsal bilgelik anlayışının unsurlarının değerlendirilmesi amacıyla likert ölçekli sorular hazırlanmıştır. Sorulara verilen yanıtlar analiz edilmiş, frekans ortalamaları ve istatistiki değerleri elde edilmiştir. Her unsur sorusu için bilgi düzeylerindeki yapılanmayı ölçen üçer tane anket sorusu hazırlanmış böylece o unsura ilişkin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeylerinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo-10: Dönüşümcü Liderlik Analiz Tablosu

	"Dönüşümcü Liderlik" Kriter Değerlendirmesi							
	Toplam		Ortalama/Dağılım		Std.Sapma	Varyans	Max	Min
Astların Motivasyonu ve Antrenörlük	354	67%	3,34	31%	1,13	1,28	5	1
Farklı Yaklaşım ve Çalışan Görüşlerinin Dikkate Alınması	402	76%	3,79	35%	1,03	1,07	5	1
Karar Verme ve Risk Almanın Cesaretlendirilmesi	380	72%	3,58	33%	1,02	1,04	5	1

Not: n=106, Puanlama= (5) %100 Uygulama Var, (1)Uygulama Yok

İşletmeler dönüşümcü liderlik uygulamalarında stratejik düzey için % 67, taktiksel düzey için % 76 ve operasyonel düzey için % 72 oranlarda bulduklarını beyan etmişlerdir. Bu doğrultuda üst yöneticiler motivasyon ve antrenörlük faaliyetlerinde düşük performans göstermektedirler. Taktiksel düzeyde farklı yaklaşım ve görüşler için ortam ve koşullar sağlanmıştır. Muhasebe faaliyetlerinde bilgi işçilerinin işletme menfaatleri doğrultusunda ve yetkileri ölçüsünde karar vermeleri ve risk almaları yeterli düzeyde cesaretlendirilmektedir

Tablo-11: Kurumsal Demokrasi Analiz Tablosu

	"Kurumsal Demokrasi" Kriter Değerlendirmesi							
	Toplam		Ortalama/Dağılım		Std.Sapma	Varyans	Max	Min
Demokratik Kültürün Kritik Başarı Faktörü Olarak Görülmesi	378	71%	3,57	34%	1,11	1,23	5	1
Yetki Devri Faaliyetleri, Terfi ve Ödül Sistemi	344	65%	3,25	31%	1,06	1,13	5	1
Eşit Katılım İle Görüş Belirtme, Sorunların Tartışılması	378	71%	3,57	34%	1,12	1,26	5	1

Not: n=106, Puanlama= (5) %100 Uygulama Var, (1)Uygulama Yok

Kurumsal demokrasi uygulamasında bilgi yönetim düzeyleri için sırasıyla % 71, % 65 ve % 71 oranlarında uygulamalar görülmektedir. İşletmelerde taktiksel düzeyde daha az katılımı yetki devri, terfi ve ödül sistemleri ile çalışanların bilgi üretimine katılımı canlı tutulmaya çalışılırken, stratejik düzeyde demokratik kültür daha çok kritik başarı faktörü olarak görülmekte, operasyonel düzey muhasebe bilgi çalışanlarının eşit katılım hakkıyla görüşlerini rahatlıkla söylemeleri ve sorunları tartışarak bilgi yönetim sürecine katkı yapmaları istenmektedir.

Tablo-12: Kurum Kültürü ve Yapısı Analiz Tablosu

	"Kurum Kültürü ve Yapısı" Kriter Değerlendirmesi							
	Toplam		Ortalama/Dağılım		Std.Sapma	Varyans	Max	Min
Bilgi Yönetiminde Özendirici Ortam ve Unsurlar	378	71%	3,57	31%	1,21	1,45	5	1
Değer, İnanç ve Normlara Uygunluk	380	72%	3,85	31%	1,11	1,22	5	1
Muhasebe İlkeleri ve Meslek Etiğine Uyum	462	87%	4,36	38%	0,95	0,91	5	1

Not: n=106, Puanlama= (5) %100 Uygulama Var, (1)Uygulama Yok

Kurum kültürü ve yapısı unsuru için yukarıdan aşağıya doğru bilgi yönetim düzeylerine göre % 71, % 72 ve % 87 oranlarında uygulamalar bulunmaktadır. İşletmelerin operasyonel düzeyde muhasebe ilkeleri ve meslek etiğine uyumu göze çarpmaktadır. Diğer yandan yeterli seviyede bilgiyi elde etmek, geliştirmek,

paylaşmak için özendirici ortam ve unsurlar oluşturulmuş, muhasebe bilgi sistemi bu altyapıda odak fonksiyon olarak yer almakta, kurumun değer, inanç ve normlarına uygun olarak katkı yapmaktadır.

Tablo-13: Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim Analiz Tablosu

"Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim" Kriter Değerlendirmesi								
	Toplam		Ortalama/Dağılım		Std.Sapma	Varyans	Max	Min
Yeniliklere ve Değişikliklere Duyarlı Organizasyon Yapısı	390	74%	3,68	35%	1,13	1,27	5	1
Bilgi, Teknoloji, Patent, Know-How vb. Yenilik ve Değişimlerinin İzlenmesi	350	66%	3,30	31%	1,21	1,46	5	1
Kurum Dışı Faaliyetleri Katılım İle Gelişmelerin Takibi	380	72%	3,58	34%	1,24	1,53	5	1

Not: n=106, Puanlama= (5) %100 Uygulama Var, (1)Uygulama Yok

İşletmeler stratejik kararlar doğrultusunda % 74'lük oranla yeni yapılanmalara ve iş süreçlerine, değişen politikaları duyarlı olduklarını belirtirken, bilgi, teknoloji, patent, know-how gibi taktiksel düzey yenilik ve değişimlerde % 66'lık performans gösterebildiklerini bildirmişlerdir. Operasyonel düzey muhasebe çalışanlarının mevzuat ve uygulamalardaki gelişmeleri takip etmek üzere kurum dışı çalıştay, toplantı, seminer vb. katılımı % 72 oranında gerçekleşmektedir.

Tablo-14: Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme Analiz Tablosu

"Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme" Kriter Değerlendirmesi								
	Toplam		Ortalama/Dağılım		Std.Sapma	Varyans	Max	Min
Sürekli ve Bireysel Öğrenmenin Teşvik Edilmesi	366	69%	3,45	34%	1,04	1,08	5	1
Beyin Fırtınaları İle İnfomal Bilgi Edinimi ve Formal Bilgilerle Harmanlanması	348	66%	3,28	32%	1,03	1,07	5	1
Öğrenerek Kazanılan Bilgilerin Görüş ve Yorum Olarak Raporlarda Kullanılması	358	68%	3,38	33%	1,17	1,37	5	1

Not: n=106, Puanlama= (5) %100 Uygulama Var, (1)Uygulama Yok

Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme unsuru bağlamında işletmelerin tüm düzeylerde birbirine yakın ortalamalarla uygulamalara sahip oldukları tespit edilmiştir. İşletmeler % 69'luk bir oranla kurumsal zekânın artırılması için, sürekli ve bireysel öğrenmenin teşvik edildiği bir anlayış muhasebe birimi genelinde yaygınlaştırmakta çalışanların kurum içinden veya dışından eğitim almaları sağlanmaktadır. Diğer yandan % 66'lık bir oranla taktiksel anlamda beyin fırtınaları ile infomal bilgiler elde etmeye de çalışmakta, formal bilgiler ile harmanlayarak karar süreçlerine destek olarak kullanılmaktadırlar. Operasyonel düzeyde ise bilgi

işçilerinin öğrenerek kazandığı bilgiler, görüş ve yorumlar muhasebe raporlarına % 68’lik bir oranlar ilave edilmektedir.

Tablo-15: Bilgi Transferi Analiz Tablosu

	"Bilgi Transferi" Kriter Değerlendirmesi							
	Toplam		Ortalama/Dağılım		Std.Sapma	Varyans	Max	Min
Dış Kaynaklı Bilgiler İle İnfomal İletişime Dayalı Bilgilerin Kullanılması	340	64%	3,21	31%	1,24	1,67	5	1
Bilgilerin Özellik, Sınırlılık ve İlgililerinin Belirlenmesi	382	72%	3,60	35%	1,17	1,37	5	1
Bilgi Transfer ve Gösterim Standartları, ve Standartlara Adaptasyon	382	72%	3,60	35%	1,12	1,26	5	1

Not: n=106, Puanlama= (5) %100 Uygulama Var, (1)Uygulama Yok

İşletmeler % 72’lik oranlarla muhasebe bilgi sisteminde hangi bilgilerin, hangi özelliklerde ve sınırlılıklarda, hangi düzeydeki ilgililere transfer edileceği belirlemiş ve etkin bilgi transferi ve gösterimini sağlamak için oluşturulan standartlara bilgi çalışanlarının adaptasyonu sağlanmıştır. % 64’lük daha az bir oranla dış kaynaklı bilgiler ile infomal iletişime dayalı bilgileri kullanmaya yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

Tablo-16: Kurumsal Sürdürülebilirlik Analiz Tablosu

	"Kurumsal Sürdürülebilirlik" Kriter Değerlendirmesi							
	Toplam		Ortalama/Dağılım		Std.Sapma	Varyans	Max	Min
Sürdürülebilirlik Planlamasından Aktif Rol Oynama	370	70%	3,49	31%	1,18	1,38	5	1
Sürdürülebilirlik Raporlamaları İçin Altyapı, Bilgi ve Tecrübe Yeterliliği	412	78%	3,89	34%	1,09	1,19	5	1
Sosyal Sorumluluk Ve Meslek Etiğinin Benimsenmesi	418	79%	3,94	35%	1,00	1,00	5	1

Not: n=106, Puanlama= (5) %100 Uygulama Var, (1)Uygulama Yok

Muhasebe birimi işletmelerin vizyon ve misyonuna uygun sürdürülebilirlik planlamalarında % 70 oranında rol oynarken, %78 oranında sürdürülebilirlik raporlamaları ve standartları kapsamında yeterli alt yapı, bilgi ve tecrübeye sahiptir. Ayrıca operasyonel bilgi çalışanları tarafından sosyal sorumluluk ve meslek etiği konuları % 79’luk bir oranla benimsenmiştir.

Elde edilen verilerle kurumsal bilgelik anlayışının unsurları ve muhasebe bilgi sisteminin bileşenleri arasındaki ilişki durumunun analiz edilme imkanı elde edilmiştir. Bu hesaplama için Pearson korelasyon analizi ile ilişki katsayıları

bulunmuştur. Veriler değişken unsurlar korelasyon tablosunda (tablo 17) birleştirilmiştir

Tablo-17: Değişken Unsurlar Korelasyon Tablosu

	Bilgi Çalışanları			Bilgi Kaynakları			Bilgi Teknolojileri			Bilgi Üretimi		
	Pearson Corr.	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Corr.	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Corr.	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Corr.	Sig. (2-tailed)	N
Dönüşümcü Liderlik	,751	0	106	,599	0	106	,449	0	106	,589	0	106
Kurumsal Demokrasi	,719	0	106	,687	0	106	,668	0	106	,650	0	106
Kurum Kültürü ve Altyapısı	,661	0	106	,617	0	106	,535	0	106	,567	0	106
Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim	,596	0	106	,631	0	106	,500	0	106	,645	0	106
Öğrenen örgüt ve Örgütsel Öğrenme	,723	0	106	,545	0	106	,508	0	106	,568	0	106
Bilgi Transferi	,611	0	106	,596	0	106	,546	0	106	,625	0	106
Kurumsal Sürdürülebilirlik	,603	0	106	,552	0	106	,388	0	106	,519	0	106

Yapılan analize göre unsurlar ve bileşenler arasında farklı oranlarda pozitif yönde ve genel olarak (P değeri= $0,000 < 0,05$) orta seviyede ilişkilerin mevcut olduğu görülmüştür. Bileşenlerin tüm değişken unsurlarda ilişki puanlarının ortalamaları alındığında bilgi çalışanları % 66,6 bilgi kaynakları %60,4 bilgi teknolojileri %51,3 ve bilgi üretimi %59,6 oranlarına sahip olmaktadır. Buna göre bilgi çalışanları bileşeninin tüm unsurlar ile diğerlerine göre yüksek derecede ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Bilgi kaynakları ve bilgi üretimi bileşenlerinin de tüm unsurlarla ortanın üstü oranlarla ilişkili de olduğu görülmektedir. Bilgi teknolojileri bileşeni diğerlerine göre kıyasla daha zayıf ilişki de bulunmaktadır. Sonuç olarak, kurumsal bilgelik anlayışının unsurlarının muhasebe bilgi sistemi bileşenlerine etki etmekte ve sistemin gelişiminde rol oynamakta olduğu temel varsayımı kabul edilmiştir.

Kurumsal bilgelik anlayışının unsurları ile muhasebe bilgi sisteminin bileşenleri arasındaki ilişki analizi, ilerleyen bölümlerde oluşturulan bilge muhasebe modelinin bileşen ve kriter ilişki değerlendirmesi için dayanak oluşturmaktadır. Bileşenlere ilişkin korelasyon katsayıları daha sonra modelin bileşenleri için sektör puanlamalarının hesaplanmasında kullanılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGE MUHASEBE MODELİ ÖNERİSİ

Günümüzün hızla değişen koşulları ve geleceğe dair belirsizlikler, işletmelerin karar alma süreçlerinde ve tepki mekanizmalarında kabiliyetli ve güçlü olmalarını gerektirmektedir. Bu noktada, muhasebe bilgi sisteminin nitelikli ve değer yaratabilen bilgi tedariki ile sürece en iyi şekilde katkı sağlaması beklenmektedir. Bilgi yönetiminde kurumsal bilgeliğin anlayışının hakim kılınması ve muhasebe bilgi sisteminin bu doğrultuda geliştirilmesi ile arzulanan yeteneğe ulaşılabilir. Çalışmada, kurumsal bilgeliğin anlayışı ile ulaşılan optimal bilgi yönetimi çatısı altında, geliştirilmiş muhasebe bilgi sistemi “bilge muhasebe” olarak tanımlanmaktadır. Bilge muhasebe, muhasebe bilgi sisteminin tüm bilgi yönetim süreçlerinde yapısal değişiklikler yaparak, yönetim faaliyetlerine daha etkin ve verimli bir şekilde hizmet edebilmesini amaçlayan bir anlayıştır.

Bilge muhasebe, ileriye dönük bir muhasebe bilgi sistemi güncellemesidir. Muhasebenin, işletme bilgi yönetim sistemlerine mükemmel bir bilgi tedarikçisi olmasının anahtarıdır. Yönetimin varlıklar üzerindeki sorumluluğunu yerine getiren, işletme eylemlerinin kontrolünü olurlu kılan, geleceğe ilişkin işletme eylemlerini şekillendiren, işletmenin sürekliliği ve doğru kararlara ulaşmak için gerekli ve faydalı bilgileri sağlayan muhasebe bilgi sisteminin (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 180), işlevsel ve aktif olmuş halidir. Bilge muhasebe, kuramsal bakış açısıyla ortaya atılan bir kavram olup, muhasebe bilgi sisteminin soyut olarak gelişimini öngören, doğuracağı olumlu ve somut sonuçların işletme yönetiminde muhasebe sisteminin rolünü ve katkısını arttırmayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir.

Bilge muhasebe doğrultusunda yürütülen çalışmalar neticesinde “bilge muhasebe modeli” öneri olarak geliştirilmiştir. Bilge muhasebe anlayışının yerleşmesine zemin hazırlayacak olan model, bu anlayışta muhasebe bilgi sisteminin geliştirilmesine kılavuzluk edecek bir önermedir.

Bu bölümde ilk olarak bilge muhasebe anlayışının niteliklerine yer verilmekte, böylece kavram pekiştirilerek, bu anlayışla hedeflenen unsurlar

somutlaştırılmaktadır. Devamında, geliştirilen bilge muhasebe modelinin, yöntemi, gerekçesi ve önemi, amacı, varsayımları ve tüm boyutlarıyla kapsamı ortaya konulmaktadır.

3.1. Bilge Muhasebenin Nitelikleri

Bilgi yönetiminin optimuma ulaşması ve bu doğrultuda muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin artması önemli bir başarı olmakla birlikte, kurumsal bilgelik anlayışının hakim kılındığı bilgi yönetiminde, muhasebe bilgi sisteminin bilge muhasebeye ulaşması, ileriye yönelik çok önemli bir başarı olarak kabul edilmelidir. Bu bakış açısıyla bilge muhasebe, rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme amacıyla işletmeye avantajlar kazandırma noktasında bilgi yönetim süreçlerinin odağında, yer alan muhasebenin ulaşmayı arzuladığı bir yaklaşımdır.

Bilge muhasebe, geleneksel muhasebe bilgi sisteminin bilgi elde etme ve üretme süreçlerinde yapısal değişiklikler yaparak, yönetim faaliyetlerine daha etkin ve verimli bir şekilde hizmet edebilmesini sağlamaktadır. Muhasebe bilgi sisteminin karar alma süreçleri ve bilgi kullanımına ilişkin rolü, bilge muhasebe modeli ile daha dinamik hale gelmektedir. Bu kapsamda, yönetimin, maliyet analizi ve yöntemlerinin belirlenmesi, fiyatlandırma, tutundurma ve karlılık politikası, satış ve kampanya stratejisi, üretim, satın alma ve stok yönetimi, yeni ürün fizibilitesi, yatırım kararları, personel performans ölçümü, iç kontrol sistemi, ve benzeri karar alanlarındaki bilgi kullanım süreçlerine muhasebenin doğrudan, etkin ve verimli bir şekilde katkı yapması beklenmektedir. Bilgi kullanımına ilişkin örnek verilen söz konusu alanlarda mevcut muhasebe bilgi sistemi uygulamaları ile bilge muhasebe uygulamaları karşılaştırılarak yeni yapının karar alma süreçlerine katkısı ortaya konulmuştur. Tablo-18 söz konusu karşılaştırmayı detaylandırmaktadır.

Tablo-18: Karar Alanlarındaki Bilgi Kullanımı Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi ve Bilge Muhasebe Karşılaştırması

Karar Alanları	Muhasebe Bilgi Sistemi	Bilge Muhasebe
Maliyet Analizi ve Yöntemlerinin Belirlenmesi	Yönetimin belirlemiş olduğu maliyet analizi yöntemi, mamul, müşteri ve fonksiyona ilişkin koşullara ve içinde bulunulan dönemin şartlarına bağlıdır. Güçlü bir içe dönük bakış açısı mevcuttur (Akgün, 2010: 37-38).	Maliyetlerin analizi işletmenin bir parçası olan genel değerler zincirinin çeşitli aşamalarındaki koşullara bağlıdır. Bakış açısı güçlü bir şekilde dışa ve geleceğe dönüktür (Haftacı, 2009' dan aktaran, Akgün, 2010: 37), (Shank ve

	<p>Katma değer anahtar bir kavram olarak görülür (Shank ve Govindarajan, 1993'den aktaran Titiz ve Çetin, 2000, 134).</p> <p>Stratejik amaç olmaksızın tercih edilen ölçme yöntemleriyle elde edilen değişken ve sabit maliyetler, maliyet analizinin temel dayanağıdır. Maliyet analizinde yıllık veya yarı yıllık standartlar kullanılmaktadır. Üretim ve pazarlamaya ilişkin formal ve finansal verilere dayalı maliyetleri dikkate alan dönemsel raporlamalar kullanılır (Titiz ve Çetin, 2000). Mevcut yapı daha çok standart maliyetleme, maliyet artı, faaliyet tabanlı maliyetleme, toplam kalite kontrolü, stok yönetimi ve stratejik maliyet analizi yöntemlerine uygundur.</p>	<p>Govindarajan 1993) (Titiz ve Çetin, 2000, 134). Katma değer daha dar bir kavram olarak görülmekle birlikte, katma değeri oluşturan değerlerin maliyet analizine odaklanılmaktadır.</p> <p>Rekabet koşullarına göre stratejik seçimlerin yürütülmesinde yönetim kararlarına bağlı olarak farklı ve değişken maliyet analizi yöntemleri kullanılabilir. İlk maliyet tahminlemeleri, tasarım ve değer mühendisliği dahil tüm mamul yaşam seyri aşamalarına odaklanan, sürekli ürün gelişimine uyum sağlayan formal ve informal bilgiye dayalı kısa dönemli raporlamalar üretilmesi mümkündür. Kaizen, hedef maliyetleme, zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetleme, tam zamanlı stok yönetimi, dengeli ölçüm kartı teknikleri ve stratejik maliyet analizi yöntemlerine daha uygundur.</p>
Fiyatlandırma, Tutundurma Karlılık Politikası	<p>Fiyat, tutundurma ve karlılık politikası için geliştirilen hesaplama yöntemleri kullanılmaktadır. Fiyatlandırma kararlarında maliyet, rekabet ve talep odaklı yaklaşımlar öne çıkmaktadır (Klingebiel, 2000 ve Fischer 2002' den aktaran, Ceran ve İnal, 2004: 76-77). Maliyet analiz yöntemleri fiyatlandırma ve karlılık politikasında oldukça etkilidir. Üretimdeki veya çevresel belirsizlikler ile yeterli bilgi akışının sağlanamaması, değişken tahminleme ve hedef ve maliyetleme uygulamalarında sorun doğurabilir. Finansal ölçüt tipleriyle hazırlanan raporlar, çoğu kez dolaylı ve yanıltıcı bilgiler içerebilmekte, hedef şaşmalarına neden olabilmektedir. Lider odaklı fiyat politikaları belirlenirken beşeri sermaye, sürece ancak operasyonel açıdan katkı yapabilmektedir. Kriz dönemlerinde mevcut muhasebe rapor göstergelerinin dışında liderin sezgi, yargı ve hamleleri oldukça yoğun hissedilir.</p>	<p>Fiyatlandırma, tutundurma ve karlılık hesaplamalarında işletmenin değer zincirindeki tüm operasyonlarının maliyetlerinin toplamına karşın müşterinin ödemek istediği fiyatı belirlemeye yönelik tahminleme ve aradaki farkı veren karlılık belirleme yöntemleri uygulanır (Ceran ve İnal, 2004: 78). Bilgi akışının geliştirilmesi ile belirsizlikleri minimuma indirgeyen ve bu doğrultuda optimum tahminleme yapabilen süreç ve faaliyet yönetimi öne çıkar. Süreçleri ve dinamik pazar koşullarını analiz eden, olağan dışı gelişmelere hızlı tepki veren, çok yönlü, simülasyon modelleri takip edilir. Raporların basit, doğru ve doğrudan olması hedeflenirken, informal ve finansal olmayan bilgiler de raporlara dahil edilir. Dönüşümcü liderlik anlayışında katılımcı ve demokratik bir karar süreci ile fiyat politikası belirlenir. Kriz dönemlerinde beyin fırtınaları, problem çözme ve teknoloji tabanlı teknikler ile çalışanların sezgi, yorum ve önerileri bilgi üretim sürecinde birleştirilerek, raporlamalar yapılır.</p>
Satış Kampanya Stratejisi	<p>Satışların miktarı ve zamanlaması genelde piyasa koşullarındaki gelişmelere bağlıdır (Ceran ve İnal, 2004: 68). Muhasebe bilgi sistemi alacak ve stok durumu hakkında eş zamanlı olarak bilgi üretimi gerçekleştirilmektedir. Satış ve kampanya stratejileri daha çok orta ve uzun vadeli olarak belirlenmekte</p>	<p>Rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme hedefleri doğrultusunda satışların zamanlaması ve kampanya sıklığı pazar koşullarına göre sürekli olarak değişebilir. Kampanyalar hem satışları arttırmaya hem de sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik olabilir. Piyasa koşullarına hızlı cevap veren kısa vadeli stratejiler belirlenirken muhasebe bilgi</p>

	olup bütçe gerçekleştirmeleri dönem sonlarında oluşturulan raporlar ile ortaya konabilmektedir. Strateji değişikliği ve alınacak önlemler ancak dönem sonu yapılan değerlendirmeler ile yapılabilir.	sisteminde eş zamanlı bütçe gerçekleştirme raporları talep edilir. Alacak istihbaratı, bilgi casusluğu, problem ve çözümünde çalışan sezgi ve yorumları satış stratejisi için bilgi üretimine dahil edilebilir.
Üretim, Satın Alma ve Stok Yönetimi	Muhasebe bilgi sistemi, üretim, satın alma ve stok yönetimine KKP altyapısı içerisinde dahil olur. Genel olarak satış ve finansman koşullarına bağlı olarak yapılan kısa ve orta vadeli planlamalar için muhasebeden bilgi talebinde bulunulur. Yönetim sürecinde pazar analizi ve satış miktarları, kapasite kullanımı, işgücü hesaplaması, uygun satın alma (fiyat ve ödeme) koşulları, finansman durumu, minimum stok seviyeleri vb. bilgilere ihtiyaç duyulur (Karagül, 2006). Muhasebe bilgi sistemi bütçe planlamasıyla başlayan, icra faaliyetleriyle devam edilen aşamalara yönetim geneline hitap eden yoğun bilgi beslemesi yapar (Mizrahi 2011: 311-312).	Muhasebe bilgileri, tedarik zinciri unsurlarının etkinliğini arttırmak üzere, KKP içerisinde oldukça yoğun bir şekilde kullanılır. Rekabet stratejileri ve gelecek öngörülerini doğrultusunda mevcut üretim planlamasına informal bilgiler dahil edilir. Piyasa koşulları, ekonomik beklentiler, tedarikçi istihbaratı ve performansı satın alma kararlarına olumlu katkı yapar. Minimum maliyetli stok planlaması için doğru zamanlı raporlamalar hazırlanabilir. Bilgi kullanıcıları için bütçe gerçekleştirmeleri, sapmalar ve gelişmelere ilişkin maddi değerler ile çalışan yorum ve görüşlerini içeren eş zamanlı raporlar kullanıcıya özel olarak oluşturulabilir.
Yeni Ürün ve Yatırım Kararları	Yeni ürün kararı için başa baş noktası analizleri, oran hesaplamaları, ürün geliştirme, pazarlama ve marka maliyet hesaplamalarından oluşan fizibiliteler yapılabilir (Ceran ve İnal, 2004: 64, 68). Sürekli ürün ve üretim gelişimi yerine daha çok standart ürün ve üretim planlaması ve buna yönelik maddi değerlere odaklanılır. Yatırım kararlarında, arz, talep ve sektör analizleri, bütçe ve finansman maliyet hesaplamaları, teşvik ve yasal düzenlemelere ilişkin çok yönlü raporlar etkilidir. Muhasebe bilgi sistemi, hazırlanan fizibiliteler için elde edilen verilerin analizi ve bilgi üretiminde sürece çoğunlukla operasyonel ve kısmen taktiksel düzeyde dahil olur.	Yeni ürün kararlarında mamul yaşam sürecini ele alan senaryolara göre değişken maliyet hesaplamalarının kullanıldığı fizibiliteler öne çıkar. Sürekli ürün ve üretim yöntemleri geliştirmeye yönelik maddi ve maddi olmayan değerlere odaklanılır. Hassas yatırım değer hesaplamalarının yanı sıra geleceğe yönelik tahmin modellerinin, olumlu ve olumsuz rekabet koşulları ve senaryoların, nakit akım projeksiyonlarının kullanıldığı istatistiksel analizler ile bilgi çalışanlarının yorum ve önerileriyle katkı yaptığı raporlar kullanılır. Hazırlanan fizibilitelere en büyük katkıyı muhasebe birimi yapar. Muhasebe bilgi sistemi operasyonel, taktiksel ve stratejik düzeylere ilişkin bilgi üreterek sürece dahil olur.
Personel Performans Ölçümü	Geçmiş performanslara yönelik nicel değerlere odaklanan sabit ölçüm yöntemleri ile bireysel performans artırıcı çalışmalar öne çıkar. Geleneksel muhasebe sisteminde performansa yönelik kısıtlı bilgiler hazırlanırken, modern anlayışta finansal ve finansal olmayan bilgiler performans ölçümü için kullanılır (Dereköy ve Kalmış, 2013: 142). Performans değerlemesinde hedef	Organizasyon yapısına ve takım çalışmalarına uygunluğun nitel değerlerle ve esnek yöntemlere göre ölçümüne ve geleceğe yönelik performans artırıcı bireysel ve örgütsel öğrenme çalışmalarına odaklanılır. Modern muhasebe anlayışı gereği finansal ve finansal olmayan bilgiler üretilir. Formal performans ölçüm bilgilerine informal iletişim ile elde edilen samimi ve gerçekçi soyut bilgiler

		gerçekleşme ölçümlerinde resmi kanallarla elde edilen somut formal bilgiler kullanılır. Ödül ve uyarı sistemleri kullanılarak performans artışı hedeflenebilir. Performans değerlemesi daha çok taktiksel ve stratejik yönetim üzerine yoğunlaşır.	de eklenir. Ödül ve motivasyon arttırıcı uygulamalar ile işletmeye bağlılık, sürekli hale getirilmeye çalışılır. Çalışanların kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sosyal sorumluluk değerleri dikkate alınır. Performans değerlemesi tüm bilgi düzeylerindeki bilgi çalışanlarına odaklanır.
İç Kontrol Sistemi		Muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanmasına, kaynakların ekonomik ve verimli kullanılmasına, yönetim tarafından belirlenmiş hedeflere ve amaçlara ulaşılmasının sağlanmasına, hata ve hile denetimine odaklanan bir iç kontrol yapılanması bulunur (Yılanıcı, 2001: 39). İşletmenin iş süreçlerine yönelik risk belirleme ve kontrol prosesleri geliştirilir. İç kontrol mekanizması, hiyerarşik bir bilgi yönetim yapılanmasında formal ilişkilerle elde edilen somut bilgilere odaklanmaktadır. Görev, yetki ve kullanılan bilgilerin geçerliliği, eksiksizliği, uygunluğunun tanımlanması, koruma ve karşılaştırma gibi unsurlar ile verimlilik arttırılır (Karacaer ve İbrahimoglu, 2003: 224)	Mevcut iç kontrol yapılanmasına ilaveten işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda, kaynakların gerekliliklere göre çeşitlendirilmesine ve kullanılmasına, çalışanların izlenen politikalara uyum içerisinde etkin olarak katkı sağlanmasına odaklanan iç kontrol sistemi geliştirilebilir. Yönetim politikalarının doğurabileceği finansal ve muhasebe risklerinin, katılımcı politikalarla belirlendiği ve buna göre önlemlerin alındığı iç kontrol yapılanması bulunur. Yönetimde yoğun olarak hissedilen demokrasi ile informal iletişim ve bu doğrultuda elde edilen bilgi, iç kontrol süreçlerinde formal bilgilere katkı olarak kullanılır.

Bilge muhasebe, muhasebe bilgi sisteminin, yönetim karar süreçlerine daha fazla katkı yaptığı bir yapılanmayı öngörmektedir. Yukarıda sıralanan işlevlerin yanı sıra birçok konuda muhasebenin üreteceği bilgilerden yararlanılması ve böylece stratejik yönetim anlayışının daha etkin hale getirilmesi hedeflemektedir. Bilge muhasebe modeli, sistemin öngörülen aşamaya gelmesine katkı sağlarken, işletmenin geliştirmesi gereken yönlerini operasyonel, taktiksel ve stratejik yönetim düzeyleri için ayrı ayrı detaylandırmaktadır.

3.2. Modelin Yöntemi

Kavram olarak model, ideal bir ortamın temsilcisi olup, yalnızca önemli görülen değişkenleri içine alacak şekilde, gerçek durumun özetlenmiş halidir (Karasar, 1995, s. 76). Araştırma modeli, araştırmanın amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin elde edilmesi ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir (Karasar,1984,79). Bu koşulların düzenlenmesinde tarama ve deneme olarak adlandırılan iki temel yaklaşım bulunur (Kaplan, 2015: 2). Önerilen

bilge muhasebe modeli, bilimsel araştırma bağlamında tarama modelleri kapsamına alınacak bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi, var olanı değiştirmeden gözlemlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Veri bulma ve kontrol sınırlılıkları iken, ne idi?, nedir?, nelerden oluşmaktadır? başlıca sorularıdır (Kaplan, 2015: 2). Araştırmaya konu olan, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 1995, s. 77-79). Önerilen model, aynı zamanda örnek olay tarama modeli olarak da ifade edilebilir. Monografî çalışmaları olarak da adlandırılan örnek olay tarama modelleri, evrendeki belli bir ünitenin (birey, aile, okul, hastane, dernek vb.), kendisini ve çevresi ile olan ilişkilerini belirleyerek, o ünite hakkında bir yargıya varmayı amaçlayan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005: 86).

Bilge muhasebe modeli uygulaması genel anlamda bir nitel araştırmadır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algılandığı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma türüdür (Yıldırım, 1999: 10). Şemsiye bir kavram olan nitel araştırma, altında birçok kavramı kapsamaktadır. Etnografi, antropoloji, durum çalışması, yorumlayıcı araştırma, aksiyon araştırması, teori geliştirme, içerik analizi doğal ve tanımlayıcı araştırma, bu kavramlardan birkaçıdır. Bu kavramlar araştırma deseni ve analiz teknikleri açılarından birbirlerine benzer yapılara sahip olduğu için, nitel araştırma, bu kavramları içine alan genel bir kavram olarak kabul edilebilir (Yıldırım, 1999: 9).

Nitel araştırma desenleri içinde yer alan durum çalışması, bilge muhasebe modeli uygulamasının araştırma yöntemi olarak değerlendirilebilir. Yin (1984)'e göre güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan durum çalışmaları, ampirik bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 197). Robson (2001)'e göre durum çalışması, çoklu veri kaynağı kullanarak, incelenen durumun (olayın ya da olgunun) gerçek yaşam bağlamı içerisinde incelenmesini kapsayan bir araştırma stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Kaplan, 2015: 2). Durum

çalışmalarında bir duruma ilişkin etkenler derinlemesine ve bütüncül bir yaklaşım ile araştırılır. Durum çalışmasında da diğer araştırmalarda olduğu gibi veriler sistematik bir şekilde toplanarak değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Bu araştırma modelinin önemli bir avantajı, araştırmacının çok özel bir konunun veya durumun üzerinde yoğunlaşmasına fırsat vermesi ve çok ince ayrıntıları sebep, sonuç ve değişkenlerin karşılıklı ilişkileri açısından açıklayabilmesine olanak sağlaması olarak belirtilebilir (Çepni, 2001: 66).

Durum çalışması, temel olarak yedi aşamada yürütülür. Çalışma araştırma problem ve alt problemlerinin geliştirilmesi varsayım ve hipotezlerin belirlenmesi aşamasıyla başlatılır (Bassegy, 1996: 66). Bilge muhasebe modeli genel olarak muhasebe bilgi sisteminin işlevsellik ve etkinlik problemi nedeniyle, sistemi geliştirmek üzere oluşturulan bir model olduğundan, problem, konunun, gerekçe ve önem kısmında ayrıntılı olarak anlatılmaktadır. Oluşturulan model için belirlenen varsayımlar çalışmanın ilgili kısmında verilmektedir. Bilge muhasebe modelinde kullanılan bileşen ve kriterler, varsayımlardan yola çıkılarak belirlenmekte, söz konusu unsurlar modelin kapsamı bölümünde detaylandırılarak izah edilmektedir. Çalışmalarda ikinci aşama araştırma soruları ile incelenecek konunun ana noktalarının belirlenmesi aşamasıdır (Bassegy, 1996: 66). Bu aşama modelin kapsamının ayrıntılı olarak incelenmesi ve modelde oluşturulan kriterlerin detaylandırıldığı alt kriterlerin belirlenmesi ile tamamlanmıştır. Modelin uygulanmasında da alt kriterlere ilişkin geliştirilen sorular kullanılmaktadır. Bassegy (1996)' ya durum çalışmaları sırasıyla, metodolojiye uygun olarak verilerin toplanması ve biriktirilmesi, analitik ifadelerin oluşturulması ve test edilmesi, analitik ifadelerin açıklanması ve yorumlanması ve son olarak sonuçlara karar verilmesi ve durumun rapor edilmesi aşamalarıyla tamamlanmaktadır (Bassegy, 1996: 66). Buna göre, bilge muhasebe modeli söz konusu aşamayı iki süreç halinde yürütmekte ve değerlendirmeye ulaşmaktadır. Modelin metodolojisine katkı sağlaması, model kurgusuna temel oluşturacak öngörülerin somutlaştırılması ve iki yönlü bir değerlendirmenin yapılabilmesi amacıyla ikinci bölümde analizi yapılan kurumsal bilgelik anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi çalışmasının verileri kullanılmaktadır. Modelin uygulaması olan dördüncü bölümde ampirik bir çalışma

yürütülmekte, aynı bölümde izah edilen metodolojiye uygun olarak veri analizi ve değerlendirme süreçleri tamamlanmaktadır.

3.3. Modelin Gerekçesi ve Önemi

Yönetim anlayışındaki gelişmeler, muhasebe fonksiyonunun da birçok perspektifte değişime uğramasına neden olmakta, geleneksel muhasebe yerini modern muhasebe tarzına bırakmaktadır. Muhasebe bilgi sisteminin sadece muhasebe ile sınırlı dar kabuğunu kırarak, yönetim faaliyetlerine dahil olan bir yapıya doğru genişlediği görülmektedir. Günümüzde muhasebe bilgi sistemi, yönetimin varlıklar üzerindeki yönetim sorumluluğunu yerine getiren, işletme eylemlerinin kontrolünü olurlu kılan, geleceğe ilişkin işletme eylemlerini planlayan ve işletmenin sürekliliği için gerekli bilgileri sağlayan, organizasyon bilgi sisteminin en önemli ögesi konumundadır (Sürmeli vd., 1998), (James vd., 1998). Bu sistem içerisinde yönetim muhasebesi, finansal muhasebe, maliyet muhasebesi, bütçeleme, sorumluluk muhasebesi gibi alt sistemler barınmaktadır. Muhasebe bilgi sisteminin bu yapısı kurumsal yönetim açısından oldukça önemli kabul edilmesine rağmen, yapının etkinliği ve işlevselliği konusunda tereddütler devam etmektedir.

İşletmenin paydaşlara karşı sorumluluklarının bilincinde olarak, işletme değerini ve verimliliğini arttıran, yasalara uygun, etik değerler çerçevesinde çalışmalarda bulunan bir sistem haline gelmesi ve böylece başarısızlıkları, suistimalleri, finansal ve yönetsel krizleri önlemesi için, son zamanlarda ortaya çıkan kurumsal yönetim anlayışı, muhasebe bilgi sistemini de sarıp sarmalamaktadır. Bu anlayışın dayandığı şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, sorumluluk ilkelerinin muhasebe bilgi sisteminde sağlıklı bilgi üretimi için birincil rol oynaması gerektiği düşünülmektedir. Aslında, kurumsal yönetimin işletme faaliyetlerini, planlarını, hedeflerini, verimliliklerini ve performanslarını değerlendiren ve kontrol eden uygulamalarının gelişmesi ve yaygınlaşması için, ihtiyaç duyulan bilgiyi zamanında elde eden, gerekli yerlere ulaştıran muhasebe bilgi sistemi oldukça önem arz etmektedir. Bu görüşle, kurumsal yönetim anlayışının modern muhasebe bilgi sisteminin gelişmesine katkı sağlamakta olduğu kabul edilirken, muhasebe bilgi

sisteminin de kurumsal yönetimi destekleyici ve geliştirici bir etkisi olduğu görülmektedir.

Günümüzde muhasebenin temel kavram ve ilkeleri ile yasal ve sosyal sorumlulukları üzerine kurulmuş, son zamanlarda da kurumsal yönetim anlayışı, finansal raporlama ve denetim çerçeveleriyle genişletilmiş bir muhasebe bilgi sistemi yapısı ortaya çıkmaktadır. Bu yapının kurallar ve tavsiyeler ile genel olarak tüm işletmelerde uygulanmakta olması, her işletmede aynı ve tek düze bir muhasebe bilgi sisteminin oluşmasına sebep olmaktadır. İlk bakışta bu yapının süreklilik ve sürdürülebilir büyümeye katkı sağlayacağı düşünülse de rekabetçilik açısından uzun vadede muhasebenin salt katkısını arttırmamaktadır. Bu noktada muhasebe bilgi sisteminin yönetim muhasebesi bağlamında geliştirilmesi asıl katkıyı sağlayacak unsur olarak düşünülmektedir. Artık muhasebe bilgi sisteminin yönetime her zamankinden fazla katkı sağlayacağı, bilgi kaynaklarını çeşitlendiren, teknolojiyi kullanan, geleceği öngören, bilgi çalışanlarının tecrübe, yorum ve sezgilerini tüm bilgi üretim süreçlerine dahil eden ve böylece karar almaya katkı sağlayan bir yapıda olması hedeflenmelidir.

Genel olarak muhasebe bilgi sistemi yapısı, çeşitli muhasebe kaynaklarından elde ettiği veri ve enformasyonları faydalı bilgilere dönüştürmeyi ve kullanıcılara sunmayı planlar. Bilgi kaynaklarının geliştirilmesi, çeşitlendirilmesi veya yeni kaynaklar ortaya çıkartılması üretilen bilginin niteliğini değiştirecektir. Elde edilen veri ve enformasyonun teknoloji ve beşeri sermaye ile işlenmesi de nitelikli bilgi üretimine katkı sağlayacaktır. Böylece elde edilen bir bilgi üretilecek bir başka bilgi için kaynak olabilecektir. Diğer yandan bilgi kaynak ve üretiminin çeşitlenmesi, niteliğinin artması için standart bilgi sistemi ve formal işletme yapılarının yanı sıra informal yapıların da kullanılması gerekmektedir. Söz konusu gelişim ile muhasebe bilgi sistemi raporlarında formal ve informal bilgilerin birlikte kullanılmasına imkan verecek, gelecek öngörüsünü kuvvetlendirecek ve karar vermede optimum fayda sağlayacaktır. Ayrıca üretilen bilgilerin tekrardan ele alınıp gereklilikleri ile faydamaliyet ilişkisinin sorgulanması, karar vermede verimi arttıracaktır. İşte, söz konusu

bu öngörüler için muhasebe bilgi sisteminin temel yapısı içerisinde sağlam bir bilgi yönetimi anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır.

Küresel rekabet ortamında, sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi için, işletmede optimal bilgi yönetiminin tesis edildiği kurumsal bilgelik anlayışının yerleşmesi ideali daha önceki bölümlerde ifade edilmişti. Yine daha önce ifade edilen bir başka ideale göre, işletme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeyde doğru kararların alınabilmesi için muhasebe bilgi sisteminin üreteceği güvenilir, şeffaf, anlaşılabilir, ilgili, tutarlı ve tam, formal bilgilerin yanı sıra, çalışan ve teknoloji katkısıyla elde edilen doğru zamanlı, esnek ve geleceğe ışık tutan informal bilgiler de oldukça önem arz etmektedir. Tüm bu gereklilikler doğrultusunda muhasebe bilgi sisteminin, bilgi yönetimi ve yönetim muhasebesi alanlarında kurumsal bilgelik anlayışı ile evrilerek informal bilgiye dayalı, geleceği elinde tutan raporlamalar yapabilme kabiliyetine kavuşması gereği ortaya çıkmaktadır.

Mevcut muhasebe bilgi sistemi yapısının kurumsal bilgelik anlayışı bağlamında revizyonu için yönetim muhasebesi, bilgi yönetimi ve muhasebe bilgi sistemi literatürü taranmakta, bu alanda geliştirilmiş modeller incelenmektedir. Modeller incelendiğinde her modelin bilgi yönetiminin bazı unsurlarını öne çıkardığı ve onlar üzerine odaklandığı görülmektedir. Yapılan incelemelerde, muhasebe bilgi sisteminin formal raporlama alt yapısını geliştirici, teknolojik unsurlara yönelik bazı iyileştirme çalışmalarının ve önerilerinin olduğu gözlemlenmektedir. Fakat üzerine odaklanılan konunun değerlendirmeleri ve söz konusu gereklilikleri ışığında, muhasebe bilgi sisteminin geliştirilmesi için herhangi bir somut model oluşturulmadığı görülmektedir.

İlgili gerekçeler ve konunun kavramsal çerçevesini kapsamı kaydı ile bilgi teknolojileri, bilgi kaynakları, bilgi çalışanları ve bilgi üretimi unsurlarında muhasebe bilgi sisteminin yapısını değerlendiren yönetim anlayışı ve bu anlayışa ulaşma noktasında hazırlanacak yol haritası gereklilik olarak düşünülmüştür. Bu kapsamda önerilen bilge muhasebe modelinde stratejiler ve hedefler doğrultusunda ihtiyaç duyulan, kaynağı kurum içinde veya dışında bulunan, kayıtlı ve kayıtsız her

türlü nitelikli muhasebe bilgisinin üretilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi, ilgililere ulaştırılması ve katma değere dönüşmesi için muhasebe bilgi sisteminin bilgi yönetim süreci ele alınmaktadır.

Bilge muhasebe modeli, literatürde kurumsal bilgelik anlayışı ve informal bilgiye dayalı raporlama konularını bir arada ele alan ve bu suretle muhasebe bilgi sistemini bilgi yönetimi kapsamında geliştirmeyi hedefleyen ilk çalışma olmasından dolayı önemlilik arz etmektedir.

3.4. Modelin Amacı

Bilge muhasebe modeli, bilgi yönetiminde en alt düzeyden en üst düzeye kadar kurumsal bilgelik anlayışının hakim kılındığı, muhasebe bilgi sisteminin teknolojik altyapısını, bilgi kaynaklarını, bilgi çalışanlarını ve bilgi üretimini teknik ve yönetsel boyutta geliştirmeyi mümkün kılacak yaklaşım tarzı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım sayesinde formal bilginin yanı sıra, informal bilgi üretiminin de mümkün olacağı böylece nitelikli ve değer yaratabilen bilgi üretiminin artacağı varsayılmaktadır.

Bilge muhasebe modelinin temel amacı, kurumsal bilgi yönetimini, kurumsal bilgelik yeteneğine ulaştırarak, muhasebe bilgi sistemini bu doğrultuda geliştirmektir. Bu kapsamda aşağıda sıralanan alt hedeflere ulaşmak için söz konusu geliştirmeyi sağlamada kılavuzluk rolünü üstlenmektedir.

- Muhasebe bilgi sisteminin, mevcut salt bilgi yönetimiyle elde ettiği kolektif bilgiyi, deneyim, yargı, değerler, inanışlar ve sezgilerle, karar vermeye yardım eden nitelikli bilgiye dönüştürmek,
- Çalışanların tecrübelerini, yetenek, öngörü ve sosyal çevre ilişkilerini, eğitim ve sürekli öğrenmeyle geliştirerek, bilgi üretme süreçlerine ve muhasebe raporlarına dahil etmek,
- Çalışanların zihinlerinde bulunan örtük bilgi varlıklarını, sürekli ve gerektiğinde açığa çıkaracak şekilde, sistemi geliştirmek, gerekli ortam ve koşulları sağlamak,

- Formal bilgileri destekleyen informal bilgiyi de içerisinde barındıran raporlar oluşturmak,
- İşletmenin dinamik yetenekleri olan, entelektüel sermayesinin, insan sermayesi, sosyal sermaye ve yapısal sermayesinin muhasebe bilgi sistemi üzerindeki etkinliğini arttırmak,
- Karar vericilerin gereksinimleri doğrultusunda kurumun bilgi teknolojileri altyapısını verimli bir şekilde kullanmak,
- Birimler ve çalışanlar arasında bilgi transferini ve iletişimi arttırmak,
- Bilgi yönetiminde kurumsal demokrasi ve dönüştürücü liderlik kavramlarını genel felsefeler içerisine dahil etmek,
- Kurum kültürü ve yapısını güçlendirmek, kurumsal vatandaşlık ve sorumluluk anlayışlarını geliştirmek,
- Yenilikçilik ve değişime ayak uyduran altyapılar oluşturmaktır.

Bilge muhasebe modeli uygulandığında, muhasebe bilgi sisteminin teknik boyutta, bilgi teknolojisi, destek sistemleri ve bilgi kaynakları ile yönetsel boyutta, yetenekleri, bilgi çalışanları ve bilgi yönetim süreçleri incelenecek, yeterlilikleri ve eksiklikleri ortaya konarak, değerlendirmeler yapılabilecektir. Kurumsal bilgelik anlayışının unsurları ile muhasebe bilgi sistemi, çalışan katılımı ve kurum içindeki örtük bilgiyi açığa kavuşturacak yeteneğe sahip olacaktır. Böylece informal bilgi üretimi ile daha nitelikli ve gereksinimlere cevap verecek raporlar oluşturabilecektir. Önerilen model, muhasebe bilgi sisteminde böyle bir gelişmeyi sağlama yönünde yol gösterici bir yapıda dizayn edilmektedir.

3.5. Modelin Varsayımları

Bilge muhasebe modeli, yönetimde bulunan bilgi kullanıcılarının problem çözme ve karar alma süreçlerine daha fazla ve nitelikli bilgi beslemeleri ile destek olması amacıyla muhasebe bilgi sisteminin, hem yönetsel hem de teknik boyutlarıyla geliştirilmesini öngörmektedir. Bu doğrultuda başta kurumsal bilgelik anlayışının bütünleşik çerçevesini oluşturan yönetsel unsurları ile muhasebe bilgi sisteminin nitelikli bilgi üretimine alt yapı oluşturan teknik unsurlar, bilge muhasebe modeli için bileşen ve kriterler olarak varsayılmakta ve modele dahil edilmektedir.

3.5.1. Bileşen Varsayımları

Varsayım 1: Bilgi Teknolojileri, Muhasebe Bilgi Sisteminin Bir Bileşenidir.

Bilginin oluşturulması, toplanması, organize edilmesi, dağıtılması ve kullanılmasında faydalanılan her türlü teknolojik araç olarak ifade edilen bilgi teknolojileri, bilgi sistemlerinin ve bilgi yönetim sisteminin altyapısını oluşturmaktadır (Karagül, 2006: 37-38). Bilgi teknolojileri muhasebe bilgi sisteminin de bilgi yönetim süreçlerinde önemli bir altyapı teşkil etmektedir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, muhasebe bilgi sistemi üzerinde de olumlu bir etki oluşturarak, nitelikli bilgi üretimine destek olmaktadır. Literatürde bir çok yazar bilgi teknolojileri unsurunun muhasebe bilgi sistemlerinin önemli bir bileşeni olduğunu kabul etmektedir.

Varsayım 2: Bilgi Kaynakları, Muhasebe Bilgi Sisteminin Bir Bileşenidir.

İşletmenin dinamik yetenekleri olan entelektüel sermaye varlıkları bilgi yönetim süreçlerinde bilgi kaynakları olarak tanımlanmaktadır. Bilgi kaynakları elde edilecek veri ve enformasyon için altyapı oluşturan insan, sosyal ve yapısal sermayelerdir. Değer yaratma potansiyeli olan dinamik entelektüel sermaye unsurları, işletmenin süreçlerini, teknolojilerini, buluşlarını, iş görenlerinin yeteneklerini, müşterileri, satıcıları ve işletmenin ilgi grupları hakkındaki bilgileri kapsamaktadır (Alagöz, 2013: 2-4). Muhasebe bilgi sistemi söz konusu kaynaklardan sürekli ve düzenli olarak veri ve enformasyon tedariki yapmakta, bilgi yönetim süreçlerinde kullanılmaktadır. Bilgi yöneticiler tarafından, bilgi kaynakları, muhasebe bilgi yönetim sürecini doğrudan etkileyen önemli bir bileşen olarak kabul edilmektedir.

Varsayım 3: Bilgi Çalışanları, Muhasebe Bilgi Sisteminin Bir Bileşenidir.

Bilgi çalışanları, bilgi üretme, toplama, iletme, analiz etme, dağıtma gibi işlevleri gerçekleştirirler (Özer, 2011: 8). Ham verileri işlemekte ve bu veriler üzerine katma değer oluşturarak bilgi üretmektedirler. Bilgi çalışanları yetkilerine göre veri ve enformasyon kaynakları arayarak strateji geliştirebilmektedirler.

Bilginin stratejik yönetimi, çevresel faktörlerin etkilerinden çok, organizasyon içinde yer alan önemli ilişkilerin yönetimi ve bilgi çalışanlarından kaynaklanan beceri ve kabiliyetlerin bir sonucu olarak görülebilir (Barutçugil, 2002: 55). Bu nedenle bilgi yönetiminin ve bilgi sistemlerinin en önemli unsurlarından birisi kabul edilebilir bilgi çalışanları muhasebe bilgi sistemi üzerinde oldukça etkilidir.

Varsayım 4: Bilgi Üretimi, Muhasebe Bilgi Sisteminin Bir Bileşenidir.

Muhasebe, bilgi hizmeti üreten bir fonksiyon olarak tanımlandığında, faaliyetlerinin temelini, işletmeyle ilgili veri ve enformasyonları, belgelerle sistematik ve düzenli olarak saptamak, işlenerek rakamsal raporlar halinde işletme içine ve dışına iletmek oluşturur (Bilginoğlu, 1988: 33). Muhasebe bilgi sistemi, işletmedeki finansal ve finansal olmayan verileri kullanarak, iç ve dış kullanıcılara sunmak üzere, muhasebe bilgisi üreten bir işletme bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen muhasebe bilgisi, bir işletmenin ekonomik faaliyetlerine ilişkin finansal bilgileri ölçmek ve yöneticilere karar alma sürecinde kullanılabilir bilgileri raporlamak amacıyla kullanılmaktadır (Akgün ve Kılıç, 2013: 22). Bu ifadelerle bilgi üretimi, muhasebe bilgi sistemi bilgi yönetim sürecini etkileyen ve sürecin bir bileşeni olarak görülen önemli bir unsurdur.

3.5.2. Kriter Varsayımları

Varsayım 1: Dönüşümcü Liderlik, Muhasebe Bilgi Sistemini Etkileyen Bir Kriterdir.

İzleyenlerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştirerek kurumu üstün performansa ulaştırmayı hedefleyen (Ceylan, vd., 2005: 33) dönüşümcü liderlik, bilgi yönetimi için literatürde kabul edilen en yeni ve verimli liderlik tipidir. Dönüşümcü liderliğin karizma, ilham, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş düşünce unsurları (Bass (1990) aktaran, Bierly vd., 2000: 610) bilgi niteliğinin artırılması için bilgi yönetimi çalışanlarını etkileyerek sürece olumlu katkılarını arttırmaktadır. Dönüşümcü liderlik muhasebe bilgi sistemi bilgi yönetim süreçlerinin geliştirilmesine katkı sağlayan bir kriter olarak değerlendirilmektedir.

Varsayım 2: Kurumsal Demokrasi, Muhasebe Bilgi Sistemini Etkileyen Bir Kriterdir.

Otoriter olmayan liderlik tarzından, karar mekanizmasında çalışan katılımı ve çalışanların kendilerini yönettikleri teşebbüslere varana kadar unsurları içinde barındıran (Smith, 1976: 276) kurumsal demokrasinin temelinde kurumsal eşitlik, katılım, tartışma ve fikir birliği, örgüt değerlerine destek ve ortak değerlere saygı varlığı ifade edilmektedir (Hoffman (2002), aktaran Coşan ve Gülova, 2014: 233). Bilgi çalışanlarının verimliliğini artırma ve böylece karar almaya muhasebenin desteğini artırma yolunda önemli bir anlayış olan kurumsal demokrasi, bilgi yönetimi ve muhasebe bilgi sisteminin geliştirilmesinde dikkate alınan önemli bir kriterdir.

Varsayım 3: Kurum Kültürü ve Yapısı, Muhasebe Bilgi Sistemini Etkileyen Bir Kriterdir.

Kurumdaki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimleri (Gümüştekin, 2004: 208) olarak ifade edilen kurum kültürü bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli öğelerden biridir. Kurumlarda rahat bilgi akışı ve etkili bilgi paylaşımı hususunda kurum yapısının önemli rol oynadığı söylenebilir (Willem ve Buelens, 2009: 155). Bilgi yönetim sistemlerinin etkinliği için çalışan katılımı ve etkin iletişimi sağlamada kurum kültürü, uygun bir ortam oluşturur (Çakar vd., 2010: 78). Muhasebe bilgi sistemi kurum kültürü ve yapısı kriterini, bilgi yönetim süreçlerini etkileyen bir unsur olarak kabul eder.

Varsayım 4: Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim, Muhasebe Bilgi Sistemini Etkileyen Bir Kriterdir.

Yeni veya var olan bir bilgi ile farklı bir ürün, farklı bir yöntem veya bilgi yönetimi uygulamasını içeren (Popadiuk ve Choo, 2006: 306) yenilikçilik kurumsal olarak bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 125). Organizasyonun düşünce gücünü kullanarak yeni fikirler oluşturan ve süreci destekleyen bilgi yönetimi ve yenilik arasında yakın bir ilişkinin

varlığı söz konusudur (Karakoçak, 2007: 126). Kurumsal yenilikçilik ve değişim ile bilgi yönetimi, birbirlerini etkileyen ve destekleyen, aralarında doğrusal ilişki bulunan kavramlardır. Bu görüşle, muhasebe bilgi yönetim süreci için de önemli bir kriter olarak kabul edilmektedir.

Varsayım 5: Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme, Muhasebe Bilgi Sistemini Etkileyen Bir Kriterdir.

Bilgi yönetimi sürecinde, örgütsel öğrenme temel olarak bilginin yaratılmasına, öğrenen örgüt ise bilginin erişimi/depolanması, aktarılması ve uygulanmasına olanak sağlayan olgu (Gupta, 2003: 293) olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen örgüt, hem bilgiyi bulma, yaratma, özümseme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgiyi ürünlere, kararlara ve davranışlara yansıtmada yetenekli organizasyonlardır. (Akgün ve Kılıç, 2013: 26). Bilgi hiyerarşisi unsurlarının birbiriyle ilişkilendirilmesi, geliştirilmesi ve genişletilmesini (Bierly vd., 2000: 597) sağlayan öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme muhasebe bilgi sistemi bilgi yönetim süreçlerinin geliştirilmesine imkan sağlayacak en önemli kriterler arasında görülmektedir.

Varsayım 6: Bilgi Transferi, Muhasebe Bilgi Sistemini Etkileyen Bir Kriterdir.

Bilgi yönetim sürecinin bir aşaması olan bilgi transferi örgüt çalışanları tarafından birbirlerine iletilerek, resmi ya da gayri resmi bir ortamda yapılan bilgi paylaşımıdır (Sağsan, 2006: 28). Bilgi paylaşımı, örgüt içerisinde bireyler ya da gruplar tarafından üretilen bilginin birbirlerine iletilmesi sürecini kapsar (Sağsan, 2006: 33). Kurumun bilgi sahibi (bilge) ve yetenekli (dağıtılmış bilgiden yararlanan) olabilmesi, bilgi ve yeteneklerin etkili bir şekilde kurumun birimleri arasındaki ilgililerine ve paydaşlara transfer edilmesiyle mümkün olur (Hays, 2007: 24). Bilgi transferi, muhasebe bilgi yönetim süreçlerini etkileyen bir diğer kriterdir.

Varsayım 7: Kurumsal Sürdürülebilirlik, Muhasebe Bilgi Sistemini Etkileyen Bir Kriterdir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletme ve paydaşların günümüzdeki ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra, işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı beşeri ve doğal

kaynakların korunması ve geliştirilmesine olanak sağlayan işletme stratejileri ve faaliyetlerinin benimsenmesi (Roca ve Searcy, 2012'dan aktaran Tüm, 2014: 59) olarak tanımlanır. Genel anlamda işletme faaliyetlerinin sadece ekonomik boyutlarını değil, sosyal ve çevresel boyutlarını da göz önünde bulundurmayı hedefleyen bir kavramdır. Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sosyal sorumluluk bakış açılarını kapsayan çatı bir kavram olup, bilgi yönetiminin gelişimine katkısı göz ardı edilmemektedir. Muhasebe bilgi sistemi bilgi yönetim süreçlerine etkisi bulunmasından dolayı kriter olarak kabul edilmektedir.

Varsayım 8: Bilgi Sistemleri, Muhasebe Bilgi Sistemini Etkileyen Bir Kriterdir.

Verileri işlem sürecinden geçirerek karar vericiler için nitelikli anlamlı bilgilere dönüştüren, insan gücü, programlardan oluşan yönetsel süreçler (Aktan ve Vural, 2005: 123), (Kaynar, 2010: 11) olarak ifade edilen bilgi sistemleri, rekabet ve sorunlara ilişkin, bilgi teknolojilerine dayanan organizasyonel ve yönetsel çözümlerdir (Esteves ve Ricardo, 2004: 3). Muhasebe bilgi sistemi yönetsel bilgileri bir bütün olarak karşılayan, çok geniş kapsamlı sistemler dizisi (Sürmeli vd., 2005: 4-5) olarak kabul edilen yönetim bilgi sistemlerinin bir parçasıdır. Bu görüşle bilgi sistemleri, bilgi yönetim süreçlerinin geliştirilmesi için teknik boyutta ele alınacak bir kriter olarak kabul edilmektedir.

Varsayım 9: Kurumsal Kaynak Planlama, Muhasebe Bilgi Sistemini Etkileyen Bir Kriterdir.

İşletmenin muhasebe, insan kaynakları, satış, üretim, dağıtım ve tedarik zinciri gibi fonksiyonlarını tek bir veri tabanında birleştiren KKP, fonksiyonlara ilişkin bilgi yönetiminin üst düzeyde entegrasyonu sağlamaktadır (Poston ve Grabski 2001: 271). KKP sistemi, bilgi teknolojisi ile mümkün olan, işletmenin bütün kaynaklarını planlayan ve bütün bilgi ihtiyaçlarını gideren bir yönetim sistemi olarak ifade edilir. KKP sistemi, muhasebe bilgi sisteminin diğer fonksiyonlara entegrasyonunu ve bilgi bağlantısını sağlamaktadır (Romney ve Steinbart, 2000: 17-18). Dolayısıyla KKP,

Muhasebe bilgi sistemi bilgi yönetim sürecinin teknik boyuttaki kriterleri arasında kabul edilen önemli bir unsurdur.

Varsayım 10: Kurumsal Zeka Teknolojileri, Muhasebe Bilgi Sistemini Etkileyen Bir Kriterdir.

Kurumsal zeka teknolojileri, dağıtık verileri kullanılarak stratejik kararlar için bilgi üretilmesinde kullanılan yöntem ve süreçler bütünüdür (Brackett, 1999: 72). Verinin incelenmesi, keşfedilmesi ve dönüştürülmesi ile bilginin elde edilmesidir (Güleç, 2007: 6). KKP ve bilgi sistemleri altyapılarına entegre edilen yöntem ve tekniklerle bilgi üretimine nitelik kazandırılmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi kurumsal zeka teknolojilerini teknik boyutta bilgi yönetim sürecine etki eden ve geliştirilmesi gereken kriterler arasında kabul etmektedir.

Varsayım 11: Karar Destek Sistemleri, Muhasebe Bilgi Sistemini Etkileyen Bir Kriterdir.

Keen ve Morton (1978) tarafından yarı yapısal ve yapısal olmayan sorunların çözümünde karar alıcıya veri ve modeller kullanmak suretiyle yardımcı olan etkileşimli bilgisayar sistemleri (Bensghir, 1996: 85) olarak tanımlanan karar destek sistemleri kendi başlarına karar vermeyen ve karar vericilere muhakeme yeteneklerini de kullanarak karar verme esnasında yardımcı olan bilgisayar tabanlı bilgi sistemleridir (Alagöz vd., 2013b: 34). Karar destek sistemi, veri yönetimi için muhasebe bilgi sistemi ile doğrudan bağlantı kurar, stratejik karar alma süreci ile bağlantı kurmada araç görevi üstlenir, böylece etkin ve verimli veri yönetimini sağlar (Alagöz vd., 2013b: 37). Bu doğrultuda karar destek sistemleri, muhasebe bilgi sisteminin karar süreçlerine nitelikli bilgi üretiminde önemli bir teknik kriterdir.

Varsayım 12: Uzman Sistemler, Muhasebe Bilgi Sistemini Etkileyen Bir Kriterdir.

Uzman sistemler uzman kişilerin davranışlarını taklit etmek üzere geliştirilmiş olup (Turban, 1990: 14), aynı karar destek sistemleri gibi yöneticilere sorun çözme ve etkili kararlar almada yardımcı olan bilgisayar destekli sistemlerdir. Aynı karar destek sistemleri gibi uzman sistemler de muhasebe bilgi sisteminin karar süreçlerine

katkı yapacak nitelikli bilgi üretiminde önemli bir teknik boyut kriteri olarak kabul edilmektedir.

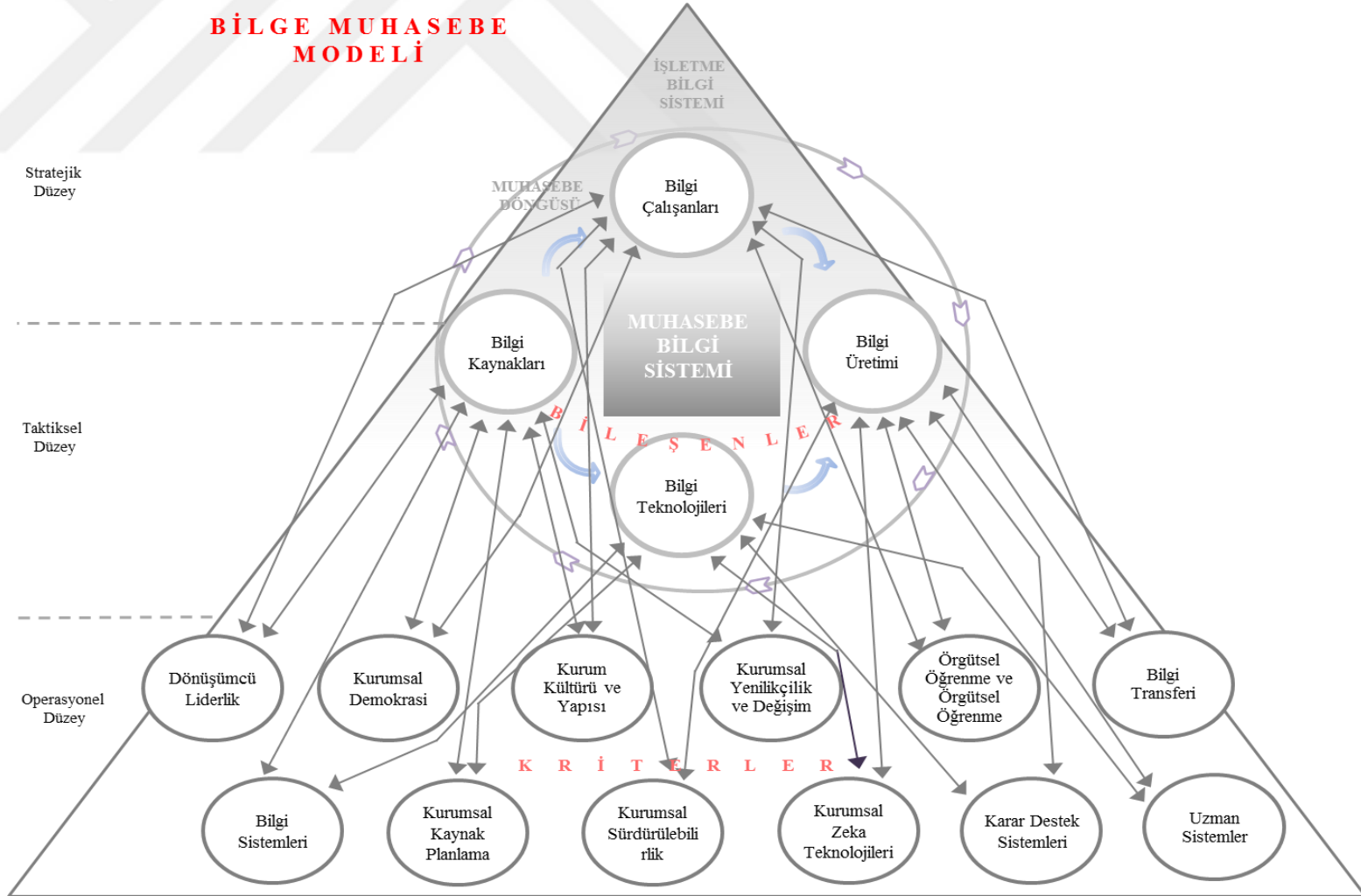
3.6. Bilge Muhasebe Modeli

Bilge muhasebe modeli, bilgi yönetiminin, bilgi teknolojileri, bilgi kaynakları, bilgi çalışanları ve bilgi üretimi unsurlarını modelin bileşenleri olarak varsaymaktadır. Model, bu doğrultuda söz konusu bileşenleri ve bilgi yönetim sürecine etki eden kriterleri tanımlamakta ve geliştirilmesi amacıyla ele almaktadır. Model bileşenleri ve kriterleri kurumun tüm bilgi yönetim düzeylerini ilgilendireceği ve farklılaşabileceği için model, stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi yönetim düzeylerini dikkate alacak şekilde geliştirilmektedir.

Genel olarak kurumsal bilgi yönetimi modellerinde kurumun bilgi organizasyon yapısının en altında operasyonel düzey, organizasyonun ortasında taktik düzey, en tepede ise stratejik düzey olduğu varsayılmaktadır. Modelin kurgulanmasında bileşenlerin ve ilgili kriterlerinin düzeylere göre farklılık göstereceği öngörülmekte, bu nedenle hem bileşenler hem de kriterleri bu düzeylere göre ayrı ayrı ele alınmaktadır.

Şekil-15 bilge muhasebe modelinin genel yapısı ortaya konulmaktadır. Bilge muhasebe modelinde öncelikle kurumsal bilgelik anlayışına uygun muhasebe bilgi sisteminin hangi unsurları ele alması gerektiği düşünülmektedir. Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda kabul edilen unsurlar model bileşenleri ve kriterleri olarak modele dahil edilmektedir. Dinamik muhasebe döngüsü içerisinde kurumsal bilgelik anlayışına uygun olarak belirlenen bileşenler muhasebe bilgi sisteminin çerçevesini oluştururken bileşenlerle etkileşim halinde olan kriterler işletme bilgi sistemi içerisinde gösterilmektedir. İşletme bilgi sistemi içerisinde muhasebe bilgi sistemi odak noktaya konumlandırılmaktadır.

Şekil 15: Bilge Muhasebe Modeli



Bilge muhasebe modelinde birbirleriyle ilişkisi bulunan bileşenler ve kriterler eşleştirilmektedir. Söz konusu bileşen ve kriterler bilgi yönetiminde birbirinden tamamen bağımsız ve keskin bir şekilde ayrılmış değildir. Birçoğu birbiri ile iç içe geçmiş bir durumdadır. Bu nedenle bileşenler ile ilişkilendirilen kriterleri değerlendirirken en yakın ilişki durumu göz önünde bulundurulmaktadır.

Yapılan değerlendirmeler, uzman ve akademisyen görüşleri ve daha önceki bölümde incelenen analiz sonuçları, tüm bileşenlerin, tüm kriterler ile ilişkili olduğu, fakat bazılarının diğerlerine göre daha baskın olduğu kanaatine varılmaktadır. Yakın ilişki içerisinde olduğu öngörülen bileşen ve kriterler koyu olarak işaretlenmekte ve tablo-19’de gösterilmektedir.

Tablo-19: Bilge Muhasebe Modeli Bileşen-Kriter İlişki Tablosu

Kriterler	Bileşenler				
	Bileşen 1	Bileşen 2	Bileşen 3	Bileşen 4	
	Bilgi Teknolojileri	Bilgi Üretimi	Bilgi Çalışanları	Bilgi Üretimi	
Yöneltil Boyut	Kriter 1 Dönüşümcü Liderlik	x	X	X	x
	Kriter 2 Kurumsal Demokrasi	x	X	X	x
	Kriter 3 Kurum Kültürü ve Altyapısı	x	X	X	x
	Kriter 4 Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim	x	X	X	x
	Kriter 5 Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme	x	x	X	X
	Kriter 6 Bilgi Transferi	x	x	X	X
	Kriter 7 Kurumsal Sürdürülebilirlik	x	x	X	X
Teknik Boyut	Kriter 8 Bilgi Sistemleri	X	X	x	x
	Kriter 9 Kurumsal Kaynak Planlama	X	X	x	x
	Kriter 10 Kurumsal Zeka Teknolojileri	X	x	x	X
	Kriter 11 Karar Destek Sistemleri	X	x	x	X
	Kriter 12 Uzman Sistemler	X	x	x	X

Bileşenler ve kriterler arasındaki ilişki durumu literatürde yer alan değerlendirmeler ışığında incelenmekte ve açıklamalarla öngörüler kuvvetlendirilmektedir. Modelde kullanılan bileşen ve kriterler arasındaki ilişki açıklamaları tablo-20’ de açıklanmaktadır.

Tablo-20: Bilge Muhasebe Modeli Bileşen Kriter İlişki Açıklamaları

Bileşen	İlişkili Kriterler	Açıklama
Bilgi Teknolojileri	<ul style="list-style-type: none"> Bilgi Sistemleri Kurumsal Kaynak Planlama Kurumsal Zeka Teknolojileri 	Bilgi yönetimi alt yapısında bilgi sistemleri ve KKP, altyapıyı kuvvetlendirmek üzere de kurumsal zeka teknolojileri, karar destek ve uzman sistemler kullanılmaktadır. Modelin bilgi teknolojileri bileşeni teknik boyutta yer alan söz konusu unsurlar ile doğrudan

	<ul style="list-style-type: none"> • Karar Destek Sistemleri • Uzman Sistemler 	ilişkilidir. Dolayısıyla bu bileşen, yönetsel boyuttaki diğer kriterlerle yakın ilişki içerisinde gösterilmemektedir.
Bilgi Kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> • Dönüşümcü Liderlik • Kurumsal Demokrasi • Kurum Kültürü ve Yapısı • Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim • Bilgi Sistemleri • Kurumsal Kaynak Planlama 	Bilgi yönetim sürecinde kurumsal bilgelik anlayışına sahip bir işletmenin sahip olduğu soyut unsurlar, bilgi üretimi için elde edilecek kaynaklara doğrudan etki etmektedir. Dönüşümcü liderlik ve kurumsal demokrasi kaynak çeşitliliğinin sağlanmasında etkin rol oynarken, kurum kültürü bu kapsamda ihtiyaç duyulan zemini hazırlamaktadır. Kurumsal yenilikçilik ve değişim anlayışı ile bilgi kaynaklarının geliştirilmesi ve çoğaltılması sağlanabilir. Bu unsurlar ile teknik boyutta yer alan ve birçok fonksiyona kaynak bilgi sağlayan bilgi sistemleri ve KKP da modelin bilgi kaynakları bileşeni ile yakın ilişkide olduğu kabul edilen kriterlerdir.
Bilgi Çalışanları	<ul style="list-style-type: none"> • Dönüşümcü Liderlik • Kurumsal Demokrasi • Kurum Kültürü ve Yapısı • Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim • Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme • Bilgi Transferi • Kurumsal Sürdürülebilirlik 	Bilgi çalışanlarının bilgi yönetim sürecine katkısı soyut olduğundan kurumsal bilgelik anlayışının tüm soyut unsurlarının doğrudan bilgi çalışanları ile yakın ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Bilge muhasebe modelinin informal bilgi üretimi, çalışanların yorum, düşünce ve sezgilerinin bilgi üretimine dahil edilmesi ve örtük bilgiyi açığa çıkarma hedefleri bilgi çalışanlarının kurumsal bilgelik unsurları ile mümkün olacağı düşünülmektedir. Bilgi çalışanlarının bilgi yönetim düzeylerinde ve sürecin tüm aşamalarında etkinliğinin artırılması için söz konusu kriterlerin ilişkili kriterler olarak kabul edilmesi ve ele alınması gerekir.
Bilgi Üretimi	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme • Bilgi Transferi • Kurumsal Sürdürülebilirlik • Kurumsal Zeka Teknolojileri • Karar Destek Sistemleri • Uzman Sistemler 	İhtiyaç duyulan nitelikli bilgi üretimi için çeşitli alanlardan elde edilen bilgi kaynakları operasyonel, taktiksel ve stratejik alanlarda kullanılan kurumsal zeka teknolojileri, karar destek ve uzman sistemler aracılığı ile sağlanmaktadır. Kurumsal bilgelik anlayışının öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme, bilgi transferi ve kurumsal sürdürülebilirlik soyut unsurları da nitelikli bilgi üretimine doğrudan katkı sağlamaktadır. Çalışan katılımlı bilgi üretiminde söz konusu unsurlar çalışanların örtük bilgilerini ortaya çıkarmada, informal geri bildirimlerin niteliğini arttırmada önemli unsurlar olarak kabul edilir.

3.6.1. Bileşenler

Muhasebe bilgi sisteminin kurumsal bilgelik anlayışı incelenen başlıkları, aynı zamanda bilge muhasebe modelinin bileşenleri olarak ele alınmaktadır. Bileşenler, kurumsal bilgelik anlayışına sahip bilgi yönetiminin kriterleriyle ilgililik durumlarına göre eşleştirilerek incelemeye alınmaktadır. Tablo-21, modelde kullanılacak bileşenleri gösterilmektedir.

Tablo-21: Bilge Muhasebe Modeli Bileşenleri

Bileşen 1	Bileşen 2	Bileşen 3	Bileşen 4
Bilgi Teknolojileri	Bilgi Kaynakları	Bilgi Çalışanları	Bilgi Üretimi

Bileşen 1: Bilgi Teknolojileri

Bilgi yönetiminde bilgi teknolojileri nitelikli bilgi üretilmesine olanak sağlayan önemli unsurlardandır. Gelişen teknolojiler ile bilgi sistemleri çeşitli bilgi teknolojileri ile donatılarak geliştirilmektedir. Muhasebe bilgi sistemi de kendisinden talep edilen bilgiler için bilgi teknolojilerinden faydalanmaktadır. Bu doğrultuda kurumsal zeka ve karar verme teknolojileri muhasebe bilgi sisteminin teknolojik altyapısının geliştirilmesinde önemli öğelerdir. Sürekli devam eden veri akışı ve oluşturulan büyük veri tabanlarından talep edilen ve nitelikli bilginin elde edilmesi için bu sistemlerin kullanılması gerekmektedir. Bilge muhasebe modelinde muhasebe bilgi sisteminin teknolojik altyapısı ele alınmakta, ilgili kriterler ile eşleştirilerek değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Bilgi teknolojileri, bilge muhasebe modeline “Bileşen 1” olarak dahil edilmektedir. Bilgi teknolojileri bileşeni stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeylerinde ele alınmaktadır.

Stratejik Düzey:

Stratejik düzeyde bilgi teknolojileri faaliyetleri oldukça önem arz etmektedir. Bilgi teknolojileri ve destek sistemlerinin kullanımı, katma değeri yüksek bilgi üretimi için önemlidir. Uzman sistemler ve karar destek sistemleri bu düzeyde kullanılan başlıca bilgi teknoloji sistemleridir. Muhasebe bilgi sistemi bu faaliyetlere veri ve bilgi tedariki yapan önemli bir fonksiyon konumundadır. Bilge muhasebe modelinde tepe yönetimin bilgi sistemleri ve teknolojileriyle ilişkisi bileşen 1 ve ilgili kriterler ile değerlendirilmeye alınmaktadır.

Taktiksel Düzey:

Taktiksel düzey, nispeten daha kısa vadeli kararların alındığı, kurumun orta kademedeki yönetim ve icra faaliyetlerinin yürütüldüğü, birimler ve süreçler arasında koordinasyon sağlama görevinin üstlenildiği bir düzeydir. Bu düzeyde kurumsal zeka teknolojilerinin kullanımı sayesinde faaliyetler hızlı, az sorunlu ve etkili bir şekilde yürütülmektedir. Karar destek sistemleri gibi önemli sistemler bu düzeyde kullanılmaktadır. Taktiksel düzeyde en fazla ilişki içerisinde olunan sistemlerden bir tanesi muhasebe bilgi sistemidir. Muhasebe bilgi sistemi veri ve bilgi tedariki ile

bilgi teknolojilerini yönlendiren bir konumdadır. KKP sisteminin var olduğu işletmelerde muhasebe bilgi sistemi diğer bilgi sistemlerinin odağında bulunmaktadır. Başta muhasebe bilgi sistemi olmak üzere diğer bilgi sistemleri ile KKP' nın faaliyetlerinin yönlendirilmesi, yetki dağıtımı ve kısıtlaması taktiksel düzeyde gerçekleştirilir. Bilge muhasebe modelinde bu düzeyin faaliyetleri, bileşen 1 de ilgili kriterlerin analizi ile değerlendirilmektedir.

Operasyonel Düzey:

Operasyonel düzey, bilgiden ziyade veri ve enformasyon trafiğinin yoğun olduğu bilgi yönetiminin en alt düzeyidir. Bu düzeyde veri kaynakları, veri tabanları ve veri işleme teknolojileri oldukça yoğun bir şekilde kullanılır. Veri madenciliği ve OLAP analitik çözümler gibi kurumsal zeka teknolojileri önemli örneklerdendir. İster KKP içerisinde isterse bağımsız bir bilgi sistemi olarak muhasebe bilgi sistemi, kurumun genelde en büyük veri ve enformasyon trafiğini ve ambarını bünyesinde barındıran sistem olarak operasyonel düzey seviyesinde kurumsal zeka, karar verme teknolojileri ile yakından ilişki içerisindedir. Bilge muhasebe modelinde ilgili kriterler ve bileşen 1 ile bu ilişkinin değerlendirmesi yapılmaktadır.

Bileşen 2: Bilgi Kaynakları

İşletmenin sahip olduğu entelektüel varlıkları ortaya koyan dinamik yetenekler bilgi sistemleri için önemli bilgi kaynaklarıdır. Sosyal sermaye, yapısal sermaye, insan sermayesi ve entelektüel sermaye bilgi elde etmede muhasebe bilgi sisteminin sürekli başvurduğu yeteneklerdir. İşletme katma değeri yüksek bilgi üretimi için dinamik yetenekleri geliştirmek durumundadır. Bu yeteneklerin dinamik yapısı ve muhasebe bilgi sistemi için önemi nedeniyle bilge muhasebe modelinde ilgili kriterlerle eşleştirilerek değerlendirmeye alınmaktadır.

Muhasebe bilgi yönetim sürecinde bilgi kaynakları, bilge muhasebe modeline “Bileşen 2” olarak dahil edilmektedir. Bilgi kaynakları bileşeni, kapsamı stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeylerinde ele alınmaktadır.

Stratejik Düzey:

Stratejik düzey bilgi yönetiminde bilgi kaynağı olarak işletmenin dinamik yetenekleri kullanılmaktadır. Dinamik yetenekler içerisinde insan sermayesi

diğerlerine göre stratejik düzeye en uygun sermaye olarak görölmektedir. İnsan sermayesi kurumun tüm bilgi düzeylerinde bulunmasına karşın stratejik düzeyde kurumun kolayca vazgeçemediği, süreçleri ve faaliyetleri yönlendiren, stratejiler belirleyen ve fark yaratan çalışılanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle kurum içerisinde insan sermayesi stratejik düzeyde daha önemli bir hal almaktadır. Bilge muhasebe modelinde bileşen 2 ile yakın ilişkili olan kriterler incelenmekte ve stratejik düzeyde dinamik yetenekler değerlendirilmektedir.

Taktiksel Düzey:

Taktiksel düzey bilgi yönetiminde, tüm dinamik yeteneklerin kullanıldığı görölmekle birlikte, sosyal ilişkilerin yoğun yürütülmesi bakımından diğer dinamik yeteneklere göre sosyal sermayenin baskın olduğu söylenebilir. Kurum içi iletişim ve koordinasyon, ast ve üstlerle olan ilişkiler, kurum dışı iletişim kurumun orta düzeyinde gerçekleşen faaliyetlerdir. Bu da sosyal sermayenin bu düzeyde etkinliğini açıklamaktadır. Muhasebe bilgi sistemi bu sosyal ilişkiden de yararlanmak suretiyle bilgi kaynakları elde edebilir. Bazen, informal bilgiye dayalı raporlama hazırlayan muhasebe için sosyal sermayeden sağlanan bilgi kaynakları oldukça önem arz edebilir. Bu nedenle bu kaynağın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bilge muhasebe modeli, taktiksel düzeyde bileşen 2 ile yakın ilişkili kriterleri işletmenin bilgi kaynağı olarak dinamik yetenekleri ölçeğinde değerlendirmektedir.

Operasyonel Düzey:

Operasyonel düzeyde işletmenin yapısal sermayesi ve entelektüel varlıkları en etkin sermayelerdir. Bilgi sistemleri, kaynak planlama sistemleri, bilgi teknolojileri, süreç yönetimleri ile kurumun sahip olduğu finansal olmayan soyut varlıklar bilgi yönetiminin sermayeleri operasyonel düzey faaliyetleri için oldukça önemlidir. Örneğin muhasebe bilgi sistemini yapısal sermayenin bir sonucu olarak kurulmuş ve kullanılan bir sistem olarak ifade etmek yanlış olmaz. Bu düzeydeki bilgi kaynakları olan yapısal sermaye ve entelektüel varlıklar dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi muhasebe bilgi yönetim sürecine doğrudan katkı yapacaktır. Bileşen 2 ile ilişkilendirilmiş kriterler bilge muhasebe modelinde değerlendirilerek operasyonel düzey bilgi kaynaklarının geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Bileşen 3: Bilgi Çalışanları

Kurumsal bilgelik anlayışında bilgi çalışanları oldukça önemli bir noktaya konumlandırılmaktadır. Çalışanın bilgi üretimine sürekli katkı yapması ve sürecin vazgeçilmez bir parçası olarak görülmesi arzu edilmektedir. Esasen muhasebe bilgi sistemi, çalışanın bilgi üretiminde oldukça etkin olduğu bir bilgi sistemidir. Bu doğrultuda bilgi çalışanları unsurunun kurumsal bilgelik anlayışına uygun olarak kullanılması gerekmektedir. Bilge muhasebe modeli bilgi çalışanlarını tüm yönetim düzeylerinde ele almış ve yakından ilgili olduğu varsayılan kriterlerle ilişkilendirerek değerlendirmeye dahil edilmektedir.

Bilgi çalışanları, bilge muhasebe modeline “Bileşen 3” olarak dahil edilmektedir. Bilgi çalışanları bileşeni, stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeylerinde ele alınmaktadır.

Stratejik Düzey:

Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi bilgi çalışanları içerisinde yer alan bilgi profesyonelleri stratejik düzeyde faaliyet gösteren çalışanlardır. Bilgi profesyonelleri bilgi yönetim sürecinde karar almak ve yönlendirme yapmak suretiyle etki ederler. Bu kapsamda bilgi profesyonellerinin bilge muhasebe modeline dahil edilerek bileşen 3 ve ilişkili olduğu kriterlerle değerlendirmeye alınması bilgi yönetimine katkısını arttırmak açısından önemlidir.

Taktiksel Düzey:

Taktiksel düzey bilgi çalışanları bilgi yöneticileri olarak adlandırılmaktadır. Bilgi yöneticileri bilgi sistemlerinin icrasını sağlayan önemli bir konumda yer almaktadırlar. Muhasebe bilgi sisteminin oluşturulması, yönetilmesi ve geliştirilmesinde bilgi yöneticileri büyük katkılar yapar. İşletme menfaatleri doğrultusunda muhasebe bilgi sisteminin katkısının artırılması için bilgi yöneticilerinin etkin olması önemlidir. Bilge muhasebe modelinde bileşen 3 ve ilişkili olduğu kriterler ile taktiksel düzey bilgi çalışanları değerlendirilmektedir.

Operasyonel Düzey:

Operasyonel düzeyde yer alan bilgi çalışanları bilgi işçileridir. Bilgi işçileri özellikle muhasebe bilgi sistemi gibi bilgi sistemlerinin faaliyetlerinde büyük rol

oynamaktadır. Muhasebe bilgi sisteminde bilgi toplama, kaydetme, özetleme, sınıflandırma, enformasyon oluşturma ve bilgiye dönüştürme işlemlerinde birebir görev alan çalışanlardır. Bilgi işçilerinin bilgi sistemlerine doğrudan katkıları nedeniyle sistemlerin geliştirilmesinde bilgi işçilerinin durumu göz ardı edilmemelidir. Bilgi işçilerinin gelişen sistem içerisinde daha etkin kullanılması, bilgi üretimine, kurumsal kararların alınmasına, hedef belirlemelerine, sorun çözmeye, vb. faaliyetlere katılması oldukça önemlidir. Bilge muhasebe modeli ile bilgi işçileri bileşen 3 ve ilişkili kriterler ile değerlendirmeye alınmaktadır.

Bileşen 4: Bilgi Üretimi

İşletmenin rutin faaliyetleri, finansal ve yasal zorunlulukları nedeniyle üretmiş olduğu bilgiler rekabet ortamında, kriz dönemlerinde, stratejik karar sürecinde vb. nedenlerle yetersiz olmaktadır. Bu noktada formal bilgilerin yanı sıra informal bilgilerden de yararlanılması gerekebilir. Günümüzde muhasebe bilgi sisteminin sadece informal bilgiler de elde etmesi ve bu doğrultuda raporlar üretmesi gerekmektedir. Böylece rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir büyüme doğrultusunda yönetime olan katkısı artabilir. İnfomal bilgiler, kurumun örtük bilgisinin açığa çıkarılmasıyla, çalışanların sezgi ve yorumları, öngörüler, tahminlemeler, çözüm önerileri vb. gibi geleceğin ortaya konulduğu bilgilerden oluşacaktır. Kurumsal bilgelik anlayışının bilgi yönetiminde tesis edilmesiyle, muhasebe bilgi sisteminin söz konusu informal bilgileri üretebilecek esnek ve sürece hakim bir yapıya kavuşması öngörülmektedir. Bilge muhasebe modelinde bilgi üretimi bileşeni yakın ilişkide olduğu kriterler ile değerlendirmeye alınmaktadır.

Bilgi üretimi, bilge muhasebe modeline “Bileşen 4” olarak dahil edilmektedir. Bilgi üretimi bileşeni, stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeylerinde ele alınmaktadır.

Stratejik Düzey:

Stratejik düzey, muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi faaliyetlerine doğrudan katkı yapmak yerine yönlendirmeler ve yönetsel kararlar almak suretiyle katkı yapmaktadır. Stratejik düzey kendisine rutin ve formal raporlar sağlayan muhasebe bilgi sisteminin geliştirilerek, stratejik kararlar için daha verimli ve gerektiğinde informal bilgilere dayalı raporlar sunabilmesini talep edebilir. Stratejik

düzye de kullanılan uzman sistemler gibi bilgi teknolojileri bu tip bilgi iyileştirmeleri için alt birimleri yönlendirebilir. Ayrıca kurum içinde sürekli öğrenme ve sürdürülebilirlik anlayışlarının geliştirilmesi noktasında stratejik düzey teşvik ve destek sağlayan düzey olarak oldukça önemli bir konumdadır. Bilge muhasebe modeli ile bileşen 4 ve ilişkili olduğu kriterler dikkate alınarak stratejik düzeyin bilgi üretimine katkısı değerlendirilmektedir.

Taktiksel Düzey:

Taktiksel düzey, alt birimler ile üst birimler arasındaki bilgi transferinin yoğun olarak gerçekleştiği bir bilgi yönetim düzeyidir. Bu düzeyde yer alan yöneticiler bilgi üretiminin verimli bir şekilde yapılması, üretilen bilginin değerinin artırılması, sorunların hızlı çözülebilmesi ve etkili kararların alınabilmesi için bilgi sistemlerinin gelişimine katkı sağlamalıdır. Bu doğrultuda muhasebe bilgi sistemi de yönetsel kararların alınması ve sorunların hızlı çözümü için bilgi üretiminde taktiksel düzey yöneticilerinin yönetimine oldukça ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel öğrenme ve kurumsal sürdürülebilirlik unsurlarının gelişiminde de taktiksel düzey faaliyetleri önem arz etmektedir. Bilge muhasebe modelinde bileşen 4 ve ilişkili olduğu kriterler ile taktiksel düzeyin bilgi üretimine katkısı değerlendirilmektedir.

Operasyonel Düzey:

Kurumun büyük bir oranda bilgi işleme faaliyetlerinin gerçekleştiği bilgi yönetiminin operasyonel düzeyi bilgi sistemlerini besleyen önemli bir seviyededir. Muhasebe bilgi sistemi gibi bilgi sistemleri operasyonel düzey faaliyetlerinin sonuçları olarak bilgi üretimine katkı sağlamaktadırlar. Dolayısıyla operasyonel düzey faaliyetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması bilgi üretimi için hayati önem arz etmektedir. Formal yapıların yanı sıra informal yapıların tesis edilmesi, örgütsel öğrenmenin sağlanması, kurumsal sürdürülebilirlik ve bilgi transfer kültürünün yerleşmesi ile operasyonel düzey bilgi üretimi amaçları doğrultusunda geliştirilebilir. Operasyonel düzey bilgi üretimi bilge muhasebe modelinde bileşen 4 ve ilişkili olduğu kriterle ile değerlendirmeye alınmaktadır.

3.6.2. Kriterler

Bilge muhasebe modelinin kriterleri model bileşenleriyle ilişkilerine göre eşleştirilerek, kriterlerin yönetsel ve teknik boyutlarına göre bir sınıflandırması

yapılmaktadır. Hangi işletme bilgi düzeyinde olursa olsun bilgi yönetimi unsurlarının yönetsel olanları ile teknik olanları farklılık göstermektedir. Daha çok yönetim faaliyetlerini ilgilendiren soyut ve ölçümlenmesi zor olan unsurlar yönetsel boyutta, daha somut, teknoloji ve analitik içeren unsurlar ise teknik boyutta yer almaktadır. Buna göre yönetsel boyutta kabul edilen kriterler, kurumsal bilgeliğin anlayışında bilgi yönetiminin bütünleşik çerçevesini oluşturan unsurlardan seçilmekte ve modele dahil edilmektedir. Diğer yandan bilgi yönetiminin teknolojik unsurları olan bilgi sistemleri, KKP, kurumsal zeka teknolojileri, karar destek ve uzman sistemler teknik boyut olarak modelin kalan kriterlerini oluşturmaktadır. Tablo-22 yönetsel ve teknik boyuttaki model kriterlerini göstermektedir.

Tablo-22: Bilge Muhasebe Modeli Kriterleri

Yönetsel Boyut	Kriter 1	Dönüşümcü Liderlik
	Kriter 2	Kurumsal Demokrasi
	Kriter 3	Kurum Kültürü ve Altyapısı
	Kriter 4	Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim
	Kriter 5	Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme
	Kriter 6	Bilgi Transferi
	Kriter 7	Kurumsal Sürdürülebilirlik
Taktiksel Boyut	Kriter 8	Bilgi Sistemleri
	Kriter 9	Kurumsal Kaynak Planlama
	Kriter 10	Kurumsal Zeka Teknolojileri
	Kriter 11	Karar Destek Sistemleri
	Kriter 12	Uzman Sistemler

Bilge muhasebe modeli kriterleri tüm bilgi yönetim düzeylerinde ayrı ayrı ele alınmaktadır. Her kriter alt kriterlere ayrılarak mümkün olduğunca detaylı bir değerlendirme yapılmasına olanak sağlanmaktadır. Alt kriterler ana kriter kavramının somutlaştırılması ve değerlendirme sürecinde işletme için neyi ifade ettiğini anlamaya yardımcı olacak şekilde geliştirilmektedir. Farklı kriterler için detaylandırılan alt kriterlerin içerikleri ve sayıları farklılık gösterebilmektedir. Model, alt kriterler ile uygulama işletmesine ana kriteri değerlendirecek şekilde sorular sormayı ve verilen cevapları analiz etmeyi hedeflemektedir. Sorulara verilen cevaplar puanlanarak referans tabloları ile karşılaştırma yapılmaktadır.

Kriter 1: Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, kurumsal bilgelik anlayışının bileşenlerinden bir tanesi olup yönetsel boyutta bilgi yönetiminin geliştirilmesi gereken unsurdur. Modelin tüm bileşenleriyle uzaktan veya yakından ilgisi olmasına karşın, muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin dinamik yetenekleri ve muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları bileşenleriyle daha yakın ilişkisi olduğu varsayılmaktadır.

Dönüşümcü liderlik modele “Kriter 1” olarak dahil edilmektedir. Dönüşümcü liderlik kriterinin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeyleri için ayrı ayrı detaylandırılarak, alt kriterleri belirlenmektedir. Modelin uygulanmasında belirlenen alt kriterlere uygun olarak hedef işletmeye sorulan alt kriter soruları oluşturulmaktadır.

Stratejik Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Dönüşümcü liderlik (Kriter 1-K.1) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Stratejik Düzey Alt Kriterleri

- K.1.S.1. Vizyon oluşturma
- K.1.S.2. Bilgi profesyonellerinin karizması
- K.1.S.3. Entelektüel zekanın teşviki
- K.1.S.4. İlham verme
- K.1.S.5. Bireyselleştirilmiş düşünce
- K.1.S.6. Liderlik yetkisi

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Dönüşümcü liderlik (Kriter 1-K.1) ile ilgili taktiksel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri

- K.1.T.1. Problem çözme
- K.1.T.2. Grup bilinci

- K.1.T.3. Takım çalışması ve liderlik
- K.1.T.4. Sorunların tartışılması
- K.1.T.5. Katılım sağlanmış karar verme
- K.1.T.6. Risk yönetimi
- K.1.T.7. Yönetici performansı
- K.1.T.8. Yöneticilerin liderliği

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Dönüşümcü liderlik (Kriter 1-K.1) ile ilgili operasyonel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri

- K.1.O.1. Sorumluluk bilinci
- K.1.O.2. Öğrenme ve kişisel gelişim için görev dağılımı
- K.1.O.3. Örtük bilgi kullanımı
- K.1.O.4. Bireysel Gereksinimleri dikkate alma
- K.1.O.5. Bilgi işçilerinin risk alması
- K.1.O.6. Bilgi işçilerinin karar vermesi
- K.1.O.7. Moral, motivasyon ve teşvik
- K.1.O.8. Yardımlaşma ve ekip ruhu
- K.1.O.9. Muhasebe liderlerinin katkısı
- K.1.O.10. Etkin iletişim ve raporlama

Kriter 2: Kurumsal Demokrasi

Kurumsal demokrasi de kurumsal bilgelik anlayışının bileşenlerinden olan dönüşümcü liderlik gibi yönetsel boyutta bilgi yönetiminin geliştirilmesi gereken unsurudur. Modelin bileşenlerinden daha çok, muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin dinamik yetenekleri ve muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları bileşenleriyle ilişkisi bulunmaktadır.

Kurumsal demokrasi modele “Kriter 2” olarak dahil edilmektedir. Kurumsal demokrasi kriterinin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeyleri için ayrı ayrı

detaylandırılan alt kriterleri belirlenmektedir. Belirlenen alt kriterler ile modelin uygulanmasında hedef işletmeye sorulan alt kriter soruları oluşturulmaktadır.

Stratejik Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurumsal demokrasi (Kriter 2-K.2) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Stratejik Düzey Alt Kriterleri

- K.2.S.1. Demokrasinin Benimsenmesi
- K.2.S.2. Etkin bilgi değerlemesi
- K.2.S.3. Ödül sisteminin desteklenmesi
- K.2.S.4. Şeffaf bilgi alışverişi
- K.2.S.5. İstikrar ve güvenilirlik
- K.2.S.6. Muhasebede demokratik sistem

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurumsal demokrasi (Kriter 2-K.2) ile ilgili taktiksel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri

- K.2.T.1. Beyin fırtınaları
- K.2.T.2. Görev ve yetkiler
- K.2.T.3. Çalışanların ödüllendirilmesi
- K.2.T.4. Muhasebe bilgi sisteminde yetki devri
- K.2.T.5. Hesap verebilirlik ve şeffaflık
- K.2.T.6. Terfi
- K.2.T.7. Görüş ve düşüncelere eşit destek
- K.2.T.8. Muhasebe bilgi sisteminde çalışanların bilgi üretimine katılımı
- K.2.T.9. Yönetilene karşı sorumluluk
- K.2.T.10. Muhasebe bilgi sisteminde kurumsal demokrasi

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurumsal demokrasi (Kriter 2-K.2) ile ilgili operasyonel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri

- K.2.O.1. Çalışan katılımı
- K.2.O.2. Yeni fikirlere açıklık
- K.2.O.3. Çalışan bilgisine değer verme
- K.2.O.4. Demokratik birimler
- K.2.O.5. Bilgi işçilerinin görev ve sorumlulukları
- K.2.O.6. Raporlama sorumluları
- K.2.O.7. Bilgi işçilerinin çalışma yöntemleri
- K.2.O.8. Bireysel sorumluluk
- K.2.O.9. Muhasebe bilgi sisteminde bilgi paylaşımına katılım
- K.2.O.10. Bilgi üretimine eşit katılım ve katkı

Kriter 3: Kurum Kültürü ve Yapısı

Kurumsal bilgelik anlayışının bileşenlerinden olan kurum kültürü ve yapısı yönetsel boyutta bilgi yönetiminin geliştirilmesi gereken bir diğer unsurdur. Geliştirilecek muhasebe bilgi sisteminin kurumsal bilgi kültürüne sahip bir yapıda olması beklenmektedir. Bu kriter modelin muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin dinamik yetenekleri ve muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları bileşenleriyle daha yakından ilgilidir.

Kurum kültürü ve yapısı modele “Kriter 3” olarak dahil edilmektedir. Kurum kültürü ve yapısı kriterinin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeyleri için ayrı ayrı detaylandırılan alt kriterleri belirlenmektedir.. Belirlenen alt kriterler ile modelin uygulanmasında hedef işletmeye sorulan alt kriter soruları oluşturulmaktadır.

Stratejik Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurum kültürü ve yapısı (Kriter 3-K.3) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Stratejik Düzey Alt Kriterleri

- K.3.S.1. Bilgi yönetimi kanalları
- K.3.S.2. Bilginin korunması
- K.3.S.3. Durum değerlendirmesi
- K.3.S.4. Etkinlik değerlendirmesi
- K.3.S.5. Bürokratik uygulamaların azaltılması
- K.3.S.6. Entelektüel sermayenin arttırılması
- K.3.S.7. Problem çözme
- K.3.S.8. Kriz senaryoları
- K.3.S.9. Kurum içi rotasyon
- K.3.S.10. Performansa dayalı yönetim
- K.3.S.12. Muhasebe bilgi sistemine yönelik kurum kültürü
- K.3.S.12. Bilgi üretiminde muhasebe bilgi sisteminin fonksiyonu

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurum kültürü ve yapısı (Kriter 3-K.3) ile ilgili taktiksel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri

- K.3.T.1. Bilgi yönetimi ortamı
- K.3.T.2. Sürekli iyileştirme kültürü
- K.3.T.3. İnsan sermayesinin yetkinliği
- K.3.T.4. Bilgi yönetiminde ödüllendirme
- K.3.T.5. Çalışanları motivasyonu
- K.3.T.6. Bilgi yöneticilerinin bilgi ve becerileri
- K.3.T.7. Sosyal ilişkilerin geliştirilmesi
- K.3.T.8. Yapısal sermayeyi kullanma ve geliştirme
- K.3.T.9. Veri ve enformasyon tabanlarının güncellenmesi
- K.3.T.10. Muhasebe bilgi sisteminin bilgi kaynakları
- K.3.T.11. Bilgi kaynaklarının korunması
- K.3.T.12. Bilgi kaynaklarının kullanımı ve arttırılması
- K.3.T.13. Muhasebe ilkelerine uyum

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurum kültürü ve yapısı (Kriter 3-K.3) ile ilgili operasyonel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri

- K.3.O.1. Bilginin önemine inanma
- K.3.O.2. Bilgi yönetiminde etkin rol alma
- K.3.O.3. Bilgi yönetimi standartları
- K.3.O.4. Bilgi yönetim kültürünün geliştirilmesi
- K.3.O.5. Sosyal ilişkilerin etkinliği
- K.3.O.6. Yapısal sermayenin etkinliği
- K.3.O.7. Entelektüel sermayenin değerlendirilmesi
- K.3.O.8. Bireysel katkı
- K.3.O.9. Muhasebe bilgi sisteminde sürekli iyileştirme

Kriter 4: Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim

Kurumsal yenilikçilik ve değişim, kurumsal bilgeliğin anlayışının bileşenlerindedir. Yönetimsel boyutta bilgi yönetiminin bir unsurudur. Muhasebe bilgi sisteminin yenilikçi ve değişime hazır olması kurumsal bilgeliğin anlayışının gerekliliklerindedir. Kriterin tüm model bileşenleriyle ilişkisi olmasına rağmen muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin dinamik yetenekleri ve muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları bileşenleriyle daha ilgili olduğu varsayılarak ilişkilendirilmektedir.

Kurumsal yenilikçilik ve değişim modele “Kriter 4” olarak dahil edilmektedir. Kurumsal yenilikçilik ve değişim kriterinin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeyleri için ayrı ayrı detaylandırılan alt kriterleri belirlenmektedir. Belirlenen alt kriterler ile modelin uygulanmasında hedef işletmeye sorulan alt kriter soruları oluşturulmaktadır.

Stratejik Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurumsal yenilikçilik ve değişim (Kriter 4-K.4) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Stratejik Düzey Alt Kriterleri

- K.4.S.1. Bilgi sistemlerinde stratejik ortaklıklar
- K.4.S.2. Değişimlere ayak uydurma
- K.4.S.3. Yapısal yenilenme
- K.4.S.4. Yeniliklerin benimsenmesi
- K.4.S.5. Muhasebe bilgi sisteminde sürekli iyileştirme
- K.4.S.6. Muhasebe bilgi sisteminde yeni gelişmelere duyarlılık
- K.4.S.7. Muhasebedeki yenilik ve değişimlerin takibi
- K.4.S.8. Değişimi izleme etkinlikleri

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurumsal yenilikçilik ve değişim (Kriter 4-K.4) ile ilgili taktiksel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri

- K.4.T.1. Yeniliklerin teşviki
- K.4.T.2. Birimler arası fikir alışverişi
- K.4.T.3. Kurumlar arası yenilik ve değişimlerin izlenmesi
- K.4.T.4. Yenilik ve değişimde çalışan katılımı
- K.4.T.5. Muhasebenin AR-GE'ye katılımı
- K.4.T.6. Yenilikleri değerlendirme
- K.4.T.7. Yöneticilerin gelişmeleri takibi
- K.4.T.8. Muhasebe süreçlerinde iyileştirme ve yenilik

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurumsal yenilikçilik ve değişim (Kriter 4-K.4) ile ilgili operasyonel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri

- K.4.O.1. Teknoloji gösterimi
- K.4.O.2. Değişimde çalışan fikirleri
- K.4.O.3. Yenilik ve değişimde birimler arası rekabet

- K.4.O.4. Müşteri ve tedarikçiler ile iletişim
- K.4.O.5. Çalışanların yenilik ve değişime istekliliği
- K.4.O.6. Değişim ve yenilik faaliyetlerine katılım

Kriter 5: Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme

Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme, kurumsal bilgelik anlayışının bileşenlerindedir. Yönetimsel boyutta bilgi yönetiminin bir unsurudur. Muhasebe bilgi sisteminde kurumsal bilgelik anlayışının gereği olarak sürekli öğrenme alışkanlığını kazanması beklenmektedir. Kriter, tüm model bileşenleriyle ilişkisi olmasına rağmen muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları ve muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşenleriyle daha yakın bir ilişki içinde olduğu düşünülmektedir.

Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme, modele “Kriter 5” olarak dahil edilmektedir. Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kriterinin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeyleri için ayrı ayrı detaylandırılan alt kriterleri belirlenmektedir. Belirlenen alt kriterler ile modelin uygulanmasında hedef işletmeye sorulan alt kriter soruları oluşturulmaktadır.

Stratejik Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme (Kriter 5-K.5) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Stratejik Düzey Alt Kriterleri

- K.5.S.1. Bireysel öğrenme anlayışı
- K.5.S.2. Kurumsal zekanın artırılması
- K.5.S.3. Sürekli öğrenme politikası
- K.5.S.4. Kurumsal sorunların ortaya çıkarılması
- K.5.S.5. Yeni bilgilerin yayılması
- K.5.S.6. Kurumsal sorunların çözümü
- K.5.S.7. Muhasebe bilgi sisteminde etkinlik değerlendirmesi

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme (Kriter 5-K.5) ile ilgili taktiksel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri

- K.5.T.1. Öğrenme alışkanlıklarının kazanılması
- K.5.T.2. Sürekli ve olumlu değişiklikler
- K.5.T.3. Örtük bilginin açığa çıkarılması
- K.5.T.4. Çözüm önerilerinin değerlendirilmesi
- K.5.T.5. Yeni fikirlerin üretilmesi
- K.5.T.6. Muhasebe bilgi sisteminde sorunların çözümü
- K.5.T.7. Muhasebe bilgi sisteminde öğrenmenin tatbiki
- K.5.T.8. İnfomal bilgiye talep
- K.5.T.9. Etkin çalışma

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme (Kriter 5-K.5) ile ilgili operasyonel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri

- K.5.O.1. Öğrenmenin bilgi üretimine katkısı
- K.5.O.2. Tecrübe ve öğrenilenin değeri
- K.5.O.3. Çalışanların eğitimi
- K.5.O.4. Muhasebe bilgi sisteminde sorunların dile getirilmesi çözüm üretimi
- K.5.O.5. Muhasebe bilgi sisteminde sürekli öğrenme
- K.5.O.6. Raporlara öğrenme çıktılarının eklenmesi

Kriter 6: Bilgi Transferi

Bilgi transferi, kurumsal bilgelik anlayışının yedi bileşeninden bir tanesidir. Yönetmel boyutta bilgi yönetiminin bir unsurudur. Kurumun elde ettiği bilgiyi etkili bir şekilde birimler arasında ilgililerine ve paydaşlara transfer edebilmesi gereklidir.

Kurumsal bilgelik anlayışlı muhasebe bilgi sisteminin bu önemli unsuru yerine getirmesi beklenir. Bilgi transferi, tüm model bileşenleriyle ilişkisi olmasına rağmen muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları ve muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşenleriyle daha yakın bir ilişki içinde olduğu öngörülmektedir.

Bilgi transferi, “Kriter 6” olarak modele dahil edilmektedir. Bilgi transferi kriterinin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeyleri için ayrı ayrı detaylandırılan alt kriterleri belirlenmektedir. Belirlenen alt kriterler ile modelin uygulanmasında hedef işletmeye sorulan alt kriter soruları oluşturulmaktadır.

Stratejik Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Bilgi transferi (Kriter 6-K.6) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Stratejik Düzey Alt Kriterleri

- K.6.S.1. Bilgi transferi ortamı
- K.6.S.2. Bilgi transfer alt yapısı ve standartları
- K.6.S.3. Bilgi transfer ve gösterim etkinliğinin değerlendirilmesi
- K.6.S.4. Kurum dışı ilişkiler aracılığı ile bilgi transferi
- K.6.S.5. Muhasebe bilgi sisteminde informal bilgi transferi
- K.6.S.6. Transfer edilecek bilginin özellikleri
- K.6.S.6. Bilgi transfer yöntemlerinin desteklenmesi

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Bilgi transferi (Kriter 6-K.6) ile ilgili taktiksel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri

- K.6.T.1. Bilgi gösterim standartları ve filtreleme
- K.6.T.2. Bilgi transfer yöntemleri
- K.6.T.3. Bilgi yönetimi odaklı iş kuralları
- K.6.T.4. Bilgi sunum şablonu
- K.6.T.5. Muhasebe bilgi sisteminde bilgiye ulaşma

- K.6.T.6. Muhasebe bilgi sisteminde arşivleme
- K.6.T.7. Raporlama standartları
- K.6.T.8. Raporlama için bilgi üretimi
- K.6.T.9. Muhasebe bilgi sisteminde yeni bilgi transferi yöntemleri

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Bilgi transferi (Kriter 6-K.6) ile ilgili operasyonel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri

- K.6.O.1. Çalışanların eğitimi
- K.6.O.2. Bilgi transfer ve gösterim yöntemlerinin bilinmesi
- K.6.O.3. Çalışanların adaptasyonu
- K.6.O.4. Dış kaynaklı bilgi transferi
- K.6.O.5. Muhasebe bilgi sisteminde esnek bilgi transferi
- K.6.O.6. Muhasebe bilgi sisteminde etkin bilgi transferi
- K.6.O.7. Raporlama standartlarına uyum

Kriter 7: Kurumsal Sürdürülebilirlik

Kurumsal bilgellik anlayışının bir diğer bileşeni ise kurumsal sürdürülebilirliktir ve aynı zamanda yönetsel boyutta bilgi yönetiminin bir unsurudur. Kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarını içinde barındıran kurumsal sürdürülebilirlik kriteri, topluma, çevreye ve geleceğe dair sorumluluk kazandıran önemli bir unsurdur. Muhasebe birimi ve bilgi sistemi bu anlayışı tüm hedeflerinde ve süreçlerinde dikkate almak durumundadır. İlgili sorumlulukların paydaşlara raporlanması, değişen koşulların olumsuz etkilerinin ortaya çıkarılması ve meslek etiği muhasebe bilgi sisteminin bu noktada üzerine düşen önemli görevleridir. Kurumsal sürdürülebilirlik, tüm model bileşenleriyle ilişkisi olmasına rağmen muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları ve muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşenleriyle daha yakın bir ilişki içinde olduğu öngörülmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, modele “Kriter 7” olarak dahil edilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik kriterinin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi

düzeylei için ayrı ayrı detaylandırılan alt kriterleri belirlenmektedir. Belirlenen alt kriterler ile modelin uygulanmasında hedef işletmeye sorulan alt kriter soruları oluşturulmaktadır.

Stratejik Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurumsal sürdürülebilirlik (Kriter 7-K.7) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Stratejik Düzey Alt Kriterleri

- K.7.S.1. Sürdürülebilirlik stratejisi planlaması
- K.7.S.2. Sürdürülebilirlik hedefleri
- K.7.S.3. Stratejilere uygun muhasebe bilgi sistemi
- K.7.S.4. Stratejilerin değerlendirilmesi
- K.7.S.5. Bilgi yönetiminde sürdürülebilir büyüme hedefi
- K.7.S.6. Kurumsal sosyal sorumluluk
- K.7.S.7. Muhasebe biriminde kurumsal sosyal sorumluluk
- K.7.S.8. Muhasebe raporlarında geleceğe dönük tahminleme
- K.7.S.9. Muhasebede eylem planlama

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurumsal sürdürülebilirlik (Kriter 7-K.7) ile ilgili taktiksel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri

- K.7.T.1. Sistematiik eylem planları
- K.7.T.2. Kurumsal performans göstergelerinin değerlendirilmesi
- K.7.T.3. İş hedeflerinin revizyonu
- K.7.T.4. Bilgi kullanımında sürdürülebilirlik
- K.7.T.5. Muhasebe biriminde alternatif iş planları
- K.7.T.6. İş sonuçlarının paylaşımı
- K.7.T.7. Stratejilerin belirlenmesinde muhasebe yöneticilerinin görüşleri
- K.7.T.8. Çevresel ve sosyal sorumluluklar

- K.7.T.9. Meslek etiği

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurumsal sürdürülebilirlik (Kriter 7-K.7) ile ilgili operasyonel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri

- K.7.O.1. Eylem planlarında çalışanların katılımı
- K.7.O.2. Sürdürülebilirlik raporlaması
- K.7.O.3. Muhasebe çalışanlarının iş hedefleri
- K.7.O.4. Hedefleri gerçekleştirmede engellerin kaldırılması
- K.7.O.5. Muhasebede hedef değerlendirmesi
- K.7.O.6. Muhasebe birimi çalışanlarının katılımı
- K.7.O.7. Hedeflerin benimsenmesi
- K.7.O.8. Çalışanların meslek etiği bilgisi

Kriter 8: Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemleri bilgi yönetiminin teknik boyutunda yer ana önemli bir unsurdur. Geleneksel olarak anlamlı ve güvenilir bilgi oluşumunda bilgi sistemleri çalışmaktadır. Bu sistemler ilgili işletme fonksiyonlarına göre alt sistemler olarak dizayn edilmektedir. Muhasebe bilgi sistemi de yönetim bilgi sisteminin önemli alt sistemlerinden bir tanesidir. Kurumsal bilgi yönetiminin önemli bir bilgi kaynağı olarak görülen muhasebe fonksiyonun etkin ve verimli bir bilgi sistemine sahip olması gerekliliği halen önemli bir doğru olarak kabul edilmektedir. Bilge muhasebe modelinde bilgi sistemleri kriteri kurumsal zeka, karar verme ve muhasebe bilgi sistemi ile muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin dinamik yetenekleri bileşenlerine yakın olarak ilişkilendirilmektedir.

Bilgi sistemleri, modele “Kriter 8” olarak dahil edilmektedir. Bilgi Sistemleri kriterinin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeyleri için ayrı ayrı detaylandırılan alt kriterleri belirlenmektedir. Belirlenen alt kriterler ile modelin uygulanmasında hedef işletmeye sorulan alt kriter soruları oluşturulmaktadır.

Stratejik Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Bilgi Sistemleri (Kriter 8-K.8) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Stratejik Düzey Alt Kriterleri

- K.8.S.1. Bilgi sistemlerine yatırım
- K.8.S.2. Yönetim bilgi sisteminin kullanılması
- K.8.S.3. Yönetim bilgi sisteminin etkinliği
- K.8.S.4. Muhasebe bilgi sisteminin katkısı
- K.8.S.5. Entegre bilgi sistemleri
- K.8.S.6. İnfomal bilgiye dayalı raporlama talebi
- K.8.S.7. Bilgi sisteminin infomal bilgiye dayalı raporlamaya uygunluğu

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Bilgi Sistemleri (Kriter 8-K.8) ile ilgili taktiksel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri

- K.8.T.1. Bilgi sistemlerinin kullanımı
- K.8.T.2. Bilgi yönetimi çalışmalarının teknolojik altyapısı
- K.8.T.3. Sanal toplantılar
- K.8.T.4. Bölgelerarası bilgi entegrasyonu
- K.8.T.5. Konsolide muhasebe bilgileri
- K.8.T.6. Alt muhasebe bilgi sistemleri kurulması
- K.8.T.7. Muhasebe bilgi sisteminin eş zamanlı rapor hazırlaması

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Bilgi Sistemleri (Kriter 8-K.8) ile ilgili operasyonel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri

- K.8.O.1. Bilgi sistemlerinin kullanımı

- K.8.O.2. Düzenli elektronik veri hareketi
- K.8.O.3. Muhasebe biriminde ağ üzerinden bilgi paylaşımı
- K.8.O.4. Kurum içi haberleşmenin etkinliği
- K.8.O.5. Bilişim altyapısının bakımı ve korunması
- K.8.O.6. Bilgi üretiminde formal olmayan bilgi kullanımı
- K.8.O.7. Bilgi üretiminde çalışanların yorum ve görüşleri

Kriter 9: Kurumsal Kaynak Planlama

KKP işletmenin bütün fonksiyonlarını bütünleşik hale getirmek suretiyle ihtiyaçları karşılamaya hedefleyen bir sistem olarak ifade edilmektedir. Tüm bilgi akışının entegrasyonunu ve eş zamanlı hale getirilmesi için çalışır KKP bilgi yönetiminin teknik boyutunda yer alan önemli bir kriterdir. Bilge muhasebe modelinin uygulanacağı işletmelerin, belirli bir seviyenin üzerinde bilgi yönetimi sistemine sahip olmaları beklenir. Bu noktada işletmelerin KKP alt yapısına sahip olup olmadıkları bakılmalıdır. Bu alt yapı bilge muhasebe modelinin uygulanacağı işletmede aranacak öncelikli özelliklerden bir tanesi olarak kabul edilmelidir. Modelde KKP kurumsal zeka, karar verme ve muhasebe bilgi sistemi ile muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin dinamik yetenekleri bileşenleriyle yakın ilişkide olduğu öngörülmektedir.

Kurumsal kaynak planlama, modele “Kriter 9” olarak dahil edilmektedir.

Kurumsal kaynak planlama, modele “Kriter 9” olarak dahil edilmektedir. KKP kriterinin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeyleri için ayrı ayrı detaylandırılan alt kriterleri belirlenmektedir. Belirlenen alt kriterler ile modelin uygulanmasında hedef işletmeye sorulan alt kriter soruları oluşturulmaktadır.

Stratejik Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

KKP (Kriter 9-K.9) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Stratejik Düzey Alt Kriterleri

- K.9.S.1. Kurumsal kaynak planlama sisteminin oluşturulması
- K.9.S.2. Kurumun kaynak planlama sisteminin güncellemesi

- K.9.S.3. Kurumsal Kaynak Planlama sisteminin önemi
- K.9.S.4. Kurumsal kaynak planlama sistemini kullanılması
- K.9.S.5. Kurumsal kaynak planlama sisteminin etkinliği
- K.9.S.6. Muhasebe bilgi sisteminin kurumsal kaynak planlama sistemini beslemesi
- K.9.S.7. Muhasebe bilgi sisteminin birimlerle entegrasyonu

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

KKP (Kriter 9-K.9) ile ilgili taktiksel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri

- K.9.T.1. Kurumsal kaynak planlama sisteminin her düzeyde kullanılması
- K.9.T.2. Kurumsal kaynak planlama sisteminin kapsayıcılığı
- K.9.T.3. Diğer sistemlerden gelen bilgilerin kullanımı
- K.9.T.4. Sorunların ortaya çıkartılmasının desteklemesi
- K.9.T.5. Bütçe gerçekleştirme raporlamaları
- K.9.T.6. Muhasebe bilgi sisteminin bütçe gerçekleştirmelerine bilgi beslemesi

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

KKP (Kriter 9-K.9) ile ilgili operasyonel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri

- K.9.O.1. Kurumsal kaynak planlama sisteminde düzenli bilgi girişleri
- K.9.O.2. Çalışanların eğitimi
- K.9.O.3. Muhasebe birimi bilgi alışverişi
- K.9.O.4. Tüm birimlere elektronik ortamda ulaşım
- K.9.O.5. Muhasebe bilgi sisteminde veri toplama
- K.9.O.6. Sorunların çözümü
- K.9.O.7. Destek birimlerinin oluşturulması

Kriter 10: Kurumsal Zeka Teknolojileri

Kurumsal zeka teknolojileri bilgi üretimi sürecinde aranılan enformasyon ve bilginin elenmesi, seçilmesi ve analiz edilmesi noktasında bilgi sistemlerine teknolojik bir alt yapı sunmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi kurumsal zeka teknolojilerinin entegrasyonu ile büyük veri tabanlarını hızlı ve verimli bir şekilde analiz etme ve bu sayede nitelikli raporlamalar yapabilme yeteneğine sahip olmaktadır. Bilge muhasebe modelinde bu kriterin işletme bilgi yönetim süreçlerinde en iyi şekilde uygulanmış olması hedeflenmektedir. Kurumsal zeka teknolojileri kriteri daha çok kurumsal zeka, karar verme ve muhasebe bilgi sistemi bileşeni ile muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşeni ile ilişki içerisinde olduğu kabul edilmektedir.

Kurumsal zeka teknolojileri, modele “Kriter 10” olarak dahil edilmektedir. Kurumsal zeka teknolojileri kriterinin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeyleri için ayrı ayrı detaylandırılan alt kriterleri belirlenmektedir. Belirlenen alt kriterler ile modelin uygulanmasında hedef işletmeye sorulan alt kriter soruları oluşturulmaktadır.

Stratejik Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurumsal zeka teknolojileri (Kriter 10-K.10) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Stratejik Düzey Alt Kriterleri

- K.10.S.1. Kurumsal zeka teknolojilerinin entegrasyonu
- K.10.S.2. Kurumsal zeka teknolojilerine yatırım
- K.10.S.3. Yapay zeka uygulamaları
- K.10.S.4. Kurumsal zeka teknolojileri birimleri
- K.10.S.5. Muhasebe bilgi sisteminde kurumsal zeka teknolojileri

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurumsal zeka teknolojileri (Kriter 10-K.10) ile ilgili taktiksel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri

- K.10.T.1. Bilgi sistemlerine entegre
- K.10.T.2. Kurumsal zeka teknolojilerinin faaliyetleri
- K.10.T.3. Bilgi çalışanlarının kurumsal zeka teknolojileri eğitimleri
- K.10.T.4. Kurumsal zeka teknolojileri ile raporlama

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Kurumsal zeka teknolojileri (Kriter 10-K.10) ile ilgili operasyonel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri

- K.10.O.1. Bilgi işçilerinin eğitimi
- K.10.O.2. Hataların fark edilmesi, sorunların çözümü
- K.10.O.3. Veri tabanı analizleri
- K.10.O.4. Veri madenciliği tekniklerinin kullanılması

Kriter 11: Karar Destek Sistemleri

Karar vericilerin buldukları zamanı, koşulları ve karşılaştıkları problemleri daha iyi anlamalarını ve bu suretle etkili karar verebilmelerini sağlayan karar destek sistemleri bilgi yönetimini teknik boyutunda yer alan bir kriterdir. Daha çok taktiksel ve stratejik yönetim düzeylerinde kullanılan söz konusu sistemler daha çok muhasebe bilgi sistemi tarafından desteklenmektedir. Bilge muhasebe modelinde karar destek sistemlerinin işletme bünyesinde aktif olarak kullanıldığı ve karar vermeyi kolaylaştırdığı bir yapı öngörülerek değerlendirme yapılmaktadır. Karar destek sistemleri kriteri kurumsal zeka, karar verme ve muhasebe bilgi sistemi ile muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşenleriyle yakından ilişki içerisindedir.

Karar destek sistemleri, “Kriter 11” olarak modele dahil edilmektedir. Karar destek sistemleri kriterinin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeyleri için ayrı ayrı detaylandırılan alt kriterleri belirlenmektedir. Belirlenen alt kriterler ile modelin uygulanmasında hedef işletmeye sorulan alt kriter soruları oluşturulmaktadır.

Stratejik Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Karar destek sistemleri (Kriter 11-K.11) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Stratejik Düzey Alt Kriterleri

- K.11.S.1. Karar destek sistemlerinin kurulması
- K.11.S.2. Otonom karar verme kabiliyetlerinin geliştirilmesi
- K.11.S.3. Karar destek sistemlerinin geliştirilmesi
- K.11.S.4. Sistem kullanımının teşvik edilmesi
- K.11.S.5. Muhasebe bilgi sisteminin karar destek sistemlerini beslemesi

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Karar destek sistemleri (Kriter 11-K.11) ile ilgili taktiksel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri

- K.11.T.1. Karar destek sistemlerinden yararlanma
- K.11.T.2. Karar destek sistemlerinin güncellenmesi
- K.11.T.3. Yöneticilerin karar vermesi
- K.11.T.4. Entegre yönetim bilişim sistemlerinin kullanılması
- K.11.T.5. Bilgi kaynaklarından bilgilerin derlenmesi
- K.11.T.6. Muhasebe bilgi sisteminin geliştirilmesi

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Karar destek sistemleri (Kriter 11-K.11) ile ilgili operasyonel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri

- K.11.O.1. Verilerin zamanında temini
- K.11.O.2. Etkin bilgi tedariki
- K.11.O.3. Bilgi toplama ve kullanma alışkanlıkları
- K.11.O.4. Bilgi işçilerinin karar vermeye özendirilmesi

- K.11.O.5. Bilgi işçilerinin kararlara katkısı

Kriter 12: Uzman Sistemler

Uzman sistemler yüksek düzeyde problemlerin çözümünde uzmanlaşmış otoritenin görüş ve yorumlarını taklit ederek otonom karar vermeye yardımcı olur. Bilgi yönetiminin teknik boyutunda bulunan uzman sistemler daha çok stratejik yönetim düzeyinde kullanılmaktadır. Karar destek sistemleri olduğu gibi muhasebe bilgi sistemi uzman sistemleri besleyen önemli bir bilgi kaynağı merkezidir. Bilge muhasebe modeli uzman sistemlerin verimliliklerini artırılması amacıyla muhasebenin söz konusu sistemi benimsemesini ve desteklemesini öngören bir yapıyı değerlendirmektedir. Modelde uzman sistemler kriteri kurumsal zeka, karar verme ve muhasebe bilgi sistemi bileşeni ile muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşeniyle yakından ilişkili olarak ele alınmaktadır.

Uzman sistemler, “Kriter 12” olarak modele dahil edilmektedir. Uzman sistemler kriterinin stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi düzeyleri için ayrı ayrı detaylandırılan alt kriterleri belirlenmektedir. Belirlenen alt kriterler ile modelin uygulanmasında hedef işletmeye sorulan alt kriter soruları oluşturulmaktadır.

Stratejik Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Uzman sistemler (Kriter 12-K.12) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Stratejik Düzey Alt Kriterleri

- K.12.S.1. Uzman sistemlerin kullanılması
- K.12.S.2. Uzman sistemlerin kurulması ve geliştirilmesi
- K.12.S.3. Uzman sistemlerin enformasyon ve bilgi beslemesi
- K.12.S.4. Muhasebe bilgi sisteminin uzman sistemlere yönelik raporlama yapması

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Uzman sistemler (Kriter 12-K.12) ile ilgili taktiksel düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Taktiksel Düzey Alt Kriterleri

- K.12.T.1. Stratejik planlama çalışmalarına destek
- K.12.T.2. Muhasebe bilgi sistemi uzman sistemler için gerekli projeksiyonu sunması
- K.12.T.3. Uzman sistemleri destekleyici toplantılar
- K.12.T.4. Muhasebe bilgi sisteminin yeni rapor tipleri geliştirmesi

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri ve Soruları:

Uzman sistemler (Kriter 12-K.12) ile ilgili stratejik düzeyde belirlenen alt kriterler ve modelde kullanılan alt kriter soruları şu şekildedir;

Operasyonel Düzey Alt Kriterleri

- K.12.O.1. Uzman sistemler için stratejilerin belirlenmesinde çalışan katılımı
- K.12.O.2. Uzman sistemleri destekleyici raporlar
- K.12.O.3. Bilgi profesyonelleri ve bilgi işçilerinin iletişimi
- K.12.O.4. Muhasebe bilgi çalışanlarının uzman sistemlere yönelik eğitimleri.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLGE MUHASEBE MODELİ UYGULAMASI: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Bilge muhasebe modeli, nitel değerlendirmeler ışığında, mantıksal ve kuramsal çıkarımlar ile muhasebe bilgi sisteminin gelişimine katkı sağlayan bilimsel bir çalışma olarak değerlendirilmelidir. Söz konusu geliştirme için yapılacak katkı modelin uygulanabilir olması ve işlevsel hale getirilmesi ile mümkün olacaktır. Bu doğrultuda modelin kapsamı nicel unsurlarla somutlaştırılarak, değerlendirmeye yönelik ampirik bir çalışma yapılmaktadır.

Bu bölümde çalışmanın metodolojisi, hedef işletmenin profili, mevcut bilgi yönetim ve muhasebe bilgi sistemi yapısı ile bilge muhasebe modelinin uygulandığı alt bölümler bulunmaktadır.

4.1. Metodoloji

Çalışmada modelin niteliksel değerlendirmelerine uygun ve bilgi yönetim alt yapısına sahip bir işletmeye yönelik durum çalışması ve analizinin yapıldığı gözlemsel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. İhtiyaç duyulan veriler hedef işletme ile yapılan görüşmelerde toplanmıştır. Modelin kapsamı doğrultusunda hedef işletmenin operasyonel, taktiksel ve stratejik bilgi düzeylerinde yer alan yöneticiler ve sorumlular ile ayrı ayrı röportajlar yapılmak suretiyle verilere ulaşılmıştır. Röportajlar ve görüşmeler için uygulama işletmesine yöneltmek üzere hazırlanan sorular, bilge muhasebe modeli alt kriterleri kapsamında Arslankaya (2007), Karakoçak (2007) ve Pinheiro vd. (2010) ve (2012) çalışmalarında kullandıkları ölçek sorulardan esinlenerek üretilmiş uzman ve akademisyen görüşleriyle şekillendirilerek tamamlanmıştır. Elde edilen veriler, modelin optimum ve sektör puanları ile nicel karşılaştırmada kullanılmakta, işletmenin mevcut yapısı kurumsal bilgelik ve bilge muhasebe idealinde değerlendirilebilmesi sağlanmaktadır. Nicel karşılaştırma için kullanılacak modelin optimum ve sektör verileri, daha önceki bölümlerde analiz edilen “kurumsal bilgelik ve muhasebe bilgi sistemi” anketi ile elde edilmektedir.

4.2. Uygulama İşletmesi Genel Bilgileri

Geliştirilen bilge muhasebe modeli hali hazırda oturmuş bir bilgi yönetim altyapısı ve KKP sistemi bulunan kurumsal bir işletmede uygulanmıştır. İşletme,

mineral maddelerden üretilen “çimento”, “hazır beton” ve “agrega” sektöründe uzun yıllardan bu yana faaliyet gösteren yabancı ortaklı bir grup şirkettir.

4.2.1. İşletme Profili

Şirketin kuruluş çalışmaları 1954 yılında, 115 işadammının girişimi ile başlamış, sermaye yetersizliği nedeniyle ilerleyen yıllarda T. Çimento San. T.A.Ş. ve T. İş Bankası'nın ortak olmaları sağlanarak 1963 yılında yaş sistem teknolojisi ile 200.000 ton/yıl çimento üretebilecek hale getirilmiştir. 1989 yılında özelleştirme kapsamına alınan kuruluş T. Çimento San. T.A.Ş.'nin %39,8 oranındaki hisseleri önce Kamu Ortaklığı İdaresine devredilmiş, daha sonra halka açılmıştır. 1991 yılında T. İş Bankası sahip olduğu hisselerini blok satışla dünyanın önde gelen çimento üreticilerinden olan yabancı bir gruba devretmiştir. Aynı grup şu anda kuruluşun %81,88 iştirak payına sahiptir. 1976 yılında kuru sistem üretim yapan ikinci tesisi faaliyete geçiren işletme, 1986 yılında üretim maliyeti yüksek olan yaş sistem döner fırını tamamen devre dışı bırakmış ve son yatırımlarla birlikte klinker kapasitesini 1.500.000 ton/yıl, çimento öğütme kapasitesini ise 2.150.000 ton/yıla ulaştırmıştır.

Hazır Beton faaliyetleri için ise, 2015 yılında ana ortaklıktan kısmi bölünme suretiyle kurulan, %100 sermaye payına sahip olunan bağlı ortaklı Hazır Beton şirketi kurulmuştur. Bu şirket ise Türkiye' nin çeşitli bölgelerinde 20 adet beton santrali ile inşaat sektörüne hazır beton hizmeti vermekte ve konkasör tesisleri ile hammadde ihtiyacını karşılamaktadır. Ana kuruluşun ayrıca %99 hissesine sahip olduğu ticari alım satım şirketi ile %50 hissesine sahip olduğu beton laboratuvar şirketi iştirakleri de bulunmaktadır. 2015 yılı sonu itibariyle işletmenin diğer ortaklıklarla birlikte konsolide finansal durumu şu şekilde özetlenmiştir. Bilançoda yer alan toplam varlıklar ve toplam kaynaklar 437.054.295 TL iken, özkaynaklar 368.965.315 TL tutarındadır. Hasılat 335.336.293 TL iken dönem karı 46.434.430 TL olarak gerçekleşmiştir. Aynı yıl itibariyle işletme bünyesinde 292 personel çalışmakta olup, çalışanların yaklaşık %2,05 i bayan, %97,95 i erkek, yaş ortalaması 38,5'tir.

4.2.2. Sektör Notları

Çimentonun ana hammaddeleri; kireçtaşı (kalker), kil ve marn (doğadaki kalker ve kil karışımı kayaca)'dır. Üretim sürecinde nihai ürün olan çimentodan önce

elde edilen bir ara madde olarak değerlendirilebilecek klinker, pişmiş kil ve kalkerlerin birleşiminden oluşan iri taneli malzemedir. 2523 tarife pozisyonunda yer alan çimento, alt pozisyonlarda klinker, beyaz çimento, gri çimento gibi ürünler olarak piyasaya sürülmektedir.

Türkiye'nin toplam klinker kapasitesi, 2015 yılsonu itibariyle 76,5 milyon/ton, çimento üretim kapasitesi ise 126 milyon/ton seviyesindedir. 2015 yılı itibariyle çimento üretimi 80.000.000 ton seviyelerine yaklaşmış, buna karşılık tüketim 64.000.000 ton seviyelerinde seyretmiştir. Türkiye, çimento üretimi konusunda Avrupa'da lider, dünyada ise 4. sırada yer almaktadır. İnşaat sektörü ile birebir ilişkili olan çimento sektörü bir önceki yıla göre üretim ve tüketim seviyelerinde aynı oranda performans göstermiştir. Sektörün büyüme performansı yıllar itibariyle dalgalanmalar göstermekte olup, son yıl itibariyle Türkiye'nin gayrisafi hasıla büyümesiyle aynı oranda gerçekleşmektedir.

4.2.3. Bilgi Sistemi Yapısı

Yapılan görüşmeler ve röportajlardan elde edilen bilgiler ışığında uygulama işletmesinin mevcut bilgi yönetim organizasyonu ve muhasebe bilgi sistemi şu şekilde özetlenebilir.

En büyük ortağı yabancı bir grup olan işletme, Türkiye'de aynı grubun diğer bir iştiraki olan bir başka çimento işletmesiyle ortak bilgi yönetimi stratejileri sürdürmektedir. Kendi içlerinde bağımsız bilgi yönetim uygulamaları ile işletme faaliyetleri kontrol edilirken, grubu ilgilendiren, geniş çaplı ve stratejik kararlarda grup bazında konsolide yönetim anlayışı sürdürülmektedir. İşletme bünyesinde üretim, muhasebe, finansman, satın alma, satış-pazarlama, insan kaynakları fonksiyonları bulunmaktadır. İşletme faaliyetleri ve içinde buldukları sektör yapısı gereği Ar-Ge, bilgi teknolojileri, iletişim, müşteri hizmetleri, halkla ilişkiler, hukuk vb. departmanların kurulmasına ihtiyaç duyulmamaktadır.

İşletme çok eski zamanlara dayanan oturmuş bir bilgi yönetim kültürüne sahip olup, altyapıyı günümüz ihtiyaçları doğrultusunda sürekli olarak geliştirilmektedir. Bilgi teknolojileri yönetimi için ayrı bir birim oluşturulmamış, bu hizmet için dış kaynak kullanımı tercih edilmiştir. Bilgi teknolojileri kapsamında dışardan alınan hizmet, iyileştirme ve güncelleme çalışmalarına açık olmakla birlikte, uzun vadeli

anlaşmalarla s¼rekli kılınmaktadır. İşletme bilgi kaynaklarını i ve dış kaynaklardan toplamakta, bilgi y¼netim s¼relerinde kullanmaktadır. İşletmenin hiyerarşik ve b¼rokratik yapısı formal bilgi ¼retiminin yoğunluğunu hissettirmektedir. Hiyerarşik bir organizasyon yapısında genel m¼d¼r, birim m¼d¼rleri ve sorumluları ile bilgi çalışanları bilgi y¼netiminin beşeri sermayesini oluşturmaktadır. Operasyonel, taktiksel ve stratejik faaliyetler açık bir şekilde ayırım g¼stermektedir. İşletme kendi b¼nyesinde daha çok operasyonel ve taktiksel bilgi y¼netim faaliyetleri s¼rd¼r¼rken, stratejik d¼zey faaliyetlerin b¼y¼k bir kısmı grup y¼netimi himayesinde iştirak diğer işletmeler ile beraber y¼r¼t¼lmektedir.

İşletmenin halka açık ve hisse senetleri Borsa İstanbul'da işlem g¼ren bir işletme olması dolayısıyla T¼rk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve sermaye piyasası mevzuatı gereğince finansal tablolarını ve yıllık faaliyet raporunu denetçi kontrol¼nde hazırlaması gerekmektedir. Bu doğrultuda pay sahiplerinin ilgili mevzuatta ¼ng¼r¼len bilgi alma ve incelemeye ilişkin hakları sıkı bir şekilde korunmakta ve denetim altında tutulmaktadır. Bu kapsamda muhasebe bilgi sisteminin yapısı s¼z konusu yasal zorunluluklar yerine getirecek şekilde dizayn edilmiştir.

Muhasebe bilgi sistemi, muhasebe departmanı b¼nyesinde işletmeye en yoğun bilgi beslemesi yapan sistem olarak KKP' nin odağına konumlandırılmaktadır. Temel d¼zey konulardan, stratejik d¼zey konulara kadar muhasebe bilgi sistemi işletme faaliyetlerine bilgi tedariki yapmaktadır. İşletme b¼nyesindeki muhasebe departmanı bilgi işçileri ve bilgi y¼neticilerinden oluşmaktadır. Genel olarak birim, operasyonel ve taktiksel bilgi d¼zeyindeki faaliyetleri işletme içerisinde y¼r¼t¼rken, stratejik bilgi d¼zey faaliyetlerde diğer grup şirketleriyle beraber t¼m grubun mali direkt¼r¼ liderliğinde sonuçlandırmaktadır. Muhasebe bilgi y¼neticisi aynı zamanda grubun konsolide bilgi çalışmalarında da bilgi profesyoneli olarak mali direkt¼r¼ ile birlikte stratejik d¼zeyde g¼rev almaktadır.

İşletme muhasebe bilgi sistemi bilgi d¼zeyleri arasındaki iletişimin kuvvetli olmasına sağlayacak şekilde, kompakt bir yapıda kurulmuştur. Bu yapıda en ¼nemli g¼revi taktiksel bilgi d¼zeyi ¼stlenmiřtir. Yoğun operasyonel d¼zey çalışmalarının kontrol ve koordinasyonu ile stratejik d¼zeyin taleplerinin değerlendirilmesi ve cevaplandırılması noktasında k¼pr¼ konumundadır. Diğer yandan mevcut sistemin

işleyişinin taktiksel düzeyde yoğun sorumluluğa sebep olması standart dışı durumlarda bilgi yöneticilerinin kabiliyet ve başarılarına endekslenmiştir. Bu durum genel sistem anlayışına tezat, kişilere bağımlı bir yapı hissiyatını vermekte, muhasebe bilgi sisteminin yumuşak karnı olarak değerlendirilmektedir.

4.3. Bilge Muhasebe Modeli Uygulaması

Bilge muhasebe modeli, hedef işletmeye uygulandığında, kurumsal bilgelik anlayışlı muhasebe bilgi sisteminin ulaşması gereken optimum seviyeyi ortaya koymaktadır. Diğer yandan model, işletmenin mevcut durumunu kurumsal bilgi yönetim sistemlerine sahip diğer firmalarla kıyaslanabilmesine de izin vermektedir. Böylece iki yönlü bir değerlendirme imkanı elde edilmektedir.

Bilge muhasebe modelinde işletme bilgi yönetimi ve muhasebe bilgi sistemi altyapısının yeterli ve yetersiz tarafları modelin bileşen ve kriterleri olarak adlandırılan unsurlarının teker teker incelenmesi neticesinde değerlendirilmektedir. Alt kriterlerle detaylandırılan kriterler puanlanarak önce kriter değerlendirmesi ardından da bileşen değerlendirilmesi yapılmaktadır. Puanlama stratejik, taktiksel ve operasyonel bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı yapılmakta, değerlendirme kapsamı genişletilmektedir.

Modelin uygulamasında ilk olarak, değerlendirmeye esas alınacak, optimum ve sektör karşılaştırmasını mümkün kılacak referans değerler elde edilmekte ve referans tablolarında gösterilmektedir. Bu noktada sözü edilen sektör karşılaştırması, kurumsal bilgi yönetimi ve muhasebe bilgi sistemi altyapısına sahip işletmeler ile yapılmaktadır. Bilge muhasebe modelinin kapsamında açıklanan bileşen ve kriterler arasındaki yakın ilişki durumu referans değerlerinin oluşturulmasında temel alınmakta, puanlamalar bu ilişki durumuna göre yapılmaktadır. Tüm bilgi düzeyleri için ayrı ayrı oluşturulan referans değerler hazırlanan değerlendirme tablolarında kullanılmakta ve hedef işletmeye sorulan soruların cevap puanlarıyla kıyaslanabilecek bir şablon elde edilmektedir.

4.3.1. Referans Tabloları

Referans değerlerin tespiti ve böylece modelde kullanılan referans tablolarının oluşturulması için sektör ortalamalarının alınması çalışmanın ilk aşamasıdır. Bu

doğrultuda kurumsal bilgelik anlayışı ve muhasebe bilgi sisteminin ölçülmesi amacıyla uygulanmış anket sonuçları kullanılmaktadır. Kurumsal bir yapıda bilgi yönetim altyapısına ve büyük bir çoğunluğunun KKP sistemine sahip olduğu işletmelere uygulanan anket sonuçlarından veriler alınarak modelde kullanılan sektör ortalama puanları elde edilmektedir. Modelin dört bileşeni ve ilişkide oldukları kriterlere göre belirlenen anket sorularına verilen cevaplar ile elde edilen değerler, sektör ortalaması için referans değerler olarak alınmaktadır. Bu doğrultuda her bileşenin kriterlerle olan korelasyon değerlerinin ortalamaları baz alınmakta ve bileşen için ilgili düzeydeki ortalamasıyla oranlanarak sektör referans puanları tespit edilmektedir.

İkinci aşama olarak kurumsal bilgelik anlayışının tam olarak sağlanması halinde ise optimum bilgi yönetim seviyesine ulaşılacağı varsayımından hareketle, bileşenlere tam puanlar verilmiştir. Tam puanlara optimum puan adı verilmiştir. Bileşenlerin sektör ortalama puanları ile optimum puanları modelde kullanılacak referans tablolarına alınmıştır.

Bileşen Referans Tabloları

Bileşen 1: Bilgi Teknolojileri:

Bilge muhasebe modelinde “bilgi teknolojileri” bileşeninin referans değerleri için anketin ilgili sorusuna alınan yanıtlar analiz edilmektedir. Analizde tüm bilgi yönetimi düzeylerinin ayrı ayrı ortalamaları alınmaktadır. Ortalamaların yüzdeleri sektör puanı olarak tablo-23 ‘da ki bileşen 1 puan tablosuna aktarılmaktadır.

Tablo-23: Bileşen 1 Referans Tablosu.

Bileşen 1: Bilgi Teknolojileri		
Düzeyley	Optimum	Sektör Puanı
Stratejik Düzey (Uzman Sistemler)	349	Anket Değeri / Ortalaması: 3,4340 / 34,87 % 179
Taktiksel Düzey (Karar Destek Sistemleri)	339	Anket Değeri / Ortalaması: 3,3396 / 33,91 % 174
Operasyonel Düzey (Kurumsal Zeka Teknolojileri)	312	Anket Değeri / Ortalaması: 3,0755 / 31,23 % 160
Toplam Bileşen Puanı	1.000	513

İlgili soru, kurumsal zeka altyapısı için geliştirilmiş bilgi sistemleri teknolojilerinin kullanım düzeylerini ölçmektedir ve bileşen 1 ile alakalıdır. Bilgi yönetimi düzeyleriyle alakalı olan bilgi sistemi teknolojilerine verilen cevapların

verileriyle istatistiki analizler yapılmış ve model puanlamasında kullanılmaktadır. Yapılan analizde bilgi teknolojileri bileşenin tüm kriterlerle ayrı ayrı hesaplanan korelasyonlarının ortalaması 0,51343 olarak bulunmaktadır. Modelde kullanılmak üzere bileşen için toplam sektör puanı 513, optimum puan 1.000 olarak alınmaktadır.

Stratejik düzeyde kullanılan “uzman sistemler” için anket verilerinin değeri 3,4340 ve tüm düzeyler içinde ortalaması %34,87’dir. Buna göre sektör puanı $(513 \times 0,3487 = 179,01)$ 179, optimum puan $(1.000 \times 0,3487 = 348,66)$ 349 olarak hesaplanmaktadır. Taktiksel düzeyde de kullanılan “karar destek sistemleri” için anket verilerinin değeri 3,3396 ve tüm düzeyler içinde ortalaması %33,91’dir. Buna göre sektör puanı $(513 \times 0,3391 = 174,09)$ 174, optimum puan $(1.000 \times 0,3391 = 339,08)$ 339 olarak hesaplanmaktadır. Operasyonel düzeyde ise kurumsal zeka teknolojileri olarak kabul edilen “veri madenciliği, yapay zeka ve OLAP-analitik süreç sistemleri” için anket verilerinin değeri 3,0755 ve tüm düzeyler içinde ortalaması %31,23’dir. Buna göre sektör puanı $(513 \times 0,3123 = 160,32)$ 160, optimum puan $(1.000 \times 0,3123 = 312,26)$ 312 olarak hesaplanmaktadır.

Bileşen 2: Bilgi Kaynakları:

Bilge muhasebe modelinde “bilgi kaynakları” bileşenin referans değerleri için anketin ilgili sorusuna alınan yanıtlar analiz edilmektedir. Analizde tüm bilgi yönetimi düzeylerinin ayrı ayrı ortalamaları alınmaktadır. Ortalamaların yüzdeleri sektör puanı olarak tablo-24’ de ki bileşen 2 puan tablosuna aktarılmaktadır.

Tablo-24: Bileşen 2 Referans Tablosu.

Bileşen 2: Bilgi Kaynakları		
Düzeyleyler	Optimum	Sektör Puanı
Stratejik Düzey (İnsan Sermayesi)	350	Anket Değeri / Ortalaması: 3,4717 / 34,89 % 211
Taktiksel Düzey (Sosyal Sermaye)	302	Anket Değeri / Ortalaması: 3,00 / 30,23 % 183
Operasyonel Düzey (Yapısal Sermaye)	348	Anket Değeri / Ortalaması: 3,4528 / 34,79 % 210
Toplam Bileşen Puanı	1.000	604

İlgili soru, kurumsal bilgi yönetimini oluşturan sermayeleri ve bu sermayelerin işletmeler için büyüklüklerini tespit etmektedir. İşletmenin dinamik yetenekleri olan entelektüel sermayelerin sorgulandığı anket sorusu bilgi kaynakları bileşeni ile doğrudan alakalıdır. Bilgi yönetimi düzeylerine göre sermaye büyüklüklerine verilen

cevaplar, ayrı ayrı kriterlere göre hesaplanan korelasyonların ortalaması olarak 0,60386 değeri bulunmaktadır. Modelde kullanılmak üzere bileşen için toplam sektör puanı 604, optimum puan 1.000 olarak alınmaktadır.

Stratejik düzeyde kullanılan “uzman sistemler” için anket verilerinin değeri 3,4717 ve tüm düzeyler içinde ortalaması %34,98’dir. Buna göre sektör puanı $(604 \times 0,3498 = 211,24)$ 211, optimum puan $(1.000 \times 0,3498 = 349,81)$ 350 olarak hesaplanmaktadır. Taktiksel düzeyde de kullanılan “karar destek sistemleri” için anket verilerinin değeri 3,00 ve tüm düzeyler içinde ortalaması %30,23’dir. Buna göre sektör puanı $(604 \times 0,3023 = 182,54)$ 183, optimum puan $(1.000 \times 0,3023 = 302,28)$ 302 olarak hesaplanmaktadır. Operasyonel düzeyde ise kurumsal zeka teknolojileri olarak kabul edilen “veri madenciliği, yapay zeka ve OLAP-analitik süreç sistemleri” için anket verilerinin değeri 3,4528 ve tüm düzeyler içinde ortalaması %34,79’dir. Buna göre sektör puanı $(604 \times 0,3479 = 210,09)$ 210, optimum puan $(1.000 \times 0,3479 = 347,91)$ 348 olarak hesaplanmaktadır.

Bileşen 3: Bilgi Çalışanları:

Bilge muhasebe modelinde “bilgi çalışanları” bileşeninin referans değerleri için anketin ilgili sorusuna alınan yanıtlar analiz edilmektedir. Analizde tüm bilgi yönetimi düzeylerinin ayrı ayrı ortalamaları alınmaktadır. Ortalamaların yüzdeleri sektör puanı olarak tablo-25’ de ki bileşen 3 puan tablosuna aktarılmaktadır.

Tablo-25: Bileşen 3 Referans Tablosu.

Bileşen 3: Bilgi Çalışanları		
Düzeyleyler	Optimum	Sektör Puanı
Stratejik Düzey (Bilgi Profesyoneli)	56	Anket Değeri / Ortalaması: 8,7736 / 5,62 % 37
Taktiksel Düzey (Bilgi Yöneticisi)	284	Anket Değeri / Ortalaması: 44,3962 / 28,44 % 189
Operasyonel Düzey (Bilgi İşçisi)	659	Anket Değeri / Ortalaması: 102,9623 / 65,95 % 439
Toplam Bileşen Puanı	1.000	666

Bilgi yönetim sistemi içerisinde yer alan bilgi çalışanlarının bilgi yönetim düzeylerine göre bilgi profesyoneli, bilgi yöneticisi ve bilgi işçisi olarak dağılımının sorgulandığı anket sorusu bilgi çalışanları bileşeni puanlaması için ele alınmaktadır. Tüm düzeylerde bilgi çalışanları bileşeninin kriterlere göre ayrı ayrı hesaplanan

korelasyonlarının ortalaması 0,66628 olarak bulunmaktadır. Modelde kullanılmak üzere bileşen için toplam sektör puanı 666, optimum puan 1.000 olarak alınmaktadır.

Stratejik düzeyde bulunan “bilgi profesyoneli” çalışanı cevabı için veriler 8,7736 ve tüm düzeyler içinde ortalaması %5,62 olarak hesaplanmaktadır. Buna göre sektör puanı ($666 \cdot 0,0562 = 37,44$) 37, optimum puan ($1.000 \cdot 0,3498 = 56,19$) 56 olarak bulunmaktadır. Taktiksel düzeyde bulunan “bilgi yöneticisi” çalışanı cevabı için veriler 44,3962 ve tüm düzeyler içinde ortalaması %28,44 olarak hesaplanmaktadır. Buna göre sektör puanı ($666 \cdot 0,2844 = 189,46$) 189, optimum puan ($1.000 \cdot 0,2844 = 284,35$) 284 olarak bulunmaktadır. Operasyonel düzeyde bulunan “bilgi işçisi” çalışanı cevabı için veriler 102,9623 ve tüm düzeyler içinde ortalaması %65,95 olarak hesaplanmaktadır. Buna göre sektör puanı ($666 \cdot 0,6595 = 439,39$) 439, optimum puan ($1.000 \cdot 0,6595 = 659,46$) 659 olarak bulunmaktadır.

Bileşen 4: Bilgi Üretimi:

Bilge muhasebe modelinde “bilgi üretimi” bileşeninin referans değerleri için anketin ilgili sorusuna alınan yanıtlar analiz edilmektedir. Analizde tüm bilgi yönetimi düzeylerinin ayrı ayrı ortalamaları alınmaktadır. Ortalamaların yüzdeleri sektör puanı olarak tablo-26’ da ki bileşen 4 puan tablosuna aktarılmaktadır.

Tablo-26: Bileşen 4 Referans Tablosu.

Bileşen 4: Bilgi Üretimi		
Düzeyleler	Optimum	Sektör Puanı
Stratejik Düzey (Nitelikli Bilgi Üretimi, Kullanıcıya ve Birime Özel Raporlama)	352	Anket Değeri / Ortalaması: 3,8962 / 35,24 % 210
Taktiksel Düzey (Formal Geri Bildirimler İnformel Geri Bildirimler)	327	Anket Değeri / Ortalaması: 3,6132 / 32,68 % 195
Operasyonel Düzey (Örtük Bilgiyi Açığa Çıkarma Şeffaf ve Paylaşım Açık Raporlama)	321	Anket Değeri / Ortalaması: 3,5472 / 32,08 % 191
Toplam Bileşen Puanı	1.000	596

Bilgi yönetim ve muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretiminin sorgulandığı anket sorusuyla tüm yönetim düzeyleri için değerlendirme yapma imkanı elde edilmektedir. Bileşeninin kriterlere göre ayrı ayrı hesaplanan korelasyonlarının ortalaması 0,596 olarak bulunmaktadır. Modelde kullanılmak üzere bileşen için toplam sektör puanı 596, optimum puan 1.000 olarak alınmaktadır.

Stratejik düzeyde “bilgi üretimi” nitelikli bilgi üretimi ve kullanıcıya ve birime özel raporlar konuları özelinde hazırlanan sorular ile değerlendirilmektedir. Sorulara alınan cevaplar ile elde edilen veri 3,8962, tüm düzeylerin ortalaması %35,24 olarak hesaplanmaktadır. Sektör puanı $(596 \cdot 0,3524 = 210,02)$ 210, optimum puan $(1.000 \cdot 0,3524 = 352,39)$ 352 olarak hesaplanmaktadır. Taktiksel düzeyde de formal ve informal geri bildirimlerin bilgi üretimi ve raporlar içinde kullanımını sorgulamaktadır. Bu kapsamda hazırlanan soruya alınan cevapların verilerinin değeri 3,6132 ve tüm düzeyler içinde ortalaması %32,68’dir. Sektör puanı $(596 \cdot 0,3268 = 194,77)$ 195, optimum puan $(1.000 \cdot 0,3268 = 326,79)$ 327 olarak hesaplanmaktadır. Operasyonel düzeyde ise bilgi üretimi çalışanlarda bulunan örtük bilgiyi açığa çıkarma, yetkiler dahilinde şeffaf ve paylaşımına açık raporlama konularını ele almaktadır. İlgili soruya alınan cevapların verilerinin değeri 3,5472 ve tüm düzeyler içinde ortalaması %32,08’dir. Buna göre sektör puanı $(596 \cdot 0,32085 = 191,21)$ 191, optimum puan $(1.000 \cdot 0,32085 = 320,82)$ 321 olarak hesaplanmaktadır.

Tüm bileşenler için ayrı ayrı elde edilen referans değerler, bilgi yönetimi düzeylerine göre, bilgi muhasebe modeli kümülatif bileşen referans tablosunda birleştirilmektedir (tablo-27).

Tablo-27: Bilgi Muhasebe Modeli Kümülatif Bileşen Referans Tablosu

Bileşenler	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Bilgi Teknolojileri	349	179	339	174	312	160
Bilgi Kaynakları	350	211	302	183	348	210
Bilgi Çalışanları	56	37	284	189	659	439
Bilgi Üretimi	352	210	327	195	321	191

Kriter Referans Tabloları

Bileşen ve kriterlerin eşleştirildiği ilişki tablosu baz alınarak bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı referans tabloları oluşturulmaktadır. Bileşenler için düzeylere göre elde edilen toplam puanlar kaç kriter ile ilişkili ise eşit bir şekilde paylaştırılmaktadır. Örneğin bilgi teknolojileri bileşenini stratejik düzeyde elde ettiği 349 optimum puanı ile 179 sektör puanı, bileşenin ilişkili olduğu teknik boyutta yer alan 5 kritere her birine 69,73 ve 35,8 puan olarak eşit bir şekilde dağıtılmaktadır.

İlk olarak stratejik düzeyde elde edilen bileşen puanları bileşenin ilişkili olduğu kriterlere eşit olarak dağıtılmakta ve tablo-28 elde edilmektedir.

Tablo-28: Stratejik Düzey Bileşen-Kriter İlişkisi Referans tablosu

Stratejik Düzey		Model Bileşenleri							
		Bileşen 1		Bileşen 2		Bileşen 3		Bileşen 4	
		Bilgi Teknolojileri		Bilgi Kaynakları		Bilgi Çalışanları		Bilgi Üretimi	
Model Kriterleri		Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Yönetimsel Boyut	Kriter 1	Dönüşümcü Liderlik		58,30	35,21	8,03	5,35		
	Kriter 2	Kurumsal Demokrasi		58,30	35,21	8,03	5,35		
	Kriter 3	Kurum Kültürü ve Altyapısı		58,30	35,21	8,03	5,35		
	Kriter 4	Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim		58,30	35,21	8,03	5,35		
	Kriter 5	Öğrenen Örgüt ve Örgütse Öğrenme				8,03	5,35	58,73	35,00
	Kriter 6	Bilgi Transferi				8,03	5,35	58,73	35,00
	Kriter 7	Kurumsal Sürdürülebilirlik				8,03	5,35	58,73	35,00
Taktiksel Boyut	Kriter 8	Bilgi Sistemleri		69,73	35,80	58,30	35,21		
	Kriter 9	Kurumsal Kaynak Planlama		69,73	35,80	58,30	35,21		
	Kriter 10	Kurumsal Zeka Teknolojileri		69,73	35,80			58,73	35,00
	Kriter 11	Karar Destek Sistemleri		69,73	35,80			58,73	35,00
	Kriter 12	Uzman Sistemler		69,73	35,80			58,73	35,00
Toplam		349	179	350	211	56	37	352	210

İkinci olarak taktiksel düzeyde elde edilen bileşen puanları bileşenin ilişkili olduğu kriterlere eşit olarak dağıtılmakta ve tablo-29 elde edilmektedir.

Tablo-29: Taktiksel Düzey Bileşen-Kriter İlişkisi Referans tablosu

Taktiksel Düzey		Model Bileşenleri							
		Bileşen 1		Bileşen 2		Bileşen 3		Bileşen 4	
		Bilgi Teknolojileri		Bilgi Kaynakları		Bilgi Çalışanları		Bilgi Üretimi	
Model Kriterleri		Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Yönetimsel Boyut	Kriter 1	Dönüşümcü Liderlik		50,38	30,42	40,62	27,07		
	Kriter 2	Kurumsal Demokrasi		50,38	30,42	40,62	27,07		
	Kriter 3	Kurum Kültürü ve Altyapısı		50,38	30,42	40,62	27,07		
	Kriter 4	Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim		50,38	30,42	40,62	27,07		
	Kriter 5	Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme				40,62	27,07	54,47	32,46
	Kriter 6	Bilgi Transferi				40,62	27,07	54,47	32,46
	Kriter 7	Kurumsal Sürdürülebilirlik				40,62	27,07	54,47	32,46
Taktiksel Boyut	Kriter 8	Bilgi Sistemleri		67,82	34,82	50,38	30,42		
	Kriter 9	Kurumsal Kaynak Planlama		67,82	34,82	50,38	30,42		
	Kriter 10	Kurumsal Zeka Teknolojileri		67,82	34,82			54,47	32,46
	Kriter 11	Karar Destek Sistemleri		67,82	34,82			54,47	32,46
	Kriter 12	Uzman Sistemler		67,82	34,82			54,47	32,46

Toplam	339	174	302	183	284	189	327	195
--------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Son olarak operasyonel düzeyde elde edilen bileşen puanları bileşenin ilişkili olduğu kriterlere eşit olarak dağıtılmakta ve tablo-30 elde edilmektedir.

Tablo-30: Operasyonel Düzey Bileşen-Kriter İlişkisi Referans tablosu

Operasyonel Düzey		Model Bileşenleri								
		Bileşen 1		Bileşen 2		Bileşen 3		Bileşen 4		
Model Kriterleri		Bilgi Teknolojileri		Bilgi Kaynakları		Bilgi Çalışanları		Bilgi Üretimi		
		Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	
Yönetimsel Boyut	Kriter 1	Dönüşümcü Liderlik		57,98	35,01	94,21	62,77			
	Kriter 2	Kurumsal Demokrasi		57,98	35,01	94,21	62,77			
	Kriter 3	Kurum Kültürü ve Altyapısı		57,98	35,01	94,21	62,77			
	Kriter 4	Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim		57,98	35,01	94,21	62,77			
	Kriter 5	Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme				94,21	62,77	53,47	31,87	
	Kriter 6	Bilgi Transferi				94,21	62,77	53,47	31,87	
	Kriter 7	Kurumsal Sürdürülebilirlik				94,21	62,77	53,47	31,87	
Taktiksel Boyut	Kriter 8	Bilgi Sistemleri	62,45	32,06	57,98	35,01				
	Kriter 9	Kurumsal Kaynak Planlama	62,45	32,06	57,98	35,01				
	Kriter 10	Kurumsal Zeka Teknolojileri	62,45	32,06				53,47	31,87	
	Kriter 11	Karar Destek Sistemleri	62,45	32,06				53,47	31,87	
	Kriter 12	Uzman Sistemler	62,45	32,06				53,47	31,87	
Toplam			312	160	348	210	659	439	321	191

Bilgi yönetim düzeylerinde kriterlere eşit olarak paylaştırılan bileşen puanları her bir kriter için ayrı ayrı oluşturulmuş kriter referans tablolarına alınmaktadır. Kriter referans tablosunda, kriterin bileşenlerden almış olduğu puanların ortalaması alınmak suretiyle düzey ortalama puanı elde edilmektedir. Tüm kriterlere göre ayrı ayrı oluşturulan kriter referans tabloları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

Kriter 1: Dönüşümcü Liderlik:

Dönüşümcü liderlik kriteri muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin dinamik yetenekleri ve muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları bileşenleriyle ilişkili olup, bilgi yönetimi düzeylerine göre bileşenlerden aldığı puanlar tablo-31 referans tablosunda gösterilmektedir.

Tablo-31: Kriter 1 Referans Tablosu

Kriter 1	Dönüşümcü Liderlik					
	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
İlgili Bileşen	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Bilgi Teknolojileri						
Bilgi Kaynakları	58,30	35,21	50,38	30,42	57,98	35,01

Bilgi Çalışanları	8,03	5,35	40,62	27,07	94,21	62,77
Bilgi Üretimi						
Toplam	66,33	40,55	91,00	57,49	152,19	97,78
Ortalama	33,16	20,28	45,50	28,74	76,10	48,89

Kriter 2: Kurumsal Demokrasi:

Kurumsal demokrasi kriteri muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin dinamik yetenekleri ve muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları bileşenleriyle ilişkili olup, bilgi yönetimi düzeylerine göre bileşenlerden aldığı puanlar tablo-32 referans tablosunda gösterilmektedir.

Tablo-32: Kriter 2 Referans Tablosu

Kriter 2	Kurumsal Demokrasi					
	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
İlgili Bileşen	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Bilgi Teknolojileri						
Bilgi Kaynakları	58,30	35,21	50,38	30,42	57,98	35,01
Bilgi Çalışanları	8,03	5,35	40,62	27,07	94,21	62,77
Bilgi Üretimi						
Toplam	66,33	40,55	91,00	57,49	152,19	97,78
Ortalama	33,16	20,28	45,50	28,74	76,10	48,89

Kriter 3: Kurum Kültürü ve Yapısı:

Kurum kültürü ve yapısı kriteri muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin dinamik yetenekleri ve muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları bileşenleriyle ilişkili olup, bilgi yönetimi düzeylerine göre bileşenlerden aldığı puanlar tablo-33 referans tablosunda gösterilmektedir.

Tablo-33: Kriter 3 Referans Tablosu

Kriter 3	Kurum Kültürü ve Yapısı					
	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
İlgili Bileşen	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Bilgi Teknolojileri						
Bilgi Kaynakları	58,30	35,21	50,38	30,42	57,98	35,01
Bilgi Çalışanları	8,03	5,35	40,62	27,07	94,21	62,77
Bilgi Üretimi						
Toplam	66,33	40,55	91,00	57,49	152,19	97,78
Ortalama	33,16	20,28	45,50	28,74	76,10	48,89

Kriter 4: Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim:

Kurumsal yenilikçilik ve değişim kriteri muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin dinamik yetenekleri ve muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları bileşenleriyle ilişkili olup, bilgi yönetimi düzeylerine göre bileşenlerden aldığı puanlar tablo-34 referans tablosunda gösterilmektedir.

Tablo-34: Kriter 4 Referans Tablosu

Kriter 4	Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim					
	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
İlgili Bileşen	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Bilgi Teknolojileri						
Bilgi Kaynakları	58,30	35,21	50,38	30,42	57,98	35,01
Bilgi Çalışanları	8,03	5,35	40,62	27,07	94,21	62,77
Bilgi Üretimi						
Toplam	66,33	40,55	91,00	57,49	152,19	97,78
Ortalama	33,16	20,28	45,50	28,74	76,10	48,89

Kriter 5: Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme:

Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme kriteri muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları ve muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşenleriyle ilişkili olup, bilgi yönetimi düzeylerine göre bileşenlerden aldığı puanlar tablo-35 referans tablosunda gösterilmektedir.

Tablo-35: Kriter 5 Referans Tablosu

Kriter 5	Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme					
	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
İlgili Bileşen	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Bilgi Teknolojileri						
Bilgi Kaynakları						
Bilgi Çalışanları	8,03	5,35	40,62	27,07	94,21	62,77
Bilgi Üretimi	58,73	35,00	54,47	32,46	53,47	31,87
Toplam	66,76	40,35	95,09	59,53	147,68	94,64
Ortalama	33,38	20,18	47,54	29,76	73,84	47,32

Kriter 6: Bilgi Transferi:

Bilgi transferi kriteri muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları ve muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşenleriyle ilişkili olup, bilgi yönetimi düzeylerine göre bileşenlerden aldığı puanlar tablo-36 referans tablosunda gösterilmektedir.

Tablo-36: Kriter 6 Referans Tablosu

Kriter 6	Bilgi Transferi					
	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
İlgili Bileşen	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Bilgi Teknolojileri						
Bilgi Kaynakları						
Bilgi Çalışanları	8,03	5,35	40,62	27,07	94,21	62,77
Bilgi Üretimi	58,73	35,00	54,47	32,46	53,47	31,87
Toplam	66,76	40,35	95,09	59,53	147,68	94,64
Ortalama	33,38	20,18	47,54	29,76	73,84	47,32

Kriter 7: Kurumsal Sürdürülebilirlik:

Kurumsal Sürdürülebilirlik kriteri muhasebe bilgi sistemi bilgi çalışanları ve muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşenleriyle ilişkili olup, bilgi yönetimi düzeylerine göre bileşenlerden aldığı puanlar tablo-37 referans tablosunda gösterilmektedir.

Tablo-37: Kriter 7 Referans Tablosu

Kriter 7	Kurumsal Sürdürülebilirlik					
	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
İlgili Bileşen	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Bilgi Teknolojileri						
Bilgi Kaynakları						
Bilgi Çalışanları	8,03	5,35	40,62	27,07	94,21	62,77
Bilgi Üretimi	58,73	35,00	54,47	32,46	53,47	31,87
Toplam	66,76	40,35	95,09	59,53	147,68	94,64
Ortalama	33,38	20,18	47,54	29,76	73,84	47,32

Kriter 8: Bilgi Sistemleri:

Bilgi sistemleri kriteri kurumsal zeka, karar verme ve uzman sistemler, muhasebe bilgi sistemi ve muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin dinamik yetenekleri bileşenleriyle ilişkili olup, bilgi yönetimi düzeylerine göre bileşenlerden aldığı puanlar tablo-38 referans tablosunda gösterilmektedir.

Tablo-38: Kriter 8 Referans Tablosu

Kriter 8	Bilgi Sistemleri					
	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
İlgili Bileşen	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Bilgi Teknolojileri	69,73	35,80	67,82	34,82	62,45	32,06
Bilgi Kaynakları	58,30	35,21	50,38	30,42	57,98	35,01
Bilgi Çalışanları						
Bilgi Üretimi						
Toplam	128,03	71,01	118,20	65,24	120,44	67,08
Ortalama	64,02	35,50	59,10	32,62	60,22	33,54

Kriter 9: Kurumsal Kaynak Planlama:

Kurumsal kaynak planlama kriteri, bilgi teknolojileri ve muhasebe bilgi sistemi ile muhasebe bilgi yönetim sürecinde işletmenin dinamik yetenekleri bileşenleriyle ilişkili olup, bilgi yönetimi düzeylerine göre bileşenlerden aldığı puanlar tablo-39 referans tablosunda gösterilmektedir.

Tablo-39: Kriter 9 Referans Tablosu

Kriter 9	Kurumsal Kaynak Planlama					
	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
İlgili Bileşen	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı

Bilgi Teknolojileri	69,73	35,80	67,82	34,82	62,45	32,06
Bilgi Kaynakları	58,30	35,21	50,38	30,42	57,98	35,01
Bilgi Çalışanları						
Bilgi Üretimi						
Toplam	128,03	71,01	118,20	65,24	120,44	67,08
Ortalama	64,02	35,50	59,10	32,62	60,22	33,54

Kriter 10: Kurumsal Zeka Teknolojileri:

Kurumsal zeka teknolojileri kriteri, bilgi teknolojileri ve muhasebe bilgi sistemi ile muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşenleriyle ilişkili olup, bilgi yönetimi düzeylerine göre bileşenlerden aldığı puanlar tablo-40 referans tablosunda gösterilmektedir.

Tablo-40: Kriter 10 Referans Tablosu

Kriter 10	Kurumsal Zeka Teknolojileri					
	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
İlgili Bileşen	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Bilgi Teknolojileri	69,73	35,80	67,82	34,82	62,45	32,06
Bilgi Kaynakları						
Bilgi Çalışanları						
Bilgi Üretimi	58,73	35,00	54,47	32,46	53,47	31,87
Toplam	128,46	70,81	122,28	67,28	115,92	63,93
Ortalama	64,23	35,40	61,14	33,64	57,96	31,97

Kriter 11: Karar Destek Sistemleri:

Karar destek sistemleri kriteri, bilgi teknolojileri ve muhasebe bilgi sistemi ile muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşenleriyle ilişkili olup, bilgi yönetimi düzeylerine göre bileşenlerden aldığı puanlar tablo-41 referans tablosunda gösterilmektedir.

Tablo-41: Kriter 11 Referans Tablosu

Kriter 11	Karar Destek Sistemleri					
	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
İlgili Bileşen	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Bilgi Teknolojileri	69,73	35,80	67,82	34,82	62,45	32,06
Bilgi Kaynakları						
Bilgi Çalışanları						
Bilgi Üretimi	58,73	35,00	54,47	32,46	53,47	31,87
Toplam	128,46	70,81	122,28	67,28	115,92	63,93
Ortalama	64,23	35,40	61,14	33,64	57,96	31,97

Kriter 12: Uzman Sistemler:

Uzman sistemler kriteri, bilgi teknolojileri ve muhasebe bilgi sistemi ile muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi bileşenleriyle ilişkili olup, bilgi yönetimi

düzeylelerine göre bileşenlerden aldığı puanlar tablo-42 referans tablosunda gösterilmektedir.

Tablo-42: Kriter 12 Referans Tablosu

Kriter 12	Uzman Sistemler					
	Stratejik Düzey		Taktiksel Düzey		Operasyonel Düzey	
İlgili Bileşen	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı	Optimum	Sektör Puanı
Bilgi Teknolojileri	69,73	35,80	67,82	34,82	62,45	32,06
Bilgi Kaynakları						
Bilgi Çalışanları						
Bilgi Üretimi	58,73	35,00	54,47	32,46	53,47	31,87
Toplam	128,46	70,81	122,28	67,28	115,92	63,93
Ortalama	64,23	35,40	61,14	33,64	57,96	31,97

4.3.2. Kriterlerin Değerlendirilmesi

Bilge muhasebe modelinde referans olarak belirlenen optimum ve sektör puanları ile uygulama işletmesinin kriter puanlaması karşılaştırılarak yorumlanması öngörülmektedir. Bu karşılaştırma işletmenin kurumsal bilgelik anlayışına uygun muhasebe bilgi sistemine ve informal raporlama yeteneğine ne ölçüde sahip olduğu, alt yapısının yeterliliği, benzer kurumsallık düzeyindeki işletmelerin ortalamalarıyla kıyaslama ve optimum seviyeye ulaşmak için hangi noktalarda iyileştirme yapılması gerektiği konularında yol gösterici bir nitelik arz etmektedir.

Modelin uygulanmasında işletmeye alt kriter olarak belirlenen sorular ile bir değerlendirme yapılması hedeflenmektedir. Alt kriter sorularına cevapların puanlaması, optimum ve sektör puanlamalarıyla karşılaştırma imkanı vermektedir. Bu doğrultuda alt kriter sorularının puanlaması için optimum puanlar baz alınmış ve cevapların puanlamasında kullanılmaktadır. Her kriter için daha önce belirlenen optimum puanların ortalamaları kriter için belirlenmekte, alt kriter sayısına bölünerek, her alt kriter için optimum puan elde edilmektedir. Alt kriterlerin hedef işletmede uygulanma düzeyleri yüzdelerle dilimlere ayrılarak verilen cevaplar ile alt kriter puanlarına ulaşılmaktadır. Alt kriter için hedef işletme de uygulama yok ise %0, uygulama tüm birimlerde yaygınsa %100 oranıyla puanlama esas alınmaktadır. Yine alt kriter için verilecek cevaplara %25, %50 ve %75 uygulama var seçenekleri de eklenerek, beş kademeli bir değerlendirme aralığı oluşturulmaktadır.

Değerlendirme yapılan işletmenin ilgili alt kriteri uygulama yaygınlıklarına verdikleri cevaplar hangi yüzdelerle dilimde ise o oran optimum alt kriter puanı ile çarpılarak alt kriterin işletme puanına ulaşılmaktadır. Tüm alt kriterlerin puanlarının

toplanmasıyla kriter puanı elde edilmektedir. Bu uygulama tüm alt kriterler ve kriterler için tüm bilgi düzeylerinde ayrı ayrı gerçekleştirilerek işletmenin model değerlendirme puanlarına ulaşılmaktadır.

Kriter 1: Dönüşümcü Liderlik Değerlendirmesi

“Dönüşümcü Liderlik” kriteri için puanlama sunan tablo-43 tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı belirlenen alt kriter sorularına uygulama işletmesinin cevapları alınarak hesaplama yapılmaktadır.

Tablo-43: Kriter 1 Değerlendirme Tablosu

Uygulama İşletmesi Kriter Değerlendirme Tablosu							
Kriter 1	Dönüşümcü Liderlik					Optimum Alt Kriter Puanı	
Puanlar	Alt Kriter ve Sorusu	1	2	3	4	5	
Stratejik Düzey	Optimum 33,16	K.1.S.1. Vizyon oluşturma: Liderlik yapan bilgi profesyonelleri gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandırıcı bir vizyon oluşturmakta, bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık göstermekte midir?	0,00	1,38	2,76	4,15	5,53
		K.1.S.2. Bilgi profesyonellerinin karizması: Bilgi profesyonelleri, astlarının işletmede ve kendisiyle çalışmasından gurur duymalarını sağlamakta, saygı ve güven kazandırmakta mıdır?	0,00	1,38	2,76	4,15	5,53
		K.1.S.3. Entelektüel zekanın teşviki: Liderler entelektüel zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözme teşvik etmekte midir?	0,00	1,38	2,76	4,15	5,53
	Sektör Puanı 20,28	K.1.S.4. İlham verme: Lider izleyicilerinin heyecan ve motivasyonlarını artırarak kendi yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına olanak sağlamakta mıdır?	0,00	1,38	2,76	4,15	5,53
		K.1.S.5. Bireyselleştirilmiş düşünce: Bilgi profesyonelleri kişilere önem vermekte, her çalışana birey olarak yaklaşmakta, antrenörlük yaparak, tavsiyede bulunmakta mıdır?	0,00	1,38	2,76	4,15	5,53
		K.1.S.6. Liderlik yetkisi: Muhasebe birimi yöneticilerine kendi alanları ile ilgili konularda liderlik yapma yetkisi verilmekte midir?	0,00	1,38	2,76	4,15	5,53
Stratejik Düzey Toplam Puanı		27,64	0,00	0,00	0,00	16,58	11,05
Taktiksel Düzey	Optimum 45,50	K.1.T.1. Problem çözme: Yöneticiler problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları dikkate alarak ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlamakta mıdır?	0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
		K.1.T.2. Grup bilinci: Yöneticiler çalıştıkları grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlamakta mıdır?	0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
		K.1.T.3. Takım çalışması ve liderlik: Yöneticiler takım çalışmaları yapmakta ve bu çalışmalarda diğerlerinin de liderliğini sağlayabilmekte midir?	0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
		K.1.T.4. Sorunların tartışılması: Kurum yöneticileri kurumsal sorunların sürekli tartışılmasından memnun kalmakta mıdır?	0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
	Sektör Puanı 28,74	K.1.T.5. Katılım sağlanmış karar verme: Yöneticiler kendi başlarına karar vermede kendilerini rahat hissetmekte midir?	0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
		K.1.T.6. Risk yönetimi: Muhasebe bilgi sistemi yöneticileri risk yönetiminde inisiyatif kullanabilmekte midir?	0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
		K.1.T.7. Yönetici performansı: Muhasebe bilgi sistemi yöneticilerinin performansı ölçülmekte midir?	0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
		K.1.T.8. Yöneticilerin liderliği: Muhasebe bilgi sisteminin işleyişinde yöneticiler liderlik yapmaktadırlar mıdır?	0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
Taktiksel Düzey Toplam Puanı		39,81	0,00	0,00	2,84	8,53	28,44
Operasyonel Düzey	Optimum 76,10	K.1.O.1. Sorumluluk bilinci: Kurum içindeki herkes kendi sorumluluğunun bilincinde midir?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61
		K.1.O.2. Öğrenme ve kişisel gelişim için görev dağılımı: Çalışanlara görev dağılımı, öğrenme ve kendilerini geliştirme fırsatları oluşturacak biçimde yapılmakta mıdır?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61
		K.1.O.3. Örtük bilgi kullanımı: Çalışanlar zihinlerinde olan bilgilerini rahatlıkla kullanabilmekte midir?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61
		K.1.O.4. Bireysel Gereksinimleri dikkate alma: Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görmek, bireysel gereksinimlerini dikkate almakta mıdır?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61
		K.1.O.5. Bilgi işçilerinin risk alması: Çalışanların işletme menfaatleri doğrultusunda risk almaları cesaretlendirilmekte midir?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61
	Sektör Puanı 48,89	K.1.O.6. Bilgi işçilerinin karar vermesi: Çalışanlar kendi başlarına karar verebilmekte midir? Bunun önünde engeller kaldırılmış mıdır?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61
		K.1.O.7. Moral, motivasyon ve teşvik: Lider ve yöneticiler çalışanlar için moral kaynağı oluşturmakta, sürekli teşvik edici bir tutum göstermekte midir?	0	1,90	3,80	5,71	7,61
		K.1.O.8. Yardımlaşma ve ekip ruhu: Kurum içi yardımlaşma gelişmiş midir?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61
		K.1.O.9. Muhasebe liderlerinin katkısı: Muhasebe faaliyetlerinde liderlik yapan yöneticiler iş süreçlerini olumlu yönde etkilemekte midir?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61
		K.1.O.10. Etkin iletişim ve raporlama: Etkin raporlama yapılması için çalışanların bilgi ve görüşlerinden yararlanıyor mu?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61

Operasyonel Düzey Toplam Puanı	64,68	0,00	0,00	0,00	17,12	45,66
---------------------------------------	--------------	------	------	------	--------------	--------------

Not:1= Uygulama yok 2= %25 yaygın, 3=%50 Yaygın, 4=%75 Yaygın, 5=Uygulama var, tüm birimlerde yaygın

Stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde yer alan alt kriter puanları için “dönüşümcü liderlik optimum kriter 1 puanı” her düzey için ayrı ayrı oluşturulan alt kriter soru sayılarına bölünerek elde edilmektedir. Buna göre stratejik düzey alt kriter puanı 5,53 (33,16/6=5,53), taktiksel düzey alt kriter puanı 5,69 (45,50/8=5,69), operasyonel düzey alt kriter puanı 7,61 (76,10/10=7,61) olarak bulunmaktadır. İşletmenin, üç farklı düzeyde yer alan alt kriter sorularına uygulama yaygınlıklarına göre vermiş olduğu cevaplar tabloda renklendirilerek ilgili düzeyin toplam puanı hesaplanmaktadır. Örneğin, işletme “K.1.S.1. Vizyon Oluşturma” alt kriter sorusuna tam uygulama var cevabını vermiş ve bu alt kriterden 5,53 (5,53*100%=5,53) tam puan almaktadır. Diğer bir örnekte ise işletme “K.1.O.5. Bilgi İşçilerinin Risk Alması” alt kriter sorusuna %25 yaygınlıkta uygulama var cevabını vermekte ve bu alt kriterden ancak 1,90 (7,61*25%=1,90) puan alabilmektedir.

İşletme, stratejik düzey için optimum puanı 33,16 sektör puanı 20,28 olan dönüşümcü liderlik kriterinde 27,64 kriter puanı elde etmektedir. Sektör ortalaması optimumun %61’i iken uygulama işletmesi %83 oranda optimuma yaklaşmaktadır. Taktiksel düzey için optimum puanı 45,50 sektör puanı 28,74 olan kriterde 39,81 kriter puanı elde etmektedir. Kriterde %63 ile sektör ortalaması bulunmuşken uygulama işletmesi optimumun %88’i oranında uygulamaya sahiptir. Operasyonel düzeyde ise optimum puan 76,10 iken sektör %64’lük bir oranla 48,89 puan almakta, işleme %85’lik bir oranla 64,68 puan almaktadır.

Kriter 2: Kurumsal Demokrasi Değerlendirmesi

“Kurumsal Demokrasi” kriteri için puanlama sunan tablo-44 tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı belirlenen alt kriter sorularına uygulama işletmesinin cevapları alınarak hesaplama yapılmaktadır.

Tablo-44: Kriter 1 Değerlendirme Tablosu

Uygulama İşletmesi Kriter Değerlendirme Tablosu								
Kriter 2	Kurumsal Demokrasi		Optimum Alt Kriter Puanı	1	2	3	4	5
Puanlar	Alt Kriter ve Sorusu							
Stratejik Düzey Optimum 33,16	K.2.S.1. Demokrasinin Benimsenmesi: Tepe yönetim bilgi yönetiminin kritik başarı faktörü olarak demokratik kültürün devamı ve gelişimini destekleyici bir strateji belirlemekte midir?		(Optimum / Alt Kriter Sayısı) 33,16 / 6 = 5,53	0,00	1,38	2,76	4,15	5,53
	K.2.S.2. Etkin bilgi değerlendirilmesi: Kurum içinde bilgi değerlendirmelerinin etkinliği stratejik planlama çalışmalarının önemli bir parçası olarak görülmekte midir?			0,00	1,38	2,76	4,15	5,53
	K.2.S.3. Ödül sisteminin desteklenmesi: Bilgi yönetimi çalışmalarının ödüllendirilmesi tepe yöneticiler tarafından desteklenmekte midir?			0,00	1,38	2,76	4,15	5,53

Sektör Puanı 20,28	K.2.S.4. Şeffaf bilgi alışverişi: Tepe yönetim stratejik kararlarda astlarının fikirlerini şeffaf bir bilgi alışverişi ortamında alabilmekte midir?	0,00	1,38	2,76	4,15	5,53	
	K.2.S.5. İstikrar ve güvenilirlik: Kararların alınması, uygulanması, değerli bilgiye verilen önem ve etkin iletişimde istikrar ve güvenilirlik sağlanmış mıdır?	0,00	1,38	2,76	4,15	5,53	
	K.2.S.6. Muhasebeye demokratik sistem: Muhasebe birimi demokratik bir muhasebe bilgi sistemi kurulması yönünde organize edilmiş midir?	0,00	1,38	2,76	4,15	5,53	
Stratejik Düzey Toplam Puanı		30,40	0,00	0,00	0,00	8,29	22,11
Taktiksel Düzey Optimum 45,50 Sektör Puanı 28,74	K.2.T.1. Beyin fırtınaları: Kurumun amaçları doğrultusunda bilgi ve entelektüel sermayeye odaklı beyin fırtınaları düzenlenmekte midir?	0,00	1,14	2,28	3,41	4,55	
	K.2.T.2. Görev ve yetkiler: Bilgi yönetimi sorumluları, görev ve yetkileri, çalışma yönetmelikleri belirlenmiş midir?	0,00	1,14	2,28	3,41	4,55	
	K.2.T.3. Çalışanların ödüllendirilmesi: Bilgi yöneticileri yönetimi çalışmalara yönelik ödül sistemlerini etkin bir şekilde uygulamakta mıdır?	0,00	1,14	2,28	3,41	4,55	
	K.2.T.4. Muhasebe bilgi sisteminde yetki devri: Muhasebe bilgi sistemi yöneticiler yetki devri faaliyetleri ile çalışanların bilgi üretme süreçlerine katılımını canlı tutmakta mıdır?	0,00	1,14	2,28	3,41	4,55	
	K.2.T.5. Hesap verebilirlik ve şeffaflık: Yöneticiler hesap verebilirlik ve şeffaflık gerektiren düzenlemeleri yapılandırma isteklidirler midir?	0,00	1,14	2,28	3,41	4,55	
	K.2.T.6. Terfi: Çalışanlar arasında terfi etme imkanları mümkün müdür?	0,00	1,14	2,28	3,41	4,55	
	K.2.T.7. Görüş ve düşüncelere eşit destek: Görüş ve düşüncelerin rahatlıkla söylenmesi, sorunların tartışmaya açılması eşitlik içerisinde desteklenmekte midir?	0,00	1,14	2,28	3,41	4,55	
	K.2.T.8. Muhasebe bilgi sisteminde çalışanların bilgi üretimine katılımı: Muhasebe bilgi sistemi yöneticileri astların kendi yetenekleri ile bilgi üretimine katılmalarına önem vermekte midir?	0,00	1,14	2,28	3,41	4,55	
	K.2.T.9. Yönetilene karşı sorumluluk: Bilgi yöneticileri demokratik bir anlayışla astlarının haklarını temsil eden sorumluluk görevi üstlenmişler midir?	0,00	1,14	2,28	3,41	4,55	
	K.2.T.10. Muhasebe bilgi sisteminde kurumsal demokrasi: Muhasebe bilgi sistemi yöneticileri kurumsal demokrasi anlayışına uygun olarak yönetim faaliyetlerini sürdürürler mi?	0,00	1,14	2,28	3,41	4,55	
Taktiksel Düzey Toplam Puanı		36,40	0,00	0,00	0,00	13,65	22,75
Operasyonel Düzey Optimum 76,10 Sektör Puanı 48,89	K.2.O.1. Çalışan katılımı: Kurumun amaçları doğrultusunda beyin fırtınası, problem çözme ve karar alma faaliyetlerine ilgili tüm çalışanlar katılabilmekte midir?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61	
	K.2.O.2. Yeni fikirlere açıklık: Yeni fikir ve düşünceler rahatlıkla dile getirilebilmekte midir?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61	
	K.2.O.3. Çalışan bilgisine değer verme: Bilgi işçilerinin bilgisine değer veriliyor mu?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61	
	K.2.O.4. Demokratik birimler: Operasyonel birimler, demokratik bir anlayışla oluşturulmuş bilgi sistemlerinde kendi kendini yönetebilmekte midir?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61	
	K.2.O.5. Bilgi işçilerinin görev ve sorumlulukları: Kurum içi bilgi paylaşımını sağlayan alt yapının kesintisiz çalışabilmesi için gerekli organizasyonel yapılanma gerçekleştirilmiş ve bilgi işçilerinin sorumluluklar belirlenmiş midir?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61	
	K.2.O.6. Raporlama sorumluları: Bilgi temini, derleme ve yorumlama yapacak raporlama sorumluları belirlenmiş midir?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61	
	K.2.O.7. Bilgi işçilerinin çalışma yöntemleri: Bilgi işçileri organizasyonun bir parçası haline getirilmiş, çalışma yöntem ve prensipleri, kurum içi ve dışı ilişkilerini nasıl yürütecekleri belirlenmiş midir?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61	
	K.2.O.8. Bireysel sorumluluk: Bilgi işçileri fonksiyonlarını, rollerini, katkılarının önemini bireysel sorumluluklarının bilinci ile çalışma yapıyor mu?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61	
	K.2.O.9. Muhasebe bilgi sisteminde bilgi paylaşımına katılım: Muhasebe bilgi sisteminde bilgi paylaşım çalışmalarına katılım yüksek oranda sağlanmakta mıdır?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61	
	K.2.O.10. Bilgi üretimine eşit katılım ve katkı: Muhasebe bilgi sisteminde çalışanlar eşit katılım hakkıyla bilgi üretimine katkı sağlamakta mıdır?	0,00	1,90	3,80	5,71	7,61	
Operasyonel Düzey Toplam Puanı		68,49	0,00	0,00	3,80	11,41	53,27

Not:1= Uygulama yok 2= %25 yaygın, 3=%50 Yaygın, 4=%75 Yaygın, 5=Uygulama var, tüm birimlerde yaygın

Stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde yer alan alt kriter puanları için “kurumsal demokrasi optimum kriter 2 puanı” her düzey için ayrı ayrı oluşturulan alt kriter soru sayılarına bölünerek elde edilmektedir. Buna göre stratejik düzey alt kriter puanı 5,53 (33,16/6=5,53), taktiksel düzey alt kriter puanı 4,55 (45,50/10=4,55), operasyonel düzey alt kriter puanı 7,61 (76,10/10=7,61) olarak bulunmaktadır. İşletmenin, üç farklı düzeyde yer alan alt kriter sorularına uygulama yaygınlıklarına

göre vermiş olduğu cevaplar tabloda renklendirilerek ilgili düzeyin toplam puanı hesaplanmaktadır.

İşletme, stratejik düzeyde 30,40 puan olarak optimum puan 33,16'nın %92'sini gerçekleştirmektedir. Taktiksel düzeyde optimum puanı 45,50 iken işletme %80 oran ile 36,40 kriter puanı elde etmektedir. Operasyonel düzeyde ise optimum puan 76,10 iken işletme 68,49 puan olarak %90'lık bir oran yakalamaktadır. Sektör puanının optimum puana oranının tüm düzeyler için sırasıyla %61, %63 ve %64 olduğu kurumsal demokrasi kriterinde işletmenin sektör ortalamasının oldukça üstünde bir yapılanmaya sahip olduğu görülmektedir.

Kriter 3: Kurum Kültürü ve Yapısı Değerlendirmesi

“Kurum Kültürü ve Yapısı” kriteri için puanlama sunan tablo-45 tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı belirlenen alt kriter sorularına uygulama işletmesinin cevapları alınarak hesaplama yapılmaktadır.

Tabl-45: Kriter 3 Değerlendirme Tablosu

Uygulama İşletmesi Kriter Değerlendirme Tablosu							
Kriter 3	Kurum Kültürü ve Yapısı						
Puanlar	Alt Kriter ve Sorusu	Optimum Alt Kriter Puanı	1	2	3	4	5
Stratejik Düzey	Optimum 33,16	K.3.S.1. Bilgi yönetimi kanalları: Bilgi yönetimi kanallarının etkinliği için oluşturulan ortam ve unsurlar sürekli iyileştirilmekte midir?	0,00	0,69	1,38	2,07	2,76
		K.3.S.2. Bilginin korunması: Bilginin korunması kurumun temel stratejileri arasında yer almakta mıdır?	0,00	0,69	1,38	2,07	2,76
		K.3.S.3. Durum değerlendirmesi: Kurumun durumunu değerlendirmek amacı ile yöneticiler arasında periyodik beyin fırtınaları düzenlenmekte midir?	0,00	0,69	1,38	2,07	2,76
		K.3.S.4. Etkinlik değerlendirmesi: Sahip olunan uygulamaların etkinliği değerlendiriliyor mu?	0,00	0,69	1,38	2,07	2,76
		K.3.S.5. Bürokratik uygulamaların azaltılması: Kurumun süreçleri üzerindeki baskı oluşturan bürokratik uygulamalar azaltılabiliyor mu?	0,00	0,69	1,38	2,07	2,76
		K.3.S.6. Entelektüel sermayenin artırılması: Entelektüel sermaye ölçülmekte ve artırılmakta mıdır?	0,00	0,69	1,38	2,07	2,76
	Sektör Puanı 20,28	K.3.S.7. Problem çözme: Problemlere karşısında katma değeri yüksek çözümler üretiliyor mu?	0,00	0,69	1,38	2,07	2,76
		K.3.S.8. Kriz senaryoları: Kriz senaryoları ve uygulamaları geliştirilebiliyor mu?	0,00	0,69	1,38	2,07	2,76
		K.3.S.9. Kurum içi rotasyon: Kurum içi rotasyon destekleniyor mu?	0,00	0,69	1,38	2,07	2,76
		K.3.S.10. Performansa dayalı yönetim: Performansa dayalı bir yönetim sistemi uygulanmakta mıdır?	0,00	0,69	1,38	2,07	2,76
		K.3.S.12. Muhasebe bilgi sistemine yönelik kurum kültürü: Kurumun değer, inanç ve normlarına uyum için muhasebe birimine yönelik özel bir gayret gösterilmekte midir?	0,00	0,69	1,38	2,07	2,76
		K.3.S.12. Bilgi üretiminde muhasebe bilgi sisteminin fonksiyonu: Muhasebe bilgi sistemi katma değerli bilgi üretiminde organizasyonun odak fonksiyonu olarak kabul edilmekte midir?	0,00	0,69	1,38	2,07	2,76
Stratejik Düzey Toplam Puanı		24,18	0,00	0,00	4,15	14,51	5,53
Taktiksel Düzey	Optimum 45,50	K.3.T.1. Bilgi yönetimi ortamı: Bilgiyi elde etmek, geliştirmek, paylaşmak ve kullanmak için özverili bir çalışma ikliminin sağlandığı özendirici ortam ve unsurlar oluşturulmuş mudur?	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50
		K.3.T.2. Sürekli iyileştirme kültürü: Bilgi yönetiminde sürekli iyileştirme çalışmalarına yöneticiler destek vermekte midir?	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50
		K.3.T.3. İnsan sermayesinin yetkinliği: Çalışanların bilgi yönetimi düzeylerine göre almış oldukları sorumlulukların yetkinlik ve yeterliliklerine uygunluğu sürekli ölçülmekte midir?	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50
		K.3.T.4. Bilgi yönetiminde ödüllendirme: Bilgi yönetimi çalışmalarının ödüllendirme sistemleri etkin bir şekilde uygulanabilmekte midir?	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50
		K.3.T.5. Çalışanların Motivasyonu: Çalışanları motive etmek için geniş	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50

	kapsamlı bir işbirliği var mı?						
	K.3.T.6. Bilgi yöneticilerinin bilgi ve becerileri: Bilgi yöneticileri kurumsal hedefler doğrultusunda, bilgi yönetiminde neyin yapılması gerektiğini, nelerin doğru ve değerli olduğunu bilme ve uygulama becerisine sahip midirler?	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50	
	K.3.T.7. Sosyal ilişkilerin geliştirilmesi: Kurumsal değerler ve inançlar doğrultusunda sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ile kurumsal katkının artırılması desteklenmekte midir?	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50	
	K.3.T.8. Yapısal sermayeyi kullanma ve geliştirme: İşletmenin fiziksel ve yapısal sermayesi iyi tanınmakta ve bu sermayeyi etkin kullanma ve geliştirme çalışmaları yapılmakta mıdır?	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50	
	K.3.T.9. Veri ve enformasyon tabanlarının güncellenmesi: Veri ve enformasyon tabanlarında verimsiz ve geçersiz olanlar periyodik olarak ayıklanmakta, sürekli güncelleme yapılmakta mıdır?	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50	
	K.3.T.10. Muhasebe bilgi sisteminin bilgi kaynakları: Muhasebe bilgi sisteminde kurumun sahip olduğu bilgi kaynakları belirlenmiş ve hizmete açık mı?	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50	
	K.3.T.11. Bilgi kaynaklarının korunması: Muhasebe bilgi kaynaklarının korunması için gerekli altyapı sürekli olarak geliştirilmekte midir?	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50	
	K.3.T.12. Bilgi kaynaklarının kullanımı ve artırılması: Muhasebe bilgi kaynaklarının tümü aktif olarak kullanılmakta, yeni kaynaklar sisteme katılmakta mıdır?	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50	
	K.3.T.13. Muhasebe ilkelerine uyum: Muhasebe bilgi sisteminin genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumu tam olarak sağlanmış mıdır?	0,00	0,88	1,75	2,63	3,50	
	Taktiksel Düzey Toplam Puanı	35,00	0,00	0,88	0,00	2,63	31,50
	K.3.O.1. Bilginin önemine inanma: Çalışanlar arasında bilginin önemine ve değerine olan inancın kuvvetliliği sağlanmış mıdır?	0,00	2,11	4,23	6,34	8,46	
	K.3.O.2. Bilgi yönetiminde etkin rol alma: Bilginin korunması ve güncellenmesi çalışmalarında, bilgi işçileri istekli davranarak, etkin rol almakta mıdır?	0,00	2,11	4,23	6,34	8,46	
	K.3.O.3. Bilgi yönetimi standartları: Bilgi yönetimi standart ve normlarına riayet, yakından izlenmekte midir?	0,00	2,11	4,23	6,34	8,46	
	K.3.O.4. Bilgi yönetim kültürünün geliştirilmesi: Operasyonel personel ile yöneticiler birlikte bilgi yönetim kültürünün geliştirilmesi için beyin fırtınaları yapmaktadırlar mıdır?	0,00	2,11	4,23	6,34	8,46	
	K.3.O.5. Sosyal ilişkilerin etkinliği: Bilgi işçilerinin kurum içi ve dışı ilişkilerini düzenleyen yapılanma etkin olarak çalışmakta mıdır?	0,00	2,11	4,23	6,34	8,46	
	K.3.O.6. Yapısal sermayenin etkinliği: Bilgi işçilerinin kurum içi yapısal sermayeyi kullanmadaki etkinlikleri değerlendirilmekte midir?	0,00	2,11	4,23	6,34	8,46	
	K.3.O.7. Entelektüel sermayenin değerlendirilmesi: Çalışanların entelektüel birikimlerini değerlendirebilecek sistemler geliştirilmiş midir?	0,00	2,11	4,23	6,34	8,46	
	K.3.O.8. Bireysel Katkı: Muhasebe personelinin bilgi yönetimine bireysel katkıları teşvik edilmekte ve artırılmakta mıdır?	0,00	2,11	4,23	6,34	8,46	
	K.3.O.9. Muhasebe bilgi sisteminde sürekli iyileştirme: Muhasebe bilgi sisteminde sürekli iyileştirme çalışmaları izlenmekte ve teşvik edilmekte midir?	0,00	2,11	4,23	6,34	8,46	
	Operasyonel Düzey Toplam Puanı	63,41	0,00	0,00	8,46	12,68	42,28

Not:1= Uygulama yok 2= %25 yaygın, 3=%50 Yaygın, 4=%75 Yaygın, 5=Uygulama var, tüm birimlerde yaygın

Stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde yer alan alt kriter puanları için “kurum kültürü ve yapısı optimum kriter 3 puanı” her düzey için ayrı ayrı oluşturulan alt kriter soru sayılarına bölünerek elde edilmektedir. Buna göre stratejik düzey alt kriter puanı 2,76 ($33,16/12=2,76$), taktiksel düzey alt kriter puanı 3,50 ($45,50/13=3,50$), operasyonel düzey alt kriter puanı 8,46 ($76,10/9=8,46$) olarak bulunmaktadır. İşletmenin, üç farklı düzeyde yer alan alt kriter sorularına uygulama yaygınlıklarına göre vermiş olduğu cevaplar tabloda renklendirilerek ilgili düzeyin toplam puanı hesaplanmaktadır.

İşletme, stratejik düzeyde 24,18 puan almıştır. Bu puan optimum puan 33,16'nın %73'sine tekabül etmekte ve sektör oranı olan %61'in üzerindedir. Taktiksel düzeyde optimum puanı 45,50 sektör oranı bu puanın %63'ü iken işletme %77 oran ile 35,00 kriter puanı elde etmektedir. Operasyonel düzeyde ise optimum

puan 76,10 iken işletme 63,41 puan olarak %83'lük bir oran yakalamakta, %64'lük sektör oranını yine geçmektedir.

Kriter 4: Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim Değerlendirmesi

“Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim” kriteri için puanlama sunan tablo-46 tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı belirlenen alt kriter sorularına uygulama işletmesinin cevapları alınarak hesaplama yapılmaktadır.

Tablo-46: Kriter 4 Değerlendirme Tablosu

Uygulama İşletmesi Kriter Değerlendirme Tablosu								
Kriter 4	Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim		Optimum Alt Kriter Puanı	1	2	3	4	5
Stratejik Düzey	Optimum Puanı 33,16	K.4.S.1. Bilgi sistemlerinde stratejik ortaklıklar: Bilgi yönetiminde ve muhasebe bilgi sistemi uygulamalarında stratejik iş ortaklıkları kurulmakta mıdır?	(Optimum / Alt Kriter Sayısı) 33,16 / 8 = 4,15	0,00	1,04	2,07	3,11	4,15
		K.4.S.2. Değişimlere ayak uydurma: Kurumsal değişimleri kolaylıkla gerçekleştirecek şekilde uygulamalar desteklenmekte midir?		0,00	1,04	2,07	3,11	4,15
		K.4.S.3. Yapısal Yenilenme: Bilgi teknolojilerinde yenilenme çalışmaları desteklenmekte ve yatırımlar yapılmakta mıdır?		0,00	1,04	2,07	3,11	4,15
		K.4.S.4. Yeniliklerin benimsenmesi: Yeni ürün, fikir, süreç vb. kurum içinde benimsenmesi desteklenmekte midir?		0,00	1,04	2,07	3,11	4,15
	Sektör Puanı 20,28	K.4.S.5. Muhasebe bilgi sisteminde sürekli iyileştirme: Muhasebe bilgi sisteminde sürekli iyileştirmeler için kaynak ayrılmakta mıdır?		0,00	1,04	2,07	3,11	4,15
		K.4.S.6. Muhasebe bilgi sisteminde yeni gelişmelere duyarlılık: Muhasebe bilgi sistemi, yeni yatırımlar, iş sonuçları ve pazardaki gelişmelere duyarlı bir organizasyon yapısına sahip midir?		0,00	1,04	2,07	3,11	4,15
		K.4.S.7. Muhasebedeki yenilik ve değişimlerin takibi: Muhasebe camiası aktörleri ve öncülleri ile görüşmeler ve ziyaretler gerçekleştirilmekte sosyal, ekonomik, bilimsel ve yasal gelişmeler yakından takip edilmekte midir?		0,00	1,04	2,07	3,11	4,15
		K.4.S.8. Değişimi izleme etkinlikleri: Muhasebe sistemlerindeki değişimi izleme toplantıları ve seminerleri yapılmakta mıdır?		0,00	1,04	2,07	3,11	4,15
Stratejik Düzey Toplam Puanı			24,87	0,00	0,00	2,07	18,66	4,15
Taktiksel Düzey	Optimum Puanı 45,50	K.4.T.1. Yeniliklerin Teşviki: Yeni süreçler, yeni ürünler, yeni yöntemler bilgi yöneticileri tarafından teşvik edilmekte midir?	(Optimum / Alt Kriter Sayısı) 45,508 / 8 = 5,69	0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
		K.4.T.2. Birimler arası fikir alışverişi: Yenilik ve değişimin takibinde muhasebe birimi diğer birimler ile fikir alışverişleri yapılmakta mıdır?		0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
		K.4.T.3. Kurumlar arası yenilik ve değişimlerin izlenmesi: Muhasebe birimi diğer kurumlarla bilgi, teknoloji transferi, patent ve know-how çalışmaları gibi yenilik ve değişim çalışmalarını izlemekte ve katılmakta mıdır?		0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
		K.4.T.4. Yenilik ve değişimde çalışan katılımı: Yenilik ve değişim süreçlerinde çalışanların fikirlerini dile getirmeleri desteklenmekte midir?		0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
	Sektör Puanı 28,75	K.4.T.5. Muhasebenin AR-GE'ye katılması: Muhasebe birimi AR-GE yapılanması ve çalışmalarında aktif rol oynamakta mıdır?		0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
		K.4.T.6. Yenilikleri değerlendirme: Yeni fikirler, prosesler ve ürünleri değerlendirecek organizasyonel yapılanma gerçekleştirilmiş midir?		0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
		K.4.T.7. Yöneticilerin gelişmeleri takibi: Muhasebe yöneticileri gelişmeleri takip etmek üzere kurum dışı çalıştay, toplantı, seminer vb. faaliyetlere düzenli olarak katılmakta mıdır?		0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
		K.4.T.8. Muhasebe süreçlerinde iyileştirme ve yenilik: İmalat veya hizmet üretimi sistemlerinde görülen iyileştirme ve yeniliklerin benzeri çalışmalar muhasebe süreçlerinde de görülmekte midir?		0,00	1,42	2,84	4,27	5,69
Taktiksel Düzey Toplam Puanı			38,39	0,00	0,00	0,00	4,27	34,13
Operasyonel Düzey	Optimum Puanı 76,10	K.4.O.1. Teknoloji gösterimi: Operasyonel faaliyetlerde teknoloji gösterimi çalışmaları yapılmakta mıdır?	(Optimum / Alt Kriter Sayısı) 76,20 / 6 = 12,68	0,00	3,17	6,34	9,51	12,68
		K.4.O.2. Değişimde çalışan fikirleri: Değişim için çalışan fikirlerini rahatlıkla dile getirebilmekte midir?		0,00	3,17	6,34	9,51	12,68
		K.4.O.3. Yenilik ve değişimde birimler arası rekabet: Muhasebe birimi yenilik ve değişimi izleme konusunda rekabet oluşturu bir ortam sağlanmakta mıdır?		0,00	3,17	6,34	9,51	12,68
	Sektör Puanı 48,89	K.4.O.4. Müşteri ve tedarikçiler ile iletişim: Muhasebe birimi müşteriler ve tedarikçiler ile yeni ürün, süreç ve teknoloji gelişimi konusunda iletişim kurmakta mıdır?		0,00	3,17	6,34	9,51	12,68
		K.4.O.5. Çalışanların yenilik ve değişime istekliliği: Muhasebe çalışanları yenilik ve değişim aktivitelerine katılmakta istekli davranmakta mıdır?		0,00	3,17	6,34	9,51	12,68
		K.4.O.6. Değişim ve yenilik faaliyetlerine katılım: Muhasebe çalışanları uygulama değişiklikleri ve yenilik ile ilgili çalıştay, toplantı, seminer vb.		0,00	3,17	6,34	9,51	12,68

faaliyetlere katılmakta mıdır?						
Operasyonel Düzey Toplam Puanı	63,41	0,00	3,17	0,00	9,51	50,73

Not:1= Uygulama yok 2= %25 yaygın, 3=%50 Yaygın, 4=%75 Yaygın, 5=Uygulama var, tüm birimlerde yaygın

Stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde yer alan alt kriter puanları için “kurumsal yenilikçilik ve değişim optimum kriter 4 puanı” her düzey için ayrı ayrı oluşturulan alt kriter soru sayılarına bölünerek elde edilmektedir. Buna göre stratejik düzey alt kriter puanı 4,15 (33,16/8=4,15), taktiksel düzey alt kriter puanı 5,69 (45,50/8=5,69), operasyonel düzey alt kriter puanı 12,68 (76,10/6=12,68) olarak bulunmaktadır. İşletmenin, üç farklı düzeyde yer alan alt kriter sorularına uygulama yaygınlıklarına göre vermiş olduğu cevaplar tabloda renklendirilerek ilgili düzeyin toplam puanı hesaplanmaktadır.

İşletme, stratejik düzeyde 24,87 puan almış olup, 33,16 olan optimum puanın %75’sine ulaşmaktadır. Taktiksel düzeyde 45,50 optimum puanının %84’ü yakalanmış ve 38,39 kriter puanı elde edilmektedir. İşletme operasyonel düzeyde ise 76,10 optimum puanın %83’ün olan 63,41 puan almaktadır. Tüm düzeylerde sektörün optimum puana oranı sırasıyla %61, %63 ve %64 olarak hesaplanmaktadır.

Kriter 5: Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme Değerlendirmesi

“Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme” kriteri için puanlama sunan tablo-47 tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı belirlenen alt kriter sorularına uygulama işletmesinin cevapları alınarak hesaplama yapılmaktadır.

Tablo47: Kriter 5 Değerlendirme Tablosu

Uygulama İşletmesi Kriter Değerlendirme Tablosu							
Kriter 5 Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme							
Puanlar	Alt Kriter ve Sorusu	Optimum Alt Kriter Puanı	1	2	3	4	5
Stratejik Düzey	Optimum 33,38	K.5.S.1. Bireysel öğrenme anlayışı: İşletmede örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için önce bireysel öğrenmenin gerekliliği anlayışı yerleşmiş midir?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
		K.5.S.2. Kurumsal zekanın artırılması: Kurumsal zekanın artırılması ve faydaya dönüştürülmesi ile ilgili çalışmalar planlanmakta mıdır?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
		K.5.S.3. Sürekli öğrenme politikası: Tepe yönetim sürekli öğrenme alışkanlığı kazanabilmeleri için kurum geneline yönelik bir politika yürütmekte midir?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
	Sektör Puanı 20,18	K.5.S.4. Kurumsal sorunların ortaya çıkarılması: Kurumsal sorunların ortaya kolaylıkla çıkartılmasını sağlayacak bir yaklaşım yukarıdan aşağıya doğru yayılmakta mıdır?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
		K.5.S.5. Yeni bilgilerin yayılması: Yeni bilgilerin kurum içinde yayılması için gerekli organizasyon oluşturulmuş mudur?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
		K.5.S.6. Kurumsal sorunların çözümü: Kurumsal sorunların çözülmesinde muhasebe bilgi sisteminin öğrenme ve katkısı yeterli görülmemekte midir?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
		K.5.S.7. Muhasebe bilgi sisteminde etkinlik değerlendirilmesi: Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin düzenli değerlendirilmesi yapılmakta mıdır?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
Stratejik Düzey Toplam Puanı		28,61	0,00	0,00	0,00	14,31	14,31
el im m	K.5.T.1. Öğrenme alışkanlıklarının kazanılması: Yöneticiler çalışanların öğrenme alışkanlıkları kazanmaları için çeşitli programlar yürütmekte midirler?	Krit er Sayı sı	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28

Sektör Puanı 29,76	K.5.T.2. Sürekli ve olumlu değişiklikler: Yöneticiler öğrendikleri yeni uygulamalar ile bilgi sistemleri üzerinde sürekli ve olumlu değişiklikler yapmakta mıdır?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28	
	K.5.T.3. Örtük bilginin açığa çıkarılması: Çalışanların beyinlerinde var olan örtük bilginin açığa çıkarılması ile ilgili bilimsel ve sistematik çalışmalar yürütülmekte midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28	
	K.5.T.4. Çözüm önerilerinin değerlendirilmesi: Yöneticiler çalışanların sorunlara karşı üretmiş oldukları çözüm önerilerini değerlendirmekte midirler?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28	
	K.5.T.5. Yeni fikirlerin üretilmesi: Yeni fikirlerin üretilmesi yöneticiler tarafından teşvik edilmekte midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28	
	K.5.T.6. Muhasebe bilgi sisteminde sorunların çözümü: Muhasebe bilgi sistemi sorunlara hızlı ve çözümcü bir şekilde yaklaşacak yapıda mıdır?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28	
	K.5.T.7. Muhasebe bilgi sisteminde öğrenmenin tatbiki: Muhasebe bilgi sisteminin öğrendiğini hızlı bir şekilde tatbik edecek esnek bir yapıya kavuşturulması konusunda girişimler bulunmakta mıdır?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28	
	K.5.T.8. İnfomal bilgiye talep: Muhasebe bilgi sisteminde formal bilginin yanı sıra infomal bilgiye de önem verilmekte ve talep edilmekte midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28	
	K.5.T.9. Etkin çalışma: Muhasebe biriminin etkin çalışmasını sağlamak üzere beyin fırtınaları sıklıkla gerçekleştirilmekte midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28	
Taktiksel Düzey Toplam Puanı		36,98	0,00	1,32	0,00	19,81	15,85
Operasyonel Düzey Optimum 73,84 Sektör Puanı 47,32	K.5.O.1. Öğrenmenin bilgi üretimine katkısı: Bilgi işçileri öğrenmenin bilgi üretimine alt yapı oluşturan en önemli unsur olduğunun bilincinde midir?	0,00	3,08	6,15	9,23	12,31	
	K.5.O.2. Tecrübe ve öğrenilenin değeri: Çalışanlar öğrendikleri ve edindikleri tecrübelerinin hem bireysel hem de kurumsal gelişime katkı sağlayacak değerler olduğunun farkında mıdır?	0,00	3,08	6,15	9,23	12,31	
	K.5.O.3. Çalışanların eğitimi: Bilgi yönetimi konusunda çalışanlara eğitim ve seminerler verilmesi söz konusu mudur?	0,00	3,08	6,15	9,23	12,31	
	K.5.O.4. Muhasebe bilgi sisteminde sorunların dile getirilmesi çözüm üretimi: Muhasebe bilgi sistemi çalışanları sistemle ilgili sorunları rahatlıkla dile getirmekte ve öğrendikleriyle çözüm üretmekte midirler?	0,00	3,08	6,15	9,23	12,31	
	K.5.O.5. Muhasebe bilgi sisteminde sürekli öğrenme: Muhasebe bilgi sistemi çalışanları arasında sürekli öğrenme ve yeniyi arama anlayışı yerleşmiş midir?	0,00	3,08	6,15	9,23	12,31	
	K.5.O.6. Raporlara öğrenme çıktıların eklenmesi: Muhasebe bilgi sisteminde üretilen raporlara bilgi işçilerinin öğrenecek kazandığı bilgiler görüş ve yorumlar olarak eklenmekte midir?	0,00	3,08	6,15	9,23	12,31	
Operasyonel Düzey Toplam Puanı		70,76	0,00	0,00	0,00	9,23	61,53

Not:1= Uygulama yok 2= %25 yaygın, 3=%50 Yaygın, 4=%75 Yaygın, 5=Uygulama var, tüm birimlerde yaygın

Stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde yer alan alt kriter puanları için “öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme optimum kriter 5 puanı” her düzey için ayrı ayrı oluşturulan alt kriter soru sayılarına bölünerek elde edilmektedir. Buna göre, stratejik düzey alt kriter puanı 4,77 (33,38/7=4,77), taktiksel düzey alt kriter puanı 5,28 (47,54/9=5,28), operasyonel düzey alt kriter puanı 12,31 (73,84/6=12,31) olarak bulunmaktadır. İşletmenin, üç farklı düzeyde yer alan alt kriter sorularına uygulama yaygınlıklarına göre vermiş olduğu cevaplar tabloda gösterilmektedir.

İşletme, stratejik düzeyde 33,38 optimum puanın %86’sını yani 28,61 puan almış olup, bu düzeyde sektör ortalaması %60’ın üzerindedir. Taktiksel düzeyde toplam optimum puanı 47,54 iken 36,98 puan ile %78’lik bir oran yakalanmakta, %63’lük sektör ortalaması geçilmektedir. Operasyonel düzeyde ise 70,76 puan alan işletme 73,84 optimum puanın %96’sına ulaşan bir performansa sahip olduğunu belirtmekte ve %64’lük sektör puan ortalamasının hayli yükseğine çıkmaktadır.

Kriter 6: Bilgi Transferi Değerlendirmesi

“Bilgi Transferi” kriteri için puanlama sunan tablo-48 tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı belirlenen alt kriter sorularına uygulama işletmesinin cevapları alınarak hesaplama yapılmaktadır.

Tablo-48: Kriter 6 Değerlendirme Tablosu

Uygulama İşletmesi Kriter Değerlendirme Tablosu							
Kriter 6 Bilgi Transferi							
Puanlar	Alt Kriter ve Sorusu	Optimum Alt Kriter Puanı	1	2	3	4	5
Stratejik Düzey	Optimum 33,38	K.6.S.1. Bilgi transferi ortamı: Edinilen bilgilerin hazmedilmesi ve stratejik amaçlar doğrultusunda kullanışlı hale gelmesi için üzerinde anlaşılmalı ve yararlı olanlarının belirlendiği bir ortam oluşturulmuş mudur?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
		K.6.S.2. Bilgi transfer alt yapısı ve standartları: Kurumsal olarak bilgi transfer edilebilecek alt yapı için yatırımlar planlanmış, paylaşmak, için standartlar geliştirilmiş midir?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
		K.6.S.3. Bilgi transfer ve gösterim etkinliğinin değerlendirilmesi: Bilgi transfer ve gösterim yöntemlerinin üst düzey tarafından etkinliği değerlendirilmekte midir?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
		K.6.S.4. Kurum dışı ilişkiler aracılığı ile bilgi transferi: Kurum dışı ilişkilerden edinilen bilgileri en iyi şekilde kullanmaya (bilgi transferi) yönelik çalışmalar yürütülmekte midir?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
		K.6.S.5. Muhasebe bilgi sisteminde informal bilgi transferi: Muhasebe bilgi sistemi kurum içinden ve dışından formal olmayan yollarla bilgi transferi yapmakta midir?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
		K.6.S.6. Transfer edilecek bilginin özellikleri: Muhasebe bilgi sisteminde hangi bilgilerin, hangi özellikte ve sınırlılıklarda, hangi düzeylerdeki ilgililere transfer edileceği belirlenmiş midir?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
		K.6.S.6. Bilgi transfer yöntemlerinin desteklenmesi: Muhasebe bilgi sistemi tarafından yeni bilgi transferi yöntemlerinin geliştirilmesi özendirilmekte ve desteklenmekte midir?	0,00	1,19	2,38	3,58	4,77
Stratejik Düzey Toplam Puanı		23,84	0,00	0,00	0,00	14,31	9,54
Taktiksel Düzey	Optimum 47,54	K.6.T.1. Bilgi gösterim standartları ve filtreleme: Kurumsal bilgilerin gösterim standartları ve filtreleme mekanizmaları geliştirilmiş midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.6.T.2. Bilgi transfer yöntemleri: Bilgi yöneticileri tarafından bilgi transferi yöntemleri ve standartları etkin olarak kullanılmakta midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.6.T.3. Bilgi yönetimi odaklı iş kuralları: İş ve icra kuralları belirlenmiş, bu kurallar bilgi yönetimi odaklı geliştirilmiş midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.6.T.4. Bilgi sunum şablonu: Kurumsal olarak bilgilerin sunulması için ortak bilgi sunum şablonları oluşturulmuş mudur?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.6.T.5. Muhasebe bilgi sisteminde bilgiye ulaşma: Muhasebe bilgi sisteminde istenilen bilgilere istenilen formatta ve zamanda ulaşılması mümkün müdür?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.6.T.6. Muhasebe bilgi sisteminde arşivleme: Muhasebe bilgi sisteminde eski bilgilerin arşivlenmesinde düzenli yöntemler uygulanmakta midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.6.T.7. Raporlama standartları: Kurum içinde raporlama standartları oluşturulmuş ve her düzeyde üretilen rapor tipleri belirlenmiş midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.6.T.8. Raporlama için bilgi üretimi: Raporlama için gerekli olan bilgiler ve bu bilgilerin nerelerden toplanacağı belirlenmiş, bilgileri üretenler bu konuda bilgilendirilmiş midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.6.T.9. Muhasebe bilgi sisteminde yeni bilgi transferi yöntemleri: Muhasebe bilgi sisteminde yeni bilgi transferi yöntemleri geliştirilmekte midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
Taktiksel Düzey Toplam Puanı		46,22	0,00	0,00	0,00	3,96	42,26
Operasyonel Düzey	Optimum 73,84	K.6.O.1. Çalışanların eğitimi: Bilgi işçileri bilgi transferi ve gösterimi konusunda eğitilmiş midir?	0,00	2,64	5,27	7,91	10,55
		K.6.O.2. Bilgi transfer ve gösterim yöntemlerinin bilinmesi: Çalışanlar bilgi transfer ve gösterimi yöntemlerini anlamakta ve bilmekte midirler?	0,00	2,64	5,27	7,91	10,55
		K.6.O.3. Çalışanların adaptasyonu: Yeni geliştirilen bilgi transfer ve gösterim yöntemlerine çalışanların adaptasyonu kolay olmaktadır?	0,00	2,64	5,27	7,91	10,55
		K.6.O.4. Dış kaynaklı bilgi transferi: Muhasebe raporlamalarında dış kaynaklı bilgi transferine yeterince yer verilmekte midir?	0,00	2,64	5,27	7,91	10,55
		K.6.O.5. Muhasebe bilgi sisteminde esnek bilgi transferi: Muhasebe bilgi sisteminde esnek bilgi transferi yöntemleri uygulanmakta midir?	0,00	2,64	5,27	7,91	10,55
		K.6.O.6. Muhasebe bilgi sisteminde etkin bilgi transferi: Muhasebe bilgi sisteminde etkin bilgi transferi ve gösterimini sağlamak için yapılan çalışmaların iyileştirilmesine yönelik öneriler değerlendirilmekte midir?	0,00	2,64	5,27	7,91	10,55
		K.6.O.7. Raporlama standartlarına uyum: Çalışanlar belirlenen bilgi gösterim standartlarına ve raporlama standartlarına uymakta midir?	0,00	2,64	5,27	7,91	10,55
Operasyonel Düzey Toplam Puanı		65,93	0,00	2,64	0,00	0,00	63,29

Not:1= Uygulama yok 2= %25 yaygın, 3=%50 Yaygın, 4=%75 Yaygın, 5=Uygulama var, tüm birimlerde yaygın

Stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde yer alan alt kriter puanları için “bilgi transferi optimum kriter 6 puanı” her düzey için ayrı ayrı oluşturulan alt kriter soru sayılarına bölünerek elde edilmektedir. Buna göre stratejik düzey alt kriter puanı 4,77 ($33,38/7=4,77$), taktiksel düzey alt kriter puanı 5,28 ($47,54/9=5,28$), operasyonel düzey alt kriter puanı 10,55 ($73,84/7=10,55$) olarak bulunmaktadır. İşletmenin, üç farklı düzeyde yer alan alt kriter sorularına uygulama yaygınlıklarına göre vermiş olduğu cevaplar tabloda renklendirilerek ilgili düzeyin toplam puanı hesaplanmaktadır.

İşletme, stratejik düzey için optimum puanı 33,38 sektör puanı 20,18 olan bilgi transferi kriterinde 23,84 kriter puanı elde etmektedir. Sektör ortalaması optimum puanın %60’ı iken uygulama işletmesi %71 oranda optimuma yaklaşmaktadır. Taktiksel düzey için optimum puanı 47,54 sektör puanı 29,76 olan kriterde 46,22 kriter puanı elde etmektedir. Kriterde %63 ile sektör oranı bulunmuşken uygulama işletmesi optimumun %97’si oranında uygulamaya sahiptir. Operasyonel düzeyde ise optimum puan 73,84 iken sektör %64’lük bir oranla 47,32 puan almakta, işleme %89’luk bir oranla 65,93 puan almaktadır.

Kriter 7: Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi

“Kurumsal Sürdürülebilirlik” kriteri için puanlama sunan tablo-49 tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı belirlenen alt kriter sorularına uygulama işletmesinin cevapları alınarak hesaplama yapılmaktadır.

Tablo-49: Kriter 7 Değerlendirme Tablosu

Uygulama İşletmesi Kriter Değerlendirme Tablosu								
Kriter 7	Kurumsal Sürdürülebilirlik		Optimum Alt Kriter Puanı	1	2	3	4	5
Stratejik Düzey	Optimum	33,38	K.7.S.1. Sürdürülebilirlik stratejisi planlaması: Kurumun vizyon ve misyonuna uygun sürdürülebilirlik stratejileri planlanmış mıdır?	0,00	0,93	1,85	2,78	3,71
			K.7.S.2. Sürdürülebilirlik hedefleri: Kurumsal hedeflerin yanı sıra gelecek nesiller ve çevre için de hedefler konulmakta mıdır?	0,00	0,93	1,85	2,78	3,71
			K.7.S.3. Stratejilere uygun muhasebe bilgi sistemi: Kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerine uygun muhasebe bilgi sistemi oluşturulmuş mudur?	0,00	0,93	1,85	2,78	3,71
			K.7.S.4. Stratejilerin değerlendirilmesi: Alternatif stratejiler belirlenmekte ve değerlendirilmekte midir?	0,00	0,93	1,85	2,78	3,71
	Sektör Puanı	20,18	K.7.S.5. Bilgi yönetiminde sürdürülebilir büyüme hedefi: Bilgi yönetim sistemi sürdürülebilir büyüme hedefi ile oluşturulmuş mudur?	0,00	0,93	1,85	2,78	3,71
			K.7.S.6. Kurumsal sosyal sorumluluk: Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ve planlamaları desteklenmekte midir?	0,00	0,93	1,85	2,78	3,71
			K.7.S.7. Muhasebe biriminde kurumsal sosyal sorumluluk: Muhasebe birimi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde aktif olarak rol oynamakta mıdır?	0,00	0,93	1,85	2,78	3,71
			K.7.S.8. Muhasebe raporlarında geleceğe dönük tahminleme: Muhasebe raporlarında geleceğe dönük tahminler ve projeksiyonlar yapılmakta mıdır?	0,00	0,93	1,85	2,78	3,71
			K.7.S.9. Muhasebede eylem planlama: Muhasebenin gelişimi için eylem planları belirlenmekte ve hayata geçirilmekte midir?	0,00	0,93	1,85	2,78	3,71

Stratejik Düzey Toplam Puanı		24,11	0,00	0,93	0,00	19,47	3,71
Taktiksel Düzey	Optimum 47,54	K.7.T.1. Sistematik eylem planları: Amaçlara ulaşmak ve stratejileri gerçekleştirmek için sistematik eylem planları oluşturulmakta mıdır?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.7.T.2. Kurumsal performans göstergelerinin değerlendirilmesi: Hedeflere yönelik performanslar periyodik izlenmekte ve değerlendirilmekte midir? Bunun için performans göstergeleri, ölçüm, yöntem ve periyotları belirlenmiş midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.7.T.3. İş hedeflerinin revizyonu: İş hedeflerinin revizyonu ile ilgili sistematik bir yaklaşım var mıdır?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
	Sektör Puanı 29,76	K.7.T.4. Bilgi kullanımında sürdürülebilirlik: Bilginin doğru yerde doğru zamanda ve doğru kişilerle kullanılmasını sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla planlama yapılmakta mıdır?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.7.T.5. Muhasebe biriminde alternatif iş planları: Muhasebe biriminde alternatif iş planları geliştirilmekte ve değerlendirilmekte midir?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.7.T.6. İş sonuçlarının paylaşımı: Yöneticiler iş sonuçlarını periyodik olarak çalışanlar ile paylaşmakta mıdır?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.7.T.7. Stratejilerin belirlenmesinde muhasebe yöneticilerinin görüşleri: Sürdürülebilirlik stratejilerinin belirlenmesinde muhasebe yöneticilerinin görüşleri alınmakta mıdır?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.7.T.8. Çevresel ve sosyal sorumluluklar: Sosyal sorumluluklar gereği çevresel ve sosyal konular işletme faaliyetleri içerisinde dikkate alınmakta mıdır?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
		K.7.T.9. Meslek etiği: Muhasebe yöneticileri meslek etiğine uygun hareket etmekte midirler?	0,00	1,32	2,64	3,96	5,28
Taktiksel Düzey Toplam Puanı		40,94	0,00	0,00	0,00	19,81	21,13
Operasyonel Düzey	Optimum 73,84	K.7.O.1. Eylem planlarında çalışanların katılımı: Eylem planları oluşturulurken çalışanların katılımı sağlanmakta mıdır?	0,00	2,31	4,61	6,92	9,23
		K.7.O.2. Sürdürülebilirlik raporlaması: Sürdürülebilirlik raporlaması ve standartları kapsamında muhasebe birimi yeterli alt yapı, bilgi ve tecrübeye sahip midir?	0,00	2,31	4,61	6,92	9,23
		K.7.O.3. Muhasebe çalışanlarının iş hedefleri: Muhasebe bilgi çalışanları kendileri ile ilgili iş hedeflerini bilmekte midirler?	0,00	2,31	4,61	6,92	9,23
		K.7.O.4. Hedefleri gerçekleştirmede engellerin kaldırılması: Hedeflere gerçekleştirirken ortaya çıkan engelleri kaldırmak için çalışanların girişimci davranışları söz konusu mudur?	0,00	2,31	4,61	6,92	9,23
	Sektör Puanı 47,32	K.7.O.5. Muhasebeye hedef değerlendirilmesi: Muhasebeye periyodik olarak hedef değerlendirme toplantıları yapılmakta ve katılım sağlanmakta mıdır?	0,00	2,31	4,61	6,92	9,23
		K.7.O.6. Muhasebe birimi çalışanlarının katılımı: Muhasebe birimi çalışanları hedeflerin belirlenmesi çalışmalarına aktif olarak katılmakta mıdır?	0,00	2,31	4,61	6,92	9,23
		K.7.O.7. Hedeflerin benimsenmesi: Uzun vadeli sosyal sorumluluk hedefleri çalışanlar tarafından yeterince benimsenmekte midir?	0,00	2,31	4,61	6,92	9,23
		K.7.O.8. Çalışanların meslek etiği bilgisi: Çalışanlar muhasebe meslek etiği konusunda yeterince bilgi sahibi midirler?	0,00	2,31	4,61	6,92	9,23
Operasyonel Düzey Toplam Puanı		59,99	0,00	2,31	0,00	20,77	36,92

Not:1= Uygulama yok 2= %25 yaygın, 3=%50 Yaygın, 4=%75 Yaygın, 5=Uygulama var, tüm birimlerde yaygın

Stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde yer alan alt kriter puanları için “kurumsal sürdürülebilirlik optimum kriter 7 puanı” her düzey için ayrı ayrı oluşturulan alt kriter soru sayılarına bölünerek elde edilmektedir. Buna göre stratejik düzey alt kriter puanı 3,71 (33,38/9=3,71), taktiksel düzey alt kriter puanı 5,28 (47,54/9=5,28), operasyonel düzey alt kriter puanı 9,23 (73,84/8=9,23) olarak bulunmaktadır. İşletmenin, üç farklı düzeyde yer alan alt kriter sorularına vermiş olduğu cevaplar tabloda renklendirilerek gösterilmektedir. Cevaplardan elde edilen puanlar her düzey için toplanarak alt kriter düzey puanlar ve hesaplanana toplam puan ile kriter puanı bulunmaktadır.

İşletme, stratejik düzeyde 24,11 puan almış olup 33,38 olan optimum puanın %72'sine ulaşmaktadır. Taktiksel düzeyde 47,54 optimum puanının %86'sı yakalanmakta ve 40,94 kriter puanı elde edilmektedir. İşletme operasyonel düzeyde ise 73,84 optimum puanının %81'ün olan 59,99 puan almaktadır. Tüm düzeylerde

sektör puanlarının optimum puanlarına oranı sırasıyla %60, %63 ve %64 olarak hesaplanmıştır. Buna göre işletmenin tüm düzeylerde sektör ortalamasının üzerinde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına sahip olduğu görülmektedir.

Kriter 8: Bilgi Sistemleri Değerlendirmesi

“Bilgi Sistemleri” kriteri için puanlama sunan tablo-50 tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı belirlenen alt kriter sorularına uygulama işletmesinin cevapları alınarak hesaplama yapılmaktadır.

Tablo-50: Kriter 8 Değerlendirme Tablosu

Uygulama İşletmesi Kriter Değerlendirme Tablosu							
Kriter 8 Bilgi Sistemleri							
Puanlar	Alt Kriter ve Sorusu	Optimum Alt Kriter Puanı	1	2	3	4	5
Stratejik Düzey	Optimum 64,02	K.8.S.1. Bilgi sistemlerine yatırım: Bilgi sistemlerine uzun vadede gerekli yatırımlar planlanmakta mıdır?	0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
		K.8.S.2. Yönetim bilgi sisteminin kullanılması: Bilgi profesyonelleri yönetim bilgi sistemini verimli olarak kullanılmakta mıdır?	0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
		K.8.S.3. Yönetim bilgi sisteminin etkinliği: Kurumun stratejik planlarının hazırlanmasında yönetim bilgi sisteminin etkinliği değerlendirilmekte midir?	0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
	Sektör Puanı 35,50	K.8.S.4. Muhasebe bilgi sisteminin katkısı: Muhasebe bilgi sistemi stratejik planlama çalışmalarında yeteri kadar katkı sağlamakta mıdır?	0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
		K.8.S.5. Entegre bilgi sistemleri: Kurum içerisinde toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi vb. entegre bilgi sistemlerini zorunlu kılan bir yapılanma söz konusu mudur?	0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
		K.8.S.6. İnfomal bilgiye dayalı raporlama talebi: Muhasebe biriminden görüş, yorum ve tahmin içeren infomal bilgiye dayalı raporlamalar talep edilmekte midir?	0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
		K.8.S.7. Bilgi sisteminin infomal bilgiye dayalı raporlamaya uygunluğu: Muhasebe bilgi sistemi infomal bilgiye dayalı raporlamalar yapmaya uygun bir altyapıya sahip midir?	0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
Stratejik Düzey Toplam Puanı		41,15	0,00	4,57	0,00	27,44	9,15
Taktiksel Düzey	Optimum 59,10	K.8.T.1. Bilgi sistemlerinin kullanımı: Yöneticiler kısa ve orta vade kararlarda bilgi sistemlerini ne oranda kullanmaktadır?	0,00	2,11	4,22	6,33	8,44
		K.8.T.2. Bilgi yönetimi çalışmalarının teknolojik altyapısı: Bilgi yönetimi çalışmaları teknolojik altyapısı kuvvetlendirilmiş bilgisayar ortamında yapılıyor mu?	0,00	2,11	4,22	6,33	8,44
		K.8.T.3. Sanal toplantılar: Ağ üzerinde toplantılar gerçekleştirilmekte midir?	0,00	2,11	4,22	6,33	8,44
	Sektör Puanı 32,62	K.8.T.4. Bölgearası bilgi entegrasyonu: Farklı bölgelerdeki kurum tesislerinin bilgi entegrasyonu sağlanmış mıdır?	0,00	2,11	4,22	6,33	8,44
		K.8.T.5. Konsolide muhasebe bilgileri: Grup bünyesindeki kurumlardan eş zamanlı olarak alınan muhasebe bilgileri konsolide ediliyor mu?	0,00	2,11	4,22	6,33	8,44
		K.8.T.6. Alt muhasebe bilgi sistemleri kurulması: Muhasebe bilgi sistemi altında ihtiyaca yönelik alt bilgi sistemleri kurulmuş mudur?	0,00	2,11	4,22	6,33	8,44
		K.8.T.7. Muhasebe bilgi sisteminin eş zamanlı rapor hazırlaması: Muhasebe bilgi sistemi diğer işletme birimlere entegre bir şekilde, finansal ve yönetim raporlarını anlık verilere dayalı olarak hazırlayabiliyor mu?	0,00	2,11	4,22	6,33	8,44
Taktiksel Düzey Toplam Puanı		56,99	0,00	0,00	0,00	6,33	50,66
Operasyonel Düzey	Optimum 60,22	K.8.O.1. Bilgi sistemlerinin kullanımı: Bilgi sistemleri tüm çalışanlar tarafından görev ve yetkileri doğrultusunda kullanılıyor mu?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60
		K.8.O.2. Düzenli elektronik veri hareketi: Kurumsal bilgi ağı üzerinde elektronik veri hareketi düzenli gerçekleştirilmekte midir?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60
		K.8.O.3. Muhasebe biriminde ağ üzerinden bilgi paylaşımı: Muhasebe biriminde ağ üzerinden bilgi paylaşımı gerçekleştirilmekte midir?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60
	Sektör Puanı 33,54	K.8.O.4. Kurum içi haberleşmenin etkinliği: Kurum içi haberleşme sistemleri etkin olarak çalışmakta mıdır?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60
		K.8.O.5. Bilişim altyapısının bakımı ve korunması: Bilişim altyapısının bakımı ve korunması gerçekleştirilmekte ve periyodik izlemeler yapılmakta mıdır?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60
		K.8.O.6. Bilgi üretiminde formal olmayan bilgi kullanımı: Muhasebe bilgi sisteminin bilgi üretiminde formal olmayan bilgiler kullanılmakta mıdır?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60

K.8.O.7. Bilgi üretiminde çalışanların yorum ve görüşleri: Muhasebe bilgi sistemi, çalışanların, üretilecek bilgi ile ilgili yorum ve görüşlerini belirtmelerine ve ilave etmelerine imkan sağlayacak bir altyapıyı desteklemekte midir?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60	
Operasyonel Düzey Toplam Puanı	53,77	0,00	0,00	4,30	6,45	43,01

Not:1= Uygulama yok 2= %25 yaygın, 3=%50 Yaygın, 4=%75 Yaygın, 5=Uygulama var, tüm birimlerde yaygın

Stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde yer alan alt kriter puanları için “bilgi sistemleri optimum kriter 8 puanı” her düzey için ayrı ayrı oluşturulan alt kriter soru sayılarına bölünerek elde edilmektedir. Buna göre stratejik düzey alt kriter puanı 9,15 ($64,02/7=9,15$), taktiksel düzey alt kriter puanı 8,44 ($59,10/7=8,44$), operasyonel düzey alt kriter puanı 8,60 ($60,22/7=8,60$) olarak bulunmaktadır. İşletmenin, üç farklı düzeyde yer alan alt kriter sorularına uygulama yaygınlıklarına göre vermiş olduğu cevaplar tabloda renklendirilerek ilgili düzeyin toplam puanı hesaplanmaktadır.

İşletme, stratejik düzeyde 41,15 puan olarak optimum puan 64,02’nin %64’ünü gerçekleştirmektedir. Taktiksel düzeyde optimum puanı 59,10 iken işletme %96 oran ile 56,99 kriter puanı elde edilmektedir. Operasyonel düzeyde ise optimum puan 60,22 iken işletme 53,77 puan olarak %89’lık bir oran yakalamaktadır. Bilgi transferi kriterinde sektör puanlarının ortalamaları stratejik ve taktiksel düzeyler için %55, operasyonel düzey için %56 olarak hesaplanmış olup işletme performansının bu oranların üzerinde olduğu görülmektedir.

Kriter 9: Kurumsal Kaynak Planlama Değerlendirmesi

“Kurumsal kaynak planlama” kriteri için puanlama sunan tablo-51 tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı belirlenen alt kriter sorularına uygulama işletmesinin cevapları alınarak hesaplama yapılmaktadır.

Tablo-51: Kriter 9 Değerlendirme Tablosu

Uygulama İşletmesi Kriter Değerlendirme Tablosu								
Kriter 9	Kurumsal Kaynak Planlama							
Puanlar	Alt Kriter ve Sorusu		Optimum Alt Kriter Puanı	1	2	3	4	5
Stratejik Düzey	Optimum 64,02	K.9.S.1. Kurumsal kaynak planlama sisteminin oluşturulması: Kurumsal kaynak planlama sistemi oluşturulması için gerekli yatırımlar yapılmış mıdır?		0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
		K.9.S.2. Kurumsal kaynak planlama sisteminin güncellenmesi: Kurumun kaynak planlama sisteminin güncelleme ihtiyacı var mıdır? Bu kapsamda gerekli çalışmalar yapılmakta, kaynaklar ayrılmakta mıdır?		0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
		K.9.S.3. Kurumsal Kaynak Planlama sisteminin önemi: Kurumsal Kaynak Planlama sistemlerinin önemine herkes inanmakta mıdır?		0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
		K.9.S.4. Kurumsal Kaynak Planlama sisteminin kullanımı: Bilgi profesyonelleri kurumsal kaynak planlama sistemini ne oranda kullanmaktadır?		0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
		K.9.S.5. Kurumsal kaynak planlama sisteminin etkinliği: Kurumsal kaynak planlama sisteminin etkinliği değerlendirilmekte midir?		0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
		K.9.S.6. Muhasebe bilgi sisteminin kurumsal kaynak planlama sistemini beslemesi: Muhasebe bilgi sistemi, kurumsal kaynak planlama sistemini besleyen önemli bir unsur olarak görülmekte midir?		0,00	2,29	4,57	6,86	9,15
Sektör Puanı 35,50								
			(Optimum / Alt Kriter Sayısı) 64,02/7=9,15					

	K.9.S.7. Muhasebe bilgi sisteminin birimlerle entegrasyonu: Muhasebe bilgi sisteminin ilgili tüm birimlerle entegrasyonu tamamlanmış mıdır?	0,00	2,29	4,57	6,86	9,15	
Stratejik Düzey Toplam Puanı		43,44	0,00	0,00	9,15	34,29	0,00
Taktiksel Düzey	Optimum 59,10	K.9.T.1. Kurumsal kaynak planlama sisteminin her düzeyde kullanılması: Kurumsal kaynak planlama sistemi kurumun her düzeyinde kullanılmakta mıdır?	0,00	2,46	4,92	7,39	9,85
		K.9.T.2. Kurumsal kaynak planlama sisteminin kapsayıcılığı: Kurumsal kaynak planlama sistemi kurumun tüm aktivitelerini kapsamakta mıdır?	0,00	2,46	4,92	7,39	9,85
		K.9.T.3. Diğer sistemlerden gelen bilgilerin kullanımı: Toplantılarda yönetim bilişim sistemleri ve diğer sistemlerden gelen bilgiler değerlendirilmekte ve kullanılmakta mıdır?	0,00	2,46	4,92	7,39	9,85
		K.9.T.4. Sorunların ortaya çıkartılmasının desteklemesi: Uygulanan bilgi yönetimi araçları kurum içinde sorunların ortaya çıkartılmasını sağlayan bir yaklaşımı desteklemekte midir?	0,00	2,46	4,92	7,39	9,85
		K.9.T.5. Bütçe gerçekleştirme raporlamaları: Kurumsal kaynak planlama sisteminde bütçe gerçekleştirmeleri ile ilgili raporlamalar yapılmakta mıdır?	0,00	2,46	4,92	7,39	9,85
		K.9.T.6. Muhasebe bilgi sisteminin bütçe gerçekleştirmelerine bilgi beslemesi: Muhasebe bilgi sistemi bütçe gerçekleştirmeleri ile ilgili düzenli bilgi beslemesi yapmakta mıdır?	0,00	2,46	4,92	7,39	9,85
Taktiksel Düzey Toplam Puanı		54,17	0,00	0,00	0,00	14,77	39,40
Operasyonel Düzey	Optimum 60,22	K.9.O.1. Kurumsal kaynak planlama sisteminde düzenli bilgi girişleri: Kurumsal kaynak planlama sistemine düzenli bilgi girişleri sağlanmakta mıdır?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60
		K.9.O.2. Çalışanların eğitimi: Çalışanlara kurumsal kaynak planlama ve bilgi araçlarını kullanma konusunda yeterli eğitimler verilmiş midir?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60
		K.9.O.3. Muhasebe birimi bilgi alışverişi: Muhasebe birimi diğer birimlerle aktif olarak bilgi alışverişinde bulunmakta mıdır?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60
		K.9.O.4. Tüm birimlere elektronik ortamda ulaşım: Kurumun tüm birimlerinde bilgilere elektronik ortamlarda ulaşılabilir mi?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60
		K.9.O.5. Muhasebe bilgi sisteminde veri toplama: Muhasebe bilgi sistemi toplama sistemleri belirlenmiş ve etkin olarak çalışmakta mıdır?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60
		K.9.O.6. Sorunların çözümü: Çalışanların yazılım kullanırken karşılaştıkları sorunlar hızlı bir şekilde çözülmekte mi?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60
		K.9.O.7. Destek birimlerinin oluşturulması: Kurumsal kaynak planlama sisteminin etkin kullanımı için her türlü desteği sağlayan birimler oluşturulmuş mudur?	0,00	2,15	4,30	6,45	8,60
Operasyonel Düzey Toplam Puanı		60,22	0,00	0,00	0,00	0,00	60,22

Not:1= Uygulama yok 2= %25 yaygın, 3=%50 Yaygın, 4=%75 Yaygın, 5=Uygulama var, tüm birimlerde yaygın

Stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde yer alan alt kriter puanları için “KKP optimum kriter 9 puanı” her düzey için ayrı ayrı oluşturulan alt kriter soru sayılarına bölünerek elde edilmektedir. Buna göre stratejik düzey alt kriter puanı 9,15 ($64,02/7=9,15$), taktiksel düzey alt kriter puanı 9,85 ($59,10/6=9,85$), operasyonel düzey alt kriter puanı 8,60 ($60,22/7=8,60$) olarak bulunmaktadır. İşletmenin, üç farklı düzeyde yer alan alt kriter sorularına uygulama yaygınlıklarına göre vermiş olduğu cevaplar tabloda renklendirilerek ilgili düzeyin toplam puanı hesaplanmaktadır.

İşletme, stratejik düzey için optimum puanı 64,02 sektör puanı 35,50 olan KKP kriterinde 43,44 kriter puanı elde etmektedir. Sektör ortalaması optimumun %55'i iken uygulama işletmesi %68 oranda optimuma yaklaşmaktadır. Taktiksel düzey için optimum puanı 59,10 sektör puanı 32,62 olan kriterde 54,17 kriter puanı elde etmektedir. Kriterde sektör ortalaması optimumun %55'i iken uygulama işletmesi %92'si oranında performans göstermektedir. Operasyonel düzeyde ise optimum puan 60,22 iken sektör %56'lük bir oranla 33,54 puan almakta, işleme tüm uygulamaları tamamıyla yerine getirmekte ve %100'lük bir oranla 60,22 puan almaktadır.

Kriter 10: Kurumsal Zeka Teknolojileri Değerlendirmesi

“Kurumsal zeka teknolojileri” kriteri için puanlama sunan tablo-52 tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı belirlenen alt kriter sorularına uygulama işletmesinin cevapları alınarak hesaplama yapılmaktadır.

Tablo 52: Kriter 10 Değerlendirme Tablosu

Uygulama İşletmesi Kriter Değerlendirme Tablosu								
Kriter 10	Kurumsal Zeka Teknolojileri		Optimum Alt Kriter Puanı	1	2	3	4	5
Stratejik Düzey	Optimum Puanı	64,23	K.10.S.1. Kurumsal zeka teknolojilerinin entegrasyonu: Kurumsal zeka teknolojilerinin kurumun tüm bilgi sistemlerine entegrasyonu desteklenmekte midir?	0,00	4,01	8,03	12,04	16,06
	Sektör Puanı	35,40	K.10.S.3. Yapay zeka uygulamaları: Gelecekte yapay zeka sistemlerinin uygulamalarıyla ilgili hedefler belirlenmiş midir?	0,00	4,01	8,03	12,04	16,06
			K.10.S.4. Kurumsal zeka teknoloji birimleri: Kurumsal zeka teknolojilerinin geliştirilmesi ve uygulanması için kurum içerisinde birim veya birimler oluşturulmuş mudur?	0,00	4,01	8,03	12,04	16,06
			K.10.S.5. Muhasebe bilgi sisteminde kurumsal zeka teknolojileri: Muhasebe bilgi sisteminin kurumsal zeka teknolojileri kullanması desteklenmekte midir?	0,00	4,01	8,03	12,04	16,06
Stratejik Düzey Toplam Puanı			52,19	0,00	0,00	16,06	36,13	0,00
Taktiksel Düzey	Optimum Puanı	61,14	K.10.T.1. Bilgi sistemlerine entegre: Bilgi sistemlerine kurumsal zeka teknolojileri entegre edilmiş midir?	0,00	3,82	7,64	11,46	15,29
			K.10.T.2. Kurumsal zeka teknolojilerinin faaliyetleri: Kurumsal zeka teknolojilerinin hangi faaliyetlerde kullanılacağı belirlenmiş midir?	0,00	3,82	7,64	11,46	15,29
	Sektör Puanı	33,64	K.10.T.3. Bilgi çalışanlarının kurumsal zeka teknolojileri eğitimleri: Bilgi çalışanlarının kurumsal zeka teknolojileri eğitimleri desteklenmekte midir?	0,00	3,82	7,64	11,46	15,29
			K.10.T.4. Kurumsal zeka teknolojileri ile raporlama: Muhasebe bilgi sisteminin kurumsal zeka teknolojilerini kullanarak raporlama yapması teşvik edilmekte midir?	0,00	3,82	7,64	11,46	15,29
Taktiksel Düzey Toplam Puanı			15,29	0,00	15,29	0,00	0,00	0,00
Operasyonel Düzey	Optimum Puanı	57,96	K.10.O.1. Bilgi işçilerinin eğitimi: Kurumsal zeka teknolojileri ile ilgili eğitimli bilgi işçileri bulunmakta mıdır?	0,00	3,62	7,25	10,87	14,49
			K.10.O.2. Hataların fark edilmesi, sorunların çözümü: Kurumsal zeka teknolojilerinin kullanımında hata ve sorunlar çalışanlar tarafından fark edilmekte ve hızlıca çözüm bulunmakta mıdır?	0,00	3,62	7,25	10,87	14,49
	Sektör Puanı	31,97	K.10.O.3. Veri tabanı analizleri: Muhasebe bilgi sistemi veri tabanı analizlerinde analitik hesaplamalar yapıyor mu?	0,00	3,62	7,25	10,87	14,49
			K.10.O.4. Veri madenciliği tekniklerinin kullanılması: Fon yönetimi, risk yönetimi, alacak yönetimi, stok yönetimi, denetim vb. konularda veri madenciliği gibi tekniklerden yararlanılıyor mu?	0,00	3,62	7,25	10,87	14,49
Operasyonel Düzey Toplam Puanı			21,74	0,00	7,25	0,00	0,00	14,49

Not:1= Uygulama yok 2= %25 yaygın, 3=%50 Yaygın, 4=%75 Yaygın, 5=Uygulama var, tüm birimlerde yaygın

Stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde yer alan alt kriter puanları için “kurumsal zeka teknolojileri optimum kriter 10 puanı” her düzey için ayrı ayrı oluşturulan alt kriter soru sayılarına bölünerek elde edilmektedir. Buna göre stratejik düzey alt kriter puanı 16,06 (64,23/5=16,06), taktiksel düzey alt kriter puanı 15,29 (61,14/4=15,29), operasyonel düzey alt kriter puanı 14,49 (57,96/4=14,49) olarak bulunmaktadır. İşletmenin, üç farklı düzeyde yer alan alt kriter sorularına uygulama yaygınlıklarına göre vermiş olduğu cevaplar tabloda renklendirilerek ilgili düzeyin toplam puanı hesaplanmaktadır.

İşletme, stratejik düzeyde 52,19 puan almıştır. Bu puan optimum puan 64,23'ün %81'sine tekabül etmektedir. Taktiksel düzey optimum puanı 61,14 iken işletme %25'lik bir oran ile 15,29 kriter puanı operasyonel düzeyde ise optimum puan 57,96 iken, işletme %38'lik bir oran 21,74 kriter puanı elde etmektedir. Sektör ortalamasının optimuma oranı tüm düzeylerde %55 olarak hesaplanmıştır. İşletmenin taktiksel ve operasyonel düzeyde kurumsal zeka teknolojileri uygulamalarının yetersiz olduğu görülmektedir.

Kriter 11: Karar Destek Sistemleri Değerlendirmesi

“Karar Destek Sistemleri” kriteri için puanlama sunan tablo-53 tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı belirlenen alt kriter sorularına uygulama işletmesinin cevapları alınarak hesaplama yapılmaktadır.

Tablo-53: Kriter 11 Değerlendirme Tablosu

Uygulama İşletmesi Kriter Değerlendirme Tablosu								
Kriter 11	Karar Destek Sistemleri		Optimum Alt Kriter Puanı	1	2	3	4	5
Puanlar	Alt Kriter ve Sorusu							
Stratejik Düzey	Optimum 64,23 Sektör Puanı 35,40	K.11.S.1. Karar destek sistemlerinin kurulması: Karar destek sistemlerinin kurulması için yeterli kaynak ayrılmakta mıdır?	(Optimum / Alt Kriter Sayısı) 64,23 / 5 =12,85	0,00	3,21	6,42	9,63	12,85
		K.11.S.2. Otonom karar verme kabiliyetlerinin geliştirilmesi: Her düzeyde birimlerin yetkileri çerçevesinde otonom karar verme kabiliyetlerinin geliştirilmesi desteklenmekte midir?		0,00	3,21	6,42	9,63	12,85
		K.11.S.3. Karar destek sistemlerinin geliştirilmesi: Karar destek sistemleri sürekli geliştirilmesi ve stratejik kararlara katkı sağlaması için sistem geliştirmeleri yapılmakta mıdır?		0,00	3,21	6,42	9,63	12,85
		K.11.S.4. Sistem kullanımının teşvik edilmesi: Bilgi profesyonellerinin karar destek sistemlerini kullanmaları teşvik edilmekte midir?		0,00	3,21	6,42	9,63	12,85
		K.11.S.5. Muhasebe bilgi sisteminin karar destek sistemlerini beslemesi: Muhasebe bilgi sisteminin karar destek sistemlerini beslemesi teşvik edilmekte midir?		0,00	3,21	6,42	9,63	12,85
Stratejik Düzey Toplam Puanı			44,96	0,00	0,00	6,42	38,54	0,00
Taktiksel Düzey	Optimum 61,14 Sektör Puanı 33,64	K.11.T.1. Karar destek sistemlerinden yararlanma: Bilgi yöneticileri karar destek sistemlerinden yeterince yararlanmakta mıdır?	(Optimum / Alt Kriter Sayısı) 61,14 / 6=10,19	0,00	2,55	5,10	7,64	10,19
		K.11.T.2. Karar destek sistemlerinin güncellenmesi: Karar destek sistemlerinin değişen koşullara göre güncellemesi yapılmakta mıdır?		0,00	2,55	5,10	7,64	10,19
		K.11.T.3. Yöneticilerin karar vermesi: Bilgi yöneticileri otonom karar vermede kendilerini rahat hissetmekte midir?		0,00	2,55	5,10	7,64	10,19
		K.11.T.4. Entegre yönetim bilişim sistemlerinin kullanılması: Karar destek sistemlerine entegre yönetim bilişim sistemleri kullanılmakta mıdır?		0,00	2,55	5,10	7,64	10,19
		K.11.T.5. Bilgi kaynaklarından bilgilerin derlenmesi: Karar vermeden önce tüm bilgi kaynaklarından bilgiler sorunsuz derlenmekte midir?		0,00	2,55	5,10	7,64	10,19
		K.11.T.6. Muhasebe bilgi sisteminin geliştirilmesi: Muhasebe bilgi sistemi karar destek sistemlerinin talepleri doğrultusunda geliştirilmiş midir?		0,00	2,55	5,10	7,64	10,19
Taktiksel Düzey Toplam Puanı			56,05	0,00	0,00	0,00	15,29	40,76
Operasyonel Düzey	Optimum 57,96 Sektör Puanı 31,97	K.11.O.1. Verilerin zamanında temini: Muhasebe bilgi çalışanları karar destek sistemi ve yönetim bilişim sistemlerini desteklemek için gerekli verileri zamanında girmekte midirler?	(Optimum / Alt Kriter Sayısı) 57,96 / 5 =11,59	0,00	2,90	5,80	8,69	11,59
		K.11.O.2. Etkin bilgi tedariki: Muhasebe bilgi sistemi etkin olarak karar destek sistemlerine bilgi tedariki yapmakta mıdır?		0,00	2,90	5,80	8,69	11,59
		K.11.O.3. Bilgi toplama ve kullanma alışkanlıkları: Bilgi işçileri bilgi toplama ve kullanma alışkanlıkları tatmin etmekte midir?		0,00	2,90	5,80	8,69	11,59
		K.11.O.4. Bilgi işçilerinin karar vermeye özendirilmesi: Bilgi işçileri yetkileri dahilinde kendi başlarına karar vermeleri özendirilmekte midir?		0,00	2,90	5,80	8,69	11,59
		K.11.O.5. Bilgi işçilerinin kararlara katkısı: Bilgi işçilerinin, üst yönetimin alacağı kararlar ile ilgili görüş ve yorumlarını dile getireceği, sisteme entegre düzenlemeler yapılmakta mıdır?		0,00	2,90	5,80	8,69	11,59
Operasyonel Düzey Toplam Puanı			55,06	0,00	0,00	0,00	8,69	46,37

Not:1= Uygulama yok 2= %25 yaygın, 3=%50 Yaygın, 4=%75 Yaygın, 5=Uygulama var, tüm birimlerde yaygın

Stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde yer alan alt kriter puanları için “karar destek sistemleri optimum kriter 11 puanı” her düzey için ayrı ayrı oluşturulan alt kriter soru sayılarına bölünerek elde edilmektedir. Buna göre stratejik düzey alt kriter puanı 12,85 ($64,23/5=12,85$), taktiksel düzey alt kriter puanı 10,19 ($61,14/6=10,19$), operasyonel düzey alt kriter puanı 11,59 ($57,96/5=11,59$) olarak bulunmaktadır. İşletmenin, üç farklı düzeyde yer alan alt kriter sorularına uygulama yaygınlıklarına göre vermiş olduğu cevaplar tabloda renklendirilerek ilgili düzeyin toplam puanı hesaplanmaktadır.

İşletme, stratejik düzeyde 64,23 optimum puanın %70’i olan 44,96 puan almaktadır. Taktiksel düzeyde toplam optimum puanı 61,14 iken 56,05 puan ile %92’lik bir oran yakalanmaktadır. Operasyonel düzeyde ise 55,06 puan alan işletme, 57,96 optimum puanın %95’ine ulaşan bir performansa sahip olduğunu belirtmektedir. Bu puanlar ile işletme, tüm düzeylerde optimum puanın %55’i oranında kalan sektör ortalamasının üzerine çıkmaktadır.

Kriter 12: Uzman Sistemler Değerlendirmesi

“Uzman Sistemler” kriteri için puanlama sunan tablo-54 tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı belirlenen alt kriter sorularına uygulama işletmesinin cevapları alınarak hesaplama yapılmaktadır.

Tablo-54: Kriter 12 Değerlendirme Tablosu

Uygulama İşletmesi Kriter Değerlendirme Tablosu								
Kriter 12 Uzman Sistemler								
Puanlar	Alt Kriter ve Sorusu		Optimum Alt Kriter Puanı	1	2	3	4	5
Stratejik Düzey Optimum Puanı 64,23 Sektör Puanı 35,40	K.12.S.1. Uzman sistemlerin kullanılması: Stratejik kararlar doğrultusunda uzman sistemler kullanılmakta mıdır?		(Optimum / Alt Kriter Sayısı) 64,23 / 4 = 16,06	0,00	4,01	8,03	12,04	16,06
	K.12.S.2. Uzman sistemlerin kurulması ve geliştirilmesi: Uzman sistemlerin kurulması ve geliştirilmesi için kaynak ayrılmakta mıdır?			0,00	4,01	8,03	12,04	16,06
	K.12.S.3. Uzman sistemlerin enformasyon ve bilgi beslemesi: Uzman sistemlerin enformasyon ve bilgi beslemesi için sistemler arasında bağlantı kurulmuş mudur?			0,00	4,01	8,03	12,04	16,06
	K.12.S.4. Muhasebe bilgi sisteminin uzman sistemlere yönelik raporlama yapması: Muhasebe bilgi sistemi direkt olarak uzman sistemler için raporlama yapmakta mıdır?			0,00	4,01	8,03	12,04	16,06
Stratejik Düzey Toplam Puanı			52,19	0,00	0,00	0,00	36,13	16,06
Taktiksel Düzey Optimum Puanı 61,14 Sektör Puanı 33,64	K.12.T.1. Stratejik planlama çalışmalarına destek: Bilgi yöneticileri stratejik planlama çalışmalarına etkin destek vermekte midir?		(Optimum / Alt Kriter Sayısı) 61,14 / 4 = 15,29	0,00	3,82	7,64	11,46	15,29
	K.12.T.2. Muhasebe bilgi sistemi uzman sistemler için gerekli projeksiyonu sunması: Muhasebe bilgi sistemi uzman sistemler için gerekli olan projeksiyonu sunabiliyor mu?			0,00	3,82	7,64	11,46	15,29
	K.12.T.3. Uzman sistemleri destekleyici toplantılar: Bilgi profesyonelleri ile bilgi yöneticilerinin bir araya getiren ve uzman sistemleri destekleyici toplantılar yapılıyor mu?			0,00	3,82	7,64	11,46	15,29
	K.12.T.4. Muhasebe bilgi sisteminin yeni rapor tipleri geliştirilmesi: Muhasebe bilgi sistemi uzman sistemlere yönelik yeni rapor tipleri geliştirebiliyor mu?			0,00	3,82	7,64	11,46	15,29
Taktiksel Düzey Toplam Puanı			53,50	0,00	0,00	0,00	22,93	30,57

Operasyonel Düzey	Optimum	K.12.O.1. Uzman sistemler için stratejilerin belirlenmesinde çalışan katılımı: Uzman sistemler ve alt sistemler için bilginin oluşturulması, korunması ve yönetilmesi ile ilgili stratejilerin belirlenmesine bilgi işçilerinin katılımı sağlanmakta mıdır? K.12.O.2. Uzman sistemleri destekleyici raporlar: Bilgi profesyonellerinin operasyonel birimlerden istediği uzman sistemleri destekleyici raporlar hazırlanabilmekte midir? K.12.O.3. Bilgi profesyonelleri ve bilgi işçilerinin iletişimi: Bilgi profesyonelleri ve bilgi işçilerinin direkt olarak iletişim kurabildikleri bir iletişim sistemi bulunmakta mıdır? K.12.O.4. Muhasebe bilgi çalışanlarının uzman sistemlere yönelik eğitimleri: Muhasebe bilgi çalışanları uzman sistemlerin talepleri doğrultusunda bilgi üretmeleri için eğitim ve bilgilendirme toplantıları almakta mıdır?	(Optimum / Alt Kriter Sayısı) 57,96 / 4 = 14,49	0,00	3,62	7,25	10,87	14,49
	Sektör Puanı			0,00	3,62	7,25	10,87	14,49
	31,97			0,00	3,62	7,25	10,87	14,49
	Operasyonel Düzey Toplam Puanı			57,96	0,00	0,00	0,00	57,96

Not:1= Uygulama yok 2= %25 yaygın, 3=%50 Yaygın, 4=%75 Yaygın, 5=Uygulama var, tüm birimlerde yaygın

Stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde yer alan alt kriter puanları için “uzman sistemler kriter 12 puanı” her düzey için ayrı ayrı oluşturulan alt kriter soru sayılarına bölünerek elde edilmektedir. Buna göre stratejik düzey alt kriter puanı 16,06 ($64,23/4=16,06$), taktiksel düzey alt kriter puanı 15,29 ($61,14/4=15,29$), operasyonel düzey alt kriter puanı 14,49 ($57,96/4=14,49$) olarak bulunmaktadır. İşletmenin, üç farklı düzeyde yer alan alt kriter sorularına uygulama yaygınlıklarına göre vermiş olduğu cevaplar tabloda renklendirilerek ilgili düzeyin toplam puanı hesaplanmaktadır.

İşletme, stratejik düzey için optimum puanı 64,23 sektör puanı 35,40 olan uzman sistemler kriterinde 52,19 kriter puanı elde etmiştir. Sektör ortalaması optimum puanın %55 iken uygulama işletmesi %81 oranda optimuma yaklaşmaktadır. Taktiksel düzey için optimum puanı 61,14 sektör puanı 33,64 olan kriterde 53,50 kriter puanı elde etmektedir. Kriterde %55 ile sektör ortalaması bulunmuşken uygulama işletmesi optimumun %88 oranda uygulamaya sahiptir. Operasyonel düzeyde ise, optimum puan 57,96 iken ,sektör %55’lik bir oranla 31,97 puan almakta, işleme tüm uygulamaların bünyesinde yaygın olduğunu belirtmiş olduğundan 57,96 puan almış %100’luk bir oranla optimumu yakalamaktadır.

4.3.3. Bileşenlerin Değerlendirilmesi

Alt kriter analizleri sonucu elde edilen kriter puanları ilişkili oldukları bileşen tablolarına alınmış ve böylece bileşen değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bileşen 1: Bilgi Teknolojileri Değerlendirmesi

Daha önceki bölümlerde ele alınan bileşenler ile kriterler arasındaki ilişkiye göre, bilgi teknolojileri bileşeni genel olarak teknik boyutta ele alınması gereken bir unsurdur. Buna göre modelde teknik boyutta yer alan tüm kriterler bileşen 1

değerlendirmesinde dikkate alınması gereken unsurlardır. Tüm düzeyler için ayrı ayrı ele alınan kriter 8, 9, 10, 11 ve 12 puanları tablo-55 bileşen 1 değerlendirme tablosunda bir araya getirilmektedir.

Alt kriter sorularına verdiği yanıtlara göre işletme stratejik düzeyde %73, taktiksel düzeyde %78 ve operasyonel düzeyde %85 oranlarda optimuma yaklaşmaktadır. Sektör ortalamasının optimuma oranı tüm düzeylerde %55 iken işletme uygulamalarının sektöre göre daha iyi durumda olduğu rahatlıkla söylenebilir. Ayrıntılı bir inceleme yapıldığında kurumsal zeka teknolojileri uygulamasının taktiksel ve operasyonel düzeyde sektör ortalamasının da altında kaldığı görülmektedir. İşletmenin bu noktadaki uygulamalara yönelik geliştirme çalışmaları yapması önerilebilir.

Bileşen 2: Bilgi Kaynakları Değerlendirmesi

Bilge muhasebe modelinde bilgi kaynakları bileşeni yönetsel boyutta yer alan dönüşümcü liderlik, kurumsal demokrasi, kurum kültürü ve yapısı, kurumsal yenilikçilik ve değişim kriterleri ile teknik boyutta yer alan bilgi sistemleri ve KKP kriterleriyle doğrudan ilişkilidir. Buna göre tüm düzeyler için ayrı ayrı ele alınan kriter 1, 2, 3, 4, 8 ve 9 puanları tablo-56 bileşen 2 değerlendirme tablosunda bir araya getirilmektedir.

İşletmenin alt kriter değerlendirmeleri sonucu elde edilen kriter puanları genel olarak optimuma yakın sektör ortalamasının üstündedir. Buna göre işletme stratejik düzeyde %58 sektör puan oranına karşılık %74 oranda optimuma yaklaşmaktadır. Taktiksel düzeyde sektör %60'larda iken işletme %85'lik bir oran elde etmektedir. Operasyonel düzeyde ise işletme %89 oranında optimuma yaklaşarak %62'lik sektör oranını yine geçmektedir. Görüldüğü üzere işletme bilgi kaynakları uygulamalarında alt düzeylerde daha etkili uygulamalar yürütmektedir.

Bileşen 3: Bilgi Çalışanları Değerlendirmesi

Bilgi çalışanlarının muhasebe bilgi sistemi içerisindeki varlığı kurumsal bilgelik anlayışının soyut unsurları ile ele alınması bir konudur. Bu doğrultuda bilge muhasebe modelinde bilgi çalışanları bileşeni tamamen yönetsel boyutta yer alan kriterlerle yakın ilişkide olduğu kabul edilmektedir. Buna göre tüm düzeyler için ayrı

ayrı ele alınan kriter 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7 puanları tablo-57 bileşen 3 değerlendirme tablosunda bir araya getirilmektedir.

Alt kriter değerlendirmeleri ile elde edilen kriter puanları incelendiğinde işletmenin bilgi çalışanları kriteri için başarılı uygulamalar gerçekleştirdiği söylenebilir. İşletme stratejik düzeyde optimum puanın %78'inn, taktiksel düzeyde %93'ünü ve operasyonel düzeyde %87'sini almaktadır. Sektör puanlarının optimuma oranları bilgi yönetim düzeylerine göre sırasıyla %61, %63 ve %64 iken işletme uygulamalarının oldukça iyi durumda olduğu görülmektedir. Ayrıca bu tablodan taktiksel düzeyde bilgi yöneticilerinin en başarılı uygulamaları gerçekleştirdikleri sonucu da çıkarılabilir.

Bileşen 4: Bilgi Üretimi Değerlendirmesi

Bilgi üretimi muhasebe bilgi sistemi içerisindeki hem yönetsel, hem de teknik boyutlarıyla incelenen bir unsurdur. Bilge muhasebe modelinde bilgi üretimiyle kurumsal bilgelik unsurları olan öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme, bilgi transferi ve kurumsal sürdürülebilirlik ile kurumsal zeka teknolojileri, karar destek sistemleri ve uzman sistemler yakın ilişkili olarak kabul edilmektedir. Buna göre tüm düzeyler için ayrı ayrı ele alınan kriter 5, 6, 7, 10, 11, ve 12 puanları tablo-58 bileşen 4 değerlendirme tablosunda bir araya getirilmektedir.

İşletmenin cevaplamış olduğu alt kriterler soruları ile oluşturulan kriter puanları genel olarak bilgi üretimi faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. Stratejik düzeyde işletme %77, taktiksel düzeyde %76, operasyonel düzeyde ise %84 oranında optimum puanlamaya yaklaşmaktadır. Sektör ortalamalarının optimuma oranları tüm düzeyler için sırasıyla %57, %58 ve %52'dir. Buna göre işletme uygulamalarının genele göre iyi durumda ve bilgi üretiminde etkili uygulamaların operasyonel bilgi düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo-55: Bileşen 1 Değerlendirme Tablosu

Bileşen 1: Bilgi Teknolojileri		Stratejik Düzey			Taktiksel Düzey			Operasyonel Düzey		
		Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi	Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi	Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi
Kriter 8	Bilgi Sistemleri	64,02	35,50	41,15	59,10	32,62	56,99	60,22	33,54	53,77
Kriter 9	Kurumsal Kaynak Planlama	64,02	35,50	43,44	59,10	32,62	54,17	60,22	33,54	60,22
Kriter 10	Kurumsal Zeka Teknolojileri	64,23	35,40	52,19	61,14	33,64	15,29	57,96	31,97	21,74
Kriter 11	Karar Destek Sistemleri	64,23	35,40	44,96	61,14	33,64	56,05	57,96	31,97	55,06
Kriter 12	Uzman Sistemler	64,23	35,40	52,19	61,14	33,64	53,50	57,96	31,97	57,96
Toplam		320,73	177,22	233,93	301,62	166,16	235,99	294,32	162,98	248,75
Uygulama İşletmesi ve Sektör Ortalamalarının Optimuma Oram		73%	55%		78%	55%		85%	55%	

Tablo-56: Bileşen 2 Değerlendirme Tablosu

Bileşen 2: Bilgi Kaynakları		Stratejik Düzey			Taktiksel Düzey			Operasyonel Düzey		
		Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi	Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi	Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi
Kriter 1	Dönüşümcü Liderlik	33,16	20,28	27,64	45,50	28,74	39,81	76,10	48,89	64,68
Kriter 2	Kurumsal Demokrasi	33,16	20,28	30,40	45,50	28,74	36,40	76,10	48,89	68,49
Kriter 3	Kurum Kültürü ve Altyapısı	33,16	20,28	24,18	45,50	28,74	35,00	76,10	48,89	63,41
Kriter 4	Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim	33,16	20,28	24,87	45,50	28,74	38,39	76,10	48,89	63,41
Kriter 8	Bilgi Sistemleri	64,02	35,50	41,15	61,14	33,64	56,05	57,96	31,97	55,06
Kriter 9	Kurumsal Kaynak Planlama	64,02	35,50	43,44	61,14	33,64	53,50	57,96	31,97	57,96
Toplam		260,69	152,12	191,69	304,28	182,26	259,15	420,31	259,50	373,02
Uygulama İşletmesi ve Sektör Ortalamalarının Optimuma Oram		74%	58%		85%	60%		89%	62%	

Tablo-57: Bileşen 3 Değerlendirme Tablosu

Bileşen 3: Bilgi Çalışanları		Stratejik Düzey			Taktiksel Düzey			Operasyonel Düzey		
		Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi	Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi	Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi
Kriter 1	Dönüşümcü Liderlik	33,16	20,28	27,64	45,50	28,74	39,81	76,10	48,89	64,68
Kriter 2	Kurumsal Demokrasi	33,16	20,28	30,40	45,50	28,74	36,40	76,10	48,89	68,49
Kriter 3	Kurum Kültürü ve Altyapısı	33,16	20,28	24,18	45,50	28,74	64,23	76,10	48,89	63,41
Kriter 4	Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim	33,16	20,28	24,87	45,50	28,74	38,39	76,10	48,89	63,41
Kriter 5	Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme	33,38	20,18	28,61	47,54	29,76	36,98	73,84	47,32	70,76
Kriter 6	Bilgi Transferi	33,38	20,18	23,84	47,54	29,76	46,22	73,84	47,32	65,93
Kriter 7	Kurumsal Sürdürülebilirlik	33,38	20,18	24,11	47,54	29,76	40,94	73,84	47,32	59,99
Toplam		232,80	141,64	183,66	324,63	204,27	302,98	525,90	337,52	456,68
Uygulama İşletmesi ve Sektör Ortalamalarının Optimuma Oranı		79%	61%		93%	63%		87%	64%	

Tablo-58: Bileşen 4 Değerlendirme Tablosu

Bileşen 4: Bilgi Üretimi		Stratejik Düzey			Taktiksel Düzey			Operasyonel Düzey		
		Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi	Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi	Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi
Kriter 5	Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme	33,38	20,18	28,61	47,54	29,76	36,98	73,84	47,32	70,76
Kriter 6	Bilgi Transferi	33,38	20,18	23,84	47,54	29,76	46,22	73,84	47,32	65,93
Kriter 7	Kurumsal Sürdürülebilirlik	33,38	20,18	24,11	47,54	29,76	40,94	73,84	47,32	59,99
Kriter 10	Kurumsal Zeka Teknolojileri	64,23	35,40	52,19	61,14	33,64	15,29	57,96	31,97	21,74
Kriter 11	Karar Destek Sistemleri	64,23	35,40	44,96	61,14	33,64	56,05	57,96	31,97	55,06
Kriter 12	Uzman Sistemler	64,23	35,40	52,19	61,14	33,64	53,50	57,96	0,00	57,96
Toplam		292,83	166,74	225,90	326,05	190,21	248,97	395,40	205,89	331,44
Uygulama İşletmesi ve Sektör Ortalamalarının Optimuma Oranı		77%	57%		76%	58%		84%	52%	

Tablo-59: Bilge Muhasebe Modeli Genel Değerlendirme Tablosu

Kriterler		Bileşenler											
		Bileşen 1			Bileşen 2			Bileşen 3			Bileşen 4		
		Bilgi Teknolojileri			Bilgi Kaynakları			Bilgi Çalışanları			Bilgi Üretimi		
		Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi	Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi	Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi	Optimum	Sektör Ortalaması	Uygulama İşletmesi
Yönetimsel Boyut	Kriter 1	Dönüşümcü Liderlik		154,76	97,91	132,13	154,76	97,91	132,13				
	Kriter 2	Kurumsal Demokrasi		154,76	97,91	135,29	154,76	97,91	135,29				
	Kriter 3	Kurum Kültürü ve Altyapısı		154,76	97,91	122,60	154,76	97,91	122,60				
	Kriter 4	Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim		154,76	97,91	126,68	154,76	97,91	126,68				
	Kriter 5	Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme					154,76	97,26	136,35	154,76	97,26	136,35	
	Kriter 6	Bilgi Transferi					154,76	97,26	135,99	154,76	97,26	135,99	
	Kriter 7	Kurumsal Sürdürülebilirlik					154,76	97,26	125,04	154,76	97,26	125,04	
Teknik Boyut	Kriter 8	Bilgi Sistemleri		183,33	101,66	151,91	183,33	101,66	151,91				
	Kriter 9	Kurumsal Kaynak Planlama		183,33	101,66	157,83	183,33	101,66	157,83				
	Kriter 10	Kurumsal Zeka Teknolojileri		183,33	101,01	89,21				183,33	101,01	89,21	
	Kriter 11	Karar Destek Sistemleri		183,33	101,01	156,07				183,33	101,01	156,07	
	Kriter 12	Uzman Sistemler		183,33	101,01	163,65				183,33	101,01	163,65	
Toplam		916,67	506,36	718,67	985,71	594,98	826,44	1083,33	683,43	914,08	1.014,29	594,80	806,31
Uygulama İşletmesi ve Sektör Ortalamalarının Optimuma Oranı		78%	55%		84%	60%		84%	63%		79%	59%	

4.3.4. Genel Değerlendirme

Tüm bilgi yönetim düzeyleri için ayrı ayrı yapılan analizler ile oluşturulan toplam kriter puanları, bileşen değerlendirme tablolarına ve son olarak genel değerlendirme tablosuna alınmakta ve yorumlama imkanı elde edilmektedir. Tablo-59 bilge muhasebe modeli genel değerlendirme puanlarını göstermektedir.

İşletmenin bilgi teknolojileri uygulamaları optimuma %78'lik bir oranla yaklaşırken, bilgi kaynakları ve bilgi çalışanları bileşenleri %84, bilgi üretimi ise %79 oranında olduğu görülmektedir. Sektör ortalamasının tüm bileşenler için optimum puanlamaya olan oranları sırasıyla %55, %60, %63 ve %59 olarak hesaplanmaktadır. Buna göre, işletme puanları tüm bileşenlerde sektör uygulamalarından daha yüksek olarak gerçekleşmektedir.

Uygulama işletmesinin tüm düzeylerde, etkin uygulamalar yürütmekte olduğu, kurumsal bilgelik anlayışına uygun ve nitelikli bilgi üretimi için altyapısını kuvvetlendirmiş bir muhasebe bilgi sistemi yapısına sahip olduğu söylenebilir. Söz konusu genelleme işletmenin muhasebe bilgi sistemi bileşenlerinin sektör ortalama oranlarına göre daha iyi durumda olduğunu gösteren puanlar incelenerek yapılmaktadır. Diğer yandan tüm bilgi yönetim süreçlerinin optimuma ulaşması gerekliliği göz ardı edilmemelidir. İşletmenin bu noktada eksik yönlerin geliştirici politikalar yürütmek suretiyle, bilge muhasebe anlayışına daha da yaklaşabileceği öngörülebilmektedir.

Alınan sonuçlara göre işletmenin, %78'lik oranla muhasebe bilgi sisteminin bilgi teknolojileri bileşeninde sektör ortalamasının üzerinde olduğu ve gerekli olan altyapının bulunduğu söylenebilir. Fonksiyonlara göre üst ve alt bilgi sistemlerine sahip olması, KKP sistemini yoğun olarak kullanmakta olması işletmenin önemli artılarıdır. Bu sonuç işletmenin elde ettiği 151,91 ve 157,83 puanlarının optimumun %83 ve %86 seviyelerinde olması nedeniyle rahatlıkla ifade edilebilir. Beklentilerin tersine, sektör ortalamaları optimumun %55'i seviyelerinde iken, işletme 156,07 puan ile karar destek sistemlerinde optimumun %85'i ve 163,65 puan ile uzman sistemlerde optimumun %89'u seviyelerinde performans göstermektedir. Buna göre işletmenin bu sistemleri aktif olarak kullanmakla kalmayıp bilgi yönetim süreçlerinde bu sistemlerden yararlandığı söylenebilir. Taktiksel ve stratejik düzeyde muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgiler bu sistemler aracılığıyla daha nitelikli

hale gelmekte ve değer yaratacak potansiyele ulaşmaktadır. İşletme bu noktada başarılı kabul edilecek bilgi yönetim performansına sahiptir. Sonuçlar üzerinden, yapılanmaya getirilecek en büyük eleştiri işletmenin kurumsal zeka teknolojilerinden yeterince yararlanıyor olmamasıdır. İşletme sektör ortalamasının %55 seviyelerinde olduğu kriterden 89,21 puan almış ve böylece optimumun %49'unda kalmıştır. Özellikle, kurumsal zeka teknolojilerinin operasyonel düzeyde ham verileri ve enformasyonları kalabalık veri tabanlarından bulup, seçerek, çeşitli analiz ve modellemelerle nitelikli bilgilere dönüştürmesi bilgi yönetimine önemli bir katkı sağlamaktadır. İşletme ile yapılan görüşmelerde muhasebe bilgi sisteminin, söz konusu katkı potansiyeline rağmen, kurumsal zeka teknolojileriyle yeterince donatılmamış veya henüz gereklilik duyulmamış olduğu öğrenilmiştir. İşletmenin imalat sektöründe olması, üretim süreçlerinin çok değişken koşullara bağlı olmaması, operasyonel düzeyde karar süreçlerine etki edecek ve kurumsal zeka teknolojileri kullanımı ile üretilecek nitelikli bilgi ihtiyacının fazla olmadığı bilgisi işletme yetkililerinin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Alınan bilgiler ile modelin sonucunda elde edilen puanlama aslında birbiriyle tutarlıdır.

Bilgi kaynakları bileşeni muhasebe bilgi sisteminde soyut ve somut olarak yönetsel ve teknik boyutta yer alan kriterlerle birlikte değerlendirilmektedir. İşletme dönüşümcü liderlik ve kurumsal demokrasi kriterlerine yönelik 132,13 puanla %85, 135,29 puanla %87 oranlarında kurum içi anlayışa sahiptir. Dönüşümcü liderlik ve kurumsal demokrasi anlayışlarının %63 sektör ortalamasının üzerinde olması bilgi yönetiminde işletmenin önemli bir rekabet avantajına sahip olduğunu göstermektedir. İşletme bu anlayışı geliştirdikçe, bilgi kaynaklarını çeşitlendirmekle kalmayıp daha dinamik hale getirebilir, informal bilgi üretimi idealine uygun olarak kaynakları kullanabilme kabiliyeti kazanabilir. İşletme kurum kültürü kriterinde 122,60 puan ile %79, yenilikçilik ve değişim kriterinde 126,68 puan ile %82 başarı oranlarına sahiptir. Hızla değişen koşullar, dönüşüm ve yenilikçilik yaklaşımı işletmenin bilgi kaynaklarının sorgulanmasına ve geliştirilmesine neden olacağından, işletmeler yenilikçilik ve değişime açık, kurum kültürü ve yapılanması kuvvetli hale gelmek zorundadırlar. Uygulama işletmesinin almış olduğu puanlar ile söz konusu durumlara karşı hazırlıklı olduğu, kurum kültürüne bağlılığı ile değişim ve yeniliklere karşı adaptasyon problemi yaşamadığı veya daha hızlı ayak uydurabildiği söylenebilir. Bilgi kaynakları ile ilişkili olan bilgi sistemleri ve KKP uygulamaları işletmede

151,91 puan ve 157,83 puanlar ile %82 ve %86 oranlarla kullanılmaktadır. İşletme bu oranlarla %55'lik sektör ortalamasının oldukça üzerindedir. Bu sonuç işletmenin söz konusu sistemlerden oldukça fazla yararlanmakta olduğunu, böylece bilgi kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabildiğini göstermektedir.

Bilgi çalışanları kurumsal bilgeliğin anlayışının ilk hedefinde olan muhasebe bilgi sistemi bileşenidir. Kurumsal bilgeliğin soyut unsurları bilgi çalışanlarını yönetsel boyutta geliştirerek bilgi yönetimine optimal katkı sağlamalarını hedeflemektedir. İşletmenin bilgi çalışanları bileşeni tüm yönetsel boyut kriterleriyle analiz edilmiştir. İşletmenin, dönüşümcü liderlik, kurumsal demokrasi, kurum kültürü ve altyapısı, kurumsal yenilikçilik ve değişim kriterleri için %85, %87, %79 ve %82 oranlarındaki performansı bilgi çalışanlarının bilgi yönetim süreçlerine aktif olarak dahil olduğunu göstermektedir. Bu durum %63'lük sektör ortalamasına karşın işletmeye bilgi yönetiminde rekabet avantajı kazandırmaktadır. İşletmenin öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kriterinin de de 136,35 puan ile %88'lik bir başarı puanı elde etmesi çalışan katılımı bilgi üretme ve problem çözme uygulamalarında başarılı olabileceği öngörüsünü kuvvetlendirmektedir. Genel olarak sonuçlardan elde edilen öngörü ile çalışanların örtük bilgilerinin açığa çıkarılması, formal ve informal geri bildirim yeteneklerinin geliştirilmesi ve böylece değer yaratabilen, nitelikli informal bilgilerin karar süreçlerine yansımaları beklenebilir. İşletme ayrıca bilgi transferinde 135,99 puan ile %88 optimuma yaklaşmaktadır. Bu sonuç işletmenin kuvvetli bir iletişim ve bilgi paylaşım altyapısını oluşturduğunu göstermektedir. Kurumsal bilgeliğe bilgi çalışanlarının ürettiği ve elde ettiği bilgileri kullanma için gerekli olan bilgi transferi kriteri işletme için kabul edilebilecek önemli artılardan bir tanesidir. Diğer yandan işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik kriterinde 125,04 puan ile %80 orana ulaşmış olması kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sosyal sorumluluk unsurlarının kurum içinde kabul edildiğini göstermektedir. Stratejik ve sürdürülebilir kararlara çalışanların saygı duyması, kabullenerek sahiplenmesi uzun vadeli hedeflere ulaşmanın önemli bir anahtarıdır. İşletmenin bu noktada iyi bir atmosfere sahip olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Muhasebe bilgi sisteminde formal bilgi üretiminin yanısıra informal bilgi üretimi, kurumsal bilgeliğin anlayışının yönetsel boyut unsurları ile teknik boyut unsurlarının beraber uygulanması ile sağlanabilir. Bu kapsamda söz konusu bileşen

ile, yönetsel boyutta bilgi üretimine en fazla etki eden kriterler yakın ilişkili olduğu kabul edilmiştir. Diğer yandan teknik boyutta doğrudan bilgi üretme amacıyla kullanılan teknoloji ve sistemler de bileşenin yakın ilişkili olduğu kriterler olarak incelemeye alınmıştır. Uygulama işletmesi, kurumsal bilgelik kriterlerinde öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme, bilgi transferi ve kurumsal sürdürülebilirlik kriterlerinde sektör puanı %63 oranı seviyelerinde iken, sırasıyla %88, %88 ve %80 oranlarında yüksek kabul edilecek optimum puanları elde etmiştir. Bu sonuçlar işletmenin informal bilgi üretimine yatkın bir yapılanma ve anlayışa sahip olduğunu göstermektedir. Diğer yandan işletmenin teknik anlamda kurumsal zeka teknolojileri, karar destek sistemleri ve uzman sistemler kriterlerinde %49, %85 ve %89 oranlarda uygulamalara sahip olduğu öğrenilmektedir. Buna göre işletmenin 89,21 puanla en çarpıcı rakamı elde ettiği kurumsal zeka teknolojileri kriterinde %63 sektör ortalama değerinin bile altında performansa sahip olduğu ve bilgi üretiminde en zayıf noktasının burası olduğu söylenebilir. Sonuçlara göre taktiksel ve stratejik düzey sistemleri olarak kabul edilen karar destek ve uzman sistemlerin bilgi üretiminde iyi bir şekilde kullanılarak karar süreçlerinde formal bilgilerin yanı sıra informal bilgiler ile bilgi ve rapor niteliğinin artırıldığı öngörülebilmektedir. İşletmenin, muhasebe bilgi sisteminin bu kabiliyetine rağmen, kurumsal zeka teknoloji kullanımında yetersiz kalması daha kapsamlı ve nitelikli bilgi üretilmesinde bir engel olduğunu kabul etmesi gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmede, gelişmelerden en fazla etkilenen muhasebe alanı, oluşturulan standart ve kurallar için üretilecek bilginin merkezinde bulunmaktadır. Yeni yönetim felsefelerinin sonucu olarak, çerçeveleri tekrar çizilen finansal raporlama ve denetim standartları, sürdürülebilirlik ve entegre raporlama kuralları, muhasebenin üreteceği bilgi niteliğini değiştirmekte ve bu alanda yapısal değişiklikleri gerektirmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı ile muhasebenin ilgililerine yönelik, formal bir bilgi yönetim altyapısı üzerinde, tarafsız, doğru, ispatlanabilir, tutarlı, önemli ve dönemsel bilgiler üretmesi istenmektedir. Bu doğrultuda muhasebe bilgi sisteminin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilmesi beklenmektedir.

Muhasebe bilgi sistemi, sürekliliği ve sürdürülebilirliği sağlamayı öngörse de, üreteceği bilgilerin gelecekteki belirsizlikler ve değişen koşullar nedeniyle işletmeye avantaj sağlayacak katkıyı yapacağına dair tereddütler bulunmaktadır. Bu tereddütlerin en önemli nedeni, üretilecek bilginin standartlaştırılması ve formal bir alt yapının ürünü olmasıdır. Çünkü söz konusu standartlaşma ve yapılanma rakipler için de bir zorunluluk olduğu için, onlara karşı farklı bilgilerin avantajını kullanarak kararlar almasını zorlaştıracaktır.

Çalışmada, günümüz koşullarında, rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme hedefli dinamik işletmelerin bilgi yönetimi yapılarına uygun, bilgi teknolojilerini kullanan, doğru zamanlı, hızlı, çalışanların tecrübeleri, yetenekleri ve öngörülleri gibi kişisel özelliklerinden yararlanan, çevre ile ilişkili, karar vericilerin gereksinimlerinden daha fazla öngörülleri de şekillendiren, geleceği ortaya koyan, nitelikli bilgiler üreten muhasebe sistemine ihtiyaç hissedildiği gerçeği ortaya konmuştur. Bu doğrultuda, muhasebe bilgi sisteminin formal bilginin yanı sıra, informal bilgi üretimini de gündemine alması, böylece kaynakların ve üretilecek bilginin çeşitliliğini ve niteliğini arttırarak, yönetime ve kararlara daha aktif ve verimli bir şekilde katkı yapması öngörülmektedir. Böyle bir yapılanma için başta bilgi yönetiminin ardında da muhasebe bilgi sisteminin bileşenleri üzerinde yönetsel açıdan bazı erdemleri kazandıracak kurumsal bilgelik anlayışı, yeni bir soluk olarak görülmektedir.

Kurumsal bilgelik anlayışı, kurumsal aklı kullanarak optimum bilgi yönetimine ulaşmayı böylece rekabet avantajı ve sürdürülebilir büyümeyi yakalamayı ana hedef

olarak benimsemektedir. Kurumsal bilgelik, işletmeye kazandıracığı erdemleriyle, görünen durumun ötesine bakmayı, olağanüstü durumlara karşı akılcı tepkiler ve tahminlemeler yapmayı, tecrübeyle kazanılan sezgisel yeteneği kullanmayı ve böylece ihtiyaç duyulan nitelikli bilgiyi üretmeyi hedeflemektedir. Optimum bilgi yönetimi anlayışının, muhasebe başta olmak üzere işletmenin tüm bilgi üretim mekanizmalarını kapsaması beklenmektedir.

Kurumsal bilgelik anlayışı ile bilgi yönetiminin geliştirilmesi ideali doğrudan muhasebe bilgi sistemini etkileyecektir. Muhasebe fonksiyonu söz konusu geliştirmelerde aktif olarak bulunacağı gibi, kendi yapılanmasında başlatacağı uygulamaları tüm işletme geneline yaymada öncü birim olacaktır. Bu nedenle bilgi yönetiminde öngörülen geliştirmeler için muhasebe bilgi sistemi pilot sistem olmak durumundadır.

Söz konusu gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda muhasebe bilgi sisteminin geliştirilmesi için kurumsal bilgelik anlayışı çalışmanın temel dayanağı olmuştur. Bilgi, bilgi yönetimi, bilgelik ve kurumsal bilgelik kavramlarının temellerine inen, ardından kurumsal bilgelik anlayışında muhasebe bilgi sistemini inceleyen çalışma, birçok soyut kavramı ele almaktadır. Çalışma, ele alınan tüm kavramların çatısını oluşturacak şekilde kurumsal bilgelik anlayışında muhasebe bilgi sistemini geliştirmeyi ve böylece bilge muhasebe olarak adlandırılan yönetim felsefesine ulaşmayı sağlamayan bilge muhasebe modelini ortaya çıkarmaktadır. Bilge muhasebe modeli, izah edilen gereklilikler çerçevesinde, muhasebe bilgi sisteminin arzulan yapıya kavuşması doğrultusunda, yapılacak iyileştirme çalışmaları için, işletmelere yol gösterici bir kılavuz olarak kabul edilmektedir. Önerilen model, çok boyutlu bilgi yönetiminin tüm unsurlarını muhasebe bilgi sistemi özeline indirgeyen ve böylece yönetim muhasebesi alanına farklı bir bakış açısı kazandıran yeni bir çalışmadır. Modelin oluşumunda dayanak gösterilen kavramlar ile modelin unsurları yönetim muhasebesi alanında başlatılacak yeni tartışmalara konu olabilecek nitelikler içermektedir.

Bilge muhasebe modeli hedef işletmenin bilgi yönetim alt yapısını ve muhasebe bilgi sistemini sorgulamakta yönetsel ve teknik boyutlarda değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Bu değerlendirme, kurumsal bilgelik anlayışında muhasebe bilgi sisteminin geliştirilmesine yol haritası olmaktadır. Model, kriter ve

bileşen olarak kabul edilen unsurlarla ilgili yapılan istatistikî analizler neticesinde elde edilen puanlanmanın referans alınması ve ardından işletme sorgulaması sonucu elde edilen puanlamalarla kıyaslama yapılabilmesini sağlamaktadır. Uygulama, optimum olarak adlandırılan kurumsal bilgeliğin anlayışının tam olarak hakim olduğu bilgi yönetim seviyesi ile sektör ortalaması olarak adlandırılan ve bilgi yönetimi gerçekleştiren uygulamadaki işletmelerin seviyesi ile çift yönlü kıyaslamaya imkan tanımaktadır.

Çalışma genelinde birçok kısıt ve sınırlılık olmasına karşın somut bir sonuca ulaşılmaya gayret edilmiştir. Tamamen soyut olgular üzerine nitel değerlendirmeler ile kurgulanan çalışma, oluşturulan model ile nicel bir boyuta taşınmaya çalışılmıştır. Gözlemsel ve deneysel metotlar ile soyut çıktılara ulaşılmış, böylece pratikte karşılığı olan somut bir yapı kazandırılmıştır. Geliştirilen modelin referansları ve altyapısı için kullanılan anket çalışması, genel itibarıyla bir kısıt oluşturmaktadır. Bu nedenle yapılan çalışmada bilgi yönetim uygulamalarında kabul edilebilir seviyedeki işletmelere ulaşılmış ve çerçeve geniş tutulmaya çalışılmıştır. Genel değerlendirme unsurları içermesi ve çalışmanın tüm boyutlarına değinmesine rağmen modelde oluşturulan kriter değerlendirme soruları hedef işletmenin genel yapısı da öngörülerek düzenlenmiştir. Modelin üretim, perakende, hizmet vb. gibi birbirinden farklı işletme yapılarında ve sektörlerde kullanılması durumunda kriterlerin değerlendirilmesi için geliştirilen alt kriterler tekrar ele alınabilir, alt kriterler değiştirilebilir veya çeşitlendirilebilir böylece spesifik model uygulamaları geliştirilebilir. Böyle bir uygulama, hedef işletmeye özel bir analiz yapılmasına ve sonuçların daha nitelikli hale getirilmesine imkan tanımaktadır.

Bilge muhasebe modeli ayrıca, teknolojik bir altyapı ile bilgisayar tabanlı bir robot uygulamaya da dönüştürülebilir. Modelin kurgulandığı tüm unsurların robot uygulamaya programlanmasıyla, işletme bilgi yönetim sistemlerinin değerlendirmeleri daha hızlı bir şekilde yapılabilir. Böylece kurumsal bilgeliğin anlayışında muhasebe bilgi sisteminde yapılacak geliştirmeler her seferinde, sürekli ve hızlı bir şekilde ölçülebilir.

KAYNAKÇA

- Acar Durmuş ve Dağlar Hüseyin, (2005) “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı”, Muhasebe Ve Denetimine Bakış, 4 (14), s.23-40.
- Ackoff, R. L., (1989). “From Data to Wisdom”, Journal of Applied Systems Analysis (16), s.3-9.
- Akgüç Öztin, (2006), “Mali Tablolar Analizi”, 12. Baskı, Arayış Basın ve Yayıncılık, (2), İstanbul.
- Akgün Ali E. ve Kırçovalı Sümeyye Y., (2015), “Organizational Wisdom and its Impact on Firm Innovation and Performance” Doğuş Üniversitesi Dergisi, 16 (2) s.193-202
- Akgün Ali İ., (2010), “Üretim Sistemlerinin Gerekli Kıldığı Maliyet Hesaplama Yöntemi Olarak Standart Maliyetler ve Sapma Analizlerinin İncelenmesi”, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (1) s.35-64
- Akgün Ali İ. ve Kılıç Selçuk (2013), “Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ve Ekonomi 20 (2) s.21-36.
- Aktan Can, (2006), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, Mercek, 11(41), s.54-67.
- Aktan Coşkun, Can ve Vural İstiklal, Y., (2005), “Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi”, Çizgi Kitapevi, (1).
- Alagöz Ali, Ortakarpuz Metehan ve Ceran Mehmet Burak, (2013), “Dynamic Capabilities of Enterprises In Accounting Perspective And Evaluation of The Scope of IAS 38 Intangible Assets Standard”, Proceedings of Annual Paris Business And Social Science Research Conference, Paris, France, 4 - 5 July.
- Alagöz Ali, Öge Serdar ve Koçyiğit Nezahat, (2013), “Muhasebe Bilgi Sistemi ve Karar Destek Sistemleri İlişkisinin Yönetimsel Karar Alma Faaliyetlerine Etkisi” Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (30), s.27-40.
- Alagöz Ali, Öge Serdar ve Ortakarpuz Metehan, (2014), “Bir Kurumsal Zekâ Teknolojisi Olarak Veri Madenciliği ile Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Dr. Mehmet Yıldız Özel Sayısı, s.1-21.
- Alagöz Ali ve Özpeynirci Rabia, (2007), “Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlaması”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF. Dergisi, 9(11), s.167-184.
- Anameriç Hakan, (2005), “Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Rolü”, Bilgi Dünyası Dergisi, 6(1), s.15-35.
- Anameriç Hakan, (2005), “Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi”, Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 45(2), s.25-44.
- Argüden Yılmaz ve Erşahin Burak, (2008), “Veri Madenciliği, Veriden Bilgiye Masraftan Değere”, Ar-Ge Danışmanlık Yayınları, 10(1), İstanbul.
- Arslankaya Seher, (2007), “Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli” Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Ataman Ümit, (2005), “Genel Muhasebe”, 1(6), Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Awad E.M and Ghaziri H.M., (2004), “Knowledge Management” Upper Saddle River, Nj., Pearson Education International.
- Aydıntan Belgin, Göksel Aykut ve Bingöl Dursun (2010), “Örtülü Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerinde Sosyal Sermaye Ve Denetim Merkezi Odaklılığının Rolü: Hekimlikte Bir Alan Araştırması”, Gazi Üniversitesi İİBF. Dergisi 12(1)s.1-26.

- Bailey Catherine and Clarke Martin, (2000), "How Do Managers Use Knowledge About Knowledge Management", *Journal Of Knowledge Management*, 4(3), s.235-243.
- Barutçu Esin ve Haşiloğlu S. Burak, (2010), "Organizasyonlarda İnternet'in İnfomal Ve Viral İletişim Aracı Olarak Kullanımı" *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2(2).
- Barutçugil İsmet, (2002), "Bilgi Yönetimi", Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Bassey Michael, (1999), "Case Study Research In Educational Settings", Open University Press Celtic Court 22 Ballmoor Buckingham.
- Başar Banu ve Başar Mehmet, (2006), "Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye'deki Durumu", *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2).
- Baykal Abdullah, (2006), *Veri Madenciliği Uygulama Alanları*, D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi (7), s.95-107.
- Bengshir Türksel K., (1996), "Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Bengshir Türksel K., (2011), "Bilgi Sistemleri ve Bilgi Yönetimi", Todaie E-devlet Merkezi Bilgi Yönetimi Semineri, <http://strateji.deu.edu.tr/wp-content/uploads/2014/09/kurumsal-bilgi-guvenligi-yonetim-sureci.pdf>, (04.02.2015).
- Berry M. and Linoff G., (2000) "Mastering Data Mining", John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Bierly Paul.E Iii., Kessler Eric, H. and Christensen Edward, W., (2000), "Organizational Learning, Knowledge And Wisdom", *Journal Of Organizational Change Management*, 13(6), s.595-618.
- Bilginoğlu Fahir, (1988), "Muhasebe Organizasyonu", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Birant Derya, Kutı Alp, Ventura Medi, Altınok Hakan, Altınok Benal, Altınok Elvan ve İhlamur Murat, (2010), "İş Zekası Çözümleri İçin Çok Boyutlu Birliktelik Kuralları Analizi", *Akademik Bilişim*, 10-12 Şubat 2010, Muğla Üniversitesi, <http://ab.org.tr/ab10/bildiri/112.pdf>, (05.12.2012).
- Biswas Pablo, (2007), "Optimal Control Of Production And Distribution İn A Supply Chain System Operating Under A Jit Delivery Policy", Louisiana State University And Agricultural & Mechanical College, Doctoral Dissertation.
- Boundless, (2015), "Management Levels: A Hierarchical View." Boundless Business. boundless, <https://www.boundless.com/business/textbooks/boundless-Business-Textbook/Management-8/Types-Of-Management-61/Management-Levels-A-Hierarchical-View-293-7468/> (12.10.2015).
- Bounfour Ahmet, (2003), "The Management Of Intangibles, The Organizastions Most Valuable Assets", Roudledge, Newyork Us.
- Brackett, Michael H., (1999), "Business Intelligence", Value Chain, Dm Review.
- Business Dictionary, (2015), "İnfomal Knowledge", <http://www.businessdictionary.com/definition/informalknowledge.html#ixzz3err1yhdb>. (01.06.2015).
- Capon N., Farley J. U., Hoeng S., (1990), "Determinants Of Financial Performance: A Meta Analysis", *Management Science*. 36(10), October.
- Cemalcılar, Özgül ve Önce, Saime, (1999), "Muhasebenin Kuramsal Yapısı", Anadolu Üniversitesi Basım Evi, Eskişehir.
- Ceran ve İnal, (2004), "Maliyet Bilgileri Temeline Dayalı Pazarlama Kararları İçin Pazarlama Muhasebesi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, Ocak-Haziran, s.63-83.

- Ceylan Adnan, Kesim Halit ve Eren Şule, (2005), “Dönüşümcü ve Etkileyici Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim*, 16(51), s.32-42.
- Chaffey D. and Wood S., (2005), “Business Information Management: Improving Performance Using Information Systems”, Ft Prentice Hall, Harlow.
- Chong S. and Choi Y.S., (2005), “Critical Factors in The Successful Implementation Of Knowledge Management”, *Journal Of Knowledge Management Practice*, June.
- Chow Chee W. and Stede Wim A Van Der, (2006), “The Use and Usefulness Of Nonfinancial Performance Measures”, *Management Accounting Quarterly*, Spring, 7(3).
- Cooper Paul, (2007). “Knowledge Management”. *Anaesthesia And Intensive Care Medicine Magazine*, 12(5), s.516-520.
- Coşan Pınar E. ve Gülova Asena A. (2014), “Örgütsel Demokrasi”, *Yönetim Ve Ekonomi*, 21(2), s.231-248.
- Cross Jay, (2007), “Informal Learning: Rediscovering The Natural Pathways That Inspire Innovation And Performance, Pfeiffer, San Francisco.
- Çakar Nigar, D., Yıldız Sibel ve Dur Serkan, (2010), “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, 10(1), s.71-93
- Çapar Bengü, (2005), “Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması”, *Ünak Bildiriler Veri Tabanı, Ünak'05: Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması*, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/U05-8.pdf>. (12.05.2014).
- Çelik Orhan, (2007), “İşletmelerde Muhasebe Bilgisi Ve Şirket Demokrasisi”, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çeven Mesut, (2006), “Kurumsal Bilgi Sistemlerinin Karar Vermeyi Destekleyici Özellikleri ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Çepni Salih, (2001), “Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş”, Trabzon, Erol Ofset Matbaacılık.
- Çevik C. Cengiz, (2010), “Data Tekil Mi Çoğul Mu?”, <http://jimithekwel.com/2010/07/19/data-tekil-mi-cogul-mu/> (14.01.2015).
- Danielle Colardyn and Jens Bjornavold, (2004), “Validation Of Formal, Non-Formal And Informal Learning: Policy And Practices in EU Member States”, *European Journal Of Education*, 39(1), s.69-89.
- Davenport H. Thomas and Prusak, Laurence, (2001), “İş Dünyasında Bilgi Yönetimi”, Çeviren; Günhay Güney; İstanbul, Rota Yayınları.
- Davenport T., De Long D. Ve Beers M., (1998), “Successful Knowledge Management Projects”. *Sloan Management Review*, Volume 39. Number 2, S.: 43-57.
- Demir Volkan, (2008) “Yönetim Muhasebesindeki Değişim ve Değişimi Etkileyen Faktörler”, *Muhasebe Ve Denetime Bakış Dergisi*. Cilt 8, Sayı 26, S.: 51-70.
- Demirel A. Gönül (2013), “Stratejik Yönetimde Paydaşlar Yönetimi Kuramına Giriş: Aracı Yaklaşımlar”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), s.149-154.
- Demirel Yavuz ve Seçkin Zeliha, (2008), Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), s.189-202.
- Demirtaş Özgür, (2013), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel İnovasyon, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 35(2), s. 261-290.
- Dereköy Feyza ve Kalmış Halis, (2013), “Hastanelerde Performans Ölçümünün Muhasebe Bilgi Sistemiyle İlişkilendirilmesi”, *Muhasebe ve Finans Dergisi*, Nisan, s.139-160

- Dervişoğlu H. Gökçe, (2004), “Stratejik Bilgi Yönetimi”, 1. Baskı, Rota Yayın Yapım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul.
- Diñç Emin ve Abdioğlu Hasan, (2009), “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB–100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12(21) Haziran s.157-184.
- Diñçer Ömer, (1992), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Drucker, F. Peter, (1993), “Kapitalist Ötesi Toplum”, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Duffy J.,(2001),“Managing Intellectual Capital”,Information Management Journal, Prairie Village, April.
- Edenics (2015), “Knowledge”, <http://www.edenics.net/english-word-origins.aspx?word=knowledge> (16.09.2013).
- Edvinsson Leif and Malone Michael S., (1997), “Intellectual Capital”, Harper Collins Pub., New York.
- Efiloğlu Özlem, (2006), “Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişimin Rolü Ve Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma” Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Eraslan, Levent, (2004), “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, (162).
- Erceiş Mehmet Aydın, (2011), “Bilgi Ve Enformasyon Üzerine Bir Deneme”, <https://aydinerceis.wordpress.com/2011/06/19/bilgi-ve-enformasyon-uzerine-bir-deneme/>. (16.09.2013).
- Erçetin Şule, (2000) “Lider Sarmalında Vizyon”, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erkal Zekeriye E., (2006), “Entelektüel Sermaye (Ölçülmesi Ve Raporlanması)”, Derin Yayınları, İstanbul.
- Erkanlı Hülya Ve Karsu Süreyya, (2012), “Değer Zincirinde Entelektüel Sermaye” Niğde Üniversitesi İİBF. Dergisi, 5(2), s.216-237
- Ersoy Mehmet, (2012), “Finansal Bilgilerin Yönetimi Sürecinde Muhasebe Bilgi Sistemi”, Finansal Araştırmalar ve Çalışma Dergisi, 3(6), s.9-21.
- Esteves Bruno Miguel Craveiro and Ricardo Miguel Bento Mateus, (2004), “Datamining, Understand, Model and Learn”, An Approach The Management of Data Mining Projects, D.M. Review.
- Etimoloji Türkçe, (2015), <http://www.etimolojiturkce.com/>. (01.06.2015).
- Etymology Dictionary, (2015), “Informal”, http://www.etymonline.com/index.php?Allowed_in_Frame=0&Search=Informal&Searchmode=None (01.06.2015)
- Fay, M. J. (2011), “Informal Communication Of Co-Workers: A thematic Analysis Of Messages”, Qualitative Research In Organizations And Management: An International Journal, 6(3), 212- 229.
- Fee (European Federation Of Accountants), (2000), “Towards A Generally Accepted Framework For Environmental Reporting”, http://www.Fee.Be/İmages/Publications/Sustainability/Paper_Towards_A_Generally_Accepted_Framework_For_Environmental_Reporting173200561425.Pdf.
- Feldman R. and Sanger, J., (2007), “The Text Mining Handbook, Advanced Approaches in Analyzing Unstructured Data”, Cambridge University Publish.
- Fleck J., and Tierney M., (1991), “The Management of Expertise: Knowledge, Power and The Economics Of Expert Labour”, Pict, University Of Edinburgh.

- Ferdinand J., Antonocopoulou E., Easterby, Smith M. and Grace M., (2005), "Dynamic Capability, Tracking The Development of A Concept", Evolution of Business Knowledge Working Paper , University of Lancaster.
- Fırat Abdullah B., (2008), "Finansal Raporlama Sürecinde Sorunlar Ve Çözüm Önerileri", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Fidancı Nur, (2010), "İşletmelerde Faaliyet Bölümlerine İlişkin Raporlamanın Yönetimsel ve Finansal Raporlama Standartları Açısından İncelenmesi: Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Y.Lisans Tezi.
- Firestone Joseph, (2005) "Has Knowledge Management Been Done", Bradford, Emerald Group Publishing Limited, İngiltere.
- Fricke Martin, (2007), "The Knowledge Pyramid: A Critique Of The Dıkw Hierarchy", Journal Of Information Science, s.1-13.
- Garvin David A. (1993), "Building A Learning Organization." Harvard Business Review, 71, s.78-91.
- Genç Süleyman ve Tanrıvermiş Emin, (2005), "Genel Muhasebe", 6. Baskı, Süryay, İstanbul.
- Gençoğlu Ümit G., Erdoğan Canan, (2008), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamında Finansal Olmayan Raporlama", Muhasebe ve Finansman Dergisi, 39, Temmuz, s.33-43.
- Georgescu, Luliano E., Betianu Leontina ve Macovei Corina, (2006) "The Role of The Management Accounting in Financial Auditing Quality Enhancement", 2nd. International Conference On Business, Management And Economics, s. 1-14.
- Görmüş, Alparıslan Ş., (2009), "Entelektüel Sermaye Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi.
- Gupta Jatinder N. D. (Ed), (2003), "Creating Knowledge Based Organizations" Hershey, Pa, Usa: Idea Group Publishing.
- Güçlü Hakan, (2005), "Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığı İle Sunulması", "http://www.hakanguclu.com/calismalar/entelektuel_sermaye.pdf, (15.05.2015).
- Güçlü Nezahat ve Sotirofski Kseanela, (2006), "Bilgi Yönetimi", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Güz, 4(4), s.351-371.
- Güleç Fatih M., (2007), "Kurumsal Verilerin Yapay Zekâ Modelleri ile İşlenmesi İçin Modelleme Aracı Alt Yapı Tasarım Ve Gerçekleştirimi", Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar Mühendisliği Anabilim Dalı, Y.Lisans Tezi.
- Güleş Hasan K. ve Bülbül Hasan, (2004), "Yenilikçilik İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gümüştekin, Gülten E., (2004), "Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, (3-4), s.201-212.
- Güney Aysel, (2012), "Performans Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi", Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi 4(2), s.11-17.
- Güney Selami ve Özyiğit, Hüseyin, (2015), "Muhasebedeki Verilerin Yönetimde Kullanılması ve Elektronik Muhasebe Verilerinin Yönetim Kararlarına Etkisi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14(53), s.279-297.
- Güngörmüş Ali H., (2009), "Porselen Sektöründe Kullanılan Özellikli Hesaplara Ait Yönetimsel Amaçlı Hesap Planının Oluşturulması", Dayanışma Dergisi. (106), s. 25- 34.
- Gürgen G., (2008), "Birliktelik Kuralları ile Sepet Analizi ve Uygulaması", M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstatistik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Hacırustemoğlu Rüstem ve Şakrak Münir (2002), “Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Haldma, T., Peda, P. ve Liik, M. (2007), “Drivers Of Performance Measurement And Management Systems In Estonian Companies”, Economics and Management, 12.
- Hall James, (2011), “Accounting Information Systems” 7.Edition, South Western, USA.
- Han, J. ve Kamber, M. (2001), “Data Mining Concepts And Technques”, Second Edition, Morgan-Kaufmann Academic Press Elsevier Inc., USA.
- Hays J., (2007), Dynamics of Organisational Wisdom”, The Business Renaissance Quarterly, 2(4), s.17-35.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G. (2003), “Cost Accounting - A Managerial Emphasis”, Pearson Education, Inc., New Jersey, Eleventh Edition.
- Huseman Richard C., Goodman, J.P., (1999), “Leading With Knowledge The Nature Of Competation İn The 21st Century”, Sage Publications California.
- Intezari A. Ve Pauleen D. J., (2014), “Management Wisdom in Perspective: Are You Virtuous Enough To Succeed in Volatile Times?”, Bus Ethics, (120), s.393–404.
- İmam Nevevvi, (2013), “Riyazü’s Salihin, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.
- İnce Mehmet ve Oktay Ercan, (2006), “Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBF Dergisi, (10)
- Jackson J., (2002), “Data Mining: A Conceptual Overview”, Communications Of The Association For Information Systems, 8, s.267-296.
- James Peters, Krishnan Ramayya, Padman Rema ve Kaplan David, (1998), “Assessing Data Quality İn Accounting İnformation Systems”, Communications Of The Acm, 41(2), s.72-78.
- Kağnıcıoğlu Celal H, ve Hasgöl Özlem, (2006), “Ana Üretim Planlamasında Karar Destek Sistemlerinin Kullanılması Ve Stoksuz Üretim Yapılan Bir İşletmede Uygulama”, Mevzuat Dergisi, 9(106), <http://www.Mevzuatdergisi.Com/2006/10a/03.Htm> (23.10.2014).
- Karacaer, Semra ve İbrahimoglu Nurettin, (2003), “İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol, Velimlilik İlişkisi ve Önemi”, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi 21(1), s.211-228.
- Kandlousi Al E., Ali Anees J., ve Abdollahi Anahita, (2010), “Organizational Citizenship Behavior İn Concern Of Communication Satisfaction: The Role Of The Formal And İnformal Communication”, International Journal of Business And Management, 5(10), s.51-61.
- Kaplan Ö. Aysun, (2015), “Fen Eğitiminde Araştırma Yöntemleri-Araştırma Modeli ve Türleri”, FBE-YL/2015, Ders Notları 4.
- Kapu Hüsnü, (2008), “Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 22(1), s. 259-288.
- Karagül Arman A., (2005), Bilgi Yönetimi, Kurumsal Kaynak Planlaması ve Muhasebe Bilgi Sistemi Çerçevesinde Muhasebe Eğitimi, Türkiye 24. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Muğla.
- Karagül Arman A., (2006), “Bilgi Yönetimi Sürecinde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının Muhasebe Bilgi Sistemine Etkisi ve Bir Uygulama” Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Karakaya Mevlüt, (1994),”Muhasebe Bilgi Sistemi ve Bilgi Teknolojileri, Gazi Kitabevi.

- Karakoçak Kemal, (2007), “Bilgi Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi Uygulaması”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Karasar Niyazi, (1984), “Bilimsel Araştırma Metodu”, Hacettepe Taş Kitapçılık, Ankara.
- Karasar Niyazi, (1995), “Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler”, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Karasar Niyazi, (2005), “Bilimsel Araştırma Yöntemi”, 14, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karcioğlu Reşat, (2000), “Stratejik Maliyet Yönetimi: Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar”, Aktif Yayınevi, Erzurum.
- Karip Emin, (1998) “Dönüşümcü Liderlik”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16, s.443-465.
- Kaya Halil ve Köymen Kemal, (2008), “Veri Madenciliği Kavramı Ve Uygulama Alanları”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Kaygısız Esra ve Çağlıyan, Vural, (2014), “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Bilgelik İlişkisi Üzerine Sektörel Bir Değerlendirme: Metal ve Makine Sanayi Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 31, s.227-240.
- Kaynar Yusuf, (2010), “Muhasebe Bilgi Sisteminde Üretilen Temel Performans Göstergelerinin (Key Performan Indicators) Karar Verme Süreçlerinde Kullanılması”, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Keçecioglu Tamer, (2003), “Lider-Liderlik: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen”, İstanbul, Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kessler Eric, H.(2006), “Organizational Wisdom: Human, Managerial, And Strategic Implications”, Group and Organization Management, 31(3), s.296-299.
- Koçel Tamer, (2011) “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayıncılık, 13. Baskı, İstanbul.
- Kolyiğit Özcan, Aşlıyan Rıfat ve Günel Korhan, (2012), “Türkçe Dokümanlar İçin Yazar Tanıma”, Uşak Üniversitesi Akademik Bilişim Konferansı, <http://ab.org.tr/ab12/bildiri/124.pdf> (05.02.2013).
- Kuşat Nurdan, (2012), “Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 14(2), s.227-242.
- Küçüksavaş Nihat, (2005) “Finansal Muhasebe”, 10. Baskı, Kare Yayınları., İstanbul.
- Lee Jang H., and Kim Young G., (2001), “A Stage Model of Organizational Knowledge Management: A Latent Content Analysis”, Expert Systems With Applications, 20, s.299-311.
- Limas M. J., (2004), “Organizational Wisdom: Scale Development and Validity Assessment”, The Degree Of Doctor Of Industrial/Organizational Psychology. University Of Tulsa. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Mizrahi Rozi, (2011), “Kobilerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 3(2), s.307-312.
- Moberg Dennis, J, (2001), “Managerial Wisdom” The Next Phase of Business Ethics, 3, s.377-396.
- Moffet S., Mcadam R. and Parkinson S., (2003) “An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications.” Journal Of Knowledge Management, 7(3), s.6 -26.
- Montano Bonnie, (2004), “Innovations of Knowledge Management”, Irm Press.

- Nonaka Ikijuro, (1994) “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation” *Organisation Science*, 5(1).
- Nonaka Ikijuro, Toyama Ryoko and Konno Noboru, (2000), “Seci, Ba and Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation,” *Long Range Planning*, 33, s.5-34
- Noreen Eric W. , Brewer Peter C., Garrison Ray H. , (2011), “Managerial Accounting For Managers”, McGraw – Hill, United States, Second Edition.
- North Klaus, and Pöschl Alexander, (2003), “Un Test De Inteligencia Para Las Organizaciones, Direccion De Conocimiento: Desarrollo Teorico Y Aplicaciones”, Editado Por Ricardo Hernández Mogollón, Ediciones La Coria, Trujillo, s.183-192
- Nuriyev Bahruz, (2009) “Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulaması – UFRS-1 Kapsamında Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına Genel Bakış” Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Y. Lisans Tezi, İstanbul.
- Odabaş Hüseyin, (2005), “Bilgi Yönetimi Sistemi”, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri, Ed.: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Orçan Mustafa, (2007), “Yoksullukla Mücadelede Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Kss) Kampanyaları” Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 9(2), s.27-38.
- Ömürbek Vesile, (2003), “Kurumsal Kaynak Planlamasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü: Gıda Sektöründe Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
- Önce Saime, (1997), “Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özçelik Hakan, (2010), “Muhasebe Bilgi Sistemlerince Üretilen Bilgilerin Kalitesini Etkileyen Kritik Başarı Faktörleri: İMKB’de Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Özdemirci Fahrettin ve Aydın Cengiz, (2007), “Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi”, *Türk Kütüphaneciliği* 21(2), s.164-185.
- Özekes Serhat, (2003), “Veri Madenciliği Modelleri ve Uygulama Alanları”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2(3), s.65-82.
- Özen Yener, (2011), “Algın Öğrenme Teorisi Yaşam Boyu Değişerek ve Gelişerek Öğrenme (Öğrenmeye Sosyal Psikolojik Bir Bakış)”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6).
- Özer Akif, (2011), “Bilgi Yolculuğunda Bilgi Çalışanlarının Rolü” *Çimento İşveren Dergisi*, Mayıs, 2(25).
- Özmen, Şule, (2012) “İs Hayatı Veri Madenciliği İle İstatistik Uygulamalarını Yeniden Keşfediyor”, <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil38.htm>, (16.10.2012)
- Parlakkaya Raif ve Tekin Abdullah, (2002), “Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi”, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli.
- Pinheiro, P., Raposo, M. ve Hernández, R. (2010), “Organizational Wisdom in Portuguese Textile Sector Companies”, 11th. European Conference On Knowledge Management, Eylül, Portekiz.
- Pinheiro, P., Raposo, M. ve Hernández, R. (2012), “Measuring Organizational Wisdom Applying An Innovative Model of Analysis”, *Management Decision*, 50(23/8), s.1465–1487.

- Pitkänen Hanna and Lukka Kari, (2010), "Formal and Informal Feedback In Management Accounting", Chartered Institute of Management Accountants, Research Executive Summary Series, 6(14).
- Pitkänen Hanna (2013), "Theorizing Formal and Informal Feedback Practices In Management Accounting Through Three Dimensions", Publications Of Turku School Of Economics, Seri A.
- Popadiuk S. and Choo C.W., (2006), "Innovation An Knowledge Creation: How Are These Concepts Related?", International Journal of Information Management, 26(4), s.302- 312
- Poston, Robin and Grabski, Severin, (2001), "Financial Impacts of Enterprise Resource Planning Implementations", International Journal of Accounting Information Systems, 2, s.271-294.
- Rahman, Mohd S.,A., (2008), "Utilisation of Data Mining Technology Within The Accounting Information System In The Public Sector: A Country Study – Malaysia", School of Accounting and Corporate Governance Faculty of Business University of Tasmania.
- Rasmus Daniel V., (2012), "What Is An Information Worker?", June 24, <http://www.seriousinsights.net/what-is-an-information-worker/> (19.07.2015).
- Reychav and Te'eni, (2009) "Knowledge Exchange In The Shrines Of Knowledge: The "How's" And "Where's" Of Knowledge Sharing Processes" Computers & Education, 53(4), s.1266-1277.
- Romney Marshall B. and Steinbart Paul J., (2000), "Accounting Information Systems", 8th Ed., Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Romney Marshall B. and Steinbart Paul J., (2003), "Accounting Information Systems", 9th Ed., Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Rooney, David, McKenna Bernard ve Liesch Peter (2010), "Wisdom and Management in the Knowledge Economy", Routledge, New York.
- Rowley Jennifer, (2007), "The Wisdom Hierarchy: Representations of The DIKW Hierarchy", Journal of Information Science, 33 (2) S.: 163–180.
- Ryan S.D. and Prybutok V. R., (2001), "Factors Affecting Knowledge Management Technologies: A Discriminative Approach". Journal of Computer Information Systems, 41(3), s.31-37.
- Sağlam Necdet ve Karagül Arman A. (Editörler), Ağca Ahmet, Alagöz Ali, Erdoğan Melih, Azaltun Murat (Bölüm Yazarları), (2013), "Muhasebe Bilgi Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2967, Eskişehir.
- Sağsan Mustafa, (2006), "Bilgi yönetimi bakış açısından bilgi süreçleri ve bir model önerisi" UNAK'06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, 12-14 Ekim, Gazi Üniversitesi, Ankara, <http://www.unak.org.tr>.
- Sajady H., Dastgir, M. ve Hashem Nejad M.S., (2008), "Evaluation of The Effectiveness of Accounting Infotmation Systems", International Journal On Information Science And Technology, 6(2), s.49-59.
- Sakarya Şakir, (2008), "Hissedar Değeri ve Hesaplanması Üzerine Bir Uygulama" Muhasebe ve Finansman Dergisi, 40, Ekim, s.175-184.
- Sarıkaya Muammer ve Kara F. Zişan, (2007), "Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık" Yönetim ve Ekonomi, Cilt:14 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi, İİBF., Manisa, s. 221-233.
- Scott, Findlay, S. and Estabrooks, C. A.,(2006), "Mapping The Organizational Culture Research In Nursing: A Literature Review", Journal of Advanced Nursing.

- Sevgener Sait ve Hacırüstemoğlu Rüstem, (1993), “Yönetim Muhasebesi”, Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Sevim Adnan, (2008), “Muhasebe Bilgi Sistemi Temel Yapısı”, http://home.anadolu.edu.tr/~asevim/docs/mbsnin_temel_yapisi.pdf, (26.11.2012).
- Seyrek İbrahim H. ve Ata A., (2010), “Veri Zarflama Analizi ve Veri Madenciliği İle Mevduat Bankalarında Etkinlik Ölçümü”, BDDK Bankacılık Ve Finansal Piyasalar, 4(2).
- Sezgin Murat ve Bulut Beyza, (2013), “ Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler” Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3(2), s.182-194.
- Siyah, Bülent, (2012), “Naive Bayes ile Spor Metinlerini Sınıflandırma”, Çalışma Özeti, 2 Ocak 2012 <http://www.bulentsiyah.com/naive-bayes-ile-spor-metinleri-siniflandirma/>, (21.11.2012).
- Skyrme David J., (1998), “Valuing Knowledge: Is it Worth it?”, Managing Information, 8(3), <http://www.skyrme.com/pubs/im0398.htm>, (10.01.2015).
- Smith Michael P., (1976) “Barriers To Organizational Democracy In Public Administration” Administration & Society, 8(3), s.275-317.
- Solmaz Başak, (2006), “Söylenti ve Dedikodu Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16. s.563-575.
- Soylutürk Elifgökçen, (2014), “İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemi İle Entegre Otomasyon Takip Sistemlerinin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Spiller Chellie, Pio Edwina, Erakovic Ljiljana Ve Henare Manuka, (2011), “Wise Up: Creating Organizational Wisdom Through An Ethic of Kaitiakitanga”, Bus Ethics, 104, s.223–235.
- Stewart Thomas A., (2000), “Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği”, Çeviren: Nurettin Elhüseyni, Kontent Kitap, İstanbul.
- Sungur Zeynep T., (2014), “Bilgi Yönetimi Nedir?”, Türk Kütüphaneciliği Cilt: 28(4), s.669-674.
- Sürmeli Fevzi, Erdoğan Nurten, Erdoğan Melih, Banar Kerim, Önce Saime, (1998), “Muhasebe Bilgi Sistemi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 963. Eskişehir.
- Sürmeli Fevzi, Erdoğan Nurten, Erdoğan Melih, Banar Kerim, Kaya Ergün, Sevim Adnan, (2005), “Muhasebe Bilgi Sistemi”, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1644, Eskişehir.
- Şakrak Münir, (1999), “Kriz Döneminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü”, Muhasebe-Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi, 10, Haziran.
- Şamiloğlu Famil, (2002), “Entelektüel Sermaye”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şensoy Hatice B., (2008), “Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi İle Muhasebe Standartlarının Türkiye’deki Durumu”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Ankara.
- Tatlıdil Hüseyin ve Özel Murat, (2005) “Firma Derecelendirme Çalışmaları Konusunda Çok Değişkenli İstatistiksel Analize Dayalı Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı”, Bankacılar Dergisi, 54, s.46-58.
- Terzi Serkan, (2012), “Hile ve Usulsüzlük Tespitinde Veri Madenciliği Kullanımı”, Muhasebe Finansman Dergisi, Nisan.
- Thierauf Robert J., (1999), Knowledge Management Systems For Business, British Library Cataloguing in Publication Data, USA.
- Thierauf Robert J. and Hctor James J., (2006), “Optimal Knowledge Management: Wisdom Management System Concepts and Applications” Idea Group Publishing, United States Of America and United Kingdom.

- Thuraisingham, B., (1999), "Data Mining Technologies, Techniques, Tools And Trends", Crc Press Llc, USA, S.1.Dunhao Crows Corporation, Introduction To Data Mining And Knowledge Discovery, <http://www.twocrows.com/intro-dm.pdf>, (19.11.2012).
- Titiz İsmet ve Çetin Cüneyt, (2000), "Karar Almada Geleneksel Maliyet Yöntemi Yaklaşımında Yaşanan Gelişmeler ve Stratejik Maliyet Yönetimi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 5(2), s.121-138.
- Tiwana Amrit, (2000), "The Knowledge Management Toolkit", Prentice Hall, USA.
- Torun Salih, (2012), "Muhasebe Verilerinin Firma Değeri ve Risk Belirleme Açısından Önemi ve İMKB Üzerine Örnek Bir Uygulama" Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Turan Aygül, (2014), "Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefi Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme", KAU İİBF Dergisi, 5(7), s.47-170.
- Turban Efraim, (1990), "Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems", 2. Edition, Macmillan Publishing Company, New York.
- Tüm Kayahan, (2014), "Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi", Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 5(1), s.58-81
- Türk Dil Kurumu, "Güncel Türkçe Sözlüğü", http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=tdk.tts.54e5ab8d54d388.40417296, (19.01.2015).
- Ulucan Özkul F., ve Pektekin Pınar, (2009), "Muhasebe Yolsuzluklarının Tespitinde Adli Muhasebecinin Rolü ve Veri Madenciliği Tekniklerinin Kullanılması", Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, (4).
- Ulucan Aydın, (2004), "Yöneylem Araştırması", Siyasal Kitapevi.
- Ulusan Hikmet, (2009), "Çevresel Raporlama Rehberleri ve İşletme Çevresel Raporlarında Açıklanması Gereken Bilgiler", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), s.181-206.
- Uşul Hayrettin ve Bekçi İsmail, (2001), "Bireysel Yatırımcılar Açısından Finansal Bilgi Sisteminin Sermaye Piyasasında Etkinliğinin Analizi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 1(2), s.67-79.
- Uzkurt Cevahir, (2010), "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir? Nasıl Yapılır? ve Nasıl Pazarlanır?", Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Temmuz-Ağustos, s.36-51.
- Ünal Güler F., (2006), "Denetim Uygulamalarında Optimum İşgücü Planlaması" Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü Y. Lisans Tezi.
- Ünsal Ahmet, (2007), "İşletmelerde Muhasebe Yöneticilerinin Etiksel Karar Süreci", T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Üstün Rıfat, (1982), "Muhasebe Bilgilerinin Finansal Kontrol Amacıyla Bölüm Yöneticilerine İletilmesi Ve Bir Anket Uygulaması", Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi, Eskişehir.
- Weber Wolfgang G., Unterrainer Cristine and Schmid Birgit E. (2009) "The Influence of Organizational Democracy on Employees Socio-Moral Climate And Prosocial Behavioral Orientations" Journal of Organizational Behavior, 30, s.1127-1149.
- Wigg Karl M., (1991), "Knowledge Management: An Introduction And Perspective", Journal of Knowledge Management, 1(1).

- Wikipedia, (2015), “Enformasyon”, <http://tr.wikipedia.org/wiki/enformasyon> (12.03.2015)
- Wikipedia, (2015), “Bilgi Yönetimi”, https://en.wikipedia.org/wiki/knowledge_management, (15.01.2015).
- Wikipedia, (2015), “Informal”, <https://en.wiktionary.org/wiki/informal> (01.06.2015).
- Wilkinson Joseph W., Wilkinson, Cerullo Michael J., Raval Vasant, Wong-On-Wing Bernard, (2000), “Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications” The Study Of Accounting Information System Slides, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA, http://www.wiley.com/college/acc/wilkinson253529/Site/ppt/Ch_01.ppt (10.10.2015).
- Willem Annic and Buelens Marc, (2009), “Knowledge Sharing in Inter-Unit Cooperative Episodes: The Impact of Organizational Structure Dimensions,” *International Journal Of Information Management*, 29, s.151-160.
- Williams Jan R., (2005), “Financial & Managerial Accounting: The Basis For Business Decisions”, Boston, Mcgraw-Hill/Irwin.
- Worldblue, (2015), “10 Principles of Organizational Democracy”, <http://www.worldblu.Com/democratic-design/principles.php>, (20.06.2015).
- Yaghoubi N. Mohammad, Salehi Mahdi And Nezhad E. Behtari, (2011), “Relationship Between Tactical Processes of Knowledge Management And Organizational Intelligence: Iranian Evidence”, *World Applied Sciences Journal*, 12(9), s.1413-1421.
- Yalçın, Esin, C., (2008), “Proses İyileştirme Çalışmalarında Veri Madenciliği Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Çalışma”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Ekonometri Programı, Y. Lisans Tezi*.
- Yaman Zafer, (2002), “Üretim Ve Pazarlar Globalleşiyor, Yazılımlar Da Hizmet Veriyor, MRPII-DRPII ERP-SCM...Şimdi Sırada Ne Var?”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*.
- Yamen Mesut, (2011), “Dinamik Yetenekler”, *Stratejik Yönetim* <Http://Www.Belgeler.Com/Blg/2hlu/Dinamik-Yetenekler>, (09.02.2013).
- Yazıcıoğlu Yahşi, Erdoğan Samiye, (2004), “SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Yegül, Mustafa F., (2002), “ERP, Kurumsal Kaynak Planlama”, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yeniçeri Özcan, (2002) “Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi and Bilgi Yönetimi, Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi, 499(20), s.71-79.
- Yeniçeri Özcan ve İnce Mehmet, (2005), “Bilgi Yönetim Stratejileri Ve Girişimcilik”, *IQ Kültür Sanat Yayıncılık: 153, Araştırma-İnceleme Dizisi: 114(1), Aralık*.
- Yılcı Münevver, (2001), “Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni”, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 3(3), s.37-50.
- Yıldırım Ali, (1999), “Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi”, *Eğitim ve Bilim*, 23, 7-12.
- Yıldırım Ali ve Şimşek Hasan, (2003), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz Malik, (2009), “Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi Ve Bilgi Yönetimi” *Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi* 49, s.95-118.

- Yiğiter Şule Y., (2009), “Finansal Ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti Ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin IMKB’ de Test Edilmesi”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Zaim Halil, (2010), “Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye’de Bir Saha Çalışması”, Sosyal Siyaset Konferansları, 59, s.51-67.
- Zeleny Milan, (1987) “Management Support Systems: Towards Integrated Knowledge Management”, Human Systems Management, 7(1), s.59-70.



EKLER

Ek-1: Kurumsal Bilgelik ve Muhasebe Bilgi Sistemi Anketi

KURUMSAL BİLGELİK VE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ ANKETİ

Sayın İlgili;
İçinde bulunduğumuz çağda bilgiyi, sermaye ve somut varlıklardan daha önemli hale gelmiş bir kaynak olarak tanımlamak yanlış olmaz. Verinin önemli olduğu dönemlerden, teknolojinin gelişmesiyle önce enformasyon, ardından da bilginin önemli olduğu zamana gelinmiştir. Bugün artık bu hiyerarşinin bir üst basamağı olarak "bilgelik" kavramı telaffuz edilmeye başlanmıştır. Bilginin, hedefe ulaştırılacak anahtar bir güç haline gelmesi için kurumsal bilgelik sağlanması artık ihtiyaçtır.

"Kurumsal Bilgelik", kurumun beklenmedik durumlara akılcı tepkiler verebilmesine, mevcut ve yeni bilgisini yönetmesine, iş etiği, kurum kültürü, öğrenme, sürdürülebilirlik, dönüşümsel liderlik, işyeri demokrasisi, kurumsal vatandaşlık ve sosyal sorumluluk gibi kavramların kurum içinde tesis edilmesine katkı sağlayacak bir anlayıştır.

Rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme hedefleyen işletmeler için başta muhasebe fonksiyonu olmak üzere işletme bilgi yönetimini kurumsal bilgelikle ulaştırmayı amaçlayan bir doktora tezi hazırlanmaktadır. Tez kapsamında kurumsal kaynak planlama altyapısına sahip işletmelere kurumsal bilgelik anlayışı ile muhasebe bilgi sistemi arasındaki ilişkiyi ölçecek bir anket uygulanmaktadır.

Elde edilen veriler, spesifik anlamda karşılaştırma yapmak amacıyla değil, genel bir değerlendirme ışığında tezin bilimsel amaçları doğrultusunda kullanılacaktır. Çalışmaya katılan işletmelerin özel bilgileri (ünvan, ciro, ortaklık detayları vb.) istenmemekte olup, talep edilen genel bilgiler veri havuzunda harmanlanacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmanın başansı büyük ölçüde siz, sayın işletme yetkililerinin değerli katkılarınıza bağlı olacaktır. Şimdiden bilime yapacağınız değerli katkılardan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla...

Öğr. Gör. Metehan ORTAKARPUZ
Selçuk Üniversitesi
mortakarpuz@selcuk.edu.tr
metehanortakarpuz@hotmail.com
+90 543 413 22 86

ANKET LİNKİ : <http://onlineveri.com/anket/kurumsal-bilgelik-ve-muhasebe-bilgi-sistemi-anketi>
(LÜTFEN LİNKİ TIKLAYINIZ VEYA KOPYALAYIP WEB BROWSER ADRES ÇUBUĞUNA YAPISTIRINIZ)

1. İşletmenizin hukuki yapısı nedir?

- a. Anonim Şirket
b. Limited Şirket
c. Şahıs Şirketi
d. Kolektif Ortaklık
e. Diğer Lütfen cevaplayınız ()

İşaretleiniz

2. İşletmeniz faaliyet konusuna göre, aşağıdaki sektörlerin hangisinde veya hangilerinde yer almaktadır?

- a. Üretim
b. Finans
c. Hizmet
d. Dağıtım, Perakende
e. Medya İletişim
f. Sosyal Hizmetler
g. Diğer Lütfen cevaplayınız ()

İşaretleiniz

3. İşletmenizde kendinize en yakın bilgi çalışanı (beyaz yaka) unvanını belirtiniz.

Bilgi Profesyoneli: Bilginin sağlanması, düzenlenmesi, saklanması, depolanması ve iletilmesi için kurum içerisinde gerekli sistemleri tasarlayan ve bilgi yönetimi politikaları oluşturan stratejik (üst) düzey bilgi çalışanlarıdır.

Bilgi Yöneticisi: İşletmenin ulaşabileceği ve sahip olduğu bilgiyi denetleyen, bilgi iletimini ve enformasyonun içsel ve dışsal doğru akışını kontrol eden bilgi yönetimini sağlayan taktiksel (orta) düzey bilgi çalışanlarıdır.

Bilgi İşçisi: İşletmenin bilgi teknoloji altyapısını kullanarak, bilgi üretimi yapan, teorik ve analitik bilgi, beceri, deneyime sahip, uygulamacı ve genellikle beyaz yakalı operasyonel (alt) düzey bilgi çalışanlarıdır.

İşaretleiniz

4. İşletmenizin bilgi yönetim sistemi içindeki bilgi çalışanı (beyaz yaka) sayılarını aşağıda belirtilen unvanlara göre yazınız.

Unvan	Sayı yazınız
Bilgi Profesyoneli (üst) düzey bilgi çalışanlarıdır.	Stratejik
Bilgi Yöneticisi (taktiksel (orta) düzey bilgi çalışanlarıdır.	
Bilgi İşçisi (Operasyonel (alt) düzey bilgi çalışanlarıdır.	

5. Kurumsal bilgi yönetimini oluşturan entelektüel sermayeler aşağıdaki gibi tanımlanırsa, işletmenizin sahip olduğu sermaye büyüklüklerini değerlendiriniz.

1 ile 5 arasında bir değer veriniz.

	(Yüksek)	1	2	3	4	5
Entelektüel Sermaye (Değer yaratan bilgi) Entelektüel Sermaye = Sosyal Sermaye + Yapısal Sermaye + İnsan Sermayesi						
a. İnsan Sermayesi (Bireysel beceri, deneyim ve yeterlilikler)						
Insan sermayesinin bilgi yönetimine katkısı daha çok Stratejik (üst) bilgi yönetim düzeyinde hissedilir.						

KURUMSAL BİLGELİK VE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ ANKETİ

b. Sosyal Sermaye (İşletme dışı ve içi ile ilişkiler ve işbirlikleri) Sosyal sermayesinin bilgi yönetimine katkısı daha çok Taktiksel (orta) bilgi yönetim düzeyinde hissedilir.					
c. Yapısal Sermaye (AİE ve üst yapılar, süreçler, sistemler ile kurum kültürü) Yapısal sermayesinin bilgi yönetimine katkısı daha çok Operasyonel (alt) bilgi yönetim düzeyinde hissedilir.					

6. Bilgi sistemleriyle kullanılan bilgi teknolojileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır. Bu uygulamaların işletmenizde kullanım düzeylerini derecelendirerek belirtiniz.

1 ile 5 arasında bir değer veriniz. (1) Kullanılmaz, (2) Az kullanılır, (3) Orta derecede kullanılır, (4) Yüksek derecede kullanılır, (5) Çok yüksek derecede kullanılır.)	(Yüzde)	1	2	3	4	5
Uzman Sistemler (Üst) düzey bilgi teknolojileri	Stratejik					
Karar Destek Sistemleri Taktiksel (orta) düzey bilgi teknolojileri						
Kurumsal Zeka Teknolojileri (Yapay Zeka, Veri Madenciliği Teknikleri)						
Operasyonel (alt) düzey bilgi teknolojileri						

7. Muhasebe bilgi sisteminde bilgi üretimi ile ilgili aşağıda belirtilenleri işletmeniz açısından derecelendirerek değerlendiriniz.

1 ile 5 arasında bir değer veriniz. (1) %100 uygulama yok, (2) %75 uygun, (3) %50 uygun, (4) %25 uygun, (5) %100 uygulama uygun.)		1	2	3	4	5
Nitelikli Bilgi Üretimi (Yasal zorunluluk gereği üretilen muhasebe raporlarının (bilanço, gelir tablosu vb. mali tablolar) yanı sıra karar alma süreçleri için farklı niteliklerde bilgi üretimi de bulunmaktadır.) Stratejik (üst) düzey bilgi üretimi						
Kullanıcıya ve Birime Özel Raporlar (Kullanıcıların muhasebe bilgi sisteminden ihtiyaçları doğrultusunda kişiye veya birime özel bilgiler üretilebilmekte, özel raporlar oluşturulabilmektedir.) (Üst) düzey bilgi üretimi	Stratejik					
Formal Geri Bildirimler (İşletme performansı ve hedeflerine yönelik kurallı, sistematik ve standart geri bildirimler alınmakta ve muhasebe raporlamalarında kullanılmaktadır.) düzey bilgi üretimi	Taktiksel (orta)					
İnformel Geri Bildirimler (Muhasebe bilgi sistemi, talep edilmeden ve kendiliğinden oluşan, ani değişiklik ve ihtiyaçlara yönelik gönüllü gerçek zamanlı geri bildirimler ile ilave, geçici raporlar hazırlayabilmektedir.) düzey bilgi üretimi	Taktiksel (orta)					
Örtük Bilgi (Muhasebe bilgi sisteminde, bilgi çalışanlarının deneyimleri sonucu zihinlerinde biriken örtük bilgilerinin açığa çıkaracak ortam ve yapılandırmalar bulunmakta ve bu bilgiler bilgi üretim süreçlerinde kullanılmaktadır.) Operasyonel (alt) düzey bilgi üretimi						
Şeffaflık ve Paylaşım Açık Raporlar (İşletmenin günlük anlayışı sınırları ölçüsünde finansal ve finansal olmayan faaliyetlerinden üretilen bilgiler, çalışanların aidiyet duygularını artırması amacıyla şeffaflık bir şekilde paylaşımına açık tutulmaktadır.) Üretimi	Operasyonel (alt) düzey bilgi					

8. "Dönüşümcü Liderlik" ile ilgili aşağıda belirtilenleri işletmeniz açısından derecelendirerek değerlendiriniz.

1 ile 5 arasında bir değer veriniz. (1) %100 uygulama yok, (2) %75 uygun, (3) %50 uygun, (4) %25 uygun, (5) %100 uygulama uygun.)		1	2	3	4	5
Yöneticiler, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için astlarının motive etmekte, bu konuda antrenörlük yaparak, tevsiyede bulunmaktadır.						
Muhasebe yöneticileri problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları dikkate alarak, çalışanların görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlamaktadır.						
Muhasebe faaliyetlerinde bilgi işçilerinin işletme menfaatleri doğrultusunda ve yetkileri ölçüsünde karar vermeleri ve risk almaları cesaretlendirilmektedir.						

9. "Kurumsal Demokrasi" ile ilgili aşağıda belirtilenleri işletmeniz açısından derecelendirerek değerlendiriniz.

1 ile 5 arasında bir değer veriniz. (1) %100 uygulama yok, (2) %75 uygun, (3) %50 uygun, (4) %25 uygun, (5) %100 uygulama uygun.)		1	2	3	4	5
Üst yönetim, demokratik kültürü, bilgi yönetimi ve muhasebe bilgi sisteminin kritik başarı faktörlerinden biri olarak görmekte, bu unsurun devamı ve gelişimini destekleyici bir strateji yürütmektedir.						
Muhasebe bilgi sisteminde yetki devri faaliyetleri, terfi ve ödül sistemleri ile çalışanların bilgi üretme süreçlerine katılımı canlı tutulmaktadır.						
Muhasebe bilgi sisteminde çalışanların eşit katılım hakkıyla görüşlerini rahatlıkla söylemeleri ve sorunları tartışmaları, böylece bilgi yönetim sürecine katkı yapmaları istenmektedir.						

10. "Kurum Kültürü ve Yapısı" ile ilgili aşağıda belirtilenleri işletmeniz açısından derecelendirerek değerlendiriniz.

1 ile 5 arasında bir değer veriniz. (1) %100 uygulama yok, (2) %75 uygun, (3) %50 uygun, (4) %25 uygun, (5) %100 uygulama uygun.)		1	2	3	4	5
Bilgiyi elde etmek, geliştirmek, paylaşmak ve en iyi şekilde kullanmak için özendirici ortam ve unsurlar oluşturulmuştur.						

KURUMSAL BİLGELİK VE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ ANKETİ

İşletmede bilgi üretim sürecinin odak fonksiyonu olarak muhasebe bilgi sistemi yer almakta, kurumun değer, inanç ve normlarına uygun olarak bilgi yönetim sürecine katkı yapmaktadır.					
Muhasebe bilgi sistemi genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve meslek etiğine tam olarak uyum sağlamaktadır.					

11. "Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim" ile ilgili aşağıda belirtilenleri işletmeniz açısından derecelendirerek değerlendiriniz.

1 ile 5 arasında bir değer veriniz. (1)1 Uygulama yok, (2) %25 uygun, (3) %50 uygun, (4) %75 uygun, (5) %100 uygulama uygun.	1	2	3	4	5
Muhasebe bilgi sistemi, stratejik kararlar doğrultusunda, yeni yatırımlar, iş süreçleri ve değişen pazar politikalarına duyarlı bir organizasyon yapısına sahiptir.					
Muhasebe birimi diğer işletmelerin bilgi, teknoloji transferi, patent ve know-how uygulamaları gibi yenilik ve değişim çalışmalarını izlemektedir.					
Muhasebe bilgi çalışanları mevzuat ve uygulamalardaki gelişmeleri takip etmek üzere kurum dışı çalıştay, toplantı, seminer vb. faaliyetlere düzenli olarak katılmaktadır.					

12. "Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme" ile ilgili aşağıda belirtilenleri işletmeniz açısından derecelendirerek değerlendiriniz.

1 ile 5 arasında bir değer veriniz. (1)1 Uygulama yok, (2) %25 uygun, (3) %50 uygun, (4) %75 uygun, (5) %100 uygulama uygun.	1	2	3	4	5
Kurumsal zekânın artırılması için, sürekli ve bireysel öğrenmenin teşvik edildiği bir anlayış muhasebe birimi genelinde yaygınlaştırılmaktadır. Çalışanların kurum içinden veya dışından eğitim almaları sağlanmaktadır.					
Muhasebe bilgi sistemi, beyin fırtınaları ile informal bilgiler elde etmeye de çalışmakta, formal bilgiler ile harmanlayarak karar süreçlerine destek olarak kullanılmaktadır.					
Muhasebe bilgi sisteminde üretilen raporlara, bilgi işçilerinin öğrenerek kazandığı bilgiler, görüş ve yorum olarak eklenmektedir.					

13. "Bilgi Transferi" ile ilgili aşağıda belirtilenleri işletmeniz açısından derecelendirerek değerlendiriniz.

1 ile 5 arasında bir değer veriniz. (1)1 Uygulama yok, (2) %25 uygun, (3) %50 uygun, (4) %75 uygun, (5) %100 uygulama uygun.	1	2	3	4	5
Muhasebe bilgi sistemi stratejik kararlara katkı sağlaması amacıyla dış kaynaklı bilgiler ile informal iletişime dayalı bilgileri kullanmaya yönelik çalışmalar yürütmektedir.					
Muhasebe bilgi sisteminde hangi bilgilerin, hangi özelliklerde ve sınırlıklarda, hangi düzeydeki ilgililere transfer edileceği belirlenmiştir.					
Muhasebe bilgi sisteminde etkin bilgi transferi ve gösterimini sağlamak için standartlar belirlenmekte, bilgi çalışanlarının bu standartlara adaptasyonu sağlanmaktadır.					

14. "Kurumsal Sürdürülebilirlik" ile ilgili aşağıda belirtilenleri işletmeniz açısından derecelendirerek değerlendiriniz.

1 ile 5 arasında bir değer veriniz. (1)1 Uygulama yok, (2) %25 uygun, (3) %50 uygun, (4) %75 uygun, (5) %100 uygulama uygun.	1	2	3	4	5
Muhasebe birimi, işletmenin vizyon ve misyonuna uygun sürdürülebilirlik planlarında aktif olarak rol oynamaktadır.					
Sürdürülebilirlik raporlamaları ve standartlar kapsamında muhasebe birimi yeterli alt yapı, bilgi ve tecrübeye sahiptir.					
Sosyal sorumluluk ve meslek etiği konuları muhasebe bilgi çalışanları tarafından yeterince benimsenmiştir.					

15. FİRMA İSMİ (ZORUNLU DEĞİLDİR)

--

Ek-2: Bilge Muhasebe Modeli Röportajı

KURUMSAL BİLGELİK ANLAYIŞINDAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ: BİLGE MUHASEBE MODELİ

..... A.Ş.
RÖPORTAJI

STRATEJİK DÜZEY	1: Uygulama yok	2: Kısmi uygulama var, kararın %25' inde yaygın	3: Kısmi uygulama var, kararın %50' inde yaygın	4: Kısmi uygulama var, kararın %75' inde yaygın	5: Uygulama var, kararın tamamında yaygın
K.1. Dönüşümü Liderlik	1	2	3	4	5
K.1.S.1. Liderlik yapan bilgi profesyonelleri gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturmakta, bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık göstermekte midir?					
K.1.S.2. Bilgi profesyonelleri, aşlarının işletmede ve kendisiyle çalışmasından gurur duymalarını sağlamakta, sayęı ve güven kazandırmakta midir?					
K.1.S.3. Liderler entelektüel zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik etmekte midir?					
K.1.S.4. Lider izleyicilerinin heyecan ve motivasyonlarını artırarak kendi yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına olanak sağlamakta midir?					
K.1.S.5. Bilgi profesyonelleri kişilere önem vermekte, her çalışana birey olarak yaklaşmakta, antrenörlük yaparak, tavsiyede bulunmakta midir?					
K.1.S.6. Muhasebe birimi yöneticilerine kendi alanları ile ilgili konularda liderlik yapma yetkisi verilmekte midir?					
K.2. Kurumsal Demokrasi	1	2	3	4	5
K.2.S.1. Tepe yönetim bilgi yönetiminin kritik başan faktörü olarak demokratik kültürün devamı ve gelişimini destekleyici bir strateji belirlemede midir?					
K.2.S.2. Kurum içinde bilgi değerlendirmelerinin etkinliği stratejik planlama çalışmalarının önemli bir parçası olarak görülmekte midir?					
K.2.S.3. Bilgi yönetimi çalışmalarının ödüllendirilmesi tepe yöneticiler tarafından desteklenmekte midir?					
K.2.S.4. Tepe yönetim stratejik kararlarda aşlarının fikirlerini Şeffaf bir bilgi aşıveriği ortamında alabilmekte midir?					
K.2.S.5. Kararların alınması, uygulanması, değerli bilgiye verilen önem ve etkin iletişimde istikrar ve güvenilirlik sağlanmış mıdır?					
K.2.S.6. Muhasebe birimi demokratik bir muhasebe bilgi sistemi kurulması yönünde organize edilmiş midir?					
K.3. Kurum Kültürü ve Yapısı	1	2	3	4	5
K.3.S.1. Bilgi yönetimi kanallarının etkinliği için oluşturulan ortam ve unsurlar sürekli iyileştirilmekte midir?					
K.3.S.2. Bilginin korunması kurumun temel stratejileri arasında yer almaktadır mıdır?					
K.3.S.3. Kurumun durumunu değerlendirmek amacı ile yöneticiler arasında periyodik beyin fırtınaları düzenlenmekte midir?					
K.3.S.4. Sahip olunan uygulamaların etkinliği değerlendiriliyor mu?					
K.3.S.5. Kurumun süreçleri üzerindeki baskı oluşturan bürokratik uygulamalar azaltılabiliyor mu?					
K.3.S.6. Entelektüel sermaye ölçülmekte ve artırılmakta midir?					
K.3.S.7. Problemler karşısında katma değeri yüksek çözümler ödüllendiriliyor mu?					
K.3.S.8. Kriz senaryoları ve uygulamaları geliştirilebiliyor mu?					
K.3.S.9. Kurum içi rotasyon destekleniyor mu?					
K.3.S.10. Performansa dayalı bir yönetim sistemi uygulanmakta mıdır?					

**KURUMSAL BİLGELİK ANLAYIŞINDAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ:
BİLGE MUHASEBE MODELİ**

..... A.Ş.

RÖPORTAJ

K.3.S.11. Kurumun değer, inanç ve normlarına uyum için muhasebe birimine yönelik özel bir gayret gösterilmekte midir?					
K.3.S.12. Muhasebe bilgi sistemi katma değerli bilgi üretiminde organizasyonun odak fonksiyonu olarak kabul edilmekte midir?					
K.4. Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim	1	2	3	4	5
K.4.S.1. Bilgi yönetiminde ve muhasebe bilgi sistemi uygulamalarında stratejik iş ortaklıkları kurulmakta mıdır?					
K.4.S.2. Kurumsal değişimleri kolaylıkla gerçekleştirecek şekilde uygulamalar desteklenmekte midir?					
K.4.S.3. Bilgi teknolojilerinde yenilenme çalışmaları desteklenmekte ve yatırımlar yapılmakta mıdır?					
K.4.S.4. Yeni ürün, fikir, süreç vb. kurum içinde benimsenmesi desteklenmekte midir?					
K.4.S.5. Muhasebe bilgi sisteminde sürekli iyileştirmeler için kaynak ayrılmakta mıdır?					
K.4.S.6. Muhasebe bilgi sistemi, yeni yatırımlar, iş sonuçları ve pazardaki gelişmelere duyarlı bir organizasyon yapısına sahip midir?					
K.4.S.7. Muhasebe camiası aktörleri ve öncüleri ile görüşmeler ve ziyaretler gerçekleştirilmekte sosyal, ekonomik, bilimsel ve yasal gelişmeler yakından takip edilmekte midir?					
K.4.S.8. Muhasebe sistemlerindeki değişimi izleme toplantıları ve seminerleri yapılmakta mıdır?					
K.5. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme	1	2	3	4	5
K.5.S.1. İşletmede örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için önce bireysel öğrenmenin gerekliliği anlayışı yerleşmiş midir?					
K.5.S.2. Kurumsal zekânın artırılması ve faydaya dönüştürülmesi ile ilgili çalışmalar planlanmakta mıdır?					
K.5.S.3. Tepe yönetim sürekli öğrenme alışkanlığı kazanabilmeleri için kurum geneline yönelik bir politika yürütmekte midir?					
K.5.S.4. Kurumsal sorunların ortaya kolaylıkla çıkartılmasını sağlayacak bir yaklaşım yukarıdan aşağıya doğru yayılmakta mıdır?					
K.5.S.5. Yeni bilgilerin kurum içinde yayılması için gerekli organizasyon oluşturulmuş mudur?					
K.5.S.6. Kurumsal sorunların çözülmesinde muhasebe bilgi sisteminin öğrenme ve katkısı yeterli görülmekte midir?					
K.5.S.7. Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin düzenli değerlendirilmesi yapılmakta mıdır?					
K.6. Bilgi Transferi	1	2	3	4	5
K.6.S.1. Edinilen bilgilerin hazmedilmesi ve stratejik amaçlar doğrultusunda kullanışlı hale gelmesi için üzerinde anlaşılmış ve yararlı olanlarının belirlendiği bir ortam oluşturulmuş mudur?					
K.6.S.2. Kurumsal olarak bilgi transfer edilebilecek alt yapı için yatırımlar planlanmış, paylaşmak için standartlar geliştirilmiş midir?					
K.6.S.3. Bilgi transfer ve gösterim yöntemlerinin üst düzey tarafından etkinliği değerlendirilmekte midir?					
K.6.S.4. Kurum dışı ilişkilerden edinilen bilgileri en iyi şekilde kullanmaya (bilgi transferi) yönelik çalışmalar yürütülmekte midir?					
K.6.S.5. Muhasebe bilgi sistemi kurum içinden ve dışından formal olmayan yollarla bilgi transferi yapmakta mıdır?					
K.6.S.6. Muhasebe bilgi sisteminde hangi bilgilerin, hangi özellikte ve sınırlılıklarda, hangi düzeylerdeki ilgililere transfer edileceği belirlenmiş midir?					
K.6.S.7. Muhasebe bilgi sistemi tarafından yeni bilgi transferi yöntemlerinin geliştirilmesi özendirilmekte ve desteklenmekte midir?					

**KURUMSAL BİLGELİK ANLAYIŞINDAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ:
BİLGE MUHASEBE MODELİ**

..... A.Ş.
RÖPORTAJI

K.7. Kurumsal Sürdürülebilirlik	1	2	3	4	5
K.7.S.1. Kurumun vizyon ve misyonuna uygun sürdürülebilirlik stratejileri planlanmış mıdır?					
K.7.S.2. Kurumsal hedeflerin yanı sıra gelecek nesiller ve çevre için de hedefler konulmakta mıdır?					
K.7.S.3. Kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerine uygun muhasebe bilgi sistemi oluşturulmuş mu?					
K.7.S.4. Alternatif stratejiler belirlenmekte ve değerlendirilmekte midir?					
K.7.S.5. Bilgi yönetim sistemi sürdürülebilir büyüme hedefi ile oluşturulmuş mu?					
K.7.S.6. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ve planlamaları desteklenmekte midir?					
K.7.S.7. Muhasebe birimi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde aktif olarak rol oynamakta mıdır?					
K.7.S.8. Muhasebe raporlarında geleceğe dönük tahminler ve projeksiyonlar yapılmakta mıdır?					
K.7.S.9. Muhasebenin gelişimi için eylem planları belirlenmekte ve hayata geçirilmekte midir?					
K.8. Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5
K.8.S.1. Bilgi sistemlerine uzun vadede gerekli yatırımlar planlanmakta mıdır?					
K.8.S.2. Bilgi profesyonelleri yönetim bilgi sistemini verimli olarak kullanılmakta mıdır?					
K.8.S.3. Kurumun stratejik planlarının hazırlanmasında yönetim bilgi sisteminin etkinliği değerlendirilmekte midir?					
K.8.S.4. Muhasebe bilgi sistemi stratejik planlama çalışmalarında yeteri kadar katkı sağlamakta mıdır?					
K.8.S.5. Kurum içerisinde toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi vb. entegre bilgi sistemlerini zorunlu kılan bir yapılanma söz konusu müdür?					
K.8.S.6. Muhasebe biriminden görüş, yorum ve tahmin içeren informal bilgiye dayalı raporlamalar talep edilmekte midir?					
K.8.S.7. Muhasebe bilgi sistemi informal bilgiye dayalı raporlamalar yapmaya uygun bir altyapıya sahip midir?					
K.9. Kurumsal Kaynak Planlama	1	2	3	4	5
K.9.S.1. Kurumsal kaynak planlama sistemi oluşturulması için gerekli yatırımlar yapılmış mıdır?					
K.9.S.2. Kurumun kaynak planlama sisteminin güncelleme ihtiyacı var mıdır? Bu kapsamda gerekli çalışmalar yapılmakta, kaynaklar ayrılmakta mıdır?					
K.9.S.3. Kurumsal Kaynak Planlama sistemlerinin önemine herkes inanmakta mıdır?					
K.9.S.4. Bilgi profesyonelleri kurumsal kaynak planlama sistemini ne oranda kullanmaktadır?					
K.9.S.5. Kurumsal kaynak planlama sisteminin etkinliği değerlendirilmekte midir?					
K.9.S.6. Muhasebe bilgi sistemi, kurumsal kaynak planlama sistemini besleyen önemli bir unsur olarak görülmekte midir?					
K.9.S.7. Muhasebe bilgi sisteminin ilgili tüm birimlerle entegrasyonu tamamlanmış mıdır?					
K.10. Kurumsal Zeka Teknolojileri	1	2	3	4	5
K.10.S.1. Kurumsal zeka teknolojilerinin kurumun tüm bilgi sistemlerine entegrasyonu desteklenmekte midir?					
K.10.S.2. Kurumsal zeka teknolojilerinin kurulması ve geliştirilmesi ile ilgili kaynak ayrılmakta mıdır?					

**KURUMSAL BİLGELİK ANLAYIŞINDAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ:
BİLGE MUHASEBE MODELİ**

..... A.Ş.
RÖPORTAJI

K.10.S.3. Gelecekte yapay zeka sistemlerinin uygulamalarıyla ilgili hedefler belirlenmiş midir?					
K.10.S.4. Kurumsal zeka teknolojilerinin geliştirilmesi ve uygulanması için kurum içerisinde birim veya birimler oluşturulmuş mudur?					
K.10.S.5. Muhasebe bilgi sisteminin kurumsal zeka teknolojileri kullanması desteklenmekte midir?					
K.11. Karar Destek Sistemleri	1	2	3	4	5
K.11.S.1. Karar destek sistemlerinin kurulması için yeterli kaynak ayrılmakta mıdır?					
K.11.S.2. Her düzeyde birimlerin yetkileri çerçevesinde otonom karar verme kabiliyetlerinin geliştirilmesi desteklenmekte midir?					
K.11.S.3. Karar destek sistemleri sürekli geliştirilmesi ve stratejik kararlara katkı sağlaması için sistem geliştirmeleri yapılmakta mıdır?					
K.11.S.4. Bilgi profesyonellerinin karar destek sistemlerini kullanmaları teşvik edilmekte midir?					
K.11.S.5. Muhasebe bilgi sisteminin karar destek sistemlerini beslemesi teşvik edilmekte midir?					
K.12. Uzman Sistemler	1	2	3	4	5
K.12.S.1. Stratejik kararlar doğrultusunda uzman sistemler kullanılmakta mıdır?					
K.12.S.2. Uzman sistemlerin kurulması ve geliştirilmesi için kaynak ayrılmakta mıdır?					
K.12.S.3. Uzman sistemlerin enformasyon ve bilgi beslemesi için sistemler arasında bağlantı kurulmuş mudur?					
K.12.S.4. Muhasebe bilgi sistemi direkt olarak uzman sistemler için raporlama yapmaktadır mıdır?					

**KURUMSAL BİLGELİK ANLAYIŞINDAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ:
BİLGE MUHASEBE MODELİ**

..... A.Ş.
RÖPORTAJI

TAKTİKSEL DÜZEY	1: Uygulama yok	2: Kısmi uygulama var, kurumun %25' inde yaygın	3: Kısmi uygulama var, kurumun %50' inde yaygın	4: Kısmi uygulama var, kurumun %75' inde yaygın	5: Uygulama var, kurumun tüm birimlerinde yaygın
K.1. Dönüşümcü Liderlik	1	2	3	4	5
K.1.T.1. Yöneticiler problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları dikkate alarak, astlarının farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlamakta mıdır?					
K.1.T.2. Yöneticiler çalışanları grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlamakta mıdır?					
K.1.T.3. Yöneticiler takım çalışmaları yapmakta ve bu çalışmalarda diğerlerinin de liderliğini sağlayabilmekte midir?					
K.1.T.4. Kurum yöneticileri kurumsal sorunların sürekli tartışılmasından memnun kalmakta mıdır?					
K.1.T.5. Yöneticiler karar vermede katılımcı bir yaklaşım anlayışına sahip midirler?					
K.1.T.6. Muhasebe bilgi sistemi yöneticileri risk yönetiminde inisiyatif kullanabilmekte midir?					
K.1.T.7. Muhasebe bilgi sistemi yöneticilerinin performansı ölçülmekte midir?					
K.1.T.8. Muhasebe bilgi sisteminin işleyişinde yöneticiler liderlik yapmakta mıdır?					
K.2. Kurumsal Demokrasi	1	2	3	4	5
K.2.T.1. Kurumun amaçları doğrultusunda bilgi ve entelektüel sermayeye odaklı beyin fırtınaları düzenlenmekte midir?					
K.2.T.2. Bilgi yönetimi sorunları, görev ve yetkileri, çalışma yönetmelikleri belirlenmiş midir?					
K.2.T.3. Yöneticiler bilgi yönetimi çalışmalarına yönelik ödül sistemlerini etkin bir şekilde uygulamakta mıdır?					
K.2.T.4. Muhasebe bilgi sistemi yöneticileri yetki devri ile çalışanların bilgi üretme süreçlerine katılımını canlı tutmakta mıdır?					
K.2.T.5. Yöneticiler hesap verebilirlik ve şeffaflık gerektiren düzenlemeleri yapılandırmada istekliler midir?					
K.2.T.6. Çalışanlar arasında terfi etme imkanları mümkün müdür?					
K.2.T.7. Görüş ve düşüncelerin rahatlıkla söylenmesi, sorunların tartışmaya açılması eşitlik içerisinde desteklenmekte midir?					
K.2.T.8. Muhasebe bilgi sistemi yöneticileri astların kendi yetenekleri ile bilgi üretimine katılmalarına önem vermekte midir?					
K.2.T.9. Bilgi yöneticileri demokratik bir anlayışla astlarının haklarını temsil eden sorumluluk görevi üstlenmişler midir?					
K.2.T.10. Muhasebe bilgi sistemi yöneticileri kurumsal demokrasi anlayışına uygun olarak yönetim faaliyetlerini sürdürürler mi?					
K.3. Kurum Kültürü ve Yapısı	1	2	3	4	5
K.3.T.1. Bilgiyi elde etmek, geliştirmek, paylaşmak ve kullanmak için özverili bir çalışma ikliminin sağlandığı özendirici ortam ve unsurlar oluşturulmuş mudur?					
K.3.T.2. Bilgi yönetiminde sürekli iyileştirme çalışmalarına yöneticiler destek vermekte midir?					
K.3.T.3. Çalışanların bilgi yönetimi düzeylerine göre almış oldukları sorumlulukların yetkinliklerine uygunluğu sürekli ölçülmekte midir?					

**KURUMSAL BİLGELİK ANLAYIŞINDAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ:
BİLGE MUHASEBE MODELİ**

..... A.Ş.
RÖPORTAJI

K.3.T.4. Bilgi yönetimi çalışmalarının ödüllendirme sistemleri etkin bir şekilde uygulanabilmekte midir?					
K.3.T.5. Çalışanları motive etmek için geniş kapsamlı bir işbirliği var mı?					
K.3.T.6. Bilgi yöneticileri kurumsal hedefler doğrultusunda, bilgi yönetiminde neyin yapılması gerektiğini, nelerin doğru ve değerli olduğunu bilme ve uygulama becerisine sahip midirler?					
K.3.T.7. Kurumsal değerler ve inançlar doğrultusunda sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ile kurumsal katkının artırılması desteklenmekte midir?					
K.3.T.8. İşletmenin fiziksel ve yapısal sermayesi iyi tanınmakta ve bu sermayeyi etkin kullanma ve geliştirme çalışmaları yapılmakta mıdır?					
K.3.T.9. Veri ve enformasyon tabanlarında verimsiz ve geçersiz olanlar periyodik olarak ayıklanmakta, sürekli güncelleme yapılmakta mıdır?					
K.3.T.10. Muhasebe bilgi sisteminde kurumun sahip olduğu bilgi kaynakları belirlenmiş ve hizmete açık mı?					
K.3.T.11. Muhasebe bilgi kaynaklarının korunması için gerekli altyapı sürekli olarak geliştirilmekte midir?					
K.3.T.12. Muhasebe bilgi kaynaklarının tümü aktif olarak kullanılmakta, yeni kaynaklar sisteme katılmakta mıdır?					
K.3.T.13. Muhasebe bilgi sisteminin genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumu tam olarak sağlanmış mıdır?					
K.4. Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim	1	2	3	4	5
K.4.T.1. Yeni süreçler, yeni ürünler, yeni yöntemler bilgi yöneticileri tarafından teşvik edilmekte midir?					
K.4.T.2. Yenilik ve değişimin takibinde muhasebe birimi diğer birimler ile fikir alışverişleri yapmakta mıdır?					
K.4.T.3. Muhasebe birimi diğer kurumlara bilgi, teknoloji transferi, patent ve know-how çalışmaları gibi yenilik ve değişim çalışmalarını izlemekte ve katılmakta mıdır?					
K.4.T.4. Yenilik ve değişim süreçlerinde çalışanların fikirlerini dile getirmeleri desteklenmekte midir?					
K.4.T.5. Muhasebe birimi AR-GE yapılanması ve çalışmalarında aktif rol oynamakta mıdır?					
K.4.T.6. Yeni fikirler, prosesler ve ürünleri değerlendirecek organizasyonel yapılanma gerçekleştirilmiş midir?					
K.4.T.7. Muhasebe yöneticileri gelişmeleri takip etmek üzere kurum dışı çalıştay, toplantı, seminer vb. faaliyetlere düzenli olarak katılmakta mıdır?					
K.4.T.8. İmalat veya hizmet üretimi sistemlerinde görülen iyileştirme ve yeniliklerin benzeri çalışmalar muhasebe süreçlerinde de görülmekte midir?					
K.5. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme	1	2	3	4	5
K.5.T.1. Yöneticiler çalışanların öğrenme alışkanlıkları kazanmaları için çeşitli programlar yürütmekte midirler?					
K.5.T.2. Yöneticiler öğrendikleri yeni uygulamalar ile bilgi sistemleri üzerinde sürekli ve olumlu değişiklikler yapmakta mıdır?					
K.5.T.3. Çalışanların beyinlerinde var olan örtük bilginin açığa çıkarılması ile ilgili bilimsel ve sistematik çalışmalar yürütülmekte midir?					
K.5.T.4. Yöneticiler çalışanların sorunlara karşı üretmiş oldukları çözüm önerilerini değerlendirmekte midirler?					
K.5.T.5. Yeni fikirlerin üretilmesi yöneticiler tarafından teşvik edilmekte midir?					
K.5.T.6. Muhasebe bilgi sistemi sorunlara hızlı ve çözümci bir şekilde yaklaşacak yapıda mıdır?					
K.5.T.7. Muhasebe bilgi sisteminin öğrendiğini hızlı bir şekilde tatbik edecek esnek bir yapıya kavuşturulması konusunda girişimler bulunmakta mıdır?					
K.5.T.8. Muhasebe bilgi sisteminde formal bilginin yanı sıra informal bilgiye de önem verilmekte ve talep edilmekte midir?					

**KURUMSAL BİLGELİK ANLAYIŞINDAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ:
BİLGE MUHASEBE MODELİ**

..... A.Ş.
RÖPORTAJI

K.5.T.9. Muhasebe biriminin etkin çalışmasını sağlamak üzere beyin fırtınaları sıklıkla gerçekleştirilmekte midir?					
K.6. Bilgi Transferi	1	2	3	4	5
K.6.T.1. Kurumsal bilgilerin gösterim standartları ve filtreleme mekanizmaları geliştirilmiş midir?					
K.6.T.2. Bilgi yöneticileri tarafından bilgi transferi yöntemleri ve standartları etkin olarak kullanılmakta mıdır?					
K.6.T.3. İş ve icra kuralları belirlenmiş, bu kurallar bilgi yönetimi odaklı geliştirilmiş midir?					
K.6.T.4. Kurumsal olarak bilgilerin sunulması için ortak bilgi sunum şablonları oluşturulmuş mudur?					
K.6.T.5. Muhasebe bilgi sisteminde istenilen bilgilere istenilen formatta ve zamanda ulaşılması mümkün müdür?					
K.6.T.6. Muhasebe bilgi sisteminde eski bilgilerin arşivlenmesinde düzenli yöntemler uygulanmakta mıdır?					
K.6.T.7. Kurum içinde raporlama standartları oluşturulmuş ve her düzeyde üretilecek rapor tipleri belirlenmiş midir?					
K.6.T.8. Raporlama için gerekli olan bilgiler ve bu bilgilerin nerelerden toplanacağı belirlenmiş, bilgileri üretenler bu konuda bilgilendirilmiş midir?					
K.6.T.9. Muhasebe bilgi sisteminde yeni bilgi transferi yöntemleri geliştirilmekte midir?					
K.7. Kurumsal Sürdürülebilirlik	1	2	3	4	5
K.7.T.1. Amaçlara ulaşmak ve stratejileri gerçekleştirmek için sistematik eylem planları oluşturulmakta mıdır?					
K.7.T.2. Hedeflere yönelik performanslar periyodik izlenmekte ve değerlendirilmekte midir? Bunun için performans göstergeleri, ölçüm, yöntem ve periyotları belirlenmiş midir?					
K.7.T.3. İş hedeflerinin revizyonu ile ilgili sistematik bir yaklaşım var mıdır?					
K.7.T.4. Bilginin doğru yerde doğru zamanda ve doğru kişilerle kullanılmasını sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla planlama yapılmakta mıdır?					
K.7.T.5. Muhasebe biriminde alternatif iş planları geliştirilmekte ve değerlendirilmekte midir?					
K.7.T.6. Yöneticiler iş sonuçlarını periyodik olarak çalışanlar ile paylaşmakta mıdır?					
K.7.T.7. Sürdürülebilirlik stratejilerinin belirlenmesinde muhasebe yöneticilerinin görüşleri alınmakta mıdır?					
K.7.T.8. Sosyal sorumluluklar gereği çevresel ve sosyal konular işletme faaliyetleri içerisinde dikkate alınmakta mıdır?					
K.7.T.9. Muhasebe yöneticileri meslek etiğine uygun hareket etmekte midirler?					
K.8. Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5
K.8.T.1. Yöneticiler kısa ve orta vade kararlarda bilgi sistemlerini ne oranda kullanmaktadır?					
K.8.T.2. Bilgi yönetimi çalışmalarını teknolojik altyapısı kuvvetlendirilmiş bilgisayar ortamında yapıyor mu?					
K.8.T.3. Ağ üzerinde toplantılar gerçekleştirilmekte midir?					
K.8.T.4. Farklı bölgelerdeki kurum tesislerinin bilgi entegrasyonu sağlanmış mıdır?					
K.8.T.5. Grup bünyesindeki kurumlardan eş zamanlı olarak alınan muhasebe bilgileri konsolide ediliyor mu?					
K.8.T.6. Muhasebe bilgi sistemi altında ihtiyaca yönelik alt bilgi sistemleri kurulmuş mudur?					

**KURUMSAL BİLGELİK ANLAYIŞINDAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ:
BİLGE MUHASEBE MODELİ**

..... A.Ş.
RÖPORTAJI

K.8.T.7. Muhasebe bilgi sistemi diğer işletme birimlere entegre bir şekilde, finans ve yönetim raporlarını anlık verilere dayalı olarak hazırlayabiliyor mu?					
K.9. Kurumsal Kaynak Planlama	1	2	3	4	5
K.9.T.1. Kurumsal kaynak planlama sistemi kurumun her düzeyinde kullanılmakta mıdır?					
K.9.T.2. Kurumsal kaynak planlama sistemi kurumun tüm aktivitelerini kapsamakta mıdır?					
K.9.T.3. Toplantılarda yönetim bilişim sistemleri ve diğer sistemlerden gelen bilgiler değerlendirilmekte ve kullanılmakta mıdır?					
K.9.T.4. Uygulanan bilgi yönetimi araçları kurum içinde sorunların ortaya çıkartılmasını sağlayan bir yaklaşımı desteklemekte midir?					
K.9.T.5. Kurumsal kaynak planlama sisteminde bütçe gerçekleştirmeleri ile ilgili raporlamalar yapılmakta mıdır?					
K.9.T.6. Muhasebe bilgi sistemi bütçe gerçekleştirmeleri ile ilgili düzenli bilgi beslemesi yapmaktadırmıdır?					
K.10. Kurumsal Zeka Teknolojileri	1	2	3	4	5
K.10.T.1. Bilgi sistemlerine kurumsal zeka teknolojileri entegre edilmiş midir?					
K.10.T.2. Kurumsal zeka teknolojilerinin hangi faaliyetlerde kullanılacağı belirlenmiş midir?					
K.10.T.3. Bilgi çalışanlarının kurumsal zeka teknolojileri eğitimleri desteklenmekte midir?					
K.10.T.4. Muhasebe bilgi sisteminin kurumsal zeka teknolojilerini kullanarak raporlama yapması teşvik edilmekte midir?					
K.11. Karar Destek Sistemleri	1	2	3	4	5
K.11.T.1. Bilgi yöneticileri karar destek sistemlerinden yeterince yararlanmakta mıdır?					
K.11.T.2. Karar destek sistemlerinin değişen koşullara göre güncellemesi yapılmakta mıdır?					
K.11.T.3. Bilgi yöneticileri otonom karar vermelerde kendilerini rahat hissetmekte midir?					
K.11.T.4. Karar destek sistemlerine entegre yönetim bilişim sistemleri kullanılmakta mıdır?					
K.11.T.5. Karar vermeden önce tüm bilgi kaynaklarından bilgiler sorunsuz derlenmekte midir?					
K.11.T.6. Muhasebe bilgi sistemi karar destek sistemlerinin talepleri doğrultusunda geliştirilmiş midir?					
K.12. Uzman Sistemler	1	2	3	4	5
K.12.T.1. Bilgi yöneticileri stratejik planlama çalışmalarına etkin destek vermekte midir?					
K.12.T.2. Muhasebe bilgi sistemi uzman sistemler için gerekli olan projeksiyonu sunabiliyor mu?					
K.12.T.3. Bilgi profesyonelleri ile bilgi yöneticilerinin bir araya getiren ve uzman sistemleri destekleyici toplantılar yapıyor mu?					
K.12.T.4. Muhasebe bilgi sistemi uzman sistemlere yönelik yeni rapor tipleri geliştirebiliyor mu?					

**KURUMSAL BİLGELİK ANLAYIŞINDAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ:
BİLGE MUHASEBE MODELİ**

..... A.Ş.
RÖPORTAJI

OPERASYONEL DÜZEY İşletmenin devamlılığı için günlük olarak yürütülmesi gereken operasyonel faaliyetlerin yer aldığı bilgi yönetim düzeyidir. Muhasebe bilgi sisteminde veri işleme, depolama, sınıflandırma ve enformasyona dönüştürme işlemleri operasyonel bilgi düzeyine yöneliktir. Bilgi yönetiminin operasyonel düzey bilgi çalışanları "bilgi işçileri" olarak adlandırılmaktadır.	1: Uygulama yok	2: Kısmi uygulama var, kararın %25' inde yaygın	3: Kısmi uygulama var, kararın %50' inde yaygın	4: Kısmi uygulama var, kararın %75' inde yaygın	5: Uygulama var, kararın tüm birimlerinde yaygın
K.1. Dönüşümcü Liderlik	1	2	3	4	5
K.1.O.1. Operasyonel düzey bilgi işçileri kendi sorumluluklarının bilincinde midir?					
K.1.O.2. Çalışanlar arasında görev dağılımı, öğrenme ve kendilerini geliştirme fırsatları oluşturacak biçimde yapılmakta mıdır?					
K.1.O.3. Çalışanlar zihinlerinde olan bilgilerini rahatlıkla kullanabilmekte midir?					
K.1.O.4. Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görmekte, bireysel gereksinimlerini dikkate almakta mıdır?					
K.1.O.5. Bilgi işçilerinin işletme menfaatleri doğrultusunda ve yetkileri ölçüsünde risk almaları cesaretlendirilmekte midir?					
K.1.O.6. Çalışanlar kendi başlarına karar verebilmekte midir? Bunun önünde engeller kaldırılmış mıdır?					
K.1.O.7. Lider ve yöneticiler çalışanlar için moral kaynağı oluşturmakta, motivasyonlarını arttırmakta ve sürekli teşvik edici bir tutum göstermekte midir?					
K.1.O.8. Kurum içi yardımlaşma ve ekip ruhu gelişmiş midir?					
K.1.O.9. Muhasebe faaliyetlerinde liderlik yapan yöneticiler iş süreçlerini olumlu yönde etkilemekte midir?					
K.1.O.10. Etkin iletişim ve raporlama yapılabilmesi için çalışanların bilgi ve görüşlerinden yararlanılıyor mu?					
K.2. Kurumsal Demokrasi	1	2	3	4	5
K.2.O.1. Kurumun amaçları doğrultusunda beyin fırtınası, problem çözme ve karar alma faaliyetlerine ilgili tüm çalışanlar katılabilmekte midir?					
K.2.O.2. Yeni fikir ve düşünceler rahatlıkla dile getirilebilmekte midir?					
K.2.O.3. Bilgi işçilerinin bilgisine değer veriliyor mu?					
K.2.O.4. Operasyonel birimler, demokratik bir anlayışla oluşturulmuş bilgi sistemlerinde kendi kendini yönetebilmekte midir?					
K.2.O.5. Kurum içi bilgi paylaşımını sağlayan alt yapının kesintisiz çalışabilmesi için gerekli organizasyonel yapılanma gerçekleştirilmiş ve bilgi işçilerinin sorumlulukları belirlenmiş midir?					
K.2.O.6. Bilgi temini, derleme ve yorumlama yapacak raporlama sorumluları belirlenmiş midir?					
K.2.O.7. Bilgi işçileri organizasyonun bir parçası haline getirilmiş, çalışma yöntem ve prensipleri, kurum içi ve dışı ilişkilerini nasıl yürütecekleri belirlenmiş midir?					
K.2.O.8. Bilgi işçileri fonksiyonlarını, rollerini, katkılarının önemini bireysel sorumluluklarının bilinci ile çalışma yapıyor mu?					
K.2.O.9. Muhasebe bilgi sisteminde bilgi paylaşım çalışmalarına katılım yüksek oranda sağlanmakta mıdır?					
K.2.O.10. Muhasebe bilgi sisteminde çalışanlar eşit katılım hakkıyla bilgi üretimine katkı sağlamakta mıdır?					
K.3. Kurum Kültürü ve Yapısı	1	2	3	4	5
K.3.O.1. Çalışanlar arasında bilginin önemine ve değerine olan inancın kuvvetliliği sağlanmış mıdır?					
K.3.O.2. Bilginin korunması ve güncellenmesi çalışmalarında, bilgi işçileri istekli davranarak, etkin rol almakta mıdır?					

**KURUMSAL BİLGELİK ANLAYIŞINDAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ:
BİLGE MUHASEBE MODELİ**

..... A.Ş.
RÖPORTAJI

K.3.O.3. Bilgi yönetimi standart ve normlarına riayet, yakından izlenmekte midir?					
K.3.O.4. Operasyonel personel ile yöneticiler birlikte bilgi yönetim kültürünün geliştirilmesi için beyin fırtınaları yapmakta mıdır?					
K.3.O.5. Bilgi işçilerinin kurum içi ve dışı ilişkilerini düzenleyen yapılanma etkin olarak çalışmakta mıdır?					
K.3.O.6. Bilgi işçilerinin kurum içi yapısal sermayeyi kullanmadaki etkinlikleri değerlendirilmekte midir?					
K.3.O.7. Çalışanların entelektüel birikimlerini değerlendirebilecek sistemler geliştirilmiş midir?					
K.3.O.8. Muhasebe personelinin bilgi yönetimine bireysel katkıları teşvik edilmekte ve artırılmakta mıdır?					
K.3.O.9. Muhasebe bilgi sisteminde sürekli iyileştirme çalışmaları izlenmekte ve teşvik edilmekte midir?					
K.4. Kurumsal Yenilikçilik ve Değişim	1	2	3	4	5
K.4.O.1. Operasyonel faaliyetlerde teknoloji gösterimi çalışmaları yapılmakta mıdır?					
K.4.O.2. Değişim için çalışanlar fikirlerini rahatlıkla dile getirebilmekte midir?					
K.4.O.3. Muhasebe birimi yenilik ve değişimi izleme konusunda rekabet oluşturucu bir ortam sağlanmakta mıdır?					
K.4.O.4. Muhasebe birimi müşteriler ve tedarikçiler ile yeni ürün, süreç ve teknoloji gelişimi konusunda iletişim kurmakta mıdır?					
K.4.O.5. Muhasebe çalışanları yenilik ve değişim aktivitelerine katılmakta istekli davranmakta mıdır?					
K.4.O.6. Muhasebe çalışanları uygulama değişiklikleri ve yenilik ile ilgili çalıştay, toplantı, seminer vb. faaliyetlere katılmakta mıdır?					
K.5. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme	1	2	3	4	5
K.5.O.1. Bilgi işçileri öğrenmenin bilgi üretimine alt yapı oluşturan en önemli unsur olduğunun bilincinde midir?					
K.5.O.2. Çalışanlar öğrendikleri ve edindikleri tecrübelerinin hem bireysel hem de kurumsal gelişime katkı sağlayacak değerler olduğunun farkında mıdır?					
K.5.O.3. Bilgi yönetimi konusunda çalışanlara eğitim ve seminerler verilmesi söz konusu müdür?					
K.5.O.4. Muhasebe bilgi sistemi çalışanları sistemle ilgili sorunları rahatlıkla dile getirmekte ve öğrendikleriyle çözüm üretmekte midirler?					
K.5.O.5. Muhasebe bilgi sistemi çalışanları arasında sürekli öğrenme ve yeniyi arama anlayışı yerleşmiş midir?					
K.5.O.6. Muhasebe bilgi sisteminde üretilen raporlara bilgi işçilerinin öğrenerek kazandığı bilgiler görüş ve yorumlar olarak eklenmekte midir?					
K.6. Bilgi Transferi	1	2	3	4	5
K.6.O.1. Bilgi işçileri bilgi transferi ve gösterimi konusunda eğitilmiş midir?					
K.6.O.2. Çalışanlar bilgi transfer ve gösterimi yöntemlerini anlamakta ve bilmekte midirler?					
K.6.O.3. Yeni geliştirilen bilgi transfer ve gösterim yöntemlerine çalışanların adaptasyonu kolay olmaktadır mıdır?					
K.6.O.4. Muhasebe raporlamalarında dış kaynaklı bilgi transferine yeterince yer verilmekte midir?					
K.6.O.5. Muhasebe bilgi sisteminde esnek bilgi transferi yöntemleri uygulanmakta mıdır?					
K.6.O.6. Muhasebe bilgi sisteminde etkin bilgi transferi ve gösterimini sağlamak için yapılan çalışmaların iyileştirilmesine yönelik öneriler değerlendirilmekte midir?					

**KURUMSAL BİLGELİK ANLAYIŞINDAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ:
BİLGE MUHASEBE MODELİ**

..... A.Ş.
RÖPORTAJI

K.6.O.7. Çalışanlar belirlenen bilgi gösterim standartlarına ve raporlama standartlarına uymakta mıdır?					
K.7. Kurumsal Sürdürülebilirlik	1	2	3	4	5
K.7.O.1. Eylem planları oluşturulurken çalışanların katılımı sağlanmakta mıdır?					
K.7.O.2. Sürdürülebilirlik raporlaması ve standartları kapsamında muhasebe birimi yeterli alt yapı, bilgi ve tecrübeye sahip midir?					
K.7.O.3. Muhasebe bilgi çalışanları kendileri ile ilgili iş hedeflerini bilmekte midirler?					
K.7.O.4. Hedeflere gerçekleştirirken ortaya çıkan engelleri kaldırmak için çalışanların girişimci davranışları söz konusu mudur?					
K.7.O.5. Muhasebede periyodik olarak hedef değerlendirme toplantıları yapılmakta ve katılım sağlanmakta mıdır?					
K.7.O.6. Muhasebe birimi çalışanları hedeflerin belirlenmesi çalışmalarına aktif olarak katılmakta mıdır?					
K.7.O.7. Uzun vadeli sosyal sorumluluk hedefleri çalışanlar tarafından yeterince benimsenmekte midir?					
K.7.O.8. Çalışanlar muhasebe meslek etiği konusunda yeterince bilgi sahibi midirler?					
K.8. Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5
K.8.O.1. Bilgi sistemleri tüm çalışanlar tarafından görev ve yetkileri doğrultusunda kullanılıyor mu?					
K.8.O.2. Kurumsal bilgi ağı üzerinde elektronik veri hareketi düzenli gerçekleştirilmekte midir?					
K.8.O.3. Muhasebe biriminde ağ üzerinden bilgi paylaşımı gerçekleştirilmekte midir?					
K.8.O.4. Kurum içi haberleşme sistemleri etkin olarak çalışmakta mıdır?					
K.8.O.5. Bilişim altyapısının bakımı ve korunması gerçekleştirilmekte ve periyodik izlemeler yapılmakta mıdır?					
K.8.O.6. Muhasebe bilgi sisteminin bilgi üretiminde formal olmayan bilgiler kullanılmakta mıdır?					
K.8.O.7. Muhasebe bilgi sistemi, çalışanların, üretilecek bilgi ile ilgili yorum ve görüşlerini belirtmelerine ve ilave etmelerine imkan sağlayacak bir altyapıyı desteklemekte midir?					
K.9. Kurumsal Kaynak Planlama	1	2	3	4	5
K.9.O.1. Kurumsal kaynak planlama sistemine düzenli bilgi girişleri sağlanmakta mıdır?					
K.9.O.2. Çalışanlara kurumsal kaynak planlama ve bilgi araçlarını kullanma konusunda yeterli eğitimler verilmiş midir?					
K.9.O.3. Muhasebe birimi diğer birimlerle aktif olarak bilgi alışverişinde bulunmakta mıdır?					
K.9.O.4. Kurumun tüm birimlerinde bilgilere elektronik ortamlarda ulaşılabilir mi?					
K.9.O.5. Muhasebe bilgi sistemi veri toplama sistemleri belirlenmiş ve etkin olarak çalışmakta mıdır?					
K.9.O.6. Çalışanların yazılım kullanırken karşılaştıkları sorunlar hızlı bir şekilde çözülmekte midir?					
K.9.O.7. Kurumsal kaynak planlama sisteminin etkin kullanımı için her türlü desteği sağlayan birimler oluşturulmuş mudur?					
K.10. Kurumsal Zeka Teknolojileri	1	2	3	4	5
K.10.O.1. Kurumsal zeka teknolojileri ile ilgili eğitilmiş bilgi işçileri bulunmakta mıdır?					
K.10.O.2. Kurumsal zeka teknolojilerinin kullanımında hata ve sorunlar çalışanlar tarafından fark edilmekte ve hızlıca çözüm bulunmakta mıdır?					

**KURUMSAL BİLGELİK ANLAYIŞINDAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ:
BİLGE MUHASEBE MODELİ**

..... A.Ş.
RÖPORTAJI

K.10.O.3. Muhasebe bilgi sistemi veri tabanı analizlerinde analitik hesaplamalar yapıyor mu?					
K.10.O.4. Fon yönetimi, risk yönetimi, alacak yönetimi, stok yönetimi, denetim vb. konularda veri madenciliği gibi tekniklerinden yararlanıyor mu?					
K.11. Karar Destek Sistemleri	1	2	3	4	5
K.11.O.1. Muhasebe bilgi çalışanları karar destek sistemi ve yönetim bilişim sistemlerini desteklemek için gerekli verileri zamanında girmekte midirler?					
K.11.O.2. Muhasebe bilgi sistemi etkin olarak karar destek sistemlerine bilgi tedariki yapmakta mıdır?					
K.11.O.3. Bilgi işçileri bilgi toplama ve kullanma alışkanlıklarını tatmin etmekte midir?					
K.11.O.4. Bilgi işçileri yetkileri dahilinde kendi başlarına karar vermeleri özendirilmekte midir?					
K.11.O.5. Bilgi işçilerinin, üst yönetimin alacağı kararlar ile ilgili görüş ve yorumlarını dile getireceği, sisteme entegre düzenlemeler yapılmakta mıdır?					
K.12. Uzman Sistemler	1	2	3	4	5
K.12.O.1. Uzman sistemler ve alt sistemler için bilginin oluşturulması, korunması ve yönetilmesi ile ilgili stratejilerin belirlenmesine bilgi işçilerinin katılımı sağlanmakta mıdır?					
K.12.O.2. Bilgi profesyonellerinin operasyonel birimlerden istediği uzman sistemleri destekleyici raporlar hazırlanabilmekte midir?					
K.12.O.3. Bilgi profesyonelleri ve bilgi işçilerinin direkt olarak iletişim kurabildikleri bir iletişim sistemi bulunmakta mıdır?					
K.12.O.4. Muhasebe bilgi çalışanları uzman sistemlerin talepleri doğrultusunda bilgi üretmeleri için eğitim ve bilgilendirme toplantıları almakta mıdır?					



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Metehan ORTAKARPUZ
Doğum Yeri:	Konya
Doğum Tarihi:	22.07.1982
Medeni Durumu:	Evlü
Öğrenim Durumu	
Derece:	Okulun Adı:
İlköğretim:	1989-1992 Cemile Erkuut İlkokulu / Konya
Ortaöğretim:	1992-1997 Özel Diltay Lisesi / Konya
Lise:	1997-1998 Özel Diltay Lisesi / Konya 1998-2000 Erbil Kuru Lisesi / Konya
Lisans:	2000-2004 S.U. İ.I.B.F. İşletme
Yüksek Lisans:	2007-2009 S.U. Sos. Bil. Ens. İşletme
Becereleri:	Yönetim Muhasebesi Eğitim Dış Ticaret
İş Alanları:	Muhasebe Bilgi Sistemi Raporlaması, İhracat ve İthalat Uygulamaları, Gümrük İşlemleri
İş Deneyimi: (Doldurulması isteye bağlı)	2000-2004 Tunç Tarım Ürünleri Ltd. Şti. – On Muhasebe/Satış (Sorumlu) 2005-2007 Ateş Kauçuk / Koner Kauçuk San. Tic. Ltd. Şti. – Pazarlama ve Satış (Müdür) 2007-2011 Anadolu Birlik Holding A.Ş./Panplast Sul. Tar. A.Ş. – Dış Ticaret/Muhasebe Finansman 2011-Devam Ediyor S.Ü. Akören Ali Rıza Ercan Meslek Yüksek Okulu – Dış Ticaret (Öğr. Gör.) 2013-Devam Ediyor S.Ü. Süreldi Eğitim Merkezi – Dış Ticaret Uzmanlığı Eğitimi (Eğitmen)
Aldığı Ödüller: (Doldurulması isteye bağlı)	
Hakkında bilgi almak için önerileceğim şahıslar: (Doldurulması isteye bağlı)	
Tel:	+90 543 413 22 86
Adres:	Selçuk Üniversitesi Akören Ali Rıza Ercan Meslek Yüksek Okulu 42060 Akören / KONYA

İmza: