

T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

MUHASEBE BİLGİLERİNİN KARAR ALMADA KULLANIMININ ÖNEMİ VE  
ÇANAKKALE SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Halis KALMIŞ

Hazırlayan  
Burcu DALGIN

Çanakkale, 2008

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Burcu Dalgın'a ait "Muhasebe Bilgilerinin Karar Almada Kullanımının Önemi ve Çanakkale Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan .....  
Yrd. Doç. Dr. Halis KALMIŞ (Danışman)

Üye .....  
Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ

Üye .....  
Yrd. Doç. Dr. Gülgün ERKAN

Üye .....  
Yrd. Doç. Dr. Mikail EROL

Üye .....  
Yrd. Doç. Dr. Osman ULUYOL

## ÖZET

İşletmeler her gün sayısız alternatifle yüz yüze gelirler. Bu alternatifler arasından seçim yapmak iş hayatının anlamı olan karar alma sürecini oluşturur. Uzun yıllardan beri yönetim literatüründe muhasebe, karar alma sürecinin en önemli aracı olarak görülmektedir. İşletmelerin muhasebe sistemi karar almada kullanılabilir nitelikteki verilerin çoğunu ilgili taraflara sağlayabilmektedir. Dolayısıyla muhasebe bilgileri, karar alma sürecinde işletme yönetiminin ihtiyaç duyulan nitelikteki bilgiler olduğundan oldukça önem taşımaktadır.

Bu çalışmada muhasebe bilgilerinin karar alma sürecindeki gerekliliği vurgulanmaya çalışılmış ve Çanakkale imalat işletmelerinde muhasebe bilgilerinin kullanımıyla işletme kararlarının alınması arasında ilişkinin olup olmadığı, dolayısıyla muhasebe bilgilerinin kullanımının işletme kararlarının alınmasını etkileyip etkilemediği belirtilmeye çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; Çanakkale imalat işletmelerinde ağırlıklı olarak stratejik kararların alındığı, muhasebe bilgileri ile bu kararlar arasında ilişkinin olmadığı, dolayısıyla muhasebe bilgilerinin kullanımının bu kararların alınmasını etkilemediği ve işletmelerin muhasebe bilgilerinden rutin işlerde yararlandıkları sonucuna varılmıştır.

## ABSTRACT

Every day the business enterprises are faced with a lot of alternatives. Choosing between these alternatives is the decision making process which means the life of the business. For many years, management literature has regarded accounting as the most important tools of the decision making process. The accounting systems of the enterprises provide the information which is useful for decision-making process to be used by related users. So, the information which is needed by the managers in decision making process is the accounting information and because of this it is very important in management.

In this study the need for accounting information in decision making process is tried to be emphasized and it is tried to find out the relation between accounting information and business decisions exist or not in Çanakkale manufacturing enterprises. Due to this, it is tried to find out whether accounting information impacts business decisions.

According to findings of the study, most of the decisions that is made by Çanakkale manufacturing enterprises are strategic decisions and there is no relation between strategic decisions and accounting information. So, this means that the usage of accounting information doesn't have affect on strategic decisions. According to findings, the enterprises use accounting information in routine operations.

## İÇİNDEKİLER

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| <b>ÖZET</b> .....             | i    |
| <b>ABSTRACT</b> .....         | ii   |
| <b>TABLolar LİSTESİ</b> ..... | viii |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> ..... | ix   |
| <b>GİRİŞ</b> .....            | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE KARAR ALMA

|  |    |
|--|----|
| <b>1.1. KARAR VE KARAR ALMA KAVRAMLARI</b> .....                       | 3  |
| <b>1.2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI</b> .....                                | 5  |
| <b>1.3. YÖNETİM VE KARAR ALMA</b> .....                                | 6  |
| <b>1.4. İŞLETMELERDE KARARLARI ALAN TARAFLAR</b> .....                 | 10 |
| <b>1.5. KARAR ALMA MODELLERİ</b> .....                                 | 12 |
| 1.5.1. Klasik Model .....  | 12 |
| 1.5.2. Yönetimsel Model .....  | 14 |
| 1.5.2.1. Sınırlı Rasyonellik Ve Tatminkarlık .....                     | 15 |
| 1.5.2.2. İzlenim Teorisi: Karar Almada Sezgisel Bir Yaklaşım .....     | 15 |
| <b>1.6. KARAR ALMA SÜRECİ</b> .....                                    | 17 |
| 1.6.1. Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlama .....                         | 19 |
| 1.6.2. Konu ve Sorunla İlgili Bilginin Toplanması .....                | 20 |
| 1.6.3. Toplanan Veriye Dayalı Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi ... | 20 |
| 1.6.4. Geliştirilen Alternatiflerin Değerlendirilmesi .....            | 20 |
| 1.6.5. En İyi Alternatifin Seçilmesi .....                             | 21 |
| 1.6.6. Seçilen Alternatifin Uygulanması ve Değerlendirilmesi .....     | 21 |
| <b>1.7. BİLGİ ŞARTLARINA GÖRE KARAR ORTAMLARI</b> .....                | 22 |
| 1.7.1. Belirlilik Ortamı .....   | 22 |
| 1.7.2. Risk Ortamı .....   | 23 |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.7.3. Belirsizlik Ortamı .....  | 24        |
| 1.7.4. Muğlaklık .....   | 24        |
| <b>1.8. KARAR ALMADA DUYGULARIN, MUHAKEMENİN,<br/>SEZGİNİN VE YARATICILIĞIN ROLÜ .....</b> | <b>25</b> |
| 1.8.1. Sezgi ve Muhakeme .....   | 26        |
| 1.8.2. Karar Almada Yaratıcılık .....  | 26        |
| 1.8.3. Karar Almada Duygusallık .....  | 27        |
| <b>1.9. KARAR ALMA STİLLERİ .....</b>  | <b>28</b> |
| <b>1.10. KARARLARIN SINIFLANDIRILMASI .....</b>  | <b>29</b> |
| 1.10.1.Yönetim Seviyelerine Göre Kararlar .....  | 29        |
| 1.10.2. Yapılandırılmış, Yarı Yapılandırılmış Ve Yapılandırılmamış<br>Kararlar .....       | 30        |

## İKİNCİ BÖLÜM

### MUHASEBE BİLGİSİNİN KARAR ALMADA KULLANILMASI

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.1. VERİ VE BİLGİ KAVRAMLARI .....</b>  | <b>33</b> |
| <b>2.2. ORGANİZASYONLARDA BİLGİNİN ÖNEMİ .....</b>                                  | <b>35</b> |
| <b>2.3. YÖNETİCİLERİN KARAR ALMASINDA BİLGİNİN ÖNEMİ<br/>VE DEĞERİ .....</b>        | <b>36</b> |
| <b>2.4. BİLGİ SİSTEMLERİ .....</b>  | <b>38</b> |
| 2.4.1. Sistem Kavramı .....   | 38        |
| 2.4.2. Bilgi Sistemleri Kavramı .....   | 39        |
| 2.4.3. Bilgi Sistemleri ve Karar Alma Süreci Arasındaki İlişki.....                 | 41        |
| <b>2.5. İŞLETMELERDE KARAR ALMA SÜRECİNDE KULLANILAN<br/>BİLGİ SİSTEMLERİ .....</b> | <b>42</b> |
| <b>2.6. BİR KAYIT İŞLEME SİSTEMİ OLARAK MUHASEBE BİLGİ<br/>SİSTEMİ .....</b>        | <b>47</b> |
| 2.6.1. Muhasebenin Tanımı .....   | 47        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.6.2. İşletmelerde Muhasebenin Önemi Ve Yönetimdeki Rolü .....  | 48        |
| 2.6.3. Muhasebe Bilgi Sistemi Tanımı .....                       | 49        |
| 2.6.4. Muhasebe Bilgi Sisteminin Yapısı .....                    | 50        |
| 2.6.4.1. Finansal Muhasebe Sistemi .....                         | 51        |
| 2.6.4.2. Yönetim Muhasebesi Sistemi .....                        | 51        |
| 2.6.5. Muhasebe Bilgi Sisteminin Fonksiyonları .....             | 53        |
| 2.6.5.1. Veri Toplama Fonksiyonu .....                           | 55        |
| 2.6.5.2. Veri İşleme Fonksiyonu .....                            | 55        |
| 2.6.5.3. Veri Yönetimi .....                                     | 56        |
| 2.6.5.4. Veri Kontrolü .....                                     | 56        |
| 2.6.5.5. Bilgi Üretimi .....                                     | 57        |
| <b>2.7. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ÜRETTİĞİ BİLGİLER</b>          |           |
| <b>VE MUHASEBE BİLGİSİNİN NİTELİĞİ .....</b>                     | <b>57</b> |
| <b>2.8. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN AMAÇLARI .....</b>             | <b>62</b> |
| <b>2.9. MUHASEBE BİLGİSİNİN KARAR ALICILAR</b>                   |           |
| <b>TARAFINDAN KULLANIMI .....</b>                                | <b>64</b> |
| 2.9.1. İç Kullanıcılar Tarafından Alınan Kararlarda Muhasebe     |           |
| Bilgisi .....  | 65        |
| 2.9.2. Dış Kullanıcı Kararlarında Muhasebe Bilgisi .....         | 66        |
| 2.9.2.1. İşletme Sahipleri Ve Ortaklar .....                     | 66        |
| 2.9.2.2. Çalışanlar Ve İşçi Sendikaları .....                    | 67        |
| 2.9.2.3. Vergilendirmede Yetkili Kurumlar .....                  | 67        |
| 2.9.2.4. Mevcut Ya Da Potansiyel Yatırımcılar Ve Kredi           |           |
| Verenler .....   | 68        |
| 2.9.3. Yönetim Seviyelerinde Karar Alma Ve Muhasebe Bilgisi..... | 69        |
| <b>2.10. MUHASEBE BİLGİSİNİN KARAR ALMADAKİ ROLÜ .....</b>       | <b>73</b> |
| 2.10.1. Muhasebe Bilgisinin Kararı Kolaylaştırıcı Rolü .....     | 74        |
| 2.10.2. Muhasebe Bilgisinin Kararı Etkileyici Rolü .....         | 75        |
| <b>2.11. KARAR ALMA SÜRECİ VE MUHASEBE BİLGİSİ .....</b>         | <b>76</b> |
| <b>2.12. İŞLETMELERDE ALINAN KARARLAR VE MUHASEBE</b>            |           |
| <b>BİLGİSİNİN BU KARARLARDA KULLANIMI.....</b>                   | <b>78</b> |
| 2.12.1. Pazarlama Kararları .....                                | 78        |

|   |    |
|---|----|
| 2.12.2. İnsan Kaynakları Kararları .....        | 80 |
| 2.12.3. Yatırım Kararları .....                 | 81 |
| 2.12.3.1. Basit Karlılık Oranı Yöntemi .....    | 84 |
| 2.12.3.2. Geri Ödeme Süresi Yöntemi .....       | 84 |
| 2.12.3.3. İndirgenmiş Nakit Akışı Yöntemi ..... | 85 |
| 2.12.3.3.1. Net Şimdiki Değer Yöntemi .....     | 85 |
| 2.12.3.3.2. İç Karlılık Yöntemi .....           | 86 |
| 2.12.4. Faaliyet Kararları .....                | 86 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN KARAR ALMALARINDA MUHASEBE BİLGİLERİNDEN YARARLANMANIN TESPİTİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI .....</b>                 | <b>89</b> |
| <b>3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>                        | <b>90</b> |
| 3.2.1. Araştırmanın Modeli .....                              | 90        |
| 3.2.2. Araştırmanın Örneklemi .....                           | 91        |
| 3.2.3. Araştırmanın Sınırı .....                              | 92        |
| 3.2.4. Veri Toplama Yöntemi .....                             | 92        |
| <b>3.3. ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR .....</b>   | <b>93</b> |
| 3.3.1. Sektörlere Göre Dağılım .....                          | 93        |
| 3.3.2. İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı .....             | 94        |
| 3.3.3. İşletmelerin İnsan Kaynağı Sayısı .....                | 94        |
| 3.3.4. İşletme Yöneticisinin Durumu .....                     | 95        |
| 3.3.5. İşletmelerde Karar Alma Biçimi .....                   | 96        |
| 3.3.6. İşletmelerde Alınan Kararların Durumu .....            | 97        |
| 3.3.7. İşletmelerde Alınan Stratejik Kararların Türleri ..... | 99        |
| 3.3.8. İşletmelerin Muhasebe Biriminin Varlığı .....          | 99        |
| 3.3.9. Muhasebe Biriminin İşlevleri .....                     | 100       |



|   |     |
|---|-----|
| 3.3.10. Muhasebe Biriminin Yönetime Sağladığı Katkı .....                       | 101 |
| 3.3.11. Yönetime Sunulan Tablolar .....   | 103 |
| 3.3.12. Kararlarda Muhasebe Bilgisinin Kullanımı .....                          | 104 |
| 3.3.13. Mamul Fiyatlamasında Maliyetlerden Faydalanma .....                     | 104 |
| 3.3.14. Yeni Üretim Ve Yatırım Kararlarında Maliyetlerinden<br>Faydalanma ..... | 105 |
| 3.3.15. Diğer Firmalarla Fiyat Karşılaştırması Yapma .....                      | 106 |
| 3.3.16. Muhasebe Bilgisinin Kullanımına Yönelik İfadeler .....                  | 106 |
| 3.3.17. Güvenirlilik Analizinin Sonucu.....                                     | 108 |

### **3.4. ARAŞTIRMADA İLİŞKİ ARANACAK OLAN**

#### **DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TEST EDİLMESİ.....**

|  |     |
|--|-----|
| 3.4.1. Pazar Stratejisinin Belirlenmesi ile Muhasebe Bilgilerinin<br>Kullanımı Arasındaki İlişki ..... | 109 |
| 3.4.2. Kapasite Arttırma Kararları ile Muhasebe Bilgilerinin<br>Kullanımı Arasındaki İlişki .....      | 110 |
| 3.4.3. Fiyat Belirleme Kararları ile Muhasebe Bilgilerinin<br>Kullanımı Arasındaki İlişki .....        | 110 |
| 3.4.4. Rekabet Politikası ile Muhasebe Bilgilerinin Kullanımı<br>Arasındaki İlişki .....               | 111 |
| 3.4.5. Ücret Politikası ile Muhasebe Bilgilerinin Kullanımı<br>Arasındaki İlişki .....                 | 112 |
| 3.4.6. Makine Teçhizat Yenileme Kararı ile Muhasebe<br>Bilgilerinin Kullanımı Arasındaki İlişki .....  | 113 |

**SONUÇ** ..... 114

**KAYNAKÇA** .....117

**EK** .....136

## TABLOLAR LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 1:</b> Kayıt İşleme Sisteminin Türleri.....                                  | 46  |
| <b>Tablo 2:</b> Farklı Yönetim Seviyelerindeki Bilgi İhtiyacı.....                    | 72  |
| <b>Tablo 3:</b> X firmasının Maliyet Bilgisi .....                                    | 87  |
| <b>Tablo 4:</b> X Firmasının Katkı Payına Bağlı Ürün Sıralaması .....                 | 88  |
| <b>Tablo 5:</b> Örneklemi Oluşturan İşletmelerin Sektörlere<br>Göre Dağılımı .....    | 93  |
| <b>Tablo 6:</b> İşletmenin Hukuki Yapısı.....   | 94  |
| <b>Tablo 7:</b> İşletmelerdeki Çalışan Sayısı .....                                   | 95  |
| <b>Tablo 8:</b> İşletmenin Yönetimi .....   | 95  |
| <b>Tablo 9:</b> İşletmelerde Karar Alma Biçimi .....                                  | 96  |
| <b>Tablo 10:</b> İşletmelerde Alınan Operasyonel Kararlar .....                       | 97  |
| <b>Tablo 11:</b> İşletmelerde Alınan Yönetimsel Kararlar .....                        | 97  |
| <b>Tablo 12:</b> İşletmelerde Alınan Stratejik Kararlar .....                         | 98  |
| <b>Tablo 13:</b> Anket Uygulanan İşletmelerde Alınan Stratejik Kararlar.....          | 99  |
| <b>Tablo 14:</b> Muhasebe Biriminin Olup Olmaması.....                                | 100 |
| <b>Tablo 15:</b> Muhasebe Biriminin İşlevleri.....                                    | 101 |
| <b>Tablo 16:</b> İşletmelerde Muhasebe Biriminin Yönetime<br>Sağladığı Katkı.....     | 102 |
| <b>Tablo 17:</b> İşletme Yönetimine Sunulan Tablolar.....                             | 103 |
| <b>Tablo 18:</b> Alınan Kararlarda Muhasebe Bilgisinin Kullanımı.....                 | 104 |
| <b>Tablo 19:</b> Mamul Fiyatlamada Maliyet Hesaplaması Yapma.....                     | 105 |
| <b>Tablo 20:</b> Üretim Ve Yatırımda Maliyet Bilgilerini Kullanma.....                | 105 |
| <b>Tablo 21:</b> Fiyat Karşılaştırması Yapma.....                                     | 106 |
| <b>Tablo 22:</b> İşletmelerde Muhasebe Bilgilerinin Kullanımına<br>Dair İfadeler..... | 107 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| <b>Şekil 1:</b> Karar Alma Süreci.....   | 19 |
| <b>Şekil 2:</b> Kararın Başarısızlığını Etkileyen Koşullar.....                          | 26 |
| <b>Şekil 3:</b> Karar Stilleri.....  | 30 |
| <b>Şekil 4:</b> Sistem Modeli.....   | 38 |
| <b>Şekil 5:</b> Bilgi Sisteminin İşlevleri.....  | 41 |
| <b>Şekil 6:</b> Bilgi Sistemleri Ve Karar Alma İlişkisi.....                             | 42 |
| <b>Şekil 7:</b> Yönetim Seviyeleri Ve Bilgi Sistemleri.....                              | 43 |
| <b>Şekil 8:</b> Muhasebe Bilgi Sisteminin Fonksiyonları.....                             | 54 |
| <b>Şekil 9:</b> Muhasebe Bilgisinin Niteliksel Özellikleri.....                          | 60 |
| <b>Şekil 10:</b> İşlem Sürecinin Bilgi Süreciyle İlişkisi.....                           | 64 |
| <b>Şekil 11:</b> Muhasebe Bilgi Kullanıcıları.....                                       | 69 |
| <b>Şekil 12:</b> Organizasyonlarda Karar Seviyeleri Ve Bilgi İhtiyacı.....               | 70 |
| <b>Şekil 13:</b> Karar Alma Süreci Ve Muhasebe Bilgisinin Bu Sürece<br>Olan Katkısı..... | 77 |
| <b>Şekil 14:</b> Yatırım Kararı Alma Sürecinin Evreleri .....                            | 82 |

## GİRİŞ

İnsanoğlu yaşam koşulları içerisinde beklentilerini gerçekleştirmek için kararlar alır (Losee 2001: 771). Değişik davranış biçimlerinden (eylem, alternatif, strateji) birinin, soruna çözüm getirmesi için seçilmesi zorunluluğu; geçen zaman içinde öncekine oranla daha da karmaşık görünüm kazanan insan yaşantısının ağırlık noktasını oluşturmuştur. Bu gerçek, gerek kişilerin ve gerekse yöneticilerin çevresel ilişkilerinin giderek yoğunlaşması karşısında etken çözüm yollarının bulunması gereksinimini ortaya çıkarmıştır. İçinde yaşanılan ağ; kişilere ve de yöneticilere kararların yalnızca nasıl alındığının açıklandığı değil, bunun ötesinde nasıl alınması gerektiğine ilişkin bilimsel yöntemlerin ortaya çıkarılması ve böylelikle onların belirsizlik karşısında güçsüz bir varlık olma durumundan kurtarılması çağıdır (Demir ve diğerleri 1985: 1).

Yöneticinin dünyası; şimdiki ile gelecek zaman arasında bir değişim içindedir. Bu değişim ortamı içinde kişiler ve yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada değişik ve sayısız sorunlarla karşı karşıydırlar. Bu sorunların varlığı, onları sorunlara çözüm bulmaya, bir başka değişle karar almaya zorlamaktadır. Bir yandan yöneticinin içinde bulunduğu değişim dünyası, öte yandan önceden saptanmış amaçları gerçekleştirme isteği, karar alma sorununun ortaya çıkmasına neden olur (Yozgat 1998:165). Ayrıca yöneticinin kararları işletmeyi başarıya veya başarısızlığa götürdüğü içindir ki, modern işletmecilikte karar alma önemli bir işletme fonksiyonu olarak kabul edilir (Yeniçeri 1995: 214).

İşletmelerde karar alınırken, alternatifler arasından seçim yapılmaktadır. En uygun alternatifin seçimini yapabilmek için, işletmeyi amacına ulaştırabilecek uygun alternatifi seçmeye olanak sağlayan bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada karar alma sürecinde bilginin değerini belirleyen  önemli özellik bulunmaktadır. Karar alma sürecinde kullanılacak bilgi; seçimle doğrudan bağlantılı, kişinin mevcut durumu algılamasını sağlayabilen ve bu bağlamda ilgili alternatifleri belirleyebilen nitelikte olmalıdır (Mock 1971: 765). Dolayısıyla işletmeler karar alma sürecinde

belirtilen nitelikteki bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu nitelikteki bilgiler ise işletmelerde muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen muhasebe bilgileridir. Bu nedenle işletmelerde muhasebe bilgilerinin kullanımı oldukça önemlidir.

Muhasebe bilgi sisteminde işletmenin sahip olduğu ekonomik varlıkların nasıl kullanıldığı ve bunların nasıl finanse edildiğine ilişkin bilgiler üretilir ve ilgili taraflara sunulur. Bu açıdan bakıldığında muhasebenin temel amacı, herhangi bir işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçlarını gösteren rapor ve bilgilerin sağlanması ile bu bilgi ve analizlerin ilgili kişilerce yorumlanması olarak ifade edilebilir (Çelik 2003: 1).

Muhasebe bilgilerinin karar alma sürecindeki önemini vurguladıktan sonra bu bağlamda çalışmanın amacı; muhasebe bilgilerinin kullanımı ile işletme kararlarının alınması arasında ilişkinin olup olmadığını, başka bir ifadeyle muhasebe bilgilerinin kullanımının işletme kararlarının alınması üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemektir.

Bu doğrultuda çalışma iki bölümü teorik, bir bölümü uygulama olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde karar ve karar alma kavramı, işletmelerde alınan kararlar ve karar alma süreci açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde işletmelerde kullanılan bilgi sistemlerine değinilmiş, bir bilgi sistemi olan muhasebe bilgi sistemine geniş yer verilmiş ve muhasebe bilgi sisteminin üretmiş olduğu muhasebe bilgilerinin işletme kararlarında kullanımı incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde Çanakkale imalat işletmelerinde bir uygulama yer almaktadır. Uygulamanın amacı işletmelerde muhasebe bilgilerinin alınan kararları etkileyip etkilemediğini belirlemektir. Bunun için, veri toplama yöntemi olarak işletmelere anket uygulanmış, elde edilen verilerin analizi ve yorumuna da bu bölüm içerisinde yer verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İŞLETMELERDE KARAR ALMA**

Çalışmanın bu bölümünde işletme yönetiminin önemli bir işlevi olarak değerlendirilen karar alma kavramı tanımlanmış, işletmelerde alınan karar türleri incelenmiş ve karar alma sürecine değinilmiştir.

#### **1.1. KARAR VE KARAR ALMA KAVRAMLARI**

İşletmelerde karar almanın ne anlama geldiğini açıklamadan önce kararın neyi ifade ettiğini belirtmek gerekir.

Sözlük tanımını itibariyle karar bir iş için düşünüp taşınılarak uygun diye üzerinde durulan çareyi ifade etmektedir. İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar, bir seçimi ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim karardır (Koçel 2005: 76). Karar mevcut alternatifler arasından yapılan bir seçimdir; örneğin bir muhasebe yöneticisinin denetçi pozisyona getirilmek üzere kişiler arasından yaptığı seçim bir karardır. Çoğu kişi seçimi, karar alma olarak düşünür ancak bu, karar alma sürecinin sadece bir bölümüdür (Daft 1991: 180).

Karar alma, sorun çözme ve çevrenin sunduğu fırsatları tanımlama süreci olup seçim öncesi ve sonrasındaki tüm çabaları içermektedir. Yukarıda verilen örnekte, kişiler arasından birinin seçimi kararı; muhasebe yöneticisinin yeni bir denetçiye ihtiyaç olup olmadığını kesinleştirmesi, mevcut adayların uygunluğunun

belirlenmesi, adaylarla gerekli bilginin alınması için görüşülmesi, bir adayın seçilmesi ve kararın başarısını garanti etmek amacıyla, yeni çalışanın organizasyon içindeki uyumunun takip edilmesini gerektirir (Daft 1991:180).

Başka bir ifadeyle karar alma; çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren 2001: 171). Karar sürecini meydana getiren çalışmalar esas olarak düşünseldir. Konuyla ilgili fiziksel çalışmalar ise karar verilmesine yardımcı olacak bilgilerin toplanması ve islenmesine ilişkin çabalardır (Tosun 1992: 308). Zihin, bu işlemleri görürken duyguların da etkisi altında olduğundan karar yalnız fikirlerin değil, duyguların da bir sonucu olarak ortaya çıkar (Tuncer ve diğ. 2007: 146).

Literatürde karar alma ile ilgili farklı tanımlar da mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Karar alma için, her yönetim seviyesinde çözümlenmesi zorunlu olan bir veya bir dizi sorunun çözümü konumunda olan farklı seçeneklerin tüm yönleriyle değerlendirilerek en uygun sonuca götüreceği olanın belirlenmesi şeklinde de bir tanımlama yapılabilir (Bakan ve Büyükbeşe 2005: 25). Karar alma, bireylerin eylemlerinde düşünme, tartışma ve hesaplama sonucunda girilen eylemleri ifade eder (Onaran 1971: 41).

Karar ve karar alma konusu işletme biliminde yer aldığı gibi, başka bilim dallarının da inceleme konusu olmuştur. Çalışmanın amacına uygun olarak karar alma kavramının işletme bilimine girişi ve bu alanda yapılan çalışmaların içeriğini belirtmede fayda vardır. Bu amaçla karar alma konusunun işletme literatürüne nasıl geldiğine dair literatür araştırmasına yer verilmiştir.

## 1.2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

İkinci dünya savaşını takiben karar bilimi artan bir şekilde iş dünyasında yayılmıştır. Savaş, matematikçileri, ekonomistleri, istatistikçileri ve endüstri mühendislerini lojistik, planlama ve yönetim konularında bir araya gelerek çalışmalarını sağlamıştır. Bu çalışmanın etkisi özetlenirse; geçmiş 10 yıl matematiksel tekniklerin iş dünyasında karar almada başvurulmasındaki yeni gelişmelerle yükselmiştir. Sorunların çözümündeki bu ilerlemeler ikinci dünya savaşındaki düşünce biçimleriyle sağlanmıştır. Savaşta sorunlarda matematiksel tekniklere başvurmanın başarısı, iş dünyasındaki metodolojiyi geliştirmeye neden olmuştur (Young 2006: 584).

1950'lerde çeşitli sosyal bilimler alanında karar alma konusu dikkate değer hız kazanmıştır. Mikro ekonomi, istatistik, oyun teorisi ve diğer matematiksel teknikler bu gelişme içerisinde birleşmiştir. Bu açıdan bakıldığında karar alma tipik olarak bir rasyonel seçim sorunuydu ve isteyerek yapılan, sonucu olan, en iyi şekilde kullanılan bir faaliyet olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu görüş karar almayı birbirini takip eden bir süreç olarak değerlendirmiştir. Yani, bir sorunun varlığını fark ettikten sonra, karar alıcı optimal bir çözümü tanımlayacak olan amaçları belirtir, tüm alternatifleri dikkate alır ve son olarak arzulanan amacı gerçekleştirme olasılığını maksimize eden seçeneği seçer. Amaçlar ve hedefler iyi karar alma sürecinde kritik olarak düşünülür (Young 2006: 585).

1950'li yıllarda, Chaster Bernard "Tepe Yönetimin Fonksiyonları" (The Functions of the Executive) adlı kitabın yazarı, karar alma terimini kamu yönetimi lügatından iş dünyasına aktarmıştır.

Bu terimin başlangıcı, yöneticilerin yaptıkları eylemler hakkında düşüncelerini değiştirerek onları yeni hareketlere yönlendirmiştir. Böylelikle Bernard ve daha sonraki James March, Herbert Simon ve Henry Mintzberg gibi teorisyenler yönetimde karar alma çalışmalarının temelini oluşturmuş ve yaymaya başlamışlardır (Buchanan ve O'Connell 2006: 32).



Herbert Simon 1940'lı yılların sonundan itibaren yönetim ve kararlarla çok yakından ilgilenmiştir. “Yeni Yönetim Karar Bilimi” (The New Science Of Management Decision) adlı eserinde bilgisayar ve karar alma tekniklerinin birbirleriyle ilgili olmasını ele alması, profesyonel iş hayatına çok önemli değişiklikler getirmiştir.

Simon, “Yönetimsel Davranış” (Administrative Behavior) adlı eserinde organizasyon yönetimi çalışmalarına doğru bir açıdan yaklaşmanın karar ve onu takiben hareket tarzı ile olabileceğini belirtmiştir. Yöneticinin öncelikle karar veren kişi olarak görülmesi gerektiğini de March ile ortak çalışması olan “Örgütler”de ele almıştır ve bu çalışma Simon’un gelecekteki karar alma çalışmalarına yön vermiştir. “Yaşamımın Modelleri” (Models of My Life) adlı kitabıyla Simon, kendisinin ifadesiyle bilimsel kariyerini insan seçimini anlamaya adanmıştır (Pomeroy ve Adam 2004: 648).

Muhasebe alanında ise yine 1950’li yıllarda Robert Trueblood gibi uygulayıcıların öncülüğünde sürdürülen çalışmalar muhasebeyi geçmişte kaydedici bir rolden işletmelerde karar alma sürecinin önemli bir parçası olmaya neden olmuştur (Young 2006: 585). Bierman, Corbin ve Solomons, bu yazarlar muhasebenin kendi içinde bir son gibi düşünülmemiş karar almadaki kullanılabilirliğinin değerlendirilmesi konusunda tartışmışlardır. Bu yazarlara göre muhasebe yalnızca finansal işlemlerin bir kaydını değil, ilgili ekonomik bilgiyi sağlamalı, özellikle yatırım kararlarında kullanışlı bilgi sağlamalıdır (Young 2006: 585).

### **1.3. YÖNETİM VE KARAR ALMA**

Kimi bilim adamları, yönetimle karar almayı eş anlamda tutmaktadırlar (Alpugan ve diğ. 1997: 191). Öyle ki, yönetimi karar sürecini esas alarak inceleyen tanınmış yazar Herbert Simon, bir eserinde yönetim kuramı hakkında şöyle der: Eğer, herhangi bir kuram söz konusu ise, bu karar sürecinin yönetimin kalbi olduğu

ve yönetim kuramı esaslarının, insansal tercih, mantık ve psikolojiden çıkarılmaları gerektiğidir (Tosun 1992: 307).

İşletmelerin geleneksel temel amaçları vardır. Klasik örgüt kuramının öncülerinden Taylor ve Fayol ekonomik kuruluşların temel amacının kazancın maksimizasyonu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Öte yandan ünlü ekonomist Milton Friedman da benzer görüşü savunarak işletmenin tek sayısal sorumluluğunun kazancın maksimizasyonu olduğunu demektedir. Bununla birlikte modern örgüt kuramının ortaya çıkmasıyla günümüz işletmelerinin kazancın maksimizasyonu amacı yanında, bir de sosyal içerikli amaçlarının varlığı söz konusu olmuştur. Ancak önemli olan işletmelerin varlığının özünde bir ya da birden çok amacının bulunmasıdır (Demir ve diğ. 1985: 7).

Bu doğrultuda işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesi için birden çok kişinin bir araya gelmesiyle yönetim olgusu ortaya çıkmıştır. Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur (Fındıkçı 1996: 110).

Yönetimin temel işlevi, amaçlara ulaşılması için etkin kararlar almak ve onların yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle karar alma mekanizmasının yer almadığı bir yönetim düşünülemez. Bu bakımdan yönetim, yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin eylemler, işleyiş mekanizması yönünden ise karar alma süreciyle ilgilidir (Yozgat 1994: 6).

Karar alma gerek yönetsel bir işlev gerekse örgütsel bir süreçtir. Karar alma yönetseldir, çünkü yöneticinin temel sorumluluğu karar almaktır. Karar alma diğer yandan, örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar alma bireysel yöneticiyi aşan grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden soyutlanmış değildir (Can ve diğ. 2004: 250).

Karar alma yöneticiler için oldukça önemli bir faaliyet ve organizasyonun varlığı için önemli bir unsurdur (Martinsons ve Davison 2007: 284). İşletme yöneticisinin sürekli olarak yaptığı çok ve çeşitli işlerin temelinde karar alma vardır (Mucuk 2003: 174). Yönetici çeşitli amaçlar ve bunlara ulaştıracak çeşitli araç ve olanaklar arasında sürekli olarak karşılaştırma ve seçim yapan, yani çeşitli alternatifler arasından sayısız seçimler yapan, tek kelime ile kararları alandır (Tosun 1992: 310).

Henry Mintzberg, yöneticilerin organizasyonlarda çok değişik işler yaptıklarını ve roller oynadıklarını göstermiştir. Buna göre yöneticiler kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar alma olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek roller oynamaktadır (Koçel 2005: 75).

Yöneticinin kişilerarası ilişkilerle ilgili rolü; astlık-üstlük ilişkileri, işletme ile dış çevre arasındaki ilişkileri kurmak şeklindeki çalışmaları ve organizasyonu temsil edici yönünden oluşmaktadır. Bilgi toplama ve dağıtma şeklindeki rolü; işletme içinden ve dışından çeşitli kanallarla bilgi ve datanın toplanması, bunların ilgililere aktarılması, işletme ile ilgili bilgilerin dış çevreye aktarılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Karar alma ile ilgili rolü ise girişimcilik yönü ile yenilik yapmak, halihazır işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Koçel 2005: 76).

Bilgi, karar almada temel girdiyi oluşturmaktadır. Yönetimsel işle ilgili çalışmada bir şey açıkça bellidir: Yönetici kendi biriminin karar alma sisteminde büyük bir rol oynar. Resmi yetkili olarak, sadece yönetici biriminin yeni, önemli hareket tarzını belirleyebilir ve cesaret merkezi olarak da birimin stratejisini belirleyen kararların alınmasında tüm ve geçerli bilgiye sadece yönetici sahiptir. Yöneticiyi karar alıcı olarak dört rol tanımlar. Bu roller; girişimci rolü, sorun çözme rolü, kaynak dağıtma rolü ve arabuluculuk rolüdür (Mintzberg 1989: 19):

Girişimci rolde yöneticiler işletme için en iyi olanı yaparak işletmenin çıkarları doğrultusunda karar alır. Yönetici birimini geliştirmek ve en iyi duruma getirmek için çalışır. Ayrıca çevredeki yenilikleri ve yeni düşünceleri işletmeye kazandırmaya çalışır. Yeni ürünlerin üretim hattına sokulması, satış metotlarının değiştirilmesi ve satış geliştirici çabalar yöneticinin görevleridir (Özalp 2001: 28).

Sorun çözme rolde girişimci rol, yöneticiyi değişimin gönüllü başlatıcısı olarak tanımlarken sorun çözücü rol sıkıntıları istemeyerek yanıtladığını göstermektedir. Buradaki değişim yöneticinin kontrolü dışındadır. Bir grevin belirmesi, önemli bir müşterinin iflas etmesi, bir tedarikçinin sözleşmeden vazgeçmesi durumlarında yönetici tepkisini koyar ve bu sorunlara cevap bulmaya çalışır (Mintzberg 1989: 20). Organizasyonda beklenmedik pürüzler ortaya çıkarsa, bunları düzeltici tedbirler alınması, sorunlar ile ilgili toplantılar ve strateji belirlenmesi yöneticinin sorumluluğundadır (Hatiboğlu 1993: 12).

Kaynak dağıtma rolde her bir organizasyon biriminin hangi kaynakları elde edeceğine karar veren yönetici denge kurmak zorundadır. Yönetici karmaşık tercihler yapmak zorunda kalabilir. Her kararın diğer kararlar üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Önemli olan nokta organizasyonda etkili olan kişilerce kararların kabul edilebilir olması ve kaynakların aşırı derecede kullanılmamasına dikkat edilmesidir.

Kaynak dağıtıcı olarak yönetici, organizasyonun kaynaklarının hangi bölümler arasında dağıtılacağından sorumludur. Yöneticilerin zamanı işler arasında bölmesi, finansal sonuçları olan kararları gözden geçirmesi, yıllık bütçelerin yapılması vb. kararlar vermesi temel görevidir (Özalp 2001: 29).

Arabuluculuk rolde, yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını bölümlerin anlaşmasını sağlamak için harcarlar. Bütçenin büyüklüğü ve gider kalemleri üzerinde, endüstriyel ilişkilerle ilgili, dış ilişkilerle ortaya çıkan sorunlardan ve dış çevredeki olaylarda arabuluculuk rolü oynamaktadır. Üst yönetimin grevi kaldırmak için çaba harcaması bir arabuluculuk görevidir (Özalp 2001: 29).

Müzakereler yöneticinin görevidir. Sadece yönetici organizasyonun kaynaklarını gerçek zamanlı kullanma yetkisine ve önemli müzakerelerin ihtiyaç duyduğu bilgi merkezine sahip olduğundan müzakere işin önemli bölümlerinden biridir (Mintzberg 1989: 21).

#### **1.4. İŞLETMELERDE KARARLARI ALAN TARAFLAR**

Klasik teoriye göre kararlar, organizasyonda karar alma yeteneğine sahip en düşük seviyede alınır. Nitekim karar alacak kimse, olayların cereyan ettiği yerde bulunur ise kararların en çabuk bir şekilde alınması mümkün olur. Ayrıca bütün kararlar üst seviyelerde alınırsa, bu seviyedeki kimseler fazlasıyla meşgul edilmiş olur. Bu şekilde düşünülmesinin diğer bir nedeni de, kararları aşağı seviyelerde aldirmek suretiyle buradaki kimselere inisiyatif (özgür hareket etme) olanağı vermektir (Hatiboğlu 1993: 294).

Bununla birlikte amaçlanan çalışanlara işlerini etkili yapabilmesi neye ihtiyaçları olduğuna karar verme inisiyatifini vermektedir. Karar almada bu felsefenin mantığı işi yapan insanların en iyinin ne olduğunu bilmesidir. Buna ek olarak insanlar kendi kararlarını alma konusunda yetkilendirildiğinde aldıkları kararın önemini farkındadırlar. Başka bir deyişle insanlar faaliyetlerin gidişatına kendi sorumluluğundaki kararlarda başkasına bağlı olarak alınan kararlardan daha çok odaklanmışlardır ve böyle bir bağlantı organizasyonun sorumluluklarını etkili bir şekilde gerçekleştirmede önemlidir (Greenberg ve Baron 2003: 365).

Karar vermede bir diğer yaklaşım da komitelerin kurulması, karar almak için bir grup insanın birlikte çalışmasıdır. Bu yaklaşım, teorik olarak birçok avantaja sahiptir. Örneğin değişik görüş ve düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar. Birden fazla kişinin kararlara katılması sağlanır, bu da onları işbirliği yapmalarını ve yürütmelerini sağlar. Grupların kararlara katılması kişiler arasında koordinasyonu ve kararın iletilmesini kolaylaştırır (Ertürk 2000: 207).

Coch ve French'in yapmış oldukları orijinal "Harwood Manufacturing Company" çalışmasından başlayarak günümüze değin katılımcı karar verme çalışanlar ile ilgili problemlerin çözümünde etkili bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir. Coch ve French çalışmalarında katılımcı karar vermenin verimlilik ve davranışlar üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır (Bakan ve Büyükbeşe 2005: 24-25).

Bir grup tarafından alınan kararlar genellikle grup üyeleri arasında çatışan fikirlerin uzlaştırılmış biçimidir. Böylece son olarak varılmış olan karar en uygun yol olmaktan çok üyelerin çoğunluğunun görüşünün anlatımı olarak kabul edilmek gerekir.

Önemli kararlar takımlarda ortaya çıkar ve hep birlikte önemli sonuçların başarılması için onları harekete geçirir. Ancak çok az sayıda önemli hatta normal sayılabilecek kararlar takımlar tarafından alınmaktadır. Bunun nedeni gruplar bir araya geldiklerinde en iyi niyetli olan insanlar bile kendilerini yıkıcı tartışmalar içinde bulabilirler. İnsanlara takım olarak çalışmalarını için enerji vermek yerine karar alma çalışmalarının çoğu, insanların birbirleriyle kutuplaşmasını sağlar. Bu da karar sürecini yavaşlatır, organizasyonun değerleri kötüye kullanılmış olur ve sonuçlara zarar verir (Maruska 2004: 38).

Şunu da belirtmek gerekir ki, bir kararın grup tarafından alınmış olması, ilgili kimselerin tam anlamıyla sorumluluk duygusu taşımalarına olanak vermemektedir. Grup bir topluluk olarak bu sorumluluğu duyabilir, ama aslında sorumluluk belirli kişiler arasında bölünmektedir. Bundan başka bir grubu meydana getiren kişilerin çoğu zaman, kendi ana çalışmalarının dışında kalan konularda karar verdiklerini de göz önünde bulundurmak gerekir (Baykal 1981: 241).

Bazı konularda karar alma işinde bir kurulun veya çoğunluğun fikri alınabilir. Ama bir yöneticinin her zaman bu fikre göre hareket etmesi beklenemez. Böyle bir durum onu yöneticilikten uzaklaştırır, sanki görüş ve inançları sınıflandıran bir kimse durumuna sokar (Baykal 1981: 241). Karar alma, yöneticilere özgü bir nitelik

olmamakla beraber, bu kimselerin karar almayı gerektiren durumlarla daha sık karşılaştıkları ve bu kararların çoğu zaman daha önemli ve etki alanlarının daha geniş olduğu da gerçektir (Tosun 1992: 317).

Karar almada alınan kararın en kesin, en doğru karar olduğu iddia edilemez. Yönetici veya karar alan kişi çeşitli alternatifleri, gelişmeleri, bilgileri göz önünde tutar, inceler ve en parlak en iyi seçimi yapar (Tortop ve diğ. 1999: 131). Karar almada mükemmel olunamayacağı gerçeğiyle yüzleşilmesi nedeniyle kuramcılar en iyi sonuç olmasa dahi en azından kabul edilebilir yolların seçilmesi gerektiği düşüncesindedir (Buchanan ve O'Connell 2006: 33).

## **1.5. KARAR ALMA MODELLERİ**

Yöneticiler karar almada genellikle klasik veya yönetsel modelden birini kullanırlar. Modelin seçimi yöneticinin kişisel tercihi olarak kararın programlanmış veya programlanmamış olduğuna ve kararın risk, belirsizlik ve muğlaklık derecesine bağlıdır (Daft 1991: 184).

### **1.5.1. Klasik Model**

Klasik model yöneticinin tam anlamıyla belirli bir düzen içinde davrandığını varsaymaktadır. Yönetici açık bir şekilde tanımlanmış bir sorunla karşı karşıyadır, bütün olası alternatifleri ve alternatiflerin sonuçlarını bilmektedir ve en iyiyi öneren alternatifini veya sorunun en uygun çözümünü seçmektedir. Açıkçası bu model karar almada ideal bir yoldur (Schermerhorn ve diğ. 1994: 533).

Karar almada klasik model, ekonomik varsayımlara dayanır. Bu model yönetim literatüründe doğmuştur çünkü yöneticiler ekonomik olarak mantıklı

(rasyonel) kararları almaları beklenen kişilerdir. Bu modelin altını çizen varsayımlar şunlardır (Daft 1991: 185):

1. Karar alıcı bilinen ve üzerinde anlaşılan konuları başarıyla sonuçlandırmak için işlem yapar. Sorunlar tam olarak belirtilmiş ve tanımlanmıştır.
2. Karar alıcı bütün bilgiyi toplamaya çabalar. Bütün alternatiflerin ve olabilecek sonuçların her biri hesaplanmıştır.
3. Alternatifleri değerlemedeki kriterler bilinmektedir. Karar alıcı organizasyonun ekonomik karını maksimize edecek alternatifi seçer.
4. Karar alıcı rasyoneldir ve değerleri belirlemek için mantık kullanır, organizasyonel amaçlara ulaşmayı maksimize eden kararı alır.

Karar almada klasik model normatif olarak düşünülür. Yani klasik model bir karar alıcının kararı nasıl alması gerektiğini tanımlar. Model yöneticilere organizasyon için ideal bir sonuca nasıl ulaşılacağı konusunda kılavuzluk eder. Klasik model, karar alıcılara daha rasyonel olmalarında yardımcı olur. Örneğin birçok kıdemli yönetici karar almada yalnızca sezgi ve kişisel tercihlerine güvenirlir. Son yıllarda bilgisayarların kullanıldığı nicel karar tekniklerinin gelişmesinden dolayı klasik yaklaşıma daha geniş uygulama verilmiştir. Nicel teknikler karar ağaçlarını, başa baş noktası analizlerini, doğrusal programlamayı kapsar. Bilgisayarlı bilgi sistemleri ve veri tabanlarının kullanımı klasik yaklaşımın gücünü arttırmıştır (Daft 1991: 186).

Klasik modelin ortaya koyduğu ideale uygun durumları bulmak her zaman mümkün değildir. Ancak belirlilik veya risk ortamındaki kararlar ve programlanmış kararlarda başvurulduğunda bu model en değerli modeldir, çünkü ilgili bilgi elde edilebilir ve olasılıklar hesaplanabilir. Model yöneticilere üretim sürecinden tüketiciye kadar hareket ederken yüzlerce olasılığı değerlemede ve en ekonomik etkili alternatifi seçmede yardımcı olur (Daft 1991: 187).



### 1.5.2. Yönetmel Model

Karar almada yönetmel model yöneticilerin programlanmamış, belirsiz ve muğlaklık durumlarındaki kararlar gibi zor durumlarda nasıl karar aldıklarını tanımlar. Birçok yönetim kararı kendilerini ölçecek şekilde yeterince programlanabilir değildir. Yöneticiler kendileri istese de ekonomik olarak rasyonel kararlar alamazlar .

Yönetmel model klasik modelden farklı varsayımlara dayanır ve bireysel kararları etkileyen organizasyonel faktörler üzerine odaklanır. Karmaşık, programlanmamış kararlar için klasik modele göre daha gerçekçidir. Yönetmel modele göre (Daft 1991: 187);

1. Karar durumu belirsiz, anlaşılmazdır ve yöneticiler arasında görüş birliği noksandır. Yöneticiler genellikle organizasyonda var olan sorun ve fırsatlardan habersizdir.
2. Rasyonel prosedürler daima kullanılmaz.
3. Yöneticilerin alternatif araştırmaları insan, bilgi ve kaynak kısıtından dolayı sınırlıdır.
4. Yöneticilerin çoğu bir sonucu maksimize etmekten ziyade tatmin edici sonucu tercih ederler. Bunun bir nedeni kısıtlı bilgiye sahip olmaları diğer nedeni de bir çözümü maksimize eden şeyin ne olduğu hakkındaki kriterin belirsiz olmasıdır.

Yönetmel model tanımlayıcı, betimsel olarak düşünülür. Bu model yöneticilerin karmaşık durumlarda nasıl karar almaları gerektiğini belirtir. Klasik modelde olduğu gibi nasıl karar alınması gerektiği üzerinde durulmamaktadır. Birçok kararlar kantitatif veriler ve açık seçik olarak belirlenen olasılık rakamlarına dayanmamaktadır. Bu nedenle klasik modelde olduğu gibi yöneticiler ekonomik olarak rasyonel karar alma imkanlarına sahip değillerdir (Eren 2001: 132).

Yönetmel model kapsamında sınırlı rasyonellik ve yönetmel modelin bir aracı olan sezgisel karar alma bulunmaktadır.

#### 1.5.2.1. Sınırlı Rasyonellik (Kısıtlı Rasyonellik) ve Tatminkarlık

Sınırlı rasyonellik görüşüne göre, karar alıcı, gerçek yaşamda çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır; bu faktörler karar alıcıyı rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırır. Bu nedenle karar alıcı o koşullarda tatminkar sayılan seçimi yapar. Karar alıcıyı rasyonel seçimden uzaklaştıran kısıtlayıcı faktörler olarak insan zihninin kısıtlı hesap yapma kapasitesi; sorunun çapraşıklığı ve belirsizliği, gerekli bilginin tam olarak bulunamaması veya zamanında gelmemesi sayılabilir. Bu nedenlerle karar alma süreci en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçim sürecinden çok, kısıtlı bilginin işlendiği ve tatminkar sayılan sonucu sağlayan bir seçim süreci olarak ele alınmalıdır. Tatminkar olma bir alternatifin sonucunun kabul edilebilmesi için gerekli minimum şartları karşılamayı ifade eder (Koçel 2005: 104).

Sınırlı rasyonellik kavramını bulan Herbert Simon makas metaforunu kullanmıştır. Bıçaklardan birini insanın kavramsal sınırlarına diğelerini de çevresel yapıya benzetmiştir. Fikirler, sınırlı zaman, bilgi ve diğere kaynaklarla birlikte çevresindeki yapıları kullanarak başarılı olabilir. Sadece tek bıçakla çalışmak yeterli değildir, makasın kesmesi için iki bıçak gerekir benzetmesiyle çevre koşullarının önemi vurgulanmıştır (Gigerenzer ve Selten 2001: 3-4).

#### 1.5.2.2. İzlenim Teorisi: Karar Almada Sezgisel Bir Yaklaşım

İzlenim teorisi çoğu insanın karar almada sezgiyi nasıl kullandığını kapsamlı olarak açıklayan teoridir. İzlenim teorisinin üç temel ögesi bulunmaktadır. Bunlar; İmajlar, testler ve çerçevedir. Karar alıcılar üç farklı görüşle yönlendirilirler ve

bunlara imaj denilir. İlk imaj bir karar alıcının temel prensip veya değerlerini ifade eder. İkincisi hedefleri veya bir karar alıcının arzu ettiği sonuçları ifade eder. Üçüncü imaj planları veya belirlenen hedefleri başarmayı ifade eder.

Kararların alındığı iki test vardır. Bunlar uygunluk ve verimlilik testidir. Uygunluk testi bir alternatifin prensiplerinize ve var olan hedeflerinize uyup uymadığını belirler. Verimlilik testi bir alternatifin muhtemel sonuçlarını diğer alternatiflerin sonuçlarıyla karşılaştırır. Uygunluk testinin amacı kabul edilmeyeni elemektir. Verimlilik testinin amacı ise en uygun seçeneği bulmaya çalışmaktır. Bu testler belirli bir karar çerçevesi içinde kullanılır. Bu karar durumuyla ilgili anlamlı bilginin önemiyle ilgilidir (geçmiş tecrübeler gibi).

Çerçeve bir karar durumu veya bilginin nasıl sunulduğuna işaret etmektedir. Çerçeveleme önemlidir çünkü izlenim teorisi kararların meydana geldiği durum onlara anlam verir ve aynı veya benzer durumlardaki geçmiş başarılar ve başarısızlıklar yürürlükteki kararlar hakkında ne yapılması için yol gösterici olur. Böylelikle çerçeveleme karar alıcıya o anda ne yapacağına karar vermesi için sezgisini kullanmasına izin verir (Robbins 1997: 76).

İzlenim teorisine göre karar alma süreci hızlı ve kolaydır. Teori kişilerin kararlar üzerinde uzun uzun düşünmediğini ve çok zaman harcamadıklarını, kararları bir sezgi süreci içerisinde aldıklarını ileri sürmektedir. Araştırmalar kişilerin karmaşık olmayan kararları aldıkları zaman izlenim teorisine göre hareket ettiklerini belirtmiştir (Greenberg ve Baron 2003: 374). İzlenim teorisi karar alıcıyı arzu edilen yöne taşımayı ve birbirini destekleyen faaliyet akışını sağlamayı hedefler (Beach ve Mitchell 1998: 10).

Rasyonel ekonomik yaklaşım (klasik model) en uygun kararların alımında ideal yolu sunmaktadır. Yönetsel model de kişilere karar almada yollar sunmaktadır. Her iki yaklaşımın da desteği vardır ve birbirleri yerine konulmamalıdır. Hatta karar almada birçok farklı süreçler olabilir. Tüm kararlar aynı şekilde alınmaz. Bazen karar

almak analitik, bazen sezgisel olabilir. Her iki yaklaşımın sahip olduğu şey karar alıcı kişinin yanılabilirliğini fark etmesidir (Greenberg ve Baron 2003: 375).

## 1.6. KARAR ALMA SÜRECİ

Karar alma işini bir süreç olarak görmek mümkündür. Yani karar alma, belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan işler topluluğu, süreçtir (Koçel 2005: 80).

Karar alma süreci işletme literatüründe farklı şekillerde değerlendirilmekle birlikte bu konuda ilk olarak Herbert Simon ve Henry Mintzberg'in çalışmaları yer almaktadır (Luthans 1992: 494).

Simon karar alma sürecinin üç aşamadan oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu aşamaları; bilgi edinme (entelijans, istihbarat, haber alma), tasarım (biçimlendirme, dizayn) ve seçim olarak isimlendirmektedir.

Bilgi edinme bir karar ihtiyacını belirlemeyi veya Simon'un ortaya koyduğu gibi çevrenin araştırılmasını içerir. Önce çevre araştırılması yapılır, karar ihtiyacı belirlenir, tasarım aşaması başlar. Bu sorun alanının ve alternatiflerin araştırılmasını ve geliştirilmesini kapsar. Simon'un son aşaması seçimdir. Seçim yapmak, önceden oluşan alternatiflerden en uygun hareket tarzının seçilmesi faaliyeti olarak tanımlanabilir. Bu aşamaların döngüsü hayli karışıktır. Karar almada her evre kendi içinde karmaşık bir süreçtir. Örneğin tasarım evresinde daha fazla bilgi istenebilir ve herhangi bir evre yeni sorunlar üretebilir (Dillon 1998: 100).

Karar alma sürecinde seçim aşaması kararın uygulanmasını da içerdiği bir çok yazar tarafından kabul edilmiştir. Böylece karar alma süreci bilgi edinme,

tasarım, seçim ve uygulama olarak dört aşamalı bir süreçten oluştuğu görüşü kabul edilmiştir (Matsatsinis ve Siskos 2002: 5).

Literatürde karar alma süreci ile ilgili çalışmalar geliştirildikçe bu sürece ilave adımlar eklenmiştir.

Karar alma süreci, doğru sorular sormayı bulmaya çalışmakla başlar, yaratıcı cevapları teşvik etmeyle devam eder ve bir çözümü seçmeyle ve sonucun değerlendirilmesi ile sonlanır. Herhangi bir işletme kararlarında başvurulabilecek adım adım rasyonel bir yaklaşım şu şekildedir:

Birinci Adım: Sorunun ve amacın tanımlanması.

İkinci Adım: Amaç ve sorunla ilgili bilginin toplanması.

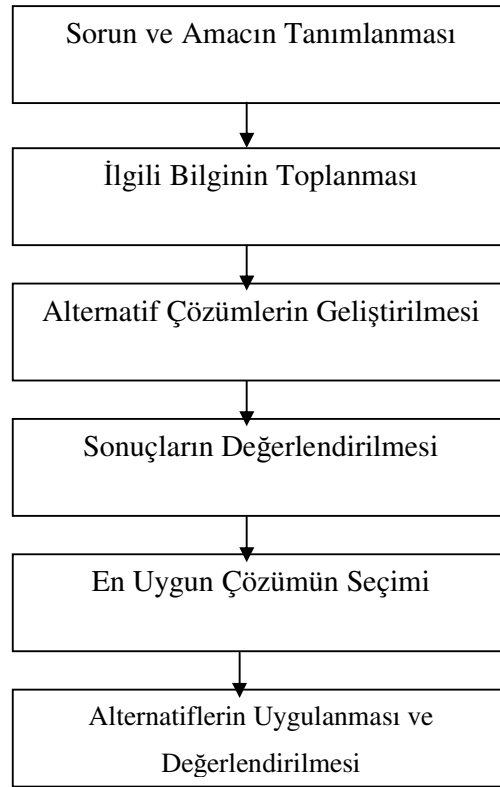
Üçüncü Adım: Toplanan veriye dayalı alternatif çözümlerin geliştirilmesi.

Dördüncü Adım: Olası sonuçların değerlendirilmesi.

Beşinci Adım: Alternatifler arasından en iyi çözümün seçilmesi.

Altıncı Adım: Alternatiflerin uygulanması, değerlendirilmesi. (Mirze 2002: 121).

Aşağıdaki şekilde karar alma süreci gösterilmiştir:



**Şekil 1: Karar Alma Süreci** (Kaynak: Mirze 2002: 121)

### 1.6.1. Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlama

Her karar açık ya da tam belirtilmiş amaçlar tarafından düzenlenir. Bir karar genellikle bir amacın gerçekleştirilmesi, bir sorunun çözümü veya bir planın uygulanması için alınır (Balasubramanian ve diğ. 1999: 151).

Hangi konuda olursa olsun, karar almanın başlangıcı amaç belirlemek veya sorun tanımlamaktır. Ancak bazılarında göre bu ikinci safhadır. Birinci safha kişinin veya yöneticinin, amaç belirlemeye gerek olduğu veya ortada bir sorun olduğunu kabul etmesidir. Yani karar alıcının kendisine gelen bilgi ve data sonucu ortada kararı gerektiren bir durumun olduğunu kabul etmesi, algılaması gerekir. Bu safhaya duyarlı olma (awareness) denebilir (Koçel 2005: 83).

Amaç gelecekte ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen durumu ifade eder. Amaç belirleme, karar süreci için tayin edici bir öneme sahiptir. Çünkü karar sürecinin diğer safhaları belirlenen amaç doğrultusunda ele alınacaktır. En alt kademededen en üst kademeye kadar yöneticiler bu amaç belirleme safhası ile ilgilidir. Amaç belirlendikten sonra yönetici belirlediği amacı başkalarına (astlarına) aktarır (Koçel 2005: 84).

Karar sürecinde sorun tarifi ise, karar alıcının ortadan kaldırılmasını, çözümlenmesini gerekli gördüğü hususları ifade eder. Sorun tanımlama tıpkı amaç belirleme gibi karar alma sürecinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü karar sürecinin diğer safhaları tarif edilen problem doğrultusunda ele alınacaktır (Koçel 2005: 86). Bir sorunun tanımlanmasında önemli safhalardan biri de karar kriterlerinin belirlenmesidir. Karar kriterleri verilecek kararda nelerin konu ile ilgili olduğunu belirtir (Robbins ve Coulter 2005: 189).

Bu evrenin çıktıları genel durumun belirtilmesi ve amaç veya hedeflerin ifade edilmesidir. Eğer karar almanın temelindeki amaç veya sorun açık olarak belirtilmemişse, yönlendirme eksikliğinden dolayı karar süreci engellenmiş olur (Balasubramanian ve diğ. 1999: 151).

### 1.6.2. Konu ve Sorunla İlgili Bilginin Toplanması

Soruna ilişkin verilerin toplanması karar almada son derece önemlidir. Bu yüzden toplanacak verilerin gerçek, amaca yönelik ve iyi kalitede olması gereklidir (Yeniçeri 1995: 210). Potansiyel büyüme oranları, faaliyet alanları, nakit akışları ve daha fazla bilgi her alternatif için toplanır. Bilgi hem uzun dönemli stratejik kararlarda hem de kısa dönemli kararların alınmasında gereklidir (Drury 2000:7).

### 1.6.3. Toplanan Veriye Dayalı Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi

Bu evrede yöneticiler sonuca varabilmek için düşünülen yolları belirler. Onları istedikleri sonuçlara ulaştıracak sadece bir yol varsa bu durumda seçenek yok demektir ve karar almayı gerektiren bir husus da söz konusu değildir. Bu bağlamda karar alıcılar arasındaki yaratıcılık faktörü önemlidir. Yaratıcı kişiler seçeneklerin sayısını artırır, alışılmamış çözüm önerilerini ortaya çıkarırlar (Mirze ve Ülgen 2004: 358). Ancak her alternatifin geçerli olması durumunda çok sayıda olan alternatifi dikkate almak karışıklığa neden olabilir. Yöneticiler bu nedenle en çok arzu edilen olarak düşünülen seçenekleri geliştirirler (Mescon ve diğ. 1988: 202).

Karar alırken olası en iyi çözümü aramaktan ziyade, kişiler kabul edilebilir en küçük standardı bulana kadar alternatif aramayı sürdürürler. Yöneticiler optimal bir karar için araştırma yaparken, bunun çok zaman harcadığını ve zorluğunu fark etmişlerdir. Onun yerine sorunu çözecek bir alternatifi seçerler (Mescon ve diğ. 1988: 203).

### 1.6.4. Geliştirilen Alternatif ve Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Karar alma sürecinin bu evresinde üretilen seçenekler, yaratılacak sonuçlar ve etkilik bakımından değerlendirilir. Başka bir ifadeyle her seçenek yarar ve sakıncaları bakımından karşılaştırılır. Önerilen bir çözümün sonuçlarını tahmin ederken, bunun sorunun teşhisinde belirlenen hedefin gerçekleştirilmesine ne gibi katkıda bulunacağını düşünülmesi gerekir. Ancak uygulamada her alternatifin tercihini etkileyen faktörlerin tahmin edilmesi mümkün değildir. Bu sebeple değerlendirmede önemli faktörlerin belirlenmesi gerekir (Tuncer ve diğ. 2007: 150).



### 1.6.5. En İyi Alternatifin Seçilmesi

İşletmelerde en uygun kararın alınması için seçeneklerin gözden geçirilmesi ve bir sonuca varılması gerekir. En uygun derken en etkin ve en az masrafı gerektiren seçenek anlaşılmalıdır (Özalp 1985: 482).

Bir çok alternatifin değerlendirilmesinden sonra kabul edilebilir olarak uygun görülen alternatif seçilir (Greenberg ve Baron 2003: 360). Yönetici belirlenmiş olan seçim kriterine göre alternatiflerden birisini seçecektir. Seçilen alternatif yöneticinin kararını temsil edecektir.

Burada önemli olan yöneticinin sonunda bir seçim, tercih yapması, yani alternatiflerden birisini seçmesidir. Tercih yapmamak yani karar almamak yöneticilik işinin esasına ters düşmektedir. Şüphesiz bazı konularda kararsız kalmaya karar vermek de bir tercihtir. Yöneticiler bazen çeşitli nedenlerle seçim yapmaktan kaçınırlar. Ancak bu durumları istisna saymak daha doğru olacaktır (Koçel 2005: 89).

### 1.6.6. Seçilen Alternatifin Uygulanması ve Değerlendirilmesi

Seçilen alternatifin doğru bir şekilde uygulanması gerekir. Uygulama beraberinde sonuçların da izlenmesi ve denetimini de öngörür. Her kararın uygulama ile beklenen sonucuna ulaşp ulaşmadığına bakılarak bir geri besleme mekanizması ile düzeltmesi yapılır. Eğer alternatif istenen durumla bulunulan durum arasındaki farkı ortadan kaldırılabiliyorsa bu alternatifin etkin olduğu söylenebilir. Eğer sorunlar varsa, alternatif tekrar değerlendirilmeli, başka bir alternatif uygulanmalı veya karar süreci tekrar başlatılmalıdır. Gerekirse alınan karardan vazgeçmek de mümkündür (Tuncer ve diğ. 2007: 150).

## 1.7. BİLGİ ŞARTLARINA GÖRE KARAR ORTAMLARI

Her karar alma durumu, gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi ve başarısızlık olasılığı açısından belli bir risk derecesine sahiptir. Çünkü, her şey gelecekle ilgilidir ve geleceğin hiçbir zaman yüzde yüz hiçbir şeyin değişmeyeceği bir ortam içinde bugünkü gibi devam edeceği söylenemez. Değişkenlerde zaman içinde değişme olasılıklarının yüksekliği ve sorunu etkileyen değişkenlerin çokluğu sorunu belirsizleştirmektedir. Karar alma ortamlarının değişme olasılıkları göz önünde bulundurulduğu takdirde karar durumları belirlilik, risklilik, belirsizlik ve muğlaklık olmak üzere dört kısımda toplanabilir (Eren 2001: 131).

### 1.7.1. Belirlilik Ortamı

Bu karar yaklaşımı geleneksel olarak rasyonel karar modeli olarak bilinir. Bu görüşe göre karar alıcı tamamen belli, tam tanımlanmış koşullarda optimal seçimler yapar. Rasyonel karar alıcı belli bir koşulda önüne çıkan tüm seçeneklerin listesine sahiptir, alternatifler bellidir ve sabittir. Ayrıca her alternatifin sonucu bilinir. Sonuçta karar alırken, en çok istenen sonuca giden alternatif altında karar alan kişi her sonucu kriterlerle kıyaslar ve en iyiyi seçer (Akat ve diğ. 2002: 339).

Rasyonel model, karar verecek olan kişinin kararları sonucu meydana gelecek olayları tam olarak bildiğini kabul etmektir. Tam bilgi belirgin ortamlarda vardır. Ancak kişi, karar alırken, kendi ortamını ve eylemin oluşacağı ortamı tam olarak algılayamayabilir (Abaan 1998: 76-77).

Belirlilik, yöneticinin karar alma için ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri temin edebileceği ve bu bilgilerin değişme ve güncelliğini yitirme olasılığını çok az olduğunu ifade eder. Ancak gerçek hayatta çok az sayıda kararlar belirlilik koşullarına sahiptir. Çoğu kararlar ise, belirsizlik koşullarında alınır (Eren 2001: 173).

### 1.7.2. Risk Ortamı

Risklilik, bir kararın açık seçik amaçlara sahip olduğunu ve bunlara erişmek için tüm olmasa bile yeterli miktarda bilgiye ulaşmanın mümkün olduğunu ifade eder (Eren 2001: 173). Risk bir karar özelliğidir ve kararların uygulanmasının sonucunda elde edilecek çıktılara ilişkin belirsizliği anlatır; bu belirsizlik, kararların sonuçlarının hayal kırıklığı yaratabileceği anlamındadır (Erdem 2001: 44). Risk ve belirsizlik altında karar alma çalışmaları, Adam Smith'in "Milletlerin Zenginliği" eserinden dahi daha eski bir tarihe sahiptir. O dönemde şans oyunları üzerinde odaklanılmış ve Pascal ile Fermat öncülüğünde bu konu hakkında çalışmalar yapılmıştır (Elliott 1998: 239).

Risk altında karar alma ile ilgili çalışmalar iki hat boyunca ilerlemiştir. Birinci hat fayda mekanizmasını araştırmıştır, ikincisi ise öznel olasılığı incelemiştir. Ancak araştırmanın iki hattı da aynı varsayıma dayanmaktadır: rasyonel bir karar alıcı beklentisini maksimize etme girişiminde bulunur gibi davranmaktadır (Li 2003: 114).

Risk ortamında karar almada alınacak belirli bir karara ilişkin değişik sayıda koşullar söz konusudur. Her seçeneğin koşul altında varacağı sonuçlar belli olasılıkla oluşur. Karar alma yani seçeneklerin seçimi belirli olasılıklara dayanılarak yapılır ki bu duruma risk ortamında karar verme denir (Öztürk 2005: 16).

### 1.7.3. Belirsizlik Ortamı

Her kararın bir sonucu vardır. Alınacak olan kararların sonuçları, karar alıcılar tarafından kesin olarak bilinemez. Bu nedenle karar alacak kişi, elde edilmiş olan bilgilere göre durum değerlendirmesi yapacak ve ihtimalleri göz önüne alarak hareket edecektir. Hiçbir bilginin kesin olmayışı ve çeşitli faktörlerin ortaya çıkma ihtimali nedeniyle, karar almada her zaman belirsizlik durumu söz konusudur

(Yuluğkural ve diğ. 2004: 3) Belirsiz bir durum, birey tarafından, yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan veya kategorize edilemeyen durumdur (Erdem 2001: 44).

Çoğu karar alma durumu amaçların, kısıtlamaların ve olası hareketlerin sonuçlarının tam olarak bilinmediği bir çevrede meydana gelmektedir (Bellman ve Zadeh 1970: 141).

Belirsizlik riskle çok yakın ilişkilidir. Belirsizlik terimi, karar alma seçiminin henüz fiziksel olarak var olmayan tam bilgiyi içermeyen projelerin esasları üzerine yapılması gerektiğini vurgular. Belirsizlikler yanlışın üç kaynağı ile birlikte, tesadüfi olaylardan ileri gelmektedir. Bunlar (Piyatrapoomi ve diğ. 2004: 200-201):

Yanlış veriler (geçmiş olaylar hakkındaki belirsizlikler)

Yanlış tahminler (gelecek olaylar hakkındaki belirsizlikler)

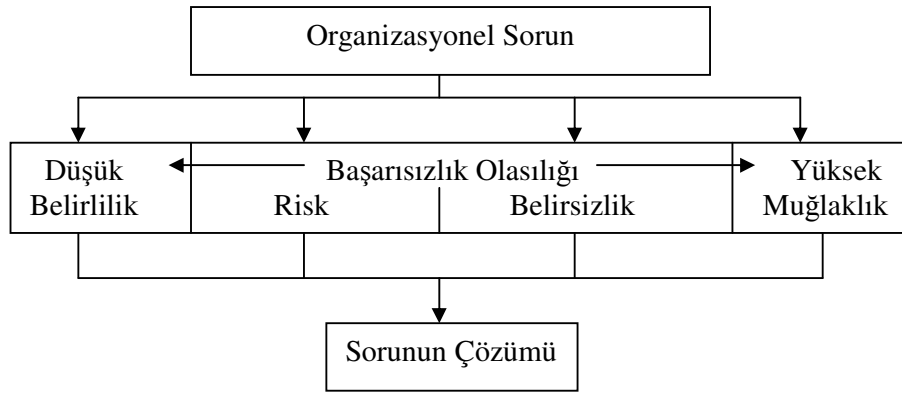
Yanlış modeller (gözlem ve hesaplama yanlışları, örneğin gözlenen ve model değerleri arasındaki farklılık)'dir.

#### 1.7.4. Muğlaklık

Son karar alma durumu da muğlaklıktır. Muğlaklık hem çözümlenecek sorunun ya da ulaşılması düşünülen amaçların belirsizliğini, bu nedenle alternatifleri oluşturmanın zorluğunu ve hem de gerekli bilgilerin neler olduğunu ve bunları elde etmenin mümkün olmadığını ifade etmektedir. Çoğu karar bu derece belirsizlik ölçüsüne sahip değildir. Ancak, bu tür karar konuları yöneticileri en çok uğraştıran ve strese sokan hususlardır (Eren 2001: 131).

Karar alma, muhtemel sonuçların ihtimaline ve potansiyel değerine dayanan hareketlerin seçimiyle ilgilidir. Bütün karar alma biçimlerindeki kritik nokta, doğru

tahmindir. Eğer bir örgüt kendinden emin bir şekilde faaliyet sonuçlarını değerlendirebiliyorsa en uygun kararlar alınabilir (Huettel ve diğ. 2005: 3304).



**Şekil 2: Kararın Başarısızlığını Etkileyen Koşullar** (Daft 1991: 182).

Şekilde belirlilik ve risk ortamında alınan kararların belirsizlik ve muğlaklık ortamında alınan kararlardan daha az başarısız olabileceği gösterilmiştir.

Yöneticinin karar alırken oluşturduğu karar modellerinin ve bu modellerde kullanılan karar kriterlerinin oluşturulmasında muhasebe bilgilerinin niteliği özellikle stratejik kararlarda yöneticinin belirsizlik şartlarına geçişinde karar alıcıya rehberlik eden önemli bir değişkendir (Yardımcıoğlu 2006: 75).

## 1.8. KARAR ALMADA DUYGULARIN, MUHAKEMENİN, SEZGİNİN VE YARATICILIĞIN ROLÜ

Psikolojik yönüyle karar alma faaliyeti, bir düşünme ve muhakemeyi gerektirir. Muhakeme sonunda nasıl bir hüküm veriliyorsa, karar alma faaliyeti sonucunda da bir karar alınır. Zihin, bu işlemleri görürken duyguların da etkisi

altında olduğundan varılan yargılar iç ve dış faktörlerin sonucu olur (Tuncer ve diğ. 2007: 146).

### 1.8.1. Sezgi ve Muhakeme

Chester L. Barnard, Tepe Yönetimin Fonksiyonları adlı kitabına ek olarak “Günlük Olaylardaki Düşünce” adlı bir makale yayınlamıştır. Makalenin ana teması kararların rasyonel analizlere bağlı olarak alınmasından ziyade karar durumlarında sezginin ve muhakemenin önemli olduğudur (Simon 1987: 57).

Yönetimsel karar almanın diğer yüzü sezgidir. Sezgi bilinçli fikir olmadan geçmiş tecrübelerle dayanarak bir karar durumunda çabuk bir kavrayışı betimler (Daft 1991: 187). Bir çok yönetimsel karar, karar alıcının geçmiş deneyimlerine ve sezgisine dayanır. Bu yöneticilerin karar almada kişisel bilgilere dayandıkları anlamına gelmez; ancak geçmiş kararlara bakmak karar alma sürecinde ağır basmaktadır. Başka bir deyişle karar almada kişiler genelde geçmişte ne yapılmışsa ona ihtimal ederler. Bu stratejinin genellikle başarılı olmasının nedeni karar alıcıların karar aldıkları konuyla ilgili bilginin kullanılmasına yönelmeleridir (Greenberg ve Baron 2003: 364).

### 1.8.2. Karar Almada Yaratıcılık

Yaratıcılık yeni alanları fark edebilme, nesnelere yeni perspektiflerden inceleyebilme ve varolan tasarımlardan yeni konseptler oluşturabilme yeteneği şeklinde tanımlanabilir. Yaratıcılık kişisel bir özellik veya bir başarı olabilir. Kişisel bir özellik olarak yaratıcılık bir hareketin, nesnelere ve yeniliklerin üretimine liderlik eden doğal karakteristik bir değişkendir. Bir başarı olarak yaratıcılık ise süreç sonunda bir ürün olarak sonuçlanır. Ürün bilimsel bir keşif ürünü, yeni bir ürün veya

hizmet olabilir ve bazı insan ihtiyaçlarını tatmin edici özelliindedir (Forgionne ve Newman 2007: 2126).

Karar almada yaratıcılık, sorunlara benzersiz ve yeni cevapların geliştirilmesi ile anlık fırsatları içermektedir. Özellikle karar sürecinde alternatiflerin geliştirilmesi evresinde yaratıcılığın önemi büyüktür (Schermerhorn ve diğ. 1994: 537).

### 1.8.3. Karar Almada Duygusalılık

Karar almada duygusalılık Antonio Damasio'nun hastaları üzerinde yaptığı çalışmalar ile başlamıştır. Antonio Damasio her türlü zekasal yetisi yerinde ancak duygusal merkezleri hasarlı olan kişiler üzerinde çalışmalar yapmıştır. Hastaların tekrarlanan önceki hatalardan bir şey öğrenmedikleri ve yine bu hastaların gerçek hayatla ilgili sorunlarıyla pek başa çıkamadıkları görülmüştür. Gerçek hayatta karar alma eksikliğinde göze çarpan tezatlık; bu hastaların idrak ve sorun çözme yeteneklerinin oldukça normal olmasıdır, sorun duygusal merkezden kaynaklanmaktadır (Naqvi ve diğ. 2006: 261). Damasio'nun çalışmanın teması, karar almanın duygular tarafından yönlendirilen bir süreç olduğunu vurgulamaktır. Duygusalılık ve bu hastaların hislerindeki anormallik ile gerçek hayatta karar alma ve muhakemelerindeki ciddi hasar arasında bir bağ mevcuttur (Bechara 2004: 30).

Damasio'nun çalışmasında olduğu gibi, insanlar duyguları olmadan özellikle her bir seçenek aynı derecede geçerli ise, alternatifler arasından seçim yapamazlar. Randevunuza pazartesi mi, Salı günü mü gelmek istersiniz? Sorusu kolay bir soru olup karar vermek için rasyonel bir düşünce gerektirmemektedir (Norman 2003: 8). Ancak hastalar, duygusal merkezleri zedelenmeden önce normal zekaya ve yaratıcılığa sahiptiler. Hasardan sonra günlerini ve geleceği planlamada, arkadaş ve aktivite seçiminde güçlükler yaşamaya başlamışlardır (Bechara 2004: 30).

Bu bulgular rasyonelliğin ve mantıksal düşüncenin karar almanın kalbi olduğuna olan yaygın inançla ters düşmektedir. Ancak modern araştırmalar duygusal sistemin, karar almada kötü ve iyi arasında hızlı seçim yapmada yardımcı olduğunu ve dikkate alınması gereken birçok şeyi azaltarak karar sürecine önemli yardımcı sağladığını göstermektedir (Norman 2003:8).

## 1.9. KARAR ALMA STİLLERİ

Yöneticilerin karar alma biçimleri iki boyutta farklılık gösterir. İlki bireyin düşünme biçimidir. Bazılarımızın bilgiyi işleme şekli daha rasyonel ve mantıklıdır. Rasyonel bir kişi bilgiye düzenli bakar ve karar almadan önce bilginin mantıklı ve birbirleriyle tutarlı olduğundan emin olur. Diğerleri yaratıcı ve sezgisel yönelim gösterirler. Sezgisel kişiler bilgiyi belirli bir düzende işlemek zorunda değildirler. Diğer boyut bir bireyin belirsizlik toleransını tanımlar. Yine bazılarımızın belirsizlik toleransı düşüktür bu tür kişiler belirsizliği minimize etmek için bilgiyi düzenlerken tutarlılığa ihtiyaç duyarlar. Diğer taraftan bazılarımız yüksek belirsizlik düzeylerini tolere edebilir ve aynı anda bir çok düşünceyi işleme tabi tutabiliriz. Bu iki boyuta göre karar almada dört stil ortaya çıkmaktadır (Robbins ve Coulter 2005: 147):

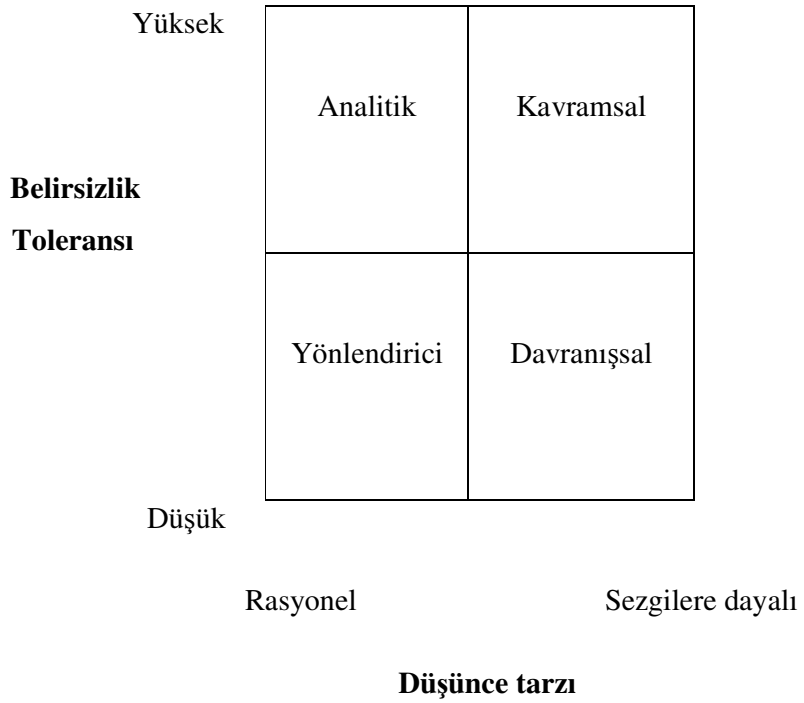
**Yönlendirici Stil:** Yönlendirici stili kullanan karar alıcıların belirsizlik toleransı düşüktür ve düşüncelerinde rasyoneldir. Etkili ve mantıklıdır. Bu stil karar alıcılar daha hızlı karar alır ve kısa yol üzerinde odaklanırlar. Karar almada etkililikleri ve hızları az bilgi ve alternatiflerle karar alma ile sonuçlanır.

**Analitik Stil:** analitik stilde karar vericilerin belirsizlik toleransı yol gösterici stilden daha fazladır. Karar almadan önce çok bilgi isterler ve yol gösterici stili kullanan karar alıcılardan daha fazla alternatif üzerinde düşünürler. Analitik karar alıcılar benzersiz durumlarla baş etme yeteneği ile birlikte dikkatli karar alıcılar olarak karakterize edilirler.



**Kavramsal Stil:** bu stildeki karar alıcıların bakış açıları geniştir ve pek çok alternatifi incelerler. Uzun dönem üzerinde odaklanırlar ve sorunlara yaratıcı çözümler bulmada iyidirler.

**Davranışsal Stil:** bu stildeki karar vericiler diğer kişilerle iyi çalışırlar. Etrafındaki kişilerin başarılarıyla ilgilidirler ve başkalarının önerilerini kabul ederler. Çatışmadan kaçınmalarına rağmen iletişim için toplanırlar. Bu karar stiline diğer kişiler tarafından kabul edilmek önemlidir.



**Şekil 3: Karar Stilleri** (Mirze ve Ülgen 2004: 360)

## 1.10. KARARLARIN SINIFLANDIRILMASI

Literatürde birbirinden farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada kararlar yönetim seviyelerine göre alınan kararlar ile yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış kararlar şeklinde iki grupta incelenmiştir.

### 1.10.1. Yönetim Seviyelerine Göre Kararlar

R. N. Anthony yönetim faaliyetlerini üç bölüme ayırmıştır. Bunlar stratejik planlama (misyon ve amaçları içeren tepe yönetimi kararları), yönetsel kontrol (organizasyon hedeflerini temel alan orta kademe yönetim) ve operasyonel kontrol (belirli görevleri yerine getirmekle sorumlu alt kademe yönetim)'dür (Courtney 2001: 18).

Bu doğrultuda yönetim seviyelerinde alınan kararlar; stratejik kararlar, yönetsel kararlar (taktiksel) ve operasyonel (eylemsel) kararlar şeklindedir (Eren 2002: 29). Stratejik kararlar, işletmenin tepe yönetimi tarafından alınan üst düzey kararlardır. Çevre analizleri yönünde, işletmenin amaçlarını belirleme, politikaları oluşturma, amaçlara ulaştıracak pazarları, faaliyet alanlarını seçmeyle ilgilidirler. Yönetsel kararlar orta kademe yönetimi tarafından alınır. Bu kararlar, stratejik kararlar yönünde, örgüt yapısını, işletmedeki görevleri, sorumlulukları, ilişkileri, haberleşme kanallarını oluşturma; kaynakları elde etme, koruma ve geliştirmeyle ilgilidirler. Operasyonel kararlar ise alt yönetim kademesince alınıp, yönetsel kararlar yönünde, işlerin yürütülmesini, kaynakların etkili ve verimli biçimde üretim sürecine girmesini sağlar (Karabulut 2005: 247).

### 1.10.2. Yapılandırılmış, Yarı Yapılandırılmış ve Yapılandırılmamış Kararlar

Simon kararları programlanmış ve programlanmamış kararlar şeklinde ikiye ayırmıştır. Gorry ve Scott Morton gibi bazı yazarlar da programlanmış ve programlanmamış kararlar yerine yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış kararlar terimlerini kullanmıştır (Courtney 2001: 18).

Yapılandırılmış kararlar birbirini tekrar eden ve rutin kararlardır. Bu kararların kullanımında standart yöntemler izlenilmektedir (Shim ve diğ. 2002: 114). Yapılandırılmış bir karar tamamen planlanmış veya sık aralıklarla tekrar eden veya her iki şekildeki karardır. Temel işletim sistemleri, prosedürler ve standart organizasyon işleri ile ilgili kararların çoğu bu çeşittir ve bu nedenle programlanabilir (Griffin 1993: 203).

Yapılandırılmamış kararlar yeni, tekrarlamayan, karar alıcının yargısını gerektiren, kullanılırken kesin bir yöntem izlenilmeyen kararlar şeklinde tanımlanır (Srinivas ve Shekar 1997: 100). Karar alıcı çözüm yollarının yeni olduğu nadir bir durumla yüz yüzedir. Bu tür kararlarda yaratıcılık önemlidir (Greenberg ve Baron 2003: 361).

Yarı yapılandırılmış kararlar, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış karar türünün bir bileşimi olarak karar alıcı ile sistem arasındaki etkileşimi ifade eder. Yapılandırılmış karardan başlıca farkı, kararların sadece bilgi sistemi ile alınmayıp karar alıcı kişinin de etkisinin olmasıdır (Matsatsinis ve Siskos 2002: 4). Organizasyon kararlarının çoğu bu tip karardır.

Yapılandırılmış kararlar daha çok alt kademelerde alınırken, yapılandırılmamış kararlar üst yönetim tarafından alınır. Yarı yapılandırılmış kararlar ise orta kademe yönetim tarafından alınır (Panneerselvam 2003: 3).

## İKİNCİ BÖLÜM

### MUHASEBE BİLGİSİNİN KARAR ALMADA KULLANILMASI

Bu bölümde veri, bilgi, bilgi sistemleri kavramları açıklanmış, işletmelerde kullanılan bilgi sistemlerine değinilmiş ve bir bilgi sistemi olan muhasebe bilgi sisteminin ürettiği muhasebe bilgilerinin karar alma sürecinde kullanımının önemine değinilmiştir.

#### 2.1. VERİ VE BİLGİ KAVRAMLARI

Veri, işletmenin faaliyet sistemlerinin (üretim, pazarlama, finans vd.) gerek kendi içlerinde gerekse birbirleri arasındaki etkileşimleri ve işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri yansıtan gözlem, deneyim ve olay sonuçlarıdır. Buna göre veri işlenmemiş bilgi olarak ifade edilebilir (Sürmeli 1996: 12). Başka bir ifadeyle veri, bilgi sistemine girdiyi sağlayan işlenmemiş olaylar, sayılar ve sembollerin toplamıdır (Wilkinson ve diğ. 2000: 6).

Olayların sonuçlarıyla ilgili verilerin bir takım dönüştürme sürecinden geçirilip, kullanıcı için anlamlı hale getirilmesi durumunda bilgi oluşur. Buna benzer bir ifadeyle bilgi, verilerin karar alma sürecine destek sunacak şekilde anlamlı bir hale getirilmek üzere, analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlar olarak tanımlanabileceği gibi (Akolaş 2004: 30), ilgili kişiler için anlamlı ve yararlı haber şeklinde tanımlanabilir (Wilkinson ve diğ. 2000: 5).

Veri ve bilgi arasındaki ayrıma rağmen bazı karar alıcılar için veri bilgi niteliğini taşıyabilir. Karar alma durumunda olan bir bireyin aldığı haber, kendisini

uygulamak niyetinde olduğu karardan döndürürse, bu haber bilgi niteliği taşımaktadır (Usul ve Bekçi 2001: 68).

Bilgi çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Wersig ve Neveling bilgiyi yapı, süreç, mesaj, ve anlamlı sonuçlar olarak incelerken, Buckland ise bilgiyi bir nesne,süreç ve üst bilgi olarak değerlendirmiştir (Bystrom ve Jarvelin 1995: 193).

Bilgi terimi bilgilendirici, bilgi taşıyıcı nesnelere (kitap, film, belge, vb.) için kullanıldığı zaman nesne olarak bilgiden söz edilmektedir (Buckland 1991: 352). Üst bilgi ise, spesifik konulara ilişkin olgu ve kuralların ortaya çıkarılması ile ya da belirli bir amaca yönelik olarak bilgilerin çeşitli analiz, tasnif ve gruplama işlemlerinden geçirilerek, ileri zaman dilimleri için kullanıma hazır hale getirilmesi ile oluşan ve yorumlama ile elde edilen bilgi türüdür (Akolaş 2004: 30). Daha açık bir ifadeyle üstbilgi, bilginin, hakkında doğruluğu sorgulanan, araştırılan ve anlaşılan bir biçimdir. Burada önemle üzerinde durulması gereken nokta bilgi kavramı ile üstbilgi kavramı arasındaki farktır. Bu noktayı örneklendirecek olursak; bir uzmana bir konu hakkındaki fikri sorulup cevap alındığında, alınan cevap soruyu soran açısından bilgi niteliğini taşımakta ancak uzman açısından hala üstbilgi niteliğini devam ettirmektedir. Çünkü uzman bu görüşüne ulaşabilmek için bilgiyi, onun doğruluğunu ve geçerliliğini ölçen testler ve kurallar süzgecinden geçirmiştir (Karagül 2005: 60).

Literatürde bilgi üzerindeki tartışmalar çeşitli açılardan ifade edilmiştir. Son yıllarda bilgiye giderek artan bir ilgi vardır. Başlıca iki görüş hakimdir: bilgi teknolojisi görüşü ve stratejik yönetim görüşü. Bilgi teknolojisi görüşü veri, bilgi ve üst bilgi arasındaki ayrımı yaparak bu üç kavram arasında var olan belirsizliği dikkate alırken, stratejik yönetim görüşü bilgiyi bir düşünce biçimi, bir yetenek ve bir süreç olarak görür. Bir düşünce biçimi olarak bilgi görüşü bireylerin çevrelerinden aldıkları girdiler ile kişisel bilgilerini geliştirdiklerini ileri sürer. Bilginin işleri gerçekleştirmede bir yetenek olduğu görüşü, bilginin tek başına belirli bir eylem olmadığını; yeteneğin bilgiyi yorumlama, kullanma ve kararları etkileyen

bir olay olduğunu ileri sürer. Son olarak, bir süreç olarak bilgi uzmanlık bilgisi üzerinde odaklanmıştır (Benbya ve diğ. 2004: 203).

## **2.2. ORGANİZASYONLARDA BİLGİNİN ÖNEMİ**

Organizasyonlar bilginin kullanıcıları, yöneticileri ve tedarikçisidir. Bilginin toplanma, saklanma, iletilme ve kullanılma kuralları organizasyonel işlemlerin temel ögesidir. Bilginin kullanımı ve yönetimi çok sayıdaki işletmenin temelini oluşturur (Feldman ve March 1981: 171).

Bilgiyi tanımlama ve belirlemedeki zorluklara rağmen bilgi, organizasyonlar için temel bir kaynaktır. Organizasyonlar verimliliklerini, etkililiklerini ve rekabet edebilirliklerini geliştirmek için bilgiyi kullanırlar (Schultze ve Leidner 2002: 214).

Bir işletmenin diğer işletmelere neden ve nasıl üstünlük sağladığını belirleyen faktörler önemli bir araştırma konusu olmuştur. Uzun görüş ve tartışmaların sonucunda rekabetçi konum yaklaşımı, kaynak veya yeteneğe dayalı yaklaşım ve bilgiye dayalı yaklaşım üzerinde durulmuştur. Michael Porter'ın çoğu çalışmasının konusu olan bu yaklaşımlardan ilki, işletmenin çevresi içindeki durumunu gözlemleyerek stratejik yapı oluşturması üzerinde durur. İkinci yaklaşım yüksek performansı, bir organizasyonun temel yetenek olarak adlandırılan tek özelliğinin bir sonucu olarak görür. Üçüncü yaklaşım olan bilgiye dayalı yaklaşım, rekabet avantajı oluşturmada işletme içi ve işletme dışı bilginin yönetiminin önemi üzerinde durur. Bu yaklaşımların her biri yüksek performansın incelenebileceği bir yöntem sağlamasına rağmen, bir işletmenin rekabet avantajı belirleyicilerini analiz edecek en iyi bakış açısını sunan yaklaşım bilgiye dayalı yaklaşımdır (Stonehouse ve diğ. 2001: 115-116).

Bilgiye dayalı yaklaşım, bilginin gerçekten ne olduğu üzerine değil, organizasyonel bilgiyi yönetebilme gerçeği üzerine kurulmuştur (Benbya ve diğ.

2004: 203). Bilgi yönetimi; üretim, gösterim, depolama, aktarma, dönüştürme, uygulama ve organizasyonel bilgiyi korumayı içine alan geniş bir kavramdır (Schultze ve Leidner 2002: 218). Başka bir ifadeyle, bilgi yönetimi, örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabilirliği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir (Öztemel ve Arslankaya 2004: 1).

### **2.3. YÖNETİCİLERİN KARAR ALMASINDA BİLGİNİN ÖNEMİ VE DEĞERİ**

Bilindiği gibi bilgi, kişisel ve örgütsel kararların temelini oluşturur. Çünkü kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için, organizasyonun her aşamasında bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır (Akolaş 2004: 31).

Yönetim açısından bilgi; işletme ve işletme ile ilgili sistemler hakkında karar almaya katkı sağlayan, iç ve dış kaynaklardan elde edilen verilerin işlenmesiyle üretilen işlenmiş verilerdir (Karakaya 2004: 607).

Her bilgi kullanıcısının bilgi ihtiyacı birbirinden farklılık gösterir. Örneğin bir organizasyonda alt düzeyde yer alan yöneticilerin bilgi gereksinimi, günlük, rutin işlerin devamı ile ilgili kararlar için olurken; orta ve üst seviyede yer alan yöneticiler için bilgi ihtiyacı, uzun vadeli kararlar ve politikalar oluşturulmasında kendini göstermektedir (Akolaş 2004: 31).

Bilgi, yönetim kademelerinde, etkili ve verimli kararlar almak, kurumun işlem süreci içerisinde yararlanmak ve özellikle içinde bulunduğu zor durumlardan en az zararla kurtulmasını sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu süreç göz önüne alındığında bilginin, organizasyonlar için stratejik ve yaşamsal bir rol oynadığı görülmektedir. Bilgi, kişi veya kurumların planladıkları fikirleri ve faaliyetleri destekleyip birleştirerek bir işi meydana getirir ve böylece soyut anlamdan çıkıp

somut bir davranış haline gelir. Bilginin somut bir davranış haline gelmesi, karar alma sürecinin başlaması ve kararın ortaya çıkmasına yol açar. Etkili bir yönetimde bilgi, karar alma amacına yönelik olarak toplanmış verilerin işlenmiş biçimidir (Anameriç 2005: 17-18).

Bir karar alıcı tarafından kullanılan bilginin niteliği ile karar alma performansı arasındaki ilişki iyi bir şekilde belirtilmiştir. Birçok çalışma konu ile ilgili bilginin kullanımının kararların daha doğru sonuçlar verebildiğini göstermiştir. Ancak ilgisiz bildirimler konuyla ilgili bilginin fark edilmesini daha zorlaştırabilir ve karar alma performansını azaltabilir. Buna bağlı olarak iyi bilginin iyi karar almaya neden olduğuna dair genel bir eğilim söz konusudur (O'Reilly 1982: 756).

Bununla birlikte yöneticilerin ilgili ilgisiz tüm bilgilerin sunulmasıyla, bilgi seli altında kalmamaları da gerekir. Böyle bir durumda fazla yüklenmiş bilgi yönetim kararların etkinliğini azaltır ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini ve amaçlara ulaşmayı olumsuz yönde etkiler (Karakaya 2004: 607). Yönetici bir karar alırken, kararını destekleyecek bilgilere gereksinim duyar. Gereksiz bilgi ile karar alma zorlaşır ve giderek olanaksızlaşır (Gümüştekin 2004: 125). Burada önemli olan nokta kullanılan bilginin miktarı değil, bilginin konuyla ilgili olmasıdır (Shanteau 1992: 76).

Bilgi, yöneticilerin kararlarına yönelik olarak anlamlı şekilde işlenmiş olmalı ve kararlar için gerçek bir değer taşımalıdır (Karakaya 2004: 607). Bilginin değer üretmesinden kastedilen işletmeye fayda sağlayacak kararların alınmasına olan katkıdır. Bu kapsamda bilgi, kişisel beceriler, yetenekler, yeterlilikler, fikirler, sezgiler ve katkılarla zenginleşen verilerden tam anlamıyla yararlanmak olarak görülebilir (Öztemel ve Arslankaya 2004: 1).

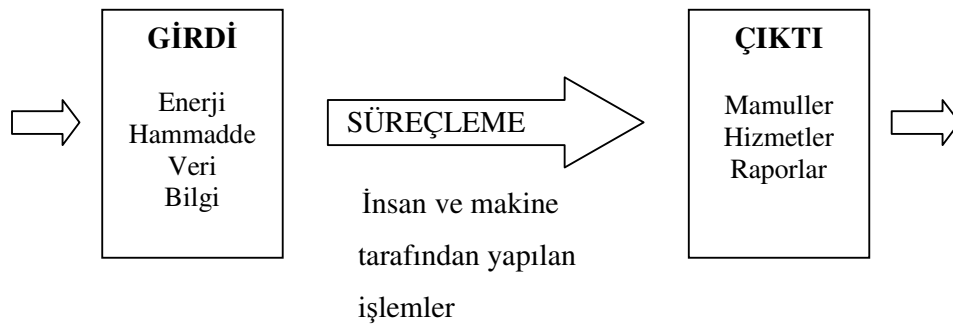


## 2.4. BİLGİ SİSTEMLERİ

### 2.4.1. Sistem Kavramı

Sistem, belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için ilgili kaynakların toplanmasıdır (Bodnar ve Hopwood 2004: 1). Bir diğer tanıma göre sistem, amaçlarını gerçekleştirmek üzere birlikte hareket eden ve birbirlerini etkileyen parçalar bütünüdür. Dünya bir kısmı doğal olarak oluşan bir kısmı da insanlar tarafından oluşturulmuş birçok sistemi içermektedir. Saatler ve bilgisayar ağları insan yapımı sistemler iken Mississippi nehri ve güneş sistemi doğal birer sistemdir. Her sistem kendisini çevresinden ayıran sınırlara sahiptir. Çoğu sistem çevreden girdi kabul eden ve çevreye çıktı sağlayan açık sistemlerdir (Wilkinson ve diğ. 2000: 6).

Şekilde bir sistemin temel özellikleri sunulmuştur:



**Şekil 4: Sistem Modeli** (Sürmeli 1996: 7).

Şekil bütün sistemlerin eylemsel olarak girdi-süreçleme-çıkıtı akışına sahip olduğunu göstermektedir. Girdiler, sistemin çevreden aldığı, sistemin dışından sisteme dahil edilen unsurlardır. Örneğin enerji, hammadde, veri ve bilgi sisteminin

dışından sisteme dahil edilen girdilerdir. Çıktılar, girdilerden yaratılan ve sistemin dışına iletilen mamuller, hizmetler, raporlar gibi sistemin ürünleridir. Süreçleme ise, girdileri çıktılara dönüştüren işlemler (eylemler) dizisidir (Sürmeli 1996: 6).

#### 2.4.2. Bilgi Sistemleri Kavramı

İşletmelerde bilgi sistemleri, yönetimin ihtiyaç duyduğu veri ve bilgileri işletmenin makro ve mikro çevresinden toplayan, organize eden, özetleyen ve ihtiyaç duyan alt sistemlere ve yöneticilere raporlayan sistemlerdir (Demirhan 2002: 118).

Land ve Kennedy-McGregor bilgi sistemi kavramını şu şekilde açıklamışlardır:

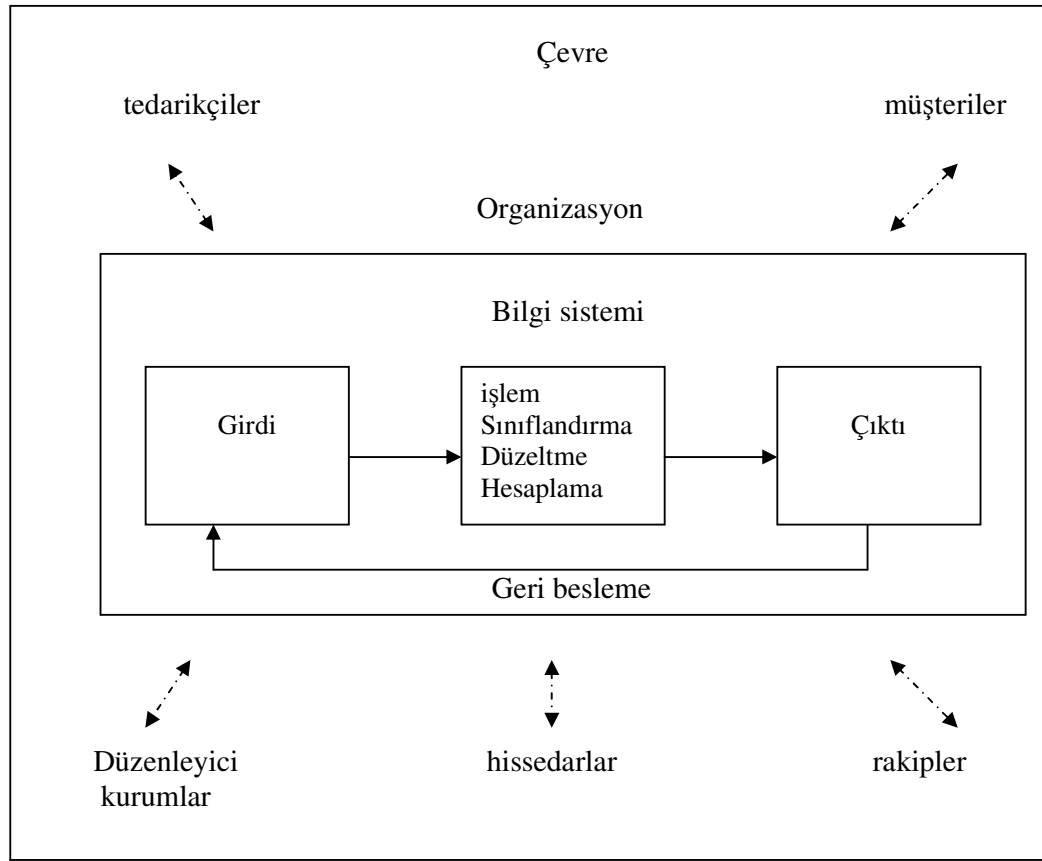
1. Kültürel ve politik davranışlarla tanımlanan, bireyler ve gruplar arasında konuşmaları ve karşılıklı etkileşimi içeren biçimsel olmayan beşeri sistem.
2. Kısmi sınırları ve tanımlanmış rolleri, kural ve yönetmelikleri kapsayan biçimsel olan beşeri sistem.
3. Biçimlendirmeye ve programlanmaya uygun olduklarından, aslen beşeri bir sistemden çıkmış olan faaliyetleri kapsayan biçimsel bilgisayar sistemi.
4. Kişisel hesaplamalarla, biçimsel sistem kullanma olanağıyla, yapılanmamış bilgiyi tutma ve biçimsel olmayan bildirilere geçme anlamına gelen bilgisayar ağları ile özetlenen biçimsel olmayan bilgisayar sistemi.
5. Biçimsel ve biçimsel olmayan dış sistem. Kendisini dış dünyadan izole eden hiçbir organizasyon yoktur.

Land and Kennedy-McGregor insanoğlunun hem biçimsel hem de biçimsel olmayan bilgi kaynaklarına güvenmeleri üzerinde durmuşlardır (Galliers 2003: 341).

Organizasyonun etkililiğini ve verimliliğini geliştirme amacı ile organizasyon içerisinde bilgi sistemleri mevcuttur (Hevner ve diğ. 2004: 1). Bilgi sistemlerinin temel işlevi; örgütün amaçlarına en etkin bir biçimde ulaşmasını sağlayacak, insan,

makine, hammadde, malzeme ile sermaye unsurları arasındaki karşılıklı ilişkileri en uygun biçimde düzenleyecek olan karar organlarına doğru zamanlı ve anlamlı bilgi sağlamaktır (Yozgat 1998:155-156).

Şekil 5’de bir bilgi sisteminin temel işlevleri gösterilmektedir. Bir bilgi sistemi organizasyon ve çevresi hakkındaki bilgileri kapsar. Girdi- işlem-çıkıtı olan üç temel faaliyet organizasyonun ihtiyacı olan bilgiyi üretir. Geri besleme girdiyi değerlendirmek ve düzeltmek için organizasyondaki uygun kişi ve faaliyetlere geri döndürülen çıktıdır (Laudon ve Laudon 2006: 16).

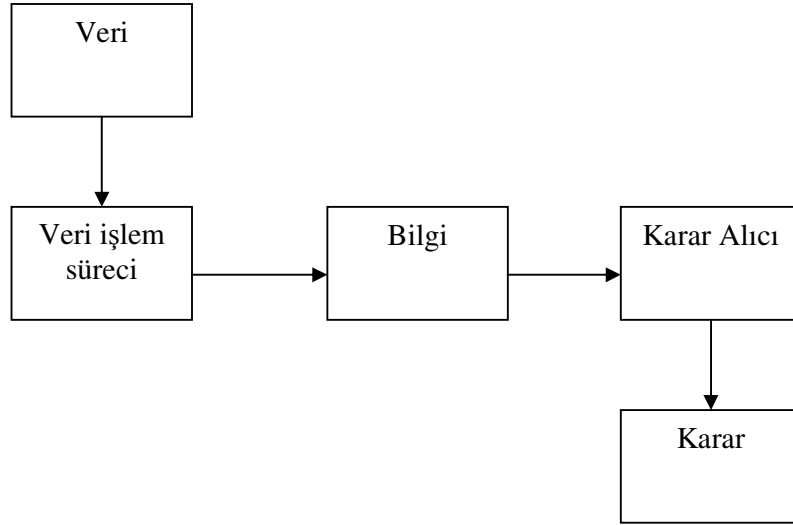


**Şekil 5: Bilgi Sisteminin İşlevleri** (Laudon ve Laudon 2006: 16).

#### 2.4.3. Bilgi Sistemleri ve Karar Alma Arasındaki İlişki

Yöneticilerin karar alabilmeleri için gerekli olan ilgili bilgilerin sağlanması gerekmektedir. Yöneticilerin karar almasını sağlayan bu bilgiler bilgi sistemleri tarafından meydana getirilir. Bilgi sistemlerinin raporladığı veriler doğrultusunda yöneticiler, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik kararlar alabilirler. Organizasyonlarda alınan kararlar mamul, bilgi ise bu mamulün üretilmesindeki hammadde olarak değerlendirilebilir. Bilgi sistemi ve yöneticilerin karar alma işlevi arasındaki ilişki şekilde verilmiştir. Buna göre, bilgi sistemleri verileri işledikten

sonra karar alıcılara iletirler. Karar alıcı bilgiyi değerlendirir ve bu doğrultuda sorunun çözümüne dair karar ortaya çıkar (Cushing ve Romney 1994: 3)



**Şekil 6: Bilgi Sistemleri ve Karar Alma İlişkisi** (Cushing ve Romney 1994: 3)

## 2.5. İŞLETMELERDE KARAR ALMA SÜRECİNDE KULLANILAN BİLGİ SİSTEMLERİ

İşletmelerde çeşitli bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Çalışmada bilgi sistemleri, kullanıldıkları yönetim seviyelerine göre değerlendirilmiştir.

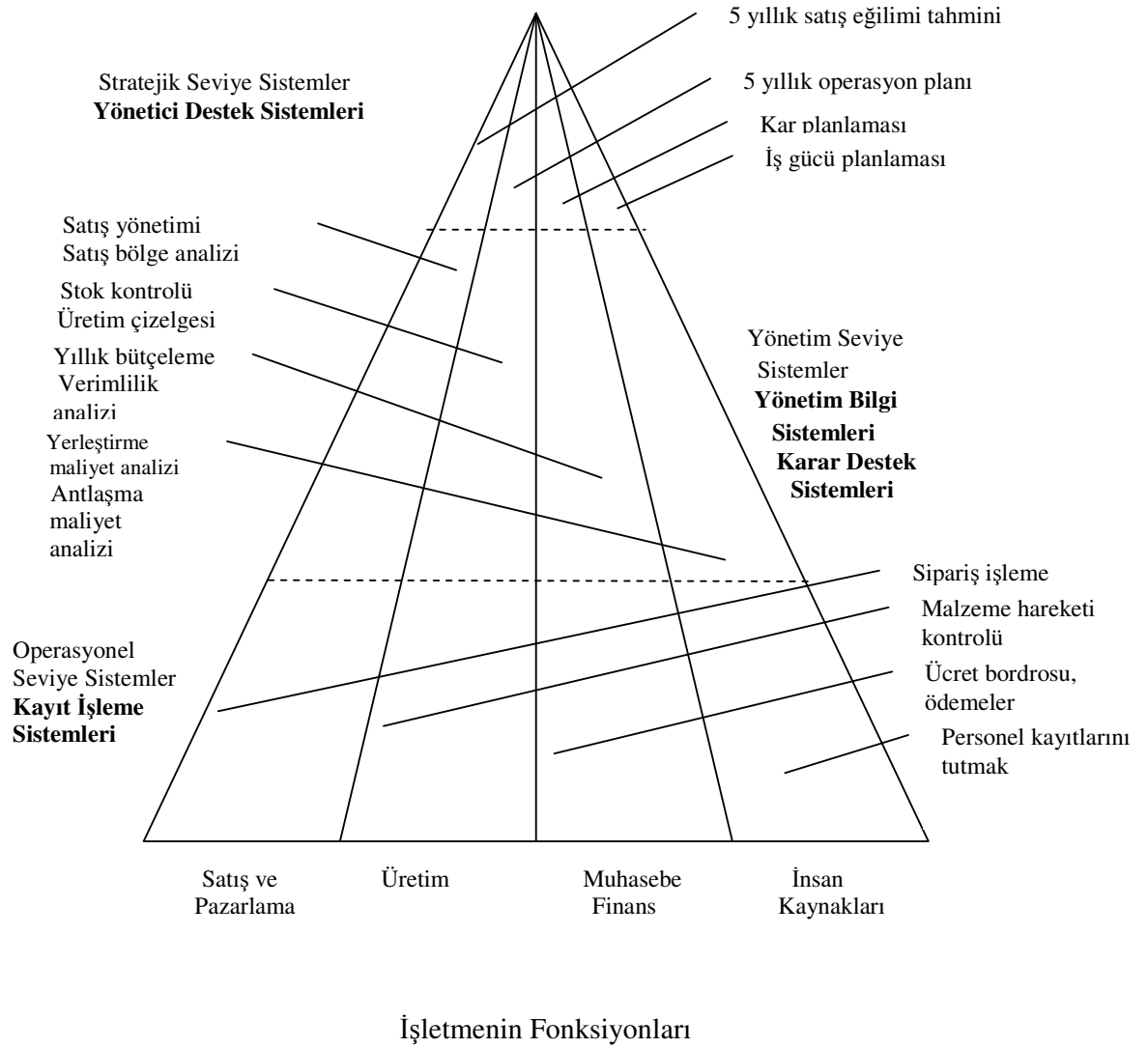
Üç temel bilgi sistemi farklı organizasyon seviyelerine hizmet verir. Bunlar; operasyonel seviye sistemleri, yönetim seviye sistemleri ve stratejik seviye sistemleridir. Operasyonel seviye sistemleri organizasyonun satışları, ücret bordroları, kredi kararları ve fabrikadaki malzemenin akışı gibi faaliyet ve işlemlerin kayıtlarını tutarak operasyonel seviye yöneticilere yardımcı olurlar. Bu seviyedeki sistemlerin amacı rutin soruları cevaplayabilmek ve organizasyondaki iş akışlarını kaydetmektir.

Yönetim seviyesindeki sistemler orta kademe yöneticilerin yönetsel faaliyetleri izlemesine, kontrolüne ve karar almasına yardımcı olur. Bu sistemler anlık bilgilerden ziyade belli periyotlarda raporlar sunar. Örneğin nakliye kontrol sistemi. Bazı yönetim seviye sistemleri rutin olmayan kararlara da bilgi sağlar.

Stratejik seviye sistemleri tepe yöneticilerin işletme içi ve dışındaki stratejilerini belirlemelerinde yardımcı olur. Bu sistemlerin temel amacı, sahip oldukları organizasyonel yetenekleri ile dış çevredeki değişikliklere uyum sağlamaktır. Örneğin uzun dönemde endüstri fiyatları nasıl olacak ve işletme bu eğrinin neresinde gibi soruları cevaplamaya çalışır (Laudon ve Laudon 2006: 40-41).

İşletmelerdeki bilgi sistemleri fonksiyonel özelliklerine göre de ayrılırlar. Satış-pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları gibi organizasyonun ana fonksiyonları kendi bilgi sistemleri ile hizmet edilmelidirler. Örneğin üretim fonksiyonu işlem kontrol, bilgisayar destekli kontrol gibi sistemlerin programlanmasını gerektirir (Karahoca ve Karahoca 1998: 20-21).

Şekil 7’de yönetim seviyeleri ve bu seviyelerde kullanılan bilgi sistemleri gösterilmektedir. Organizasyonun stratejik seviyesinde yönetim destek sistemi; yönetim seviyesinde karar destek sistemi ve yönetim bilgi sistemi; operasyonel seviyede ise kayıt işleme sistemi kullanılmaktadır. Her seviyedeki sistem işletmenin temel fonksiyonlarına hizmet etmektedir. Yani organizasyonda yer alan sistemler satış-pazarlama, üretim, muhasebe-finans ve insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde her seviyedeki yönetici ve çalışanlara kararlarında yardımcı olmak için tasarlanmıştır (Laudon ve Laudon 2006: 41).



**Şekil 7: Yönetim Seviyeleri Ve Bilgi Sistemleri** (Laudon ve Laudon 2006: 42).

Üst yönetimce alınan kararların çoğu geleceğe yönelik ve belirsizlik ortamında olduğu için yönetici destek sistemlerine ihtiyaç duyulur (Yozgat 1998: 162). Yönetici destek sistemleri organizasyonun stratejik seviyesindeki yapılandırılmamış kararları gelişmiş grafikler ve iletişim sayesinde belirlemeye çalışan sistemlerdir. Yönetici destek sistemleri yeni vergi yasaları veya rakip firmalar gibi dış olaylar hakkındaki verileri birleştirmeyi amaçladığı gibi dahili Yönetim bilgi sistemi ve karar destek sistemi'nden elde edilen bilgileri özetler. Bu sistemler kritik

verilerin sıkıştırılması, filtre edilmesi, zamanın kısıtlılığını vurgulayarak ve gerekli ihtiyaçların bilgi olarak saklanması için yöneticilere yarar sağlar (Karahoca ve Karahoca 1998: 31).

Yönetim bilgi sistemlerinin amacı yöneticilere sorumlulukları ile ilgili kararlarında yardımcı olmaktır. Yönetim bilgi sistemleri işletmenin organizasyon, personel, hammadde kaybı durumunda alınacak önlemlerle ilgili politikaların düzenlenmesi gibi aktivitelerin planlanmasında ve kontrolünde ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlar. Bu sistemler genel müdürden en düşük elemana kadar işletmelerin bütün yönetim seviyelerine hizmet eder. Yönetim bilgi sistemleri hem finansal bilgi hem de finansal olmayan bilgi üretirler (Wilkinson ve diğ. 2000: 14).

Karar destek sistemleri, kararın yapısal olmadığı durumlarda karar alma işlemine yardımcı olmak için tasarlanmış, esnek ve etkileşimli bilgi teknolojisi sistemleridir (Çetinyokuş ve Gökçen 2002: 44). Karar destek sistemleri de yönetim bilgi sistemleri gibi organizasyonun yönetim seviyesine hizmet eder. Karar destek sistemleri kayıt işleme sistemi ve yönetim bilgi sisteminden iç bilgileri kullanırken, dıştaki kaynaklardan da bilgiler alır. En son stok fiyatları veya rekabet ettikleri ürünlerin fiyatları örnek olarak verilebilir (Karahoca ve Karahoca 1998: 31).

Kayıt işleme sistemleri organizasyonun operasyonel seviyesine hizmet veren sistemlerdir. Bir kayıt işleme sistemi işlerin yönetilmesi için günlük olarak işlemlerin kayıtlarını tutan, bilgisayarla donatılmış sistemdir. Satışların sipariş girişleri, bordro, personel kayıtlarının tutulması ve taşımacılık örnek olarak verilebilir (Karahoca ve Karahoca 1998: 31).

Yöneticiler işletmenin içindeki işlemlerle dış çevre ile ilgili ilişkiler hakkında bilgi sahibi olabilmek için kayıt işleme sistemlerine ihtiyaç duyarlar. Kayıt işleme sistemleri ayrıca diğer sistem çeşitlerine bilgi sağlayan temel bilgi üreticileridir. Örneğin ücret bordrosu sistemi diğer muhasebe kayıt işlemcileriyle birlikte işletmenin gelir ve maliyet kayıtlarını toplama ve gelir tablosu, bilanço gibi raporları



üretmekle sorumlu olan büyük defter sistemine veri sağlar (Laudon ve Laudon 2006: 44).

Aşağıdaki tabloda kayıt işleme sistemlerinin türleri belirtilmiştir. Bunlar, satış-pazarlama, üretim, muhasebe-finance ve insan kaynakları sistemleridir. Kayıt işleme sistemleri organizasyonlarda birçok iş fonksiyonlarını düzenler. Tüm bu ana fonksiyonların alt fonksiyonları ve bu fonksiyonlar için ana bir uygulama sistemi vardır.

**Tablo 1: Kayıt İşleme Sisteminin Türleri**

|                            | Satış pazarlama sistemleri  | Üretim sistemleri   | Muhasebe /finans sistemleri  | İnsan kaynakları sistemleri                               |
|----------------------------|---|---|--|---|
| Sistemin ana fonksiyonları | Müşteri hizmetleri<br>Satış yönetimi<br>Promosyon<br>Fiyat değişiklikleri<br>Bayi otomasyon sistemi | Zaman çizelgesi<br>Satın alma<br>Nakliye  | Büyük defter<br>Faturalama<br>Maliyet muhasebesi   | Personel kayıtları<br>Tazminat<br>İş ilişkileri<br>Eğitim |
| Ana uygulama sistemleri    | Satış bilgisi sistemleri<br>Satış destek sistemleri   | Makine kontrol sistemleri<br>Satın alma sipariş sistemleri<br>Kalite kontrol sistemleri | Büyük defter<br>Ücret bordrosu<br>Alacaklı/borçlu hesaplar<br>Sermaye yönetim sistemleri | Çalışan kayıtları<br>İşçi becerileri envanteri            |

Kaynak: (Laudon ve Laudon 2006: 44).

Organizasyonun farklı seviyelerine hizmet eden sistemler birbirleriyle ilişki içindedir. Yönetici destek sistemleri daha düşük seviye sistemlerden veri alıcı konumundayken, kayıt işleme sistemleri diğer sistemler için ana bilgi kaynağıdır. Diğer sistemler de birbiriyle veri değişimi yapabilirler. Veri aynı zamanda farklı fonksiyonlara hizmet veren sistemler arasında da değiştirilebilir. Örneğin bir satış

sistemi tarafından alınan bir sipariş, yönetim bilgi sisteminde finansal raporlama için bir ürünün üretim veya dağıtım kaydı olarak üretim sistemine iletilebilir (Laudon ve Laudon 2006: 47 - 48).

## **2.6. BİR KAYIT İŞLEME SİSTEMİ OLARAK MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ**

### **2.6.1. Muhasebenin Tanımı**

Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA), muhasebeyi şu şekilde tanımlamıştır: muhasebe, para ile ifade edilebilen finansal karakterli iş ve olayları anlamlı bir biçimde kaydetme, sınıflama, özetleme ve bunların sonuçlarını yorumlama sanatıdır (Raun 1962: 769).

Bir ölçü ve iletişim süreci olarak belirtilen muhasebe daha geniş olarak şu biçimde tanımlanabilir: tamamen veya kısmen mali karakterde ve para ile ifade edilebilen işlemlere ait anlamlı ve güvenilir bilgileri sağlayacak biçimde verilerin ilgili kaynaklardan toplanmasına, doğruluklarının saptanmasına, kaydedilmesine, tasnif edilmesine, raporlar halinde sunulmasına, analiz ve yorumlanmasına muhasebe denir (Yalkın 2005: 1). İşletme ile ilgili çevrelere gereksinim duyulan bilgileri sunmak amacını taşıyan muhasebe, tanımdan da çıkarılabilen fonksiyonları gerçekleştirerek verileri bilgiye dönüştürmektedir. Bu niteliği itibarıyla muhasebe, bir bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır (Gürdal 2004: 91).

### 2.6.2. İşletmelerde Muhasebenin Önemi ve Yönetimdeki Rolü

İşletme, mal veya hizmet üretebilmek, satmak ve benzeri amaçları gerçekleştirmek üzere üretim faktörlerini sistemli bir şekilde bir araya getiren ve faaliyette bulunan ekonomik bir birimdir (Oluç 1963: 4).

İşletmeler belirli hedeflere ulaşmak için kurulurlar ve bu hedeflere ulaşabilmek için bazı üretim faktörlerine sahip olmak zorundadırlar. Genel olarak doğa, sermaye, emek ve bunları bir araya getiren girişimci olarak bilinen bu üretim faktörleri tek tek ele alındığında, örneğin, doğa olarak işyeri binasının üzerinde kurulu olduğu arsa, sermaye olarak bina, makine, teçhizat, vb., emek olarak işgörenler şeklinde somutlaştırılabileceği görülecektir. Bir işletmenin var olabilmesi için girişimci tarafından bu değerlerin bir araya getirilmiş olması gerekir. Buna göre bir işletmenin varolabilmesi için bazı varlıklara sahip olması gerekir (Cemalcılar ve Önce 1999: 5)

İşletmeler söz konusu üretim faktörlerini dışarıdan, faktör piyasalarından temin ederler. Üretim, üretim faktörlerinin sistemli bir şekilde bir araya getirilmesi ile gerçekleştirilir. Ürünler ya doğrudan doğruya veya belirli bir süre depolandıktan sonra satılırlar (Küçüksavaş 2005: 1)

Üretim faktörlerinin işletmeye girişi, bunlardan ürünlerin meydana getirilmesi ve ürünlerin satılarak işletmeden çıkışı sonucu, işletmelerde değer hareketleri ortaya çıkar. Bu değer hareketlerinin daima bir fiziksel yönü bir de parasal yönü vardır. Gerçekten işletmeye giren her üretim faktörü karşılığında işletmeden er veya geç bir para çıkışı işletmede üretilen mal veya hizmetlerin satışı sonucunda da işletmeye bir para girişi olacaktır. Muhasebeyi, işletmelerde söz konusu olan bu değer hareketlerinin parasal yönü ilgilendirmektedir. Diğer bir ifade ile muhasebede, değer akışını izlemek için ölçü birimi olarak para kullanılır. Muhasebenin görevi para ile ifade edilebilen değer hareketlerini (ticari işlemler) belirli bir kayıt düzeni içerisinde izleyip, elde edilen sonuçları belirli dönemler itibarıyla ortaya koymaktır (Küçüksavaş 2005: 2).

Muhasebe işletmenin finansal durumu hakkında bilgi sağlar. Bu nedenle muhasebe işletmenin dili olarak da adlandırılmaktadır. Başka bir ifadeyle muhasebe işletme ve işletmeyle ilgili menfaat grupları arasında haberleşmeyi sağlar. Haberleşme işlevi gerekli raporların gerekli zamanda ilgililere sunulmasıyla gerçekleştirilir (Küçüksavaş 2005: 7).

### 2.6.3. Muhasebe Bilgi Sistemi Tanımı

Muhasebe bilgi sistemi, işletmede çeşitli kullanıcıların bilgi ihtiyacını karşılamak amacı ile, ekonomik veriyi muhasebe bilgisine dönüştürmek için fiziksel kaynakları ve diğer öğeleri barındıran birleşik bir yapıdır (Wilkinson ve diğ. 2000: 7).

Bilgi sistemlerinin en önemlisi ve en eskisi olan muhasebe bilgi sistemi, aynı zamanda işletmeler tarafından bugüne kadar geliştirilen en iyi ve en geniş uygulama alanı bulabilen bilgi sistemi olma özelliğine sahiptir (Acar ve Dalğar 2005: 29).

Muhasebe bilgi sistemi, insanlar, süreçler ve bilgi teknolojilerinden oluşur. Bilgi teknolojisi, yazılım ve donanım ürünleri, bilgi üretim sistemleri ve bu sistemlerin geliştirilmesi, yönetim süreçlerinin otomasyonu gibi kavramlar ve faaliyetleri kapsar. Bilgisayar teknolojisinin bilgiyi işleme ve kullanmadaki çok büyük yeteneğinden dolayı, işletmenin çeşitli departmanları ve bu arada muhasebe departmanı için bilgisayar teknolojisi odak olmuştur. Bir bilgi sistemi olarak muhasebe de, bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerden önemli ölçüde etkilenmiş, kaydetme, sınıflandırma, özetleme ve raporlama şeklindeki geleneksel işlevlerini korumakla birlikte, bu geleneksel işlevlerin ötesinde teknolojiyle bütünleşik bir karar destek sistemine dönüşmüştür (Parlakkaya ve Tekin 2007).

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. Kalem veya en basit hesap makinelerinden en mükemmel bilgisayarlara değin bütün bilgi işlem araçları değiştiğinde muhasebe bilgi sisteminin donanımları değişmiş olur, buna karşın sistemin yapısı temel olarak aynı kalır (Sürmeli 1996: 31).

#### 2.6.4. Muhasebe Bilgi Sisteminin Yapısı

Muhasebe bilgi sistemleri alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu alt sistemler herhangi bir verinin işlenmesinde kullanılır, bunlara aynı zamanda muhasebe döngüleri de denmektedir. Bu döngüler (Bodnar ve Hopwood 2004: 7);

**Gelir döngüsü;** gelir yaratan tüm ekonomik olayların muhasebe kayıtlarının tutulması,

**Gider döngüsü;** malzeme ve diğer üretim girdileri ile ilgili ekonomik olayların muhasebe kayıtlarının tutulması,

**Üretim döngüsü;** üretimi yapılan ürünlerin maliyet bilgilerinin muhasebe kayıtlarında tutulması,

**Finans döngüsü;** satın alma gibi sonuçta elde edilen finansal kaynakların gelir elde edilmek üzere muhasebe kayıtlarının tutulması.

Kullanıcılara sağladığı bilgi açısından muhasebe bilgi sistemleri; finansal muhasebe ve yönetim muhasebesi olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İç ve dış bilgi kullanıcıları arasındaki ayırım muhasebenin yönetim ve finansal muhasebe olarak iki temel alana ayrılmasına neden olmuştur (Wallace 1993: 8). Hem finansal muhasebe hem de yönetim muhasebesi, muhasebe bilgi sisteminin parçasıdır. İkisi de ekonomik olaylarla ilgilidir, ekonomik faaliyet sonuçlarını rakamlarla belirtirler ve finansal tablolar, gelirler, varlıklar, borçlar ve nakit akışı ile ilgilenir. Her ne kadar raporlama

sürecinde farklılık arz etse de iki muhasebenin de kullandığı veri aynıdır (Lal ve Srivastava 2004: 11).

#### 2.6.4.1. Finansal Muhasebe Sistemi

Finansal muhasebe; işletmelerin varlık, borç ve sermaye yapısı konusunda işletme içi ve dışındaki çeşitli kişi ve birimlere bilgi sunar. Bu muhasebe sistemi aynı zamanda işletmenin, bir hesap dönemine ait varlık ve kaynaklarındaki değişimi ve faaliyet sonuçlarına ait gelişmeleri raporlar ve ilgili yerlere ulaştırır. Çeşitli kişi ve gruplar, işletme ile ilgili alacakları kararlarda bu raporlardan yararlanırlar (Aydemir 2005: 160).

Finansal muhasebe bilgi sağlamada oldukça önemlidir. Finansal muhasebenin genel amacı öncelikle işletme dışındaki kişilere bilgi sağlamaktır. Bu kişiler karar alırken bu bilgilerle ilgilidirler ve güven duyarlar (Wagenhofer 2005: 7).

Finansal muhasebe sistemi tarafından üretilen bilgiler genellikle finansal nitelikli bilgilerdir ve bu bilgiler, bilanço ve gelir tablosu olarak ifade edilen temel mali tablolar ve bu tablolara göre hazırlanan fon akım tablosu, nakit akım tablosu, öz sermaye değişim tablosu gibi ek finansal tablolar aracılığıyla bilgi kullanıcılarına iletilmektedir. Bu bağlamda finansal muhasebe dışı dönük bir muhasebedir (Acar ve Dalğar 2005: 31).

#### 2.6.4.2. Yönetim Muhasebesi Sistemi

Yönetim muhasebesi yöneticilere bilgi sağlamak üzere tasarlanan sistemlerdir (Bouwens ve Abernethy 2000: 223). Bu bilgiler geleneksel muhasebe sisteminden elde edilen tarihi verilerle birlikte bütçeler ve standart maliyet gibi gelecekle ilgili

beklenti ve planları da içeren daha çok işletme içine yönelik bilgileri sunmaktadır (Acar ve Dalğar 2005: 31).

Yöneticinin sabit, değışmeyen iki düşüncesi vardır. Bunlar; gelecekteki faaliyetleri anlayabilmek ve çalışanların davranışlarını denetleyebilmektir (Valid ve Beldi 2006: 5). Yönetim muhasebesi organizasyonda yöneticilerin kararlarını ve kontrol sürecini kolaylaştırıcı bilgileri oluşturur (Bruns ve Kaplan 1987: 1).

Bu doğrultuda yönetim muhasebesi, yöneticilere işletme yönetiminde alacakları kararlarda ihtiyaç duydukları bilgi ve raporları düzenleyen, yorumlayan, yıllık bütçe ve standart uygulamaları ile kontrol olanağı sağlayan muhasebe türüdür şeklinde bir tanımlama yapılabilir (Acar ve Tetik 2005: 11).

Yönetim muhasebesi sisteminin dört boyutu vardır. Bunlar; kapsam, entegrasyon, toplama ve zamanlılıktır. Kapsam boyutu kısa ve uzun dönem bilgi olarak değerlendirilir. Kısa dönemi kapsayan bilgi, iç odaklı, finansal ve geçmişe dayalı bilgiyi sağlamada sınırlı olan geleneksel muhasebe sistemleri ile bağlantılıdır. Diğer taraftan uzun dönemi kapsayan bilgi dış odaklı, finansal olmayan ve gelecek yönlüdür (Bouwens ve Abernethy 2000: 223).

Entegrasyon boyutu, işletme içerisindeki diğer bölümlerin faaliyetleri hakkındaki bilgilerden oluşur. Bu boyut, hem bilginin hem de bir bölümde alınan kararın diğer bölümlerin performansını nasıl etkileyebileceği ile ilgilidir. Bu bilgi girdilere, çıktılara, işlem sürecine ve diğer bölümler tarafından kullanılan teknolojiye ait olabilir. Örneğin entegre edilmiş bilgi, diğer bölümler tarafından üretilen çıktının türü ve boyutu hakkında bilgi sağlayan raporları içerebilir. Bunlar maliyetlerle veya gelirlerle ilgili bilgi olabilir (Bouwens ve Abernethy 2000: 223).

Toplama, muhasebe bilgisinin önemli bir özelliğidir. Satışlar, kar, sermayenin getirisi gibi hemen hemen tüm finansal göstergeler bir periyot süresince oluşan işlem ve olaylar hakkındaki toplanmış bilgiye dayalıdır (Wagenhofer 2005: 16). Toplama boyutu, diğer iş birimlerinin faaliyetleri veya organizasyonun diğer fonksiyonları ile

ilgili olarak maliyet-hacim-kar analizleri gibi karar modelleri ile özet bilgi sağlarlar. Fonksiyonel seviyede bilgi toplanması yöneticilere, diğer bölümlerde alınan kararların sonuçları hakkında bilgi sağlar. Karar modellerinin kullanımı bilginin toplanmasını gerektirir. Zaman periyodu ile toplama, yöneticilerin karar sonuçlarını iyice değerlendirmelerini sağlar (Bouwens ve Abernethy 2000: 223).

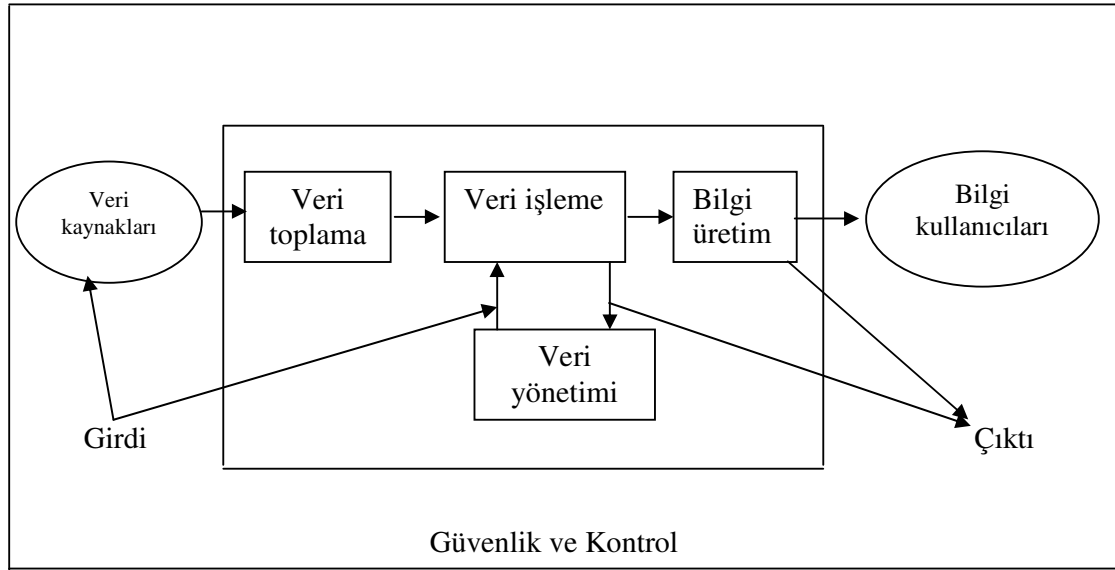
Zamanlılık boyutunun iki alt boyutu vardır. Bunlar; raporlamanın sıklığı ve hızı. Hız yöneticinin bilgi talebinde bulunması ve bu isteğinin yerine getirilmesi arasındaki gecikme zamanı ile ilgiliyken; sıklık ise bilginin yöneticiye ne sıklıkta sağlandığı ile ilgilidir. Bilginin sık sık sağlanması durumunda örneğin günlük ya da haftalık ve bir olayın oluşması ve bu olayı içeren bilginin yöneticilere iletilmesi arasında az bir gecikme olduğunda yönetim muhasebesi sistemlerinin zaman boyutu dikkate alınmıştır (Bouwens ve Abernethy 2000: 224)

Yönetim muhasebesi sisteminin finansal muhasebe sisteminden en önemli farkı, işletmede planlama ve kontrol faaliyetlerinde yönetime yorumlama ve karar verme yönünde yararlı bilgiler sağlama amaçlı gelişmesidir. Dolayısıyla da bu işlevin yerine getirilebilmesi için muhasebe uygulamaları geçmişe yönelik bir defter kayıt sistemi olmaktan sıyrılıp ileriye yönelik bilgileri de sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle yönetim muhasebesi sistemi geçmişe yönelik bir “Geri Besleme”den çok ileriye yönelik bir “İleri Besleme” sistemi olarak ortaya çıkmaktadır (Acar ve Dalğar 2005: 31).

#### 2.6.5. Muhasebe Bilgi Sisteminin Fonksiyonları

Muhasebe bir bilgi sistemi olarak, bir varlık hakkındaki ekonomik bilgiyi tespit eder, toplar, işler ve çok sayıdaki farklı kişilere iletir. Muhasebe bilgi sistemi kişi ve donanım gibi kaynakların toplanıp finansal veriyi bilgiye dönüştürmek için tasarlanmıştır. Bu bilgi çok sayıdaki farklı karar alıcılara iletilir (Bodnar ve Hopwood 2004: 1).





**Şekil 8: Muhasebe Bilgi Sisteminin Fonksiyonları** (Wilkinson ve diğ. 2000: 11)

Muhasebe bilgi sisteminin fonksiyonları şekilde gösterilmiştir. Burada görüldüğü gibi muhasebe bilgi sistemine işletme içinden, işletme ile çevresi arasında oluşan eylemlerden gelen mali nitelikteki işlemlere ilişkin veriler, bilgi işlem eylemleri sonucunda çıktılara dönüştürülür ve bu çıktılar raporlar şeklinde ilgili taraflara iletilir. Muhasebe bilgi sisteminde oluşan bu eylemler sistemin elemanları tarafından belirli ilkelere, yönergelere ve standartlara göre yapılır (Sürmeli 1996: 31).

Bu doğrultuda verinin bilgiye dönüştürülmesi sırasındaki fonksiyonlar; veri toplama, veri işleme, veri yönetimi, veri kontrolü ve bilgi üretimi olarak gösterilebilir.

### 2.6.5.1. Veri Toplama Fonksiyonu

Girdi aşamasında gerçekleştirilen veri toplama fonksiyonu veriyi elde etme, bu veriyi kaydetme, bu verinin güvenilirliğini ve doğruluğunu anlamak için verinin geçerliğini denetleme ve düzenleme adımlarını içerir (Wilkinson ve diğ. 2000: 11). Para ile ifade edilen işletme faaliyetleri için sistemli ve düzenli bir kayıt sistemi kurulur. Bir işletme belli bir amaca dayanan ekonomik değerlerin bir araya getirilmesinden oluşmaktadır. Böyle bir birimde kayıt sisteminin ilk adımı, işletmeye ayrılan ekonomik değerler ile bu değerlerin kaynaklarının saptanması ve gösterilmesidir (Yalkın 2005: 2). Ekonomik olayları belirleme, organizasyonla ilgili ekonomik faaliyetlerin seçimini içermektedir. Bir işletmenin ücretleri ödemesi, bir işletme tarafından servis hizmetinin sağlanması ekonomik olaylara örnek olarak verilebilir (Weygandt ve diğ. 2005: 4). İkinci adımda kayıt sistemi, işletmede değer artışları sağlamak için işletme kaynaklarının ne şekilde kullanıldıklarını izler. Bu hususlarla ilgili çeşitli olayların kayıtları tutulur. Bu olayların en önemli özellikleri para ile ifade edilebilmeleri ve finansal özellikte olmalarıdır. Bu değer hareketlerinin en tipik örnekleri şunlardır. Mal ve hizmet satın alınması veya satılması, alıcılara kredi sağlanması, işletme lehine kredi ve borç sağlanması, nakit(para) tahsil edilmesi ve ödemeler yapılması (Yalkın 2005: 2).

### 2.6.5.2. Veri İşleme Fonksiyonu

Veri işleme fonksiyonu, kaydedilen verilerin tasnif edilmesi ve özetlenmesi fonksiyonlarını kapsamaktadır. İşletme ile ilgili olan ve para ile ifade edilen işlemler çoğunlukla bir belgeye dayandırılarak önce yevmiye defterinde bir bütün olarak kaydedilir. Yevmiye defterine yapılan kayıtlardan hareketle işlemin her bir unsurundaki değişimler ilgili hesaplarda sınıflandırılır. Daha sonra büyük defter hesaplarında yapılan sınıflandırmalardan yararlanılarak bu veriler özetlenir. Böylece bilgi üretilmiş olur (Cemalcılar ve Önce 1999: 3). Örneğin, bir satışta satış elemanı satış hareketlerini incelemek için ürünleri ürün kodlarına ve tanımlarına göre listeler.

Ürün müşteri tarafından alındığında bu veri bilgisayara işlenir. Bilgisayar sırası ile şu işlemleri yapar: müşterinin aldığı her bir ürünün satış tutarını belirlemek için satılan mal adedi ile birim satış fiyatlarını çarpar ve sonuç toplanır. Hesaplanan tutar faturaya dönüştürülür. Her gün bitiminde bilgisayar fatura kayıtlarını yığınlar ve satış kayıtlarını müşteri bazında sıralandırır. Satış tutarlarını ürünler bazında toplar ve bunları satış raporları olarak kaydeder. Sonuçta, bilgisayar günün satışlarını bir gün öncenin satış tutarları ile karşılaştırır, artış ya da azalışları analiz raporlarına ekler (Wilkinson ve diğ. 2000: 12).

#### 2.6.5.3. Veri Yönetimi

Veri yönetiminde üç adım izlenir. Bunlar; depolama, güncelleme ve ilgili veriyi bulmaktır (Wilkinson ve diğ. 2000: 12). Depolama, verinin biriktirilmesi ve ileride tekrar kullanılmak üzere ilgili dosyalara yerleştirilmesidir. Güncelleme, dosyalanmış verilerin tekrar kullanılmak üzere hazır duruma getirilmesidir (Sürmeli 1996: 37). Bulmak, verinin kullanıcılara sunulacak raporlarda kullanılması üzere kayıtlar içinde aranması ve bulunup işlemciye sunulması aktivitelerini içerir. Örneğin bir satış işleminde yeni bir müşteriye yapılan satışta, satış elemanı bilgisayarda müşterinin kayıtlarını ekler. Bu müşteriye yapılan her satışta bilgisayar satış bilgilerini müşteri kaydı üzerinde günceller. Buna göre müşterinin güncellenmiş bakiyesi ortaya çıkar. Her dönem sonunda bu bilgiler çıkartılır ve ilgili yöneticilere sunulur (Wilkinson ve diğ. 2000: 12).

#### 2.6.5.4. Veri Kontrolü

Veri dahil işletmenin varlıklarını korumak ve elde edilen verinin eksiksiz ve doğru olarak işlenmesini sağlamak verilerin kontrol edilmesi sürecinde gerçekleştirilir. Etkili bir muhasebe bilgi sisteminde yeterli kontrol ve güvenliği

sürdürmek üzere çeşitli teknik ve prosedürlere başvurulur. Verilerin saklanma ve yedeklenme prosedürleri, bilgisayar sistemi üzerindeki her kullanıcıya şifre vererek hareketlerin izlenmesi veri yönetimine verilecek örneklerdendir (Wilkinson ve diğ. 2000: 12).

#### 2.6.5.5. Bilgi Üretimi

Bilgi üretimi fonksiyonu yorumlama, raporlama ve bilgiyi iletme adımlarını içermektedir. Bu fonksiyon hem kayıt işleme sürecinden hem de bilgi işleme sürecinden çıkan çıktıları destekler. Örneğin her gün çıkarılan toplam satış tutarları raporları ve faturalardan elde edilen bilgi, kayıt işleme sürecinden oluşturulan bilgilerdir. Aylık olarak hazırlanan müşteri bakiyeleri, vade analizleri, satış analizlerinden oluşan bilgiler ise bilgi işleme sürecinde oluşturulmaktadır (Wilkinson ve diğ. 2000: 12). Her iki süreçte de oluşturulan bilgilerin ilgili kullanıcılara iletilmesi gerekir. Finansal bilgi muhasebe raporları aracılığıyla iletilir. Bunlar finansal raporlardır (Weygandt ve diğ. 2005: 4).

Muhasebe, bilgi ve veri yaratma sürecinden daha geniş kapsamlıdır. Muhasebenin temel amacı, yaratılan bilgi ve verilerin kullanılmasıdır. Muhasebe verilerin analizinde, raporlanmasında ve raporlanan finansal bilgilerin kullanılmasında yargılama ve yorumlamayı öngörür (Yalkın 2005: 2).

## **2.7. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ÜRETTİĞİ BİLGİLER VE MUHASEBE BİLGİSİNİN NİTELİĞİ**

Bilgi, işletme ve yöneticileri için değerlidir çünkü güvenilir kararların alınması ve arzu edilen sonuçların gerçekleşmesi için gereklidir. İşletmeler tarafından ihtiyaç duyulan bilginin çoğunu muhasebe bilgisi oluşturmaktadır.

Muhasebe bilgisi özellikle işletmenin bu sayılan ihtiyaçlarını karşılamada fayda sağlamaktadır. Muhasebe bilgisi muhasebe bilgi sistemlerinin çıktısıdır ve finansal odaklıdır. Yöneticilere verilen gelir tabloları, müşterilere verilen faturalar muhasebe bilgisi olarak verilebilecek örneklerden bazılarıdır. Gelir tablosundaki bilgiler, yöneticilerin hangi harcamaları kısıtlaması gerektiği konusundaki kararı vermesinde yardımcı olur. Müşterilere gönderilen faturalar, müşterilerin hangi ödeme vadesinde ne kadar ödemeleri gerektiği konusundaki bilgileri verir (Wilkinson ve diğ. 2000: 5).

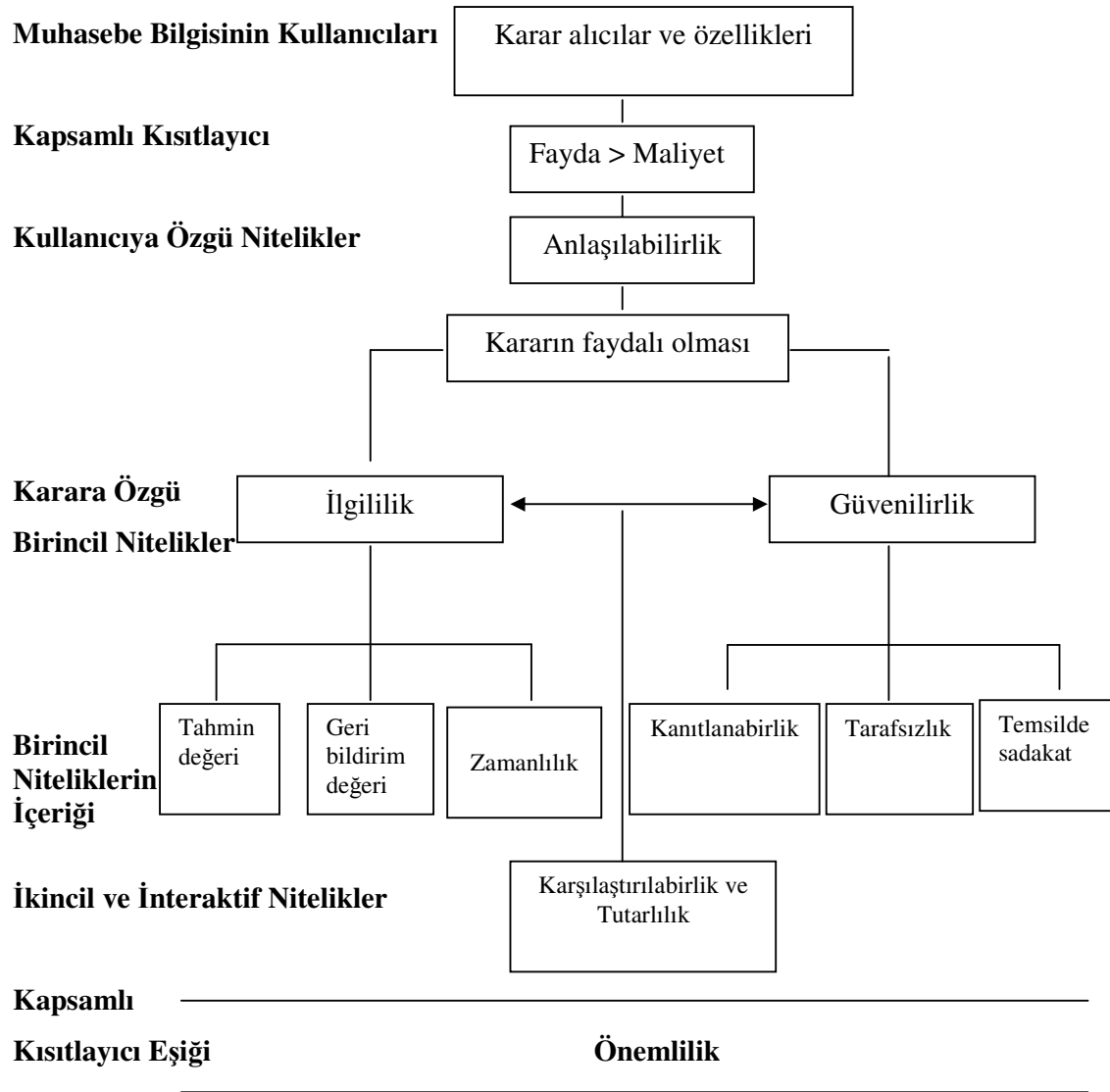
Muhasebe bilgisi, ekonomik değeri olan ve birbirinden farklı amaçlar için kullanıcısı bulunan, ekonomik sistemi ve kullanıcıların davranışlarını etkileyen çok değişik süreçlerin bir araya gelerek oluşturduğu sistemli bir bütündür (Kısakürek ve Pekcan 2005: 107).

Muhasebe bilgi sisteminin karar almada kullanılmak üzere sağladığı bilgi üç çeşit olarak gruplandırılabilir. Bunlar; finansal tablolar, işlemlerle ilgili sayısal bilgiler ve özel analizlerdir. Bu bilgilerden her biri diğer bilgi ile ya da bir karar alıcı tarafından kullanılan muhasebe sistemi dışındaki bilgi ile de gruplandırılabilir (Bruns 1968: 470)

Muhasebe bilgi sisteminden bilgi gereksinimi içinde bulunan iç ve dış bilgi kullanıcılarına yönelik olarak düzenlenen raporlar; bilanço, gelir tablosu, satışların maliyeti tablosu, nakit akım tablosu, fon akım tablosu, kar dağıtım tablosu, özkaynaklarda değişim tablosu ve yasal olarak hazırlanması gerekli olan katma değer vergisi, gelir vergisi, kurumlar vergisi, özel tüketim vergisi vb. beyannamelerdir. Finansal tablolar olarak adlandırılan bu raporlar; iç bilgi kullanıcılarına gereksindikleri bilgileri sunmakla birlikte, daha çok dış bilgi kullanıcılarının ihtiyaçlarına yöneliktir ve muhasebenin temel kavram ve ilkeleri, muhasebe standartları ve mevzuat çerçevesinde düzenlenmektedir. Bu raporların ana kaynağı; büyük defter ana dosyası, mizan ana dosyası ve finansal raporlar ana dosyasıdır (Sevim 2006: 228).

Finansal tablolar daha çok dış bilgi kullanıcılarına yönelik olarak düzenlenmektedir. Yönetmel raporlar ise değişik yönetim düzeylerindeki iç bilgi kullanıcılarının bilgi gereksinimleri çerçevesinde düzenlenebilecek raporlardır. Bu raporlara örnek olarak; bütçeler, sorumluluk raporları, maliyet hacim kar analizleri, nakit yönetimi raporları, alacak yönetim raporları, banka raporları, stok yönetim raporları, insan kaynakları raporları, satış analiz raporları vb. gösterilebilir. Bu raporların düzenlenmesinde ya da elde edilmesinde; muhasebenin temel kavram ve ilkeleri, muhasebe standartları ve mevzuattan çok yöneticilerin gereksinimleri önem taşımaktadır. Yönetmel raporların ana kaynağı, kaydetme ve raporlama sistemindeki tüm veri tabanları ve diğer işleme sistemleri veri tabanlarıdır (Sevim 2006: 228).

Muhasebe bilgi sisteminin ürettiği muhasebe bilgilerinin belirli nitelikte olması gerekir. Şekil 9'da muhasebe bilgilerinin nitelikleri gösterilmiştir.



**Şekil 9: Muhasebe Bilgisinin Niteliksel Özellikleri** (Cemalcılar ve Önce 1999: 35).

Muhasebe bilgisinin ilgililik ve güvenilirlik şeklinde birincil niteliği ile karşılaştırılabilirlik ve tutarlılık olmak üzere ikincil niteliği vardır.

Muhasebe bilgisinin nitelikleri, muhasebe ve raporlama alternatifleri arasında seçim yapmada bir temel sağlar ve muhasebe bilgisinin hangi niteliklerinin onu karar almada faydalı kıldığını belirler. Bilginin en önemli özelliği alınacak kararlarda faydalı olmasıdır. Bilginin faydalı olabilmesi için karar alıcılar tarafından anlaşılabilir olması gerekir. Anlaşılabilirlik kullanıcıların bilginin önemini anlamalarını sağlayan niteliklerdir (Cemalcılar ve Önce 1999: 31).

Bilginin kullanışlı olabilmesi için karar alma ve kullanıcıların ihtiyacı ile ilgili olması gerekir. Bilginin karar alıcıların geçmiş, şimdiki ve gelecekteki olayların sonuçları hakkında tahminde bulunmalarında yardımcı olarak karar alıcıların kararlarını etkilediği takdirde ilgililik niteliği vardır. İlgili bilginin üç temel niteliği tahmin değeri, geri bildirim ve zamanlılıktır. Tahmin değeri, bilginin kullanıcıların geçmiş veya şimdiki olay sonuçlarını doğru bir şekilde tahmin edilme olasılığını arttırmasıdır. Geri bildirim değeri kullanıcıların önceki beklentilerinin doğrulayan veya düzeltmelerine yardımcı olan niteliklerdir. Kararı etkileme kapasitesini yitirmeden önce bilginin geçerli olması bilginin zamanlılık niteliğidir (Woelfel 1993: 6).

Bilgi hata ve önyargıdan uzak durduğu sürece ve neyi temsil etmesi gerekiyorsa onu temsil ediyorsa güvenilir niteliktedir. Güvenilir bilginin üç temel niteliği doğruluğun kanıtlanabilirliği, tarafsızlık ve temsilde sadakattir. Doğruluğun kanıtlanabilirliği aynı ölçme yöntemlerini kullanarak ekonomik olayların ölçülmesi ve raporlanmasıdır. Tarafsızlık bilginin kullanıcıyı bir tarafa yönlendirmeden iletilmesidir. Temsilde sadakat ise bir ölçütte uzlaşma ve tanımlanması hedeflenen şeyi doğru olarak belirtmesidir (Woelfel 1993: 6).

Muhasebenin ikincil nitelikleri karşılaştırılabilirlik ve tutarlılıktır. Karşılaştırılabilirlik kullanıcıların ekonomik olaylarda benzerlikleri ve farklılıkları tespit etmelerini sağlayan niteliklerdir. Tutarlılık ekonomik olaylara dönemden döneme aynı ilke ve prosedürlerin uygulanmasıdır (Woelfel 1993: 6).

Muhasebe bilgisinin sahip olması gereken birincil ve ikincil niteliklerinin yanı sıra dikkate alınması gereken kısıtlayıcılar vardır. Bunlar fayda maliyet ilişkisi



ile önemliliktir. Muhasebe bilgisinin hazırlanması ve sunulmasının bir maliyeti vardır. Bu nedenle sunulan muhasebe bilgisinden sağlanacak fayda onun hazırlanmasına ilişkin maliyetten büyük olmalıdır. Önemlilik ise bir kalemin karar vericinin kararı üzerindeki etkisiyle ilgilidir ve daha çok niceliksel bir özellik olarak dikkate alınır (Cemalcılar ve Önce 1999: 34).

## **2.8. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN AMAÇLARI**

Muhasebe bilgi sisteminin temel amacı geniş ve çeşitli bilgi kullanıcılarına muhasebe bilgisini sağlamaktır. Bu kullanıcılar yöneticiler gibi iç kullanıcılar olabileceği gibi müşteriler gibi dış kullanıcılar da olabilir (Wilkinson ve diğ. 2000: 8). Bu çalışmada iç kullanıcılara yönelik muhasebe bilgisinin kullanımı incelendiğinden, muhasebe bilgi sisteminin işletme içi karar alıcıların kararlarını destekleme işlevi detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

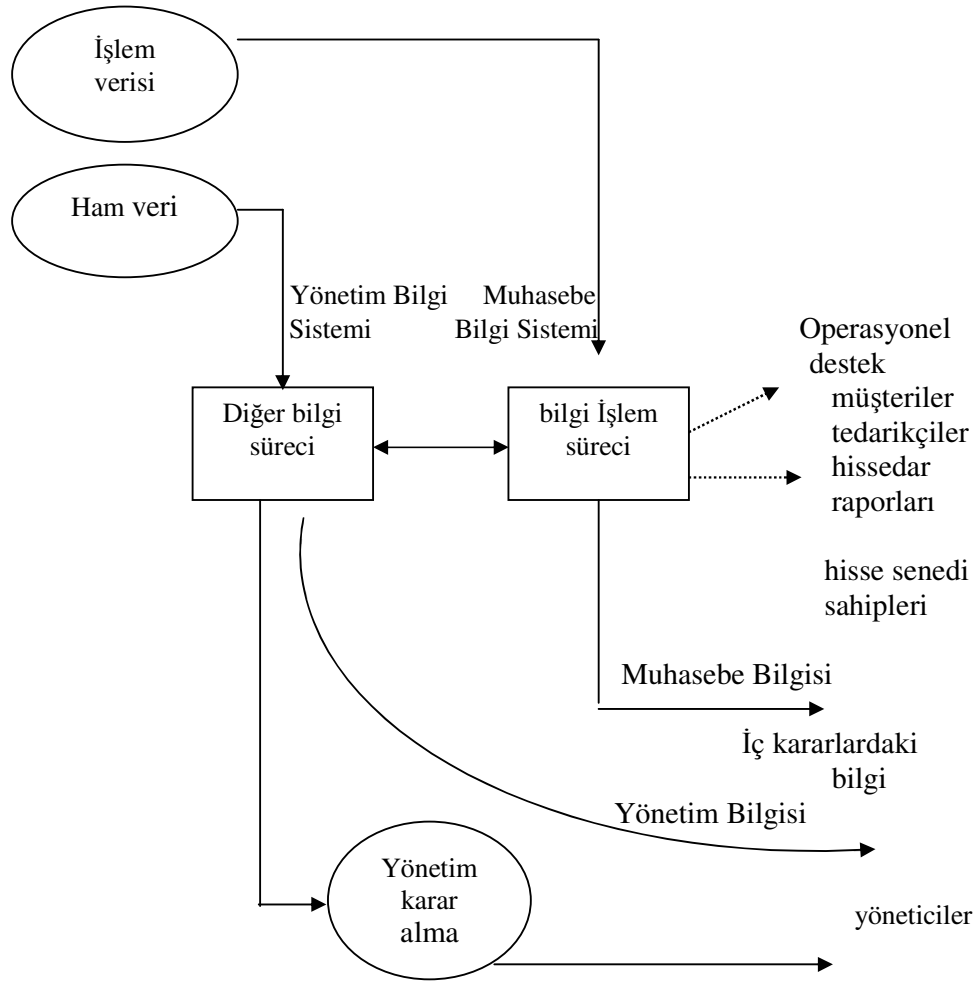
### **İç Karar Alıcıların Kararlarını Desteklemek:**

Muhasebe bilgi sisteminin amacı karar almak için bilgiyi sağlamaktır. Alınan kararlar işletmenin çalışmalarını planlama ve kontrol etmeyle ilgili olmalıdır. Örneğin bir işletme yöneticisi gelecek yıllarda elde edilecek geliri tahmin etmek için muhasebe bilgi sistemlerini kullanabilir. Beklenen gelir tutarı ile gerekli planlama yapılabilir. Böyle bir durumda karar almada muhasebe bilgi sistemleri gerekli olan bilgiyi sağlarlar. Muhasebe bilgi sistemleri geçmiş yıllardaki ve aynı yıl içerisindeki gelir eğilimlerini yöneticiye sunarak, yöneticinin gelecek senedeki gelir hakkında tahminde bulunmasını sağlar.

Karar almada ihtiyaç duyulan genellikle finansal olmayan kantitatif ve kalitatif diğer veriler işlem sürecine tabi olmayan başka kaynaklardan sağlanmalıdır. Bu bilgi yönetim bilgi sistemleri yoluyla sağlanır. Şekilde bilgi süreci ve işlem süreci arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Bir işletmenin yöneticileri bilgi işlem sonrası oluşan çıktıları kullanan temel karar alıcılardır. Büyük işletmelerde bazı temel çalışanlar da karar alma sürecinde bulunabilirler. Örneğin bir maliyet muhasebecisi üretim müdürüne maliyeti kontrol etme sürecinde öneride bulunmak amacıyla yeni üretilen bir mamulün fiili maliyet raporlarına ihtiyaç duyması gibi (Wilkinson ve diğ. 2000: 10).

Şekil 10'da yönetim bilgi sisteminde işlenmemiş verinin ilgili kişilere iletilmesi ile muhasebe bilgi sisteminde işleme tabi tutulan muhasebe bilgisi gösterilmektedir.



Şekil 10: İşlem Sürecinin Bilgi Süreciyle İlişkisi (Wilkinson ve diğ. 2000: 10)

## 2.9. MUHASEBE BİLGİSİNİN KARAR ALICILAR TARAFINDAN KULLANIMI

İşletmenin finansal durumu ve faaliyetlerinin sonucu ile çok değişik düzeyde ilgilenen hem işletme içi hem de işletme dışı taraflar vardır. Bu tarafların işletme ile ilişkileri açısından verecekleri kararlara esas olacak bilgiler ancak muhasebenin işlevlerini tam olarak yerine getirmesi ile elde edilebilecektir. Bu bilgiler karar

alacak olanlar için temeldir. İlgili taraflar bu temel bilgilere dayanarak kendi bilgi ve yeteneklerini ve diğer koşulları da göz önünde tutarak kararlarını alırlar (Cemalcılar ve Önce 1999: 8).

Muhasebe bilgi kullanıcıları işletme içi kullanıcılar ve işletme dışı kullanıcılar olarak iki ana gruba ayrılabilir (Cemalcılar ve Önce 1999: 9).

### 2.9.1. İç Kullanıcılar Tarafından Alınan Kararlarda Muhasebe Bilgisi

İç bilgi kullanıcıları günlük kararları alma ile satın alma, kiralama, üretim, satışlar, finans, yatırım ve benzeri işlemlerle ilgili kararları izleyen gruptur (Wallace 1993: 8). İç bilgi kullanıcıları genellikle işletme ile ilgili her türlü finansal bilgiyi elde etme yetkisine sahip olan işletme yöneticilerinden oluşmaktadır (Cemalcılar ve Önce 1999: 9).

İşletmedeki muhasebe bilgisinin tümüne erişebilen yöneticiler muhasebe bilgisinin en önemli kullanıcılarını oluşturmaktadır. Muhasebe bilgileri, yöneticilere geçmiş performansı ölçmede destekleyici olduğu gibi aynı zamanda işletmenin gelecekteki faaliyetleri hakkında karar almada yardımcı olmaktadır (O'Regan 2002: 17). İşletmelerdeki üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, finans yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında muhasebe bilgisiyle ilgili sıkı bir ilişki mevcuttur. Üretim yöneticisi muhasebe bilgilerine bağlı kalarak üretim planlamasını yapar ve hangi ürünün üretilmesi gerektiğine karar verir. Pazarlama yöneticisi ürünün pazarlaması sırasında oluşan pazarlama maliyeti, reklam harcamaları konusunda muhasebe bilgilerinden yararlanır. Finans yöneticisi para ve kaynakların yönetimi kararlarında muhasebe bilgilerinden yararlanır. İnsan kaynakları yöneticisi ise ücretleri ayarlama, işgören ve işletme arasındaki ilişkileri düzenlemede muhasebe bilgilerine başvurur (Cemalcılar ve Erdoğan 2000: 11-12).

## 2.9.2. Dış Kullanıcı Kararlarında Muhasebe Bilgisi

İşletme içi bilgi kullanıcılarının yanı sıra işletme dışından fakat işletme ile doğrudan ekonomik ilgisi olan veya olma eğiliminde olan doğrudan ilgili taraflar ile bu tarafları temsil etme ya da öneride bulunma gibi nedenlerle işletme ile ilgilenen dolaylı ilgili taraflar işletme dışı bilgi kullanıcılarını oluşturur. Bu taraflar işletme ile ilgili bilgilere genellikle finansal muhasebe tarafından hazırlanan finansal raporlar aracılığıyla ulaşabilirler. Ancak bunların ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde bilgiye ulaşmaları pek mümkün değildir ve bazılarının buna yetkileri de yoktur. İşletme dışı doğrudan ilgili taraflar, işletmenin mevcut ve potansiyel sahip veya ortakları, mevcut ya da potansiyel kreditorler, müşteri ve satıcılar, işgörenler ve işçi sendikaları, maliye bakanlığı gibi vergi alma yetkisine sahip kuruluşlar, muhasebe meslek kuruluşları ve sermaye piyasası kurulu gibi işletmelerle ilgili düzenleme yetkisine sahip olan kuruluşlar olarak sınıflandırılabilir. Bunların dışında kalan kamu, sigortacılar, avukatlar, işletme araştırmacıları, finansal basın gibi taraflar ise işletme dışı dolaylı ilgili tarafları oluşturmaktadır (Cemalcılar ve Önce 1999: 10).

### 2.9.2.1. İşletme Sahipleri ve Ortaklar

Yöneticiyi işe getirme veya işten uzaklaştırma işletme sahiplerinin veya ortakların haklarıdır. İşletmenin yönetiminden sorumlu olan yöneticinin başarılı olup olmaması, başarılı ise başarı derecesi, kendisinin yönetim görevinde tutulup tutulmaması kendisi hakkındaki kararların verilmesinde rol oynar. Yöneticinin başarısı ise, faaliyetleri sonucu işletmenin ulaştığı finansal güç ve karlılık ile ölçülür. Bu bilgileri veren araç muhasebedir. Ayrıca bir işletmede ortak olarak kalıp kalmama, diğer bir işletmeye geçme gibi kararların verilmesi gene aynı bilgilere bağlıdır. Bu bilgiler ortak isteyenlerin de kararlarını etkileyecektir (Cemalcılar ve Erdoğan 2000: 12).

### 2.9.2.2. Çalışanlar ve İşçi Sendikaları

Çalışanlar işletmenin iş güvenliğini ve terfileri sağlayıp sağlayamayacağını bilmek istedikleri için muhasebe bilgisi ile ilgilidirler (O'Regan 2002: 17).

Çalışanlar ve bunların bağlı oldukları sendika vb. kurumlar, işletmenin ekonomik durumuyla ilgili bilgileri muhasebeden, muhasebe raporları aracılığıyla alırlar. Kararlarını bu bilgiler ışığı altında alırlar. Bu nedenle işletme çalışanları veya bunların bağlı oldukları kurumlar muhasebenin ilgili olduğu ve bilgi verdiği gruplara girer (Ergin 2002: 17).

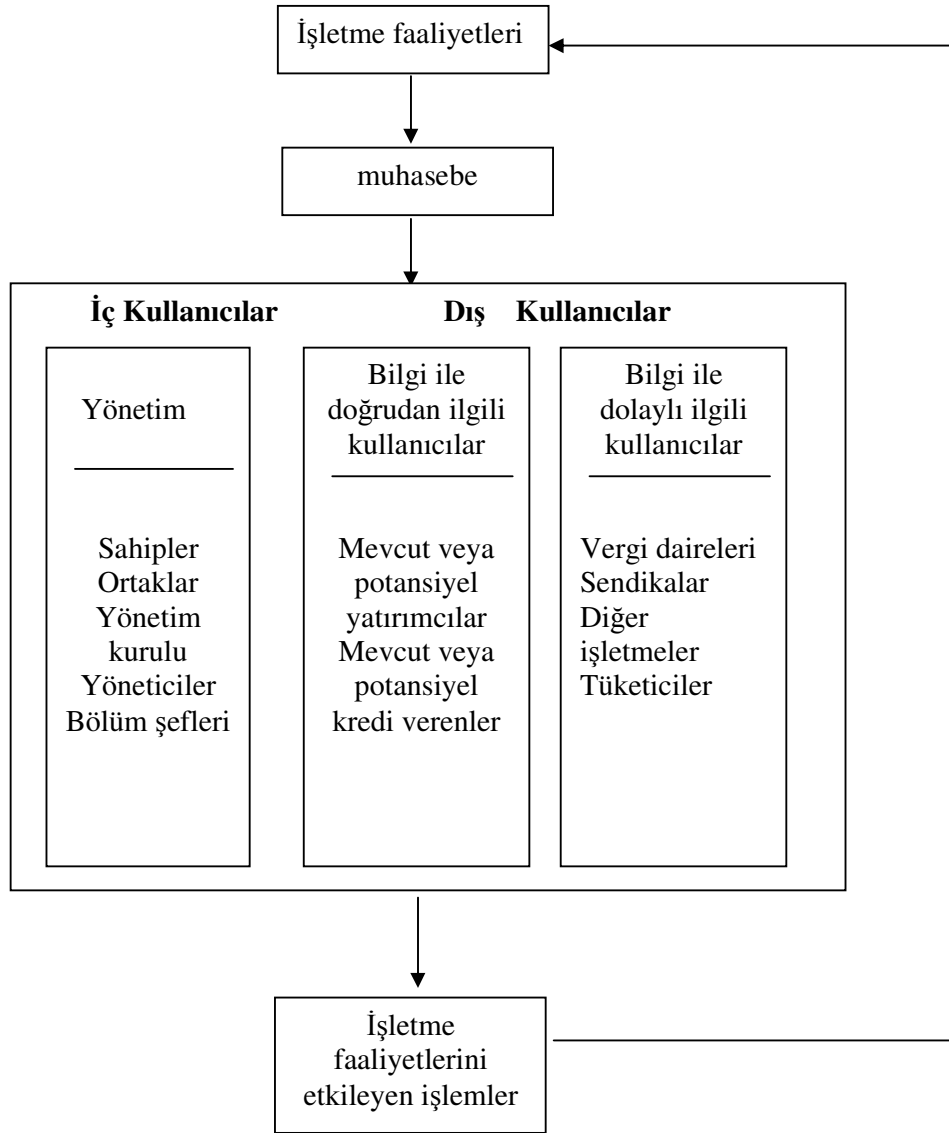
### 2.9.2.3. Vergilendirmede Yetkili Kurumlar

Devletin işletme gelirleri üzerinden vergi alması ve gelir üzerinden alınan vergilerin önem kazanması nedeni ile vergi matrahının doğru olarak hesaplanması ve vergi denetiminin yapılması gereklidir (Cemalcılar ve Önce 1999: 12). Verginin miktarı muhasebe bilgisi kullanılarak rakamlar haline gelir. İşletme satış vergisini ne kadar satış yaptıklarını gösteren muhasebe kayıtlarından belirler. Yine işletme ve çalışanlar kaydedilen kazançlarından gelir vergisini hesaplarlar (Horngren ve diğ. 2005: 5). Alınacak verginin doğru olarak belirlenip belirlenmediğini görmek yine muhasebe süreci tarafından sağlanacak finansal tablolarla mümkün olacaktır. Ayrıca bu kurumlar finansal tabloların dışında örneğin, muhasebenin sağladığı bilgilere dayanılarak hazırlanan vergi beyannameleri gibi bazı ilave raporlara da gereksinim duymaktadırlar (Cemalcılar ve Önce 1999: 12).

#### 2.9.2.4. Mevcut ya da Potansiyel Yatırımcılar ve Kredi Verenler

Yatırımcılar bir işletmenin çalışmalara başlaması için gerekli olan parayı sağlarlar. Potansiyel yatırımcılar yeni bir girişime başlayıp başlamamada karar vermek için yatırımları üzerinde ne bekleyebileceklerini değerlendirirler. Bu yeni işin finansal raporlarını inceleme anlamına gelmektedir. Yatırım yapanlar iş sürecini işletmenin finansal raporlarını inceleyerek takip eder (Horngren ve diğ. 2005: 5) İşletmeler kısa ve uzun vadeli kredi ihtiyaçlarını bankalar veya diğer kredi kuruluşlarından sağlarlar. Kredi kuruluşları kredi talebinde bulunan işletmeleri çeşitli incelemeye tabi tutarlar. Bu incelemeler ise muhasebenin hazırlayacağı mali tablolar üzerinde yapılır (Acar ve Tetik 2005: 7).

Şekil 11’de muhasebe bilgi kullanıcıları gösterilmektedir:



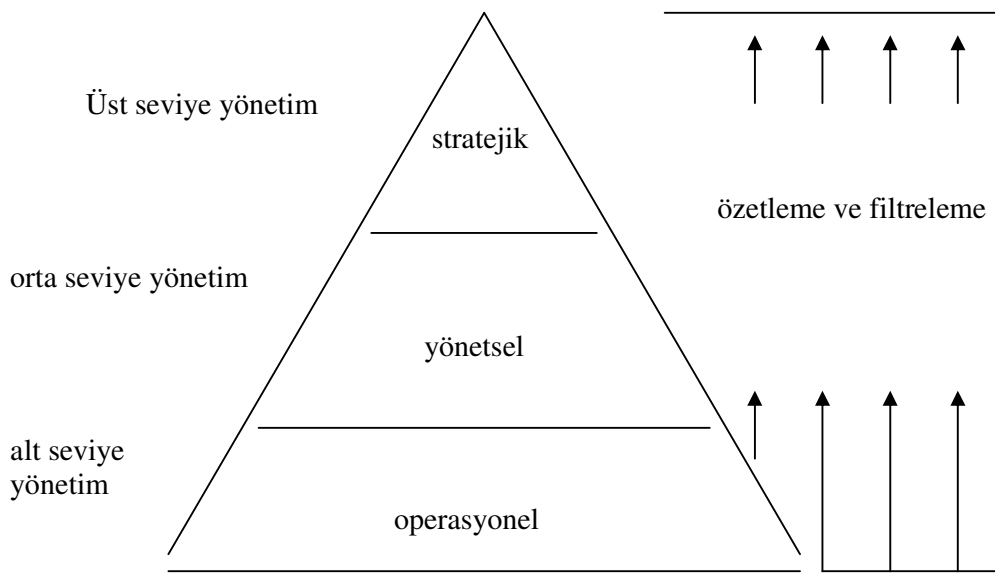
**Şekil 11: Muhasebe Bilgi Kullanıcıları** (Kreitner ve diğ. 1990: 433).

### 2.9.3. Yönetim Seviyelerinde Karar Alma ve Muhasebe Bilgisi

Farklı türdeki raporların çoğu bilgi uzmanları tarafından muhasebe kayıtlarından üretilebilir, ancak tüm bu raporların ortak bir amacı vardır: ekonomik kararları almada kullanışlı bilgiyi sağlamak. Bu amaç şu cümlelerle vurgulanmıştır:



Muhasebe bir hizmet faaliyeti olup, kararları almada kullanışlı olması amaçlanan ekonomik varlıklar hakkındaki nicel bilgiyi sağlama fonksiyonuna sahiptir. Bu cümle muhasebenin ekonomik işlemleri içeren kararları almada önemli bir hizmeti sağladığını doğrulamaktadır. Özellikle muhasebe bilgisi karar almada kullanılır ve yöneticiler aldıkları kararlarda muhasebe bilgisinden yararlanmaktadırlar (Wallace 1993: 7).



**Şekil 12: Organizasyonlarda Karar Seviyeleri Ve Bilgi İhtiyacı** (Bodnar ve Hopwood 2004: 2)

Şekil, bir organizasyon içerisinde farklı yönetim seviyelerinde farklı bilgi ihtiyacı ve talebinin olduğunu vurgulamaktadır. Stratejik planlama üst düzey, yönetim kontrolü orta düzey, operasyonel kontrol alt düzey yönetim tarafından yapılmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi karar alıcılara uygun veriyi özetler. Alt seviyede yönetim, ekonomik olaya ilişkin kayıtlardan elde edilen detaylı bilgiye ihtiyaç duyarken, üst seviyelere doğru bilgiler karar alma ihtiyacına göre filtrelendirilir ve özetlenir. Muhasebe bilgi sistemi veriyi işleyerek organizasyonel kararların alınmasına yardımcı olur.

Muhasebe bilgisi üst seviye yönetime işletmenin uzun dönemli yatırım kararlarını belirlemede yardımcı olur ve işletmenin uzun dönemde finansal performansını tahmin etmesini sağlar. Orta seviyedeki yöneticilere işletmenin finansal kaynaklarını kontrol etme ve denetlemede yardımcı olacak bilgiyi sunar. Alt seviye yönetime ise işletme içindeki örneğin satıcılara yapılan ödeme kayıtları gibi fon akışı kayıtlarını tutarak bilgi sağlar (Laudon ve Laudon 2006: 52).

Muhasebe tepe yönetimine toplam üç aylık satışlar gibi birleştirilmiş ve özetlenmiş öğeleri sunmaktadır. Orta kademedeki yöneticiler günlük ya da haftalık satışlar gibi daha detaya ihtiyaç duyarlar çünkü bu yöneticilerin kontrol alanları daha dardır. Alt kademe yöneticiler ise sadece A Bölümünün toplam satışları gibi kendi birimleriyle ilgili bilgiyi alırlar (Bodnar ve Hopwood 2004: 2).

Alt yönetim üst yönetimlerce belirlenen kararları uygular ve bilgi kaynağı temel olarak işletme içindeki bilgilerdir. Orta seviye yönetim üst seviye ve alt seviye yönetim arasında bir bağ görevi üstlenir. Bu seviyedeki yöneticilerin temel görevi üst seviye yönetim stratejilerini uygulamaktır. Bu bağlamda bu yöneticilerin bilgi kaynağını hem işletme içi hem de işletme dışı bilgiler oluşturur. Alt seviye yönetim orta seviye yönetime detaylı faaliyet raporları sunar ve orta yönetim seviyesinde bu raporlar gözden geçirilip üst yönetime sunulmak üzere birleştirilir özet haline getirilir. Üst seviye yönetim genellikle stratejik planlama ve kontrol ile ilgilidir. Bu seviye işletmenin uzun dönemli geleceği üzerinde düşünerek hareket eder. Uzun dönemli hedefler de performans olarak belirtilir. Üst seviye yönetim daima performansın geliştirilmesini amaçlar. Genellikle işletme dışı bilgi kaynaklarından yararlanırlar. Ayrıca orta seviye yönetimce hazırlanan özet raporlardan da yararlanırlar (Janakiraman ve Sarukesi 2004: 19-20).

**Tablo 2: Farklı Yönetim Seviyelerindeki Bilgi İhtiyacı**

|                        | Alt kademe<br>Yöneticiler | Orta Kademe<br>Yöneticiler | Tepe<br>Yöneticileri |
|------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------|
| Bilginin özellikleri   | Eylemsel kontrol          | Yönetimsel<br>kontrol      | Stratejik planlama   |
| Kaynak                 | Çoğunlukla iç             | -----▶                     | Dış                  |
| Kapsam                 | İyi tanımlanmış,<br>Dar   | -----▶                     | Çok geniş            |
| Agregasyon<br>derecesi | Detaylı                   | -----▶                     | Özet                 |
| Zaman ufku             | Geçmiş                    | -----▶                     | Gelecek              |
| Güncellik              | Oldukça güncel            | -----▶                     | Tamamen eski         |
| İstenilen kesinlik     | Yüksek                    | -----▶                     | Düşük                |
| Kullanım sıklığı       | Çok sık                   | -----▶                     | Nadir                |

Kaynak: (Bodnar ve Hopwood 2004: 3).

Tabloda bir organizasyondaki alt, orta ve üst düzey yönetimle ilgili bilginin nitelikleri verilmektedir. Yönetimin değişik seviyelerinde karar almada kullanılan bilginin çeşidi ve kaynağı değişmektedir. Üst kademelere çıkıldıkça planlama faaliyetlerine yönelik bilgi kullanımı artarken, alt kademelerde ise denetim faaliyetlerine yönelik bilgiler kullanılmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, üst yönetimde çoğunlukla öz bilgi ve dış kaynaklı bilgi kullanılırken, alt yönetimde ise ayrıntılı ve detay bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca alt yönetim iç kaynaklı bilgiyi daha çok kullanmaktadır. Dış kaynaklı bilgi ile anlatılmak istenen işletmenin yaşadığı çevre ile ilişkisini sağlayacak olan her türlü işletme dışındaki stratejik bilgidir. Bu bilgiler işletmenin bulunduğu sektör ile ilgili bilgiler, ülkenin ve diğer ülkelerin ekonomik, politik ve sosyal durumu ile ilgili bilgiler, kanunlar, işletme dışındaki teknoloji, insan kaynakları, doğa, yerel yönetim vb. sistemin dışından sağlanan bilgilerdir. İç kaynaklı bilgiler ise işletme içi denetimde kullanılmak üzere

türetilmiş olup işçi ve makine verimliliğinden, ürün bazında satış bilgilerine kadar çok ve çeşitlidir (Yüregir 2003: 41).

## **2.10. MUHASEBE BİLGİSİNİN KARAR ALMADAKİ ROLÜ**

Yönetim kararlarını almada muhasebenin rolü bir sorunu çözmeye yardımcı olacak özellikteki bilgiyi bulmayı içermektedir. Periyodik raporlar veya özel analizlerdeki muhasebe bilgisi genellikle, fiyatlama, üretim seviyeleri ve üretim programı, dış kaynak kullanımı, stok planları, müşteri hizmetleri, işçi müzarekeleri ve sermaye yatırımlarını içeren kararları almada kaynak olmaktadır. Araştırmalar muhasebe bilgisinin, organizasyondaki yöneticilerin artan bilgisi ve buna bağlı olarak istenen organizasyonel kararları almadaki yeteneklerinin, kararların niteliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Hall 2007: 12).

Kararlar alınırken muhasebe bilgisinden yararlanılır. Bunun nedenleri üç grupta toplanırsa; İlki, diğer potansiyel bilgi kaynaklarından farklı olarak, muhasebe bilgisi önceden üretilmiş ve kullanılabilir. Böylece yöneticiler başka türden bilginin üretimi ve araştırılması yerine var olan muhasebe bilgisini kullanabilirler. İkincisi muhasebenin kararların açıklanmasında önemli bir araç olarak kullanılmasıdır. Çünkü muhasebe ortak bir finansal dilde geçmiş hareket ve olayların kaydını tutar. Bu şekilde muhasebe, spesifik karar durumuyla ilgili olmayan çeşitli ilgililere, ortak finansal bir dil olan muhasebe terimleriyle kararların açıklanmasını kolaylıkla yapabilir. Üçüncüsü muhasebe sembolik gücüne bağlı bir rol oynar. Muhasebe genellikle güvenilir, doğal ve tarafsız olarak algılanır ve böylece kararların alınmasında güvenilir bir kaynak sağlanmış olur. Şunu da belirtmek gerekir ki bu özellikler sadece yönetim kararlarının alınmasında muhasebe bilgisinin kullanımını içermemekte ayrıca kararları yargılama sürecinde yararlı bir role hizmet etmektedir (Hall 2007: 14).

Yönetim kararlarının alınırken sadece muhasebe bilgisi kullanılmamaktadır. Ancak diğer bilgi kaynakları ve yöneticilerin mevcut bilgi ve deneyimleri ile birleştirilerek muhasebe bilgisi kararlarda kullanılır. Muhasebe, özellikle bir sorunun boyutlarının bilindiği ve bir muhasebe dili ile ifade etmeye uygun olduğu yerde yönetim kararlarını kolaylaştırmaya uygundur. Ancak boyutların bilinmediği ve kolaylıkla ölçülemediği yerde yönetsel karar almada muhasebenin rolü azalmaktadır. Bu durumlarda bilgiler, sayılarla değil orijinal şekilleriyle ifade edilmiştir. Bu muhasebenin yöneticilerin kararlar aldığı yerde yönetsel karar almada bir cevap hazırlayıcı rolünü örneklemektedir. Ancak yöneticiler her zaman karar almadan önce bilgi araştırmaya zaman bulamazlar. Bu yöneticinin işi yapan, sorunların oluştuğu anda tepki göstermek zorunda olan ve kararları o an alan kimse oluşundan kaynaklanmaktadır. Dahası, yöneticiler düşünmeden ve açıklamadan önce ne yapacaklarını bilir ve bundan dolayı önce harekete geçip sonra düşünürler. Bu doğrultuda yönetici belirsiz bir ortamda kararlarını alırken kendi deneyim ve bilgilerinden yararlanır (Hall 2007: 14).

Demski ve Feltham gibi muhasebe bilginleri muhasebe bilgi sisteminin organizasyon içinde kararı kolaylaştırıcı ve kararı etkileyici önemli bilgiyi sağladığını belirtir (Kren 1997: 64).

### 2.10.1. Muhasebe Bilgisinin Kararı Kolaylaştırıcı Rolü

Muhasebe bilgisinin kararı kolaylaştırıcı rolü karar öncesi belirsizliği azaltmak amacıyla bilginin tedariki ile ilgilidir. Bu rol, Tiessen and Waterhouse' un belirttiği gibi ön belirsizliği azaltmak için bilginin kullanımı ve Baiman tarafından belirtilen, düşüncelerin yeniden gözden geçirilmesinde muhasebe bilgisinin kullanımı olarak görülebilir. Muhasebe bilgisinin kararı kolaylaştırıcı olarak kullanılmasının amaçları çalışanların bilgisini geliştirmek, böylece organizasyonla ilgili arzu edilen kararları almalarında yeteneklerini arttırmak ve hareket seçenekleri hakkında daha iyi bilgilendirmektir (Sprinkle 2003: 302). Muhasebe bilgisinin kararı

kolaylaştırıcı rolüne örnek olarak optimal üretim kararları almada maliyet bilgisinin kullanılması verilebilir (Williams ve Seaman 2002: 424).

Bu kararı kolaylaştırıcı rolünde, muhasebe bilgisi çok sayıdaki ekonomik karara önemli bir girdi olmaktadır. Bu çeşit kararlar hem geçmişi hem de geleceği kapsamaktadır. Bunlar, organizasyonel amaçları elde etmede girdi ve çıktılarını elde edilmesi, kullanılması ve elden çıkarılması ile ilgilidirler (Sprinkle 2003: 302).

#### 2.10.2. Muhasebe Bilgisinin Kararı Etkileyici Rolü

Muhasebe bilgisinin kararı etkileyici rolü bilginin çalışanları motive etmek için kullanılması ile ilgilidir. Bu rol Tiessen and Waterhouse' un belirttiği gibi karar sonrası belirsizliğin kaldırılması ve Baiman tarafından belirtilen performansın değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir.

Genel olarak, muhasebe bilgisinin kararı etkileyici olarak kullanılmasının amaçları organizasyonel kontrol sorunlarını çözmeye yardımcı olması ve bu doğrultuda çalışanların organizasyonda istenilen davranışları sağlaması ile ilgilidir. Kontrol sorunları organizasyonlarda vardır çünkü çalışanlar kendi faydasını maksimize edenler olarak varsayılırken işletme sahipleri işletme değerini maksimize etmek isterler (Sprinkle 2003: 290). Çalışanlar bazı durumlarda üst seviye yönetim tarafından istenilen seçimleri yapmazlar. Bu sorunu ortadan kaldırmak üzere üst düzey yönetim kendi istedikleri seçimleri yapmak üzere yöneticileri motive eden sistemler geliştirirler. Muhasebe bilgisi de bu sistemlerin önemli bir parçası olup yönetim performansının ölçülmesinde gerekli veriyi sağlayarak kararı etkileyici rolünü gerçekleştirir (Göx ve Wagenhofer 2007: 2).

## 2.11. KARAR ALMA SÜRECİ VE MUHASEBE BİLGİSİ

Karar almada muhasebenin kullanımı karar almayı bir süreç olarak değerlendirmeyi içerir. Önceden de belirtildiği üzere karar alma süreci iki ya da daha fazla alternatif içeren seçeneklerin seçiminden daha fazlasını içermektedir. Karar alma genelde şu soruları cevaplamaya yönelik bir süreç olarak görülür. Bunlar;

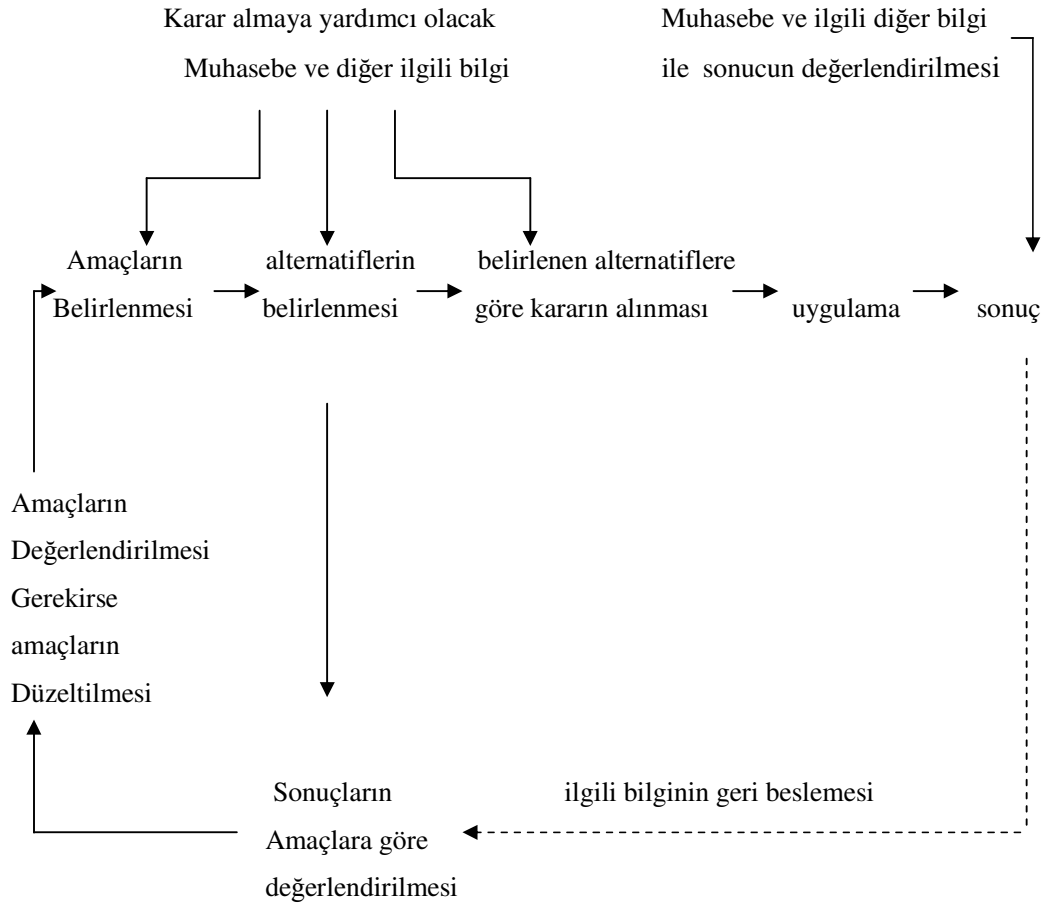
Sorun veya amaç nedir?

Seçenekler nelerdir?

Hangi seçenek en iyisidir? sorularıdır.

Bu sorular doğrultusunda “muhasebenin karar alma süreciyle ilişkisi nedir?” sorusu sorulur. Muhasebe ve karar alma süreci arasındaki bağ temel olarak bilgidir. Yani muhasebe bir bilgi sağlayıcı fonksiyondur ve yukarıdaki soruların kapsamını karar alma sürecinin tümünü içerecek şekilde genişleterek muhasebe bilgisinin karar alma sürecinin her evresinde istenen bir çeşit bilgi olduğu söylenebilir (Davidson ve Trueblood 1961: 577-578).

Şekil 13’de karar alma süreci ve muhasebe bilgisinin bu sürece olan katkısı gösterilmektedir. Muhasebe bilgisi amaçların veya sorunun tespit edilmesinde “alınan kararlar gerçekten gerekli midir ve kararı almada hangi bilgi istenir” sorularını cevaplamada kullanıldığı gibi belirlenen alternatifler arasından seçim yapmayı da kolaylaştırmaktadır. Karar almada kullanılan bilginin çoğu sayısal bilgidir ve bu bilgi muhasebe bilgi sisteminden sağlanır (Finney ve diğ. 1970: 9).



**Şekil 13: Karar Alma Süreci Ve Muhasebe Bilgisinin Bu Sürece Olan Katkısı** (Finney ve diğ. 1970: 9).

Burada karar almada sayısal bilginin sayısal olmayan bilgiye olan üstünlüğünü belirtmede yarar vardır. Karar almada sayısal bilgiler nitel bilgilere göre başlıca iki nedenle daha üstündür. İlki sayısal bilgiler diğer bilgilere oranla daha fazla kesinlik bulundurur. Bilgilerin doğru olması kaydıyla bu kesinlik, yöneticinin gözlemleyemediği bilgileri başkaları aracılığıyla aldığı durumlarda daha da önem kazanır. Çünkü bu sayede hem söz konusu bilgiler yönetici tarafından açıkça görülecek hem de bu bilgiler iletişim kanalları içinde değiştirilmeden yöneticiye ulaşacaktır. Diğer bir üstünlüğü ise, bu tür bilgilerin karar almaya ışık tutacak şekilde gruplandırılması, birleştirilmesi, çözümlenmesi ve birbiriyle karşılaştırılması nitel



bilgilerden çok daha kolaylıkla yapılabilmekte; ayrıca bu tür bilgiler sayesinde karar almada matematik, istatistik, vb tekniklerden ve bilgisayardan yararlanma olanakları doğmaktadır. Alınacak kararlar için toplanması ve değerlendirilmesi gerekli bilgiler nedenli fazla olursa, bu bilgilerin sayısal veriler halinde bulunmasından sağlanacak yararlar da o denli önem kazanmaktadır (Büyükmirza 2006: 24).

Karar alındıktan sonra kararın sonradan ortaya çıkan finansal etkileri ilgili muhasebe veri analizi ile belirlenebilir. Böylece muhasebe verileri geçmiş ve şimdiki kararların ekonomik sonuçları üzerine bilgiyi geri besleme etkisiyle karar almada ve kontrolde yönetime yardımcı olmaktadır (Finney ve diğ. 1970: 9).

Örneğin, sorunun belirlenmesi aşamasında maliyet bilgisi sorunun belirlenmesinde kullanılabilir. Bu durumda maliyet bilgisi yönetime bir sorunun olduğunu göstermede yardımcı olur. Seçim aşamasında ise örneğin bir yatırım kararlarının seçimi geri dönüşüm oranı kriterine göre alınabilir ve bu durumda alternatifler bu orana göre belirlenir (Davidson ve Trueblood 1961: 578).

## **2.12. İŞLETMELERDE ALINAN KARARLAR VE MUHASEBE BİLGİSİNİN BU KARARLARDA KULLANIMI**

İşletmelerde alınan ve muhasebe bilgisinin kullanıldığı kararlar; pazarlama, yatırım, insan kaynakları ve faaliyet kararlarıdır.

### **2.12.1. Pazarlama Kararları**

İşletmelerin pazarlama stratejileri; ürün ya da hizmet, pazar bölümlendirme, fiyatlandırma ve dağıtım kanalı kararlarını kapsamaktadır. Bu bağlamda muhasebe

bilgilerini kullanılarak alınabilecek pazarlama kararlarını üç soru çerçevesinde özetleyebiliriz. Bunlar;

Karlılığı sağlamak için satmamız gereken mal hacmi ve satış fiyatı ne olmalıdır?

Hangi fiyatlandırma politikası izlenmelidir?

Hedef kitle hangisidir ve dolayısıyla hangi pazarlama stratejileri uygulanmalıdır? şeklindedir.

Pazarlama kararları, işletmelerin maliyet bilgilerinden bağımsız olarak alınmazlar. Bu kararlar alınırken ayrıca karlılık kavramı da dikkate alınmaktadır. Pazarlama kararlarında karlılık, ürün veya hizmetin satışından elde edilen gelir ile maliyet arasındaki farktır (Collier 2003: 104).

İşletmelerin karşı karşıya geldiği en zor kararlardan biri ürün ya da hizmet fiyatlandırma kararlarıdır. Fiyatlandırma kararları işletmenin pazarlama stratejisini oluşturan diğer unsurlardan ayrı tutulamadığı gibi maliyet bilgisi fiyatlandırma kararlarında rol oynayan en önemli faktördür (Indounas 2006: 415).

Fiyatlandırma açısından maliyetler genel olarak sabit maliyetler ve değişken maliyetler olarak iki gruba ayrılır. Sabit maliyetler üretim ve satış miktarına bağlı olarak değişiklik göstermeyen maliyetlerdir. Kira giderleri, sürekli çalışanların maaşları ve ısınma giderleri sabit maliyetlerdir. Değişken maliyetler ise üretim seviyesine bağlı olarak değişen maliyetlerdir. Otomobilde kullanılan lastikler, kapılar, camlar ve diğer parçalar değişken maliyetleri teşkil etmektedirler. Bunların birim fiyatlarının sabit olduğu varsayıp, üretim miktarına bağlı olarak toplam maliyet de değişmektedir. Fiyatlandırma açısından önemli olan bir diğer kavram da toplam maliyettir. Toplam maliyet belirli bir üretim seviyesindeki sabit ve değişken maliyetler toplamıdır. İşletme yönetimi en azından belirli bir üretim seviyesindeki toplam maliyetleri karşılayacak bir fiyat belirlemek zorundadır (Altunışık ve diğ. 2002: 191-192).

Pazarlama faaliyetlerine verilen önemin artmasına paralel olarak müşterinin daha iyi tanınması, anlaşılması ve pazar bölümlerinin belirlenmesi stratejik açıdan önem kazanmış, böylece muhasebe bilgi sistemleri pazarlamayla ilgili karar alma sürecini desteklemek amacıyla yeni verilere ve raporlara odaklanmıştır. Pazarlama kararlarında işletmeler tarafından en çok kullanılan ve muhasebe biriminin ürettiği bilgiler kullanılarak hazırlanan analiz, maliyet-hacim-kar analizidir (Dinçer ve Dinçer 2004: 359).

İşletmelerde birçok karar alıcı maliyet davranışı bilgilerini gelir bilgileri ile bir araya getirerek değişik faaliyet hacimlerinde ortaya çıkacak karları tahmin edebilmek için maliyet-hacim-kar analizini kullanmaktadır (Gündüz 2004: 241).

Maliyet hacim kar analizi gelir, maliyet ve satış hacmi arasındaki ilişkiyi anlamada kullanılan bir yöntemdir. Maliyet hacim kar analizi faaliyet hacminde, satış fiyatında, değişken maliyetlerde veya sabit maliyetlerde meydana gelebilecek değişmelerin işletmenin toplam gelirini, toplam maliyetini ve faaliyet karını nasıl etkileyeceğini araştırır (Collier 2003: 106):

Pazarlama yöneticileri de karlılığı sağlamak için satılması gereken mal hacmi ve satış fiyatı ne olmalıdır sorusuna maliyet hacim kar analizi ile cevap ararlar. Maliyet hacim kar analizleri yöneticilere karar alma sürecinde yararlı bir başlangıç sağlar. Bu analizin yanı sıra işletmelerde fiyatlamayı belirlemeye dair alternatif yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar; maliyet artı (kar marjı), hedef kar amaçlı fiyatlandırma, optimum satış fiyatı ve belirli fiyatlandırma kararları (Collier 2003: 111).

### 2.12.2. İnsan Kaynakları Kararları

İnsan kaynakları kararları; insan kaynağının planlanması, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve motivasyon, performans değerlendirme, endüstri ilişkileri, ücret

yönetimi, güvenlik ve sağlık, kariyer planlama, sosyal hizmetler, yönetim ve örgüt geliştirme gibi konularda alınan kararlardır (Collier 2003: 141).

İnsan kaynakları yöneticisi alacakları kararlarda muhasebe bilgilerinden yararlanır. Muhasebe terimleriyle ifade edecek olursak organizasyon çalışanları işçi olarak değerlendirilir. İnsan kaynakları yönetimi bir çalışanın işletmeye olan maliyetini belirlemek ister. Bunun hesaplanabilmesi için işçilik maliyetlerine ihtiyaç vardır.

İşçilik maliyetleri; işçi ücret ve giderleri, işletme faaliyetlerini yürütmek, üretim ve hizmetleri gerçekleştirmek amacıyla çalıştırılan işçiler için tahakkuk ettirilen (Esas işçilik, fazla mesai, üretim primleri, ikramiyeler, yıllık izin ücretleri, Sosyal Sigorta işveren primi, gece primi, hafta tatili ve genel tatil ücretleri, her türlü sosyal yardımlar ve işçilere ait diğer giderler gibi) her türlü tutarları kapsar (Coşkun 2007: 4)

İşçilik maliyetlerinin önemli bir unsuru işçilere çalışmadığı sürede verilen ücret; bunların içinde yıllık izinler, yerel tatiller, hastalık nedeniyle alınan izinler de bulunur. İşçilik maliyetlerinin bir diğer önemli unsuru çalışanların işte olduğu ancak verimsiz oldukları zamandır. Örneğin çalışanların dinlenme arası vermeleri gibi. Bu verimsiz zamanların tümü üretim hacmiyle ilişkili olarak işçilik maliyetlerini arttırır. İşteki verimli zaman, işin üretim kapasitesini belirlemede önemli bir hesaplamadır (Collier 2003: 142).

### 2.12.3. Yatırım Kararları

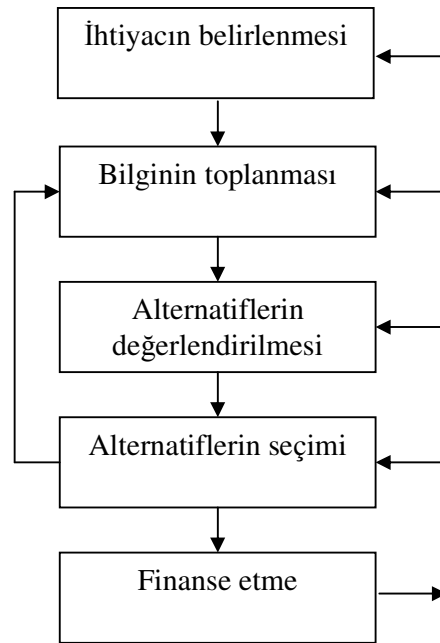
Yatırım ya da sermaye yatırım kararları, gelecekte gelir sağlamak umuduyla fonların uzun süreliğine yatırıldığı kararlardır. Bu kararlar uzun dönemli kararlardır (Collier 2003: 182).

Yatırımlar temelde üç çeşittir. Bunlar;

- Yeni ürün veya hizmetlerle ilgili yeni araçlar,
- Talebi karşılama üzere kapasiteyi genişletme,
- Üretim maliyetlerini azaltmak veya kalite veya hizmeti geliştirmek için varlıkları yenilme'dir.

Yatırım kararları alınırken belirli bir süreç izlenir. Olası yatırımları değerlendirme süreci şekil 14'te gösterilmiştir. İhtiyacın belirlenmesi evresinde fırsatlarla ilgili fikirlerin üretilmesi yer alır. Bunu takiben bilginin toplanması evresinde ne kadar harcama yapılabileceğinin belirlenmesi, olası alternatiflerin oluşturulması; alternatifleri değerlendirme evresinde her alternatifin finansal sonuçlarını, yatırımın değerini ve geri dönüşümünü değerlendirmek yer alır. Alternatifin seçimi ile birlikte bir uygulama planı belirlemek ve öneriyi uygulamak, plana göre gerçekleşen sonuçları izleyerek uygulamayı kontrol etmek gerekir. Son olarak yapılacak yatırımın nasıl finanse edileceği evresi bulunur. Bu, işletmenin içinden genellikle artan karlardan sağlanabileceği gibi dışarıdan fon temini ile de yapılabilir.

Yatırım kararı alma sürecinin her evresinde muhasebe bilgilerine ihtiyaç duyulmakla birlikte bu yatırımları değerlemede kullanılan tekniklerde de muhasebe bilgilerinden yararlanır.



**Şekil 14: Yatırım Kararı Alma Sürecinin Evreleri** (Ekanem 2005: 307).

Yatırımları değerlemede üç ana yöntem vardır. Bunlar;

- Basit karlılık oranı
- Geri ödeme
- İndirgenmiş nakit akışı

Basit karlılık oranı karla ilgili iken, geri ödeme ve indirgenmiş nakit akışı ise bir projenin nakit akışları ile ilgilidir (Collier 2003: 183). Geri ödeme süresi yöntemi ve basit karlılık oranı yöntemi paranın zaman değerini göz önüne almaksızın yatırım projelerini değerlemede kullanıldıkları için statik yöntemler olarak bilinirler. Paranın zaman değerini göz önünde bulundurarak yatırım projelerinin değerlendirilmesini olanaklı kılan indirgenmiş nakit akışı yöntemleri ise dinamik bir değerlendirme yöntemidir (Kula ve Erkan 2001:147-148).

### 2.12.3.1. Basit Karlılık Oranı Yöntemi

En basit şekli ile yatırımın faydalı ömrü boyunca sağlayabileceği karın (P), ilk yatırım tutarına (I) oranıdır.

Yani BKO =  $P / I$ 'dir. İki türü vardır:

- Yıllık Karın Yatırım Tutarına Oranı Yöntemi
- Ortalama Yıllık Karın Yatırım Tutarına Oranı Yöntemi

Ortalama Karlılık Oranı =  $(\sum Pt / n) / S + H + \frac{1}{2}(FC - H)$  şeklinde yazılabilir (İlter 2000: 205).

Pt = t. Yıllık kar; n= Yatırımın faydalı ömrü; S= İşletme sermayesi; H= Yatırımın faydalı ömrü sonundaki hurda değeri; FC= Yatırım sabit tutarı; t= Yıllar

Yatırım değerinin 200 Ytl, birbirini izleyen yıllardaki muhasebe karının sırasıyla 80 Ytl, 110, 70 ve 120 Ytl olduğunu varsayarsak ortalama yıllık muhasebe geliri  $(80+110+70+120) / 4 = 95$  Ytl ve basit karlılık oranı da  $95/200$  ya da % 47.5'dur.

### 2.12.3.2. Geri Ödeme Süresi Yöntemi

Bir yatırımın ne kadar sürede kendi masrafını karşıladığını gösterir. Nakit akım tablosundan yararlanılır (Collier 2003: 186).

Bu yöntemde yatırım projeleri, ilk yatırım tutarının ne kadar süre içinde geri alınabileceği açısından değerlendirilmektedir. Hesaplanan geri ödeme süresi yatırımcının beklediği yıl kadar veya daha kısa ise yatırım projesi kabul edilir, aksi halde red edilir. Buna göre, geri ödeme süresi yöntemi temelde projenin karlılığından ziyade projenin likiditesini göstermektedir (Yılmaz 1993: 43).

$G\ddot{O}S = (\text{Projenin yatırım tutarı} - \text{Hurda değ.}) / (\text{Yıllık ort. net kar} + \text{Yıllık amort. payları})$

### 2.12.3.3. İndirgenmiş Nakit Akışı Yöntemi

Gelecekteki nakit akışlarını genelde sermaye maliyeti olan bir iskonto oranı ile şimdiki değerlerine indirger. İki indirgenmiş nakit akış yöntemi vardır. Bunlar net şimdiki değer yöntemi ve iç karlılık yöntemidir (Collier 2003: 186).

#### 2.12.3.3.1. Net Şimdiki Değer Yöntemi

Paranın zaman değerini gözönünde bulundurarak yatırım projelerinin değerlendirilmesini olanaklı kılan dinamik bir değerlendirme yöntemi olan net şimdiki değer yönteminde, yatırımın her yıl sağlayacağı nakit girişleri ve çıkışlarının belirli bir iskonta haddi üzerinden indirgenmiş tutarları arasındaki fark net şimdiki değeri verir. Fark pozitif ise yatırım kabul edilir, birden fazla yatırım proje değerlemesi söz konusu ise en büyük “artı değeri” veren proje kabul edilir (Kula ve Erkan 2001: 148).

Başka bir ifadeyle net şimdiki değer yöntemi gelecekteki nakit akışlarının değerini şimdiki değerlerine indirger ve gelecekteki nakit akışının şimdiki değerini yatırımın ilk değeri ile karşılaştırır.

Nakit akışlarının gelecek değeri = nakit akışı x iskonto oranı ( gelecek yılların sayısı ve sermaye maliyetine bağlı)

Net şimdiki değer = nakit akışının gelecek değeri – yatırımın ilk değeri



#### 2.12.3.3.2. İç Karlılık Yöntemi

Bir yatırım projesinin net bugünkü değerini sifıra eşitleyen iskonto oranı olarak tanımlayabiliriz (Collier 2003: 186).

Bir diğer en çok kullanılan dinamik yöntem olan iç karlılık oranı yönteminde yatırımın faydalı ömrü boyunca sağlanacak nakit girişlerini, yatırım için yapılacak harcamalara eşit kılan iskonto oranı hesaplanır. En yüksek orana sahip yatırım alternatifi uygulanır (Kula ve Erkan 2001: 148)

Bu yöntem net şimdiki değer yöntemine oldukça benzer. Net şimdiki değer yönteminden sadece iskonto oranı açısından farklılık gösterir.

#### 2.12.4. Faaliyet Kararları

Faaliyet kararları satın alma, üretim ve dağıtım faaliyetlerini içerir. Muhasebe bilgisi faaliyet kararlarında büyük bir rol oynar (Collier 2003: 126). Örneğin, atıl kapasitenin maliyeti nedir? Kapasite kısıtlı olduğunda hangi ürün ya da hizmet karması üretilmelidir?

#### **Kapasite Kullanımı Ve Ürün Karışımı Hesaplamada Muhasebe Bilgisi:**

Ürün ve hizmetleri elde etme sürecinde tahsis edilen üretim kaynakları (hammadde, araç gereçler ve işgücü) bir kapasite sağlar. Kapasite yatırımlarına önemli harcamalar yapılır. Yapılan bu harcamayı karşılayabilmek için kapasitenin ürün ya da hizmet üretiminde tam olarak kullanılması gerektiğinden kapasite kullanımı işletmenin çok önemli bir performans göstergesidir. Kapasite ayrıca pazar talebinin kapasiteyi aşması durumunda ürün ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımında bir sınırlama olabilmektedir.

Atıl kaynakların bir sonucu olarak işletmenin ürünleri üretmesi veya hizmetleri dağıtmada talebin işletmenin kapasitesini aşması durumunda atıl kaynak sınırlayıcı faktördür. Bir işletme verimliliğini, optimum ürün ya da hizmet karışımını seçerek maksimize etmek ister. Ürün ya da hizmet karışımı işletme tarafından satılan her birinin farklı fiyat ve maliyeti olabilen ürün ya da hizmetlerin karışımıdır. Talebin kapasiteyi aşması durumunda burada gerekli olan şey ürün ya da hizmetleri en yüksek katkı paylarıyla sırlamada her birimin sınırlayıcı faktördür yani atıl kaynaktır (Collier 2003: 127).

Örneğin; X firması bir motor aracı için her biri farklı satış fiyatında ve değişken maliyette ve farklı çalışma saatlerinde üç parça üretsın (F, G ve H). Bunlar tabloda gösterilmektedir. Ancak X firması tam kapasite sınırı 10.000 makine saatidir.

**Tablo 3: X firmasının Maliyet Bilgisi**

|  | Parça F | Parça G | Parça H |
|--|---------|---------|---------|
| Her birimin satış fiyatı                           | 150 YTL | 200 YTL | 225 YTL |
| Her birimin Değişken malzeme maliyeti              | 50 YTL  | 80 YTL  | 40 YTL  |
| Her birimin değişken işçilik maliyeti              | 50 YTL  | 60 YTL  | 125YTL  |
| Her birimin katkı payı                             | 50 YTL  | 60 YTL  | 60 YTL  |
| Her birimin çalışma saati                          | 2       | 4       | 5       |
| Birimlerin tahmin edilen satış talebi              | 2000    | 2000    | 2000    |
| Tahmin edilen talebe bağlı istenilen çalışma saati | 4.000   | 8.000   | 10.000  |

**Tablo 4: X Firmasının Katkı Payına Bağlı Ürün Sıralaması**

|                              | Parça F | Parça G | Parça H |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Her birimin katkısı          | 50 YTL  | 60 YTL  | 60 YTL  |
| Her birimin çalışma saati    | 2       | 4       | 5       |
| Her çalışma saatinin katkısı | 25 YTL  | 15 YTL  | 12 YTL  |
| Sırlama (tercih)             | 1       | 2       | 3       |

İlk adım her ürün için sınırlayıcı faktörün (örnekte çalışma saatleri) her birim için katkısını hesaplayarak ürün sırlamasını belirlemektir. Bu tablo 4'de gösterilmiştir.

G ve H parçalarının her birime yüksek katkısı olmasına rağmen her çalışma saatine katkısı (sınırlı kapasitenin birimi) F parçasında daha yüksektir. Bir çok F parçası üretmek için sınırlı kapasitenin kullanımıyla karlılık maksimize edilebilir. Bu sırlamaya bağlı olarak kullanılabilir üretim kapasitesi aşağıdaki gibi tahsis edilebilir (Collier 2003: 128).

| <b>Üretim</b>   | <b>Katkı</b>                       |
|---|------------------------------------|
| Parça F 2.000 x 2 saat = 4.000 saat   | 2.000 x 50 her birim = 100.000 YTL |
| 10.000 saatlik sınırlık kapasiteye bağlı olarak<br>6.000 saat artan vardır. Böylece X firması talebin<br>3/4'ünü G parçası üretebilir (6.000 saat<br>kullanılabilir / 8.000 saat talebi karşılamak<br>için) G parçasının (2.000 birimin ¾'ü) 1.500<br>birimine eşittir. |                                    |
| 1.500 G parçası x 4 saat = 6.000 saat   | 1.500 x 60 her birim = 90.000 YTL  |
| <b>Maksimum Katkı</b>   | <b>190.000 YTL</b>                 |
| Parça H için kullanılabilir kapasite yok.   |                                    |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN KARAR ALMALARINDA MUHASEBE BİLGİLERİNDEN YARARLANMANIN ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın önemi, amacı ve araştırma yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Ayrıca verilerin analizi, elde edilen bulgular ve bu bulgulara dayalı olarak yapılan değerlendirmeler de bu bölüm içerisinde yer almaktadır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

İşletmelerde muhasebe bilgileri oldukça önemlidir. Çünkü muhasebe bilgileri karar alıcılar tarafından kullanarak işletmenin geleceğiyle ilgili kararların alınmasında yardımcı olmaktadır.

İşletmeyi yönetebilmek için bir çok bilgiye ihtiyaç vardır. Bu bilgiler olmaksızın yöneticilerin karar almaları zorlaşmaktadır. Karar almada kullanılacak çoğu bilgiyi muhasebe bilgi sistemi üretir. Bu bağlamda muhasebe bilgileri büyük önem taşımaktadır.

Muhasebe ve yönetim arasındaki ilişki ifade edilirken çoğunlukla muhasebe yönetimin bir aracıdır ibaresi kullanılmaktadır. Bu ifade, yönetimin uygun muhasebe raporlarını kullanıp kayıtlı verilere dayalı kararlar alması ve politikaları belirlemesinin mümkün olduğu anlamına gelmektedir (Coleman 1949: 179).

Muhasebe bilgilerinin karar alma sürecinde kullanımının önemiyle bağlantılı olarak, muhasebe bilgilerinin kullanımı ile işletme kararlarının alınması arasındaki ilişkinin belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, örnekleme, anket formunun hazırlanması, verilerin toplanması ve verilerin analizi hakkında bilgilere yer verilmektedir.

#### **3.2.1. Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada, “muhasebe bilgilerinin kullanımı ile işletme kararlarının alınması arasında ilişki olup olmadığını belirlemek” amacına uygun olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Böyle bir düzenlemede aralarında ilişki aranacak değişkenler ayrı ayrı belirlenir (Karasar 2000: 81).

Araştırmada, muhasebe bilgilerinin kullanımı ile işletme kararlarının alınması arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olup olmadığı ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda mevcut literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda aralarında ilişki aranacak değişkenler:

1. “Pazar stratejisinin saptanması ile alınan kararlarda muhasebe bilgisinin kullanımı”,
2. “Kapasite arttırma kararları ile alınan kararlarda muhasebe bilgisinin kullanımı”,
3. “Fiyat belirleme kararları ile alınan kararlarda muhasebe bilgisinin kullanımı”,
4. “Rekabet politikasını belirleme ile alınan kararlarda muhasebe bilgisinin kullanımı”,
5. “Ücret politikasını belirleme ile alınan kararlarda muhasebe bilgisinin kullanımı,
6. “Makine-teçhizat yenileme kararı ile alınan kararlarda muhasebe bilgisinin kullanımı”dır.

Çalışmada Çanakkale imalat işletmelerinde alınan kararların çoğunluğunun üst yönetim tarafından alınan stratejik kararlar olduğu tespit edilmiş ve bu doğrultuda arasında ilişki aranacak değişkenler belirlenmiştir. Belirtilen bu değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığının araştırılması amacıyla ki-kare testi kullanılmıştır.

### 3.2.2. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın anakütlesini Çanakkale Merkez ilçede faaliyet gösteren imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı merkez ilçede imalat yapan 103-110 arasında işletme vardır. Araştırmanın örneklemini bu işletmelerden seçilen 60 işletme oluşturmaktadır. Burada, ulaşım açısından tasarruf sağlanması hedeflenmiştir.

### 3.2.3. Araştırmanın Sınırı

Araştırmada uygulama alanı olarak Çanakkale Merkez ilçede yer alan imalat işletmeleri seçilmiştir.

### 3.2.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formundaki sorular konuyla ilgili önceden yapılan araştırmalardan derlemeler yapılarak hazırlanmıştır (Yardımcıoğlu 2006; Aydemir ve Gürsoy 2001; Karasioğlu 2005; Adelegan 1998).

Hazırlanan soru formu üç kısımdan ve toplam 16 sorudan oluşmaktadır. Sorularda soru tipi olarak çoktan seçmeli sorular, derecelmeli sorular sorulmuş ve çeşitli ifadelere yer verilmiştir. Anketin birinci kısımda işletme ile ilgili genel sorular; ikinci kısımda işletme kararları ve karar süreci ile ilgili sorular; üçüncü kısımda ise muhasebe uygulamalarına yönelik sorular sorulmuştur.

Oluşturulan anket formu 60 işletmeye ulaştırılmış, bunlardan 49 tanesi değerlendirilmiştir. Geriye kalan 11 anket, eksik yanıtlardan dolayı değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Çalışmada tüm istatistiksel analizler Minitab for Windows-Version 13.0 istatistik paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Değerkenler arasındaki ilişki ki-kare analizi ile tespit edilmiştir.  $\alpha = 0.05$  olarak kararlaştırılmıştır.

### 3.3. ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında yer alan firmalar üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizi ve bu doğrultuda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

#### 3.3.1. Sektörlere Göre Dağılım

Uygulanan ankete yanıt veren işletmeler içerisinde, % 48,98 ile Gıda ürünleri imalatı konusunda faaliyet gösteren işletmelerin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Gıda ürünleri imalatını sırasıyla; % 22,45 ile ağaç-orman ürünleri imalatı, % 20,41 ile inşaat ürünleri imalatı, % 4,08 ile tekstil ürünleri imalatı ve plastik ürünleri imalatı izlemektedir.

**Tablo 5: Örneklemi Oluşturan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı**

| Sektörler     | İşletme Sayısı | %      |
|---------------|----------------|--------|
| Gıda          | 24             | 48,98  |
| Ağaç-orman    | 11             | 22,45  |
| İnşaat        | 10             | 20,41  |
| Tekstil       | 2              | 4,08   |
| Plastik       | 2              | 4,08   |
| <b>TOPLAM</b> | 49             | 100,00 |



### 3.3.2. İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı

Araştırma kapsamındaki işletmelerin % 87,76'sı limited şirket, % 12,24'ü ise anonim şirkettir.

**Tablo 6: İşletmelerin Hukuki Yapısı**

| Hukuki yapı   | İşletme Sayısı | %      |
|---------------|----------------|--------|
| Anonim        | 6              | 12,24  |
| Limited       | 43             | 87,76  |
| <b>TOPLAM</b> | 49             | 100,00 |

### 3.3.3. İnsan Kaynağı Sayısı

İşletmelerdeki çalışan sayısına bakıldığında 1-9 çalışanı olan işletme sayısının % 42,86 ile en fazla olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla % 36,73 ile 10-24 çalışanı, % 10,20 ile 25-50 çalışanı ve % 10,20 ile 101 ve üstü çalışanı bulunan işletmeler takip etmektedir. Ankete katılan işletmeler arasında 51-100 çalışanı bulunan işletme yer almamaktadır.

**Tablo 7: İşletmelerdeki Çalışan Sayısı**

| İnsan Kaynağı Sayısı | İşletme Sayısı | %      |
|----------------------|----------------|--------|
| 1-9                  | 21             | 42,87  |
| 10-24                | 18             | 36,73  |
| 25-50                | 5              | 10,20  |
| 51-100               | -              | -      |
| 101 ve üstü          | 5              | 10,20  |
| <b>TOPLAM</b>        | 49             | 100,00 |

#### 3.3.4. İşletme Yöneticisinin Durumu

İşletmelerin % 73,47'sinde işletme sahibinin aynı zamanda işletmenin yöneticisi konumunda olduğu görülmektedir.

**Tablo 8: İşletmenin Yönetimi**

|                      | İşletme sayısı | %      |
|----------------------|----------------|--------|
| Sahip                | 36             | 73,47  |
| Profesyonel yönetici | 13             | 26,53  |
| <b>TOPLAM</b>        | 49             | 100,00 |

### 3.3.5. Karar Alma Biçimi

Araştırma kapsamındaki işletmeler, işletmenizde kararlar nasıl alınmaktadır sorusuna % 59,18'i sadece üst yönetim kararları alır cevabını vermiştir. İşletmelerin % 28,57'si karar üst yönetimce alınır, birim sadece bilgilendirilir şeklinde cevap vermiştir. İşletmelerin % 12,24'ünde karar sürecinde ilgili birimlerin görüşü alınmaktadır. Ankete katılan işletmelerden kararların ortak alındığı işletme ise bulunmamaktadır.

**Tablo 9: İşletmelerde Karar Alma Biçimi**

|   | <b>İşletme sayısı</b> | <b>%</b> |
|---|-----------------------|----------|
| Sadece üst yönetim karar alır.                            | 29                    | 59,18    |
| İlgili birimlerin görüşü alınır.                          | 6                     | 12,24    |
| Karar üst yönetimce alınır, birim sadece bilgilendirilir. | 14                    | 28,58    |
| Kararlar ortak alınır.                                    | -                     | -        |
| <b>TOPLAM</b>   | 49                    | 100,00   |

Elde edilen bulgulara göre Çanakkale imalat işletmelerinde, işletme sahiplerinin çoğunun yönetici konumunda olması kararların tek kişi tarafından alındığı sonucunu göstermektedir.

## 3.3.6. İşletmelerde Alınan Kararların Durumu

**Tablo 10: İşletmelerde Alınan Operasyonel Kararlar**

| <b>Operasyonel kararlar</b> | <b>İşletme sayısı</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------|-----------------------|----------|
| %0-19                       | 27                    | 55,10    |
| %20-39                      | 16                    | 32,65    |
| %40-59                      | 6                     | 12,25    |
| %60-79                      | -                     | -        |
| %80-100                     | -                     | -        |
| <b>TOPLAM</b>               | 49                    | 100,00   |

**Tablo 11: İşletmelerde Alınan Yönetsel Kararlar**

| <b>Yönetsel kararlar</b> | <b>İşletme sayısı</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|-----------------------|----------|
| %0-19                    | -                     | -        |
| %20-39                   | 8                     | 16,33    |
| %40-59                   | 19                    | 38,77    |
| %60-79                   | 14                    | 28,57    |
| %80-100                  | 8                     | 16,33    |
| <b>TOPLAM</b>            | 49                    | 100,00   |

**Tablo 12: İşletmelerde Alınan Stratejik Kararlar**

| Stratejik kararlar | İşletme sayısı | %      |
|--------------------|----------------|--------|
| %0-19              | -              | -      |
| %20-39             | 2              | 4,08   |
| %40-59             | 10             | 20,41  |
| %60-79             | 27             | 55,10  |
| %80-100            | 10             | 20,41  |
| <b>TOPLAM</b>      | 49             | 100,00 |

İşletmelerin aldıkları kararlar değerlendirildiğinde en fazla stratejik kararların alındığı görülmektedir. İşletmelerden 27 tanesi işletmelerinde alınan stratejik kararların % 60-79 arasında olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin 19'unda alınan yönetsel kararlar % 40-59 arasındadır. İşletmelerin 27 tanesi ise alınan operasyonel kararların % 0-19 arasında olduğunu belirtmiştir. Bu verilere göre işletmelerde en fazla alınan karar türü stratejik kararlardır. Stratejik kararlar işletmenin üst yönetimi tarafından alınan, uzun vadeli kararlardır. İşletmelerde en az alınan kararlar ise operasyonel kararlardır.

### 3.3.7. İşletmelerde Alınan Stratejik Kararlar Türleri

Araştırma kapsamındaki işletmelerin, işletmelerinde alınan kararlar hangileridir sorusuna verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde en çok makine-teçhizat yenileme ve ücret politikası kararı alındığı görülmektedir. Bulgulara göre işletmelerin % 85,71'i makine-teçhizat yenileme kararı, % 81,63'ü ücret politikasını belirleme, %71,43'ü fiyat belirleme, % 46,94'ü rekabet politikasını belirleme, % 38, 78'i kapasite artırma kararı almaktadır. % 36,73'ü pazar stratejisini belirleme kararı almaktadır.

**Tablo 13: Anket Uygulanan İşletmelerde Alınan Stratejik Kararlar**

|                                 | <b>Evet</b> | <b>%</b> | <b>Hayır</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------|-------------|----------|--------------|----------|
| Pazar stratejisinin saptanması  | 18          | 36,73    | 31           | 63,27    |
| Kapasite arttırma kararları     | 19          | 38,78    | 30           | 61,22    |
| Fiyat belirleme kararları       | 35          | 71,43    | 14           | 28,57    |
| Rekabet politikası              | 23          | 46,94    | 26           | 53,06    |
| Ücret politikası                | 40          | 81,63    | 9            | 18,37    |
| Makine-teçhizat yenileme kararı | 42          | 85,71    | 7            | 14,29    |

Birden fazla seçenek işaretlendiği için işletme sayısı toplamı 49'u, oranı da %100'ü geçmektedir.

### 3.3.8. İşletmelerde Muhasebe Biriminin Varlığı

Tabloda 14'de görüldüğü gibi işletmelerin % 24,49'unda muhasebe birimi bulunmakta % 75,51'inde ise muhasebe birimi bulunmamaktadır. Muhasebe bilgilerinden tam anlamıyla yararlanabilmek için muhasebe biriminin olması gerekmektedir. Bu verilere göre işletmelerde muhasebe bilgilerinin tam olarak kullanılmadığını söyleyebiliriz.

**Tablo 14: Muhasebe Biriminin Olup Olmaması**

| <b>Muhasebe Birimi</b> | <b>İşletme Sayısı</b> | <b>%</b> |
|------------------------|-----------------------|----------|
| Var                    | 12                    | 24,49    |
| Yok                    | 37                    | 75,51    |
| <b>TOPLAM</b>          | 49                    | 100,00   |

### 3.3.9. Muhasebe Biriminin İşlevleri

Anket formunda “muhasebe biriminin işlevleri ile muhasebe biriminin yönetime sağladığı katkı” sıralama sorularında, verilen ifadelerin önem derecesine göre sıralanmaları istenmiştir. Bu sorular önem derecesine göre 1’den 5’e doğru sıralanmıştır. Sıralanan seçeneklerin analizinde aritmetik ortalama tekniği kullanılmıştır. Önem derecesine göre sıralanan seçenekler ağırlandırılarak (bir seçeneğin ağırlık ortalaması: 1. derece frekansı x 5 + 2. derece frekansı x 4 + 3. derece frekansı x 3 + 4. derece frekansı x 2 + 5. derece frekansı x 1 ), her seçeneğin toplam ağırlık içerisindeki oranı belirlenmiştir.

Tablo 15’de görüldüğü üzere anket uygulanan işletmelerden muhasebe birimi olan işletmelere, muhasebe birimlerinin işlevlerini önem derecelerine göre sıralamaları istendiğinde, işletmelerin % 28,5’i yönetime istediği bilgiyi sunmanın muhasebe biriminin en önemli işlevi olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin % 25’i işletme faaliyetlerinin planlanması ve kontrolünü sağlamanın muhasebe biriminin ikinci önemli işlevi olduğunu belirtirken, % 22,5’i işletme kararlarının alınmasını sağlamanın muhasebe biriminin üçüncü önemli işlevi olduğunu belirtmiştir. % 14,5 ile işletme çalışanlarına bilgi sağlama işlevi dördüncü sıradadır. İşletme dışına bilgi sağlama işlevi ise % 9, 5 ile son sırada yer almaktadır.

**Tablo 15: Muhasebe Biriminin İşlevleri**

|  | Önem derecesi |       |       |       |       | Ağırlıklı ortalama |      | Önem sırası |
|--|---------------|-------|-------|-------|-------|--------------------|------|-------------|
|  | 5.der         | 4.der | 3.der | 2.der | 1.der | Toplam             | %    |             |
| Yönetimin istediği bilgiyi sunmak                  | -             | -     | 1     | 1     | 10    | 57                 | 28,5 | 1           |
| İşletme kararlarının alınmasını sağlamak           | 1             | 2     | 1     | 3     | 5     | 45                 | 22,5 | 3           |
| Faaliyetlerin planlanmasını ve kontrolünü sağlamak | -             | 1     | 3     | 1     | 7     | 50                 | 25   | 2           |
| İşletme çalışanlarına bilgi sağlamak               | 6             | 1     | 2     | -     | 3     | 29                 | 14,5 | 4           |
| İşletme dışına bilgi sağlamak                      | 7             | 4     | -     | 1     | -     | 19                 | 9,5  | 5           |
| <b>TOPLAM</b>                                      |               |       |       |       |       | 200                | 100  |             |

### 3.3.10. Muhasebe Biriminin Yönetime Sağladığı Katkı

Muhasebe biriminizin işletme yönetimine sağladığı katkıyı önem derecesine göre sıralayınız sorusuna verilen cevaplar Tablo 16'da gösterilmiştir. İşletmelerin % 26,26'sınca günlük işlemlerin kaydının yönetime sunulmasının birinci derecede önemli olduğu tespit edilmiştir. Finansal kontrolün yapılmasında yönetime katkı % 25,25 ile ikinci derece önemli iken, yöneticiye ilgili bilgiyi sunarak kararların alınmasında yönetime katkıda bulunma % 24,76 ile üçüncü derecede önemlidir. İşletmelerin % 15,15'ince muhasebe biriminin kısa dönemli planların



hazırlanmasında yönetime sağladığı katkının dördüncü derecede önemli olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin % 8,58'i muhasebe biriminden sağlanan bilgilerin çalışanların ve işletmenin genel performansını değerlemede kullanılarak yönetime katkıda bulunmasının en az önemli olduğunu belirtmeleri sonucunda performans değerlendirme beşinci derecede önemlidir.

**Tablo 16: İşletmelerde Muhasebe Biriminin Yönetime Sağladığı Katkı**

|   | Önem derecesi |       |       |       |       | Ağırlıklı ortalama |       | Önem sırası |
|---|---------------|-------|-------|-------|-------|--------------------|-------|-------------|
|   | 5.der         | 4.der | 3.der | 2.der | 1.der | Toplam             | %     |             |
| Kısa dönemli planların hazırlanmasında yönetime katkıda bulunur                     | 2             | 5     | 2     | 3     | -     | 30                 | 15,15 | 4           |
| Günlük işlemlerin kaydını tutarak yönetime sunar                                    | -             | -     | 3     | 2     | 7     | 52                 | 26,26 | 1           |
| Finansal kontrolün yapılmasında katkıda bulunur                                     | -             | 1     | 2     | 3     | 6     | 50                 | 25,25 | 2           |
| Kararlar alınırken yöneticilere ilgili bilgiyi sunarak yönetime katkıda bulunur     | -             | 1     | 2     | 4     | 5     | 49                 | 24,76 | 3           |
| Çalışanların ve işletmenin genel performansını değerlemede yönetime katkıda bulunur | 8             | 3     | 1     | -     | -     | 17                 | 8,58  | 5           |
| <b>TOPLAM</b>   |               |       |       |       |       | 198                | 100   |             |

### 3.3.11. Yönetime Sunulan Tablolar

Tablo 17’de görüldüğü üzere anket uygulanan işletmelerin tamamı temel mali tablolar olan bilanço ve gelir tablosunu hazırlamaktadır. Ancak tüm tabloların birlikte kullanıldığı işletme bulunmamaktadır. Karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinden tam olarak yararlanabilmek için mali tablo ve raporların bir arada kullanılması gerekmektedir. Elde edilen verilerde ise yasal olarak hazırlanması zorunlu olan tabloların hazırlanmış olduğu, diğer tablolar ve raporların hazırlanma düzeyinin düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 17: İşletme Yönetimine Sunulan Tablolar**

|  | Hazırlayan | %     | Hazırlamayan | %     |
|--|------------|-------|--------------|-------|
| Bilanço  | 49         | 100   | -            | -     |
| Gelir tablosu  | 49         | 100   | -            | -     |
| Cari hesap, stok ve mal hareketlerinin takibine yönelik muhasebe raporları | 49         | 100   | -            | -     |
| Satışların maliyeti tablosu  | 47         | 95,92 | 2            | 4,08  |
| Fon akım tablosu   | 5          | 10,20 | 44           | 89,80 |
| Nakit akım tablosu   | 7          | 14,29 | 42           | 85,71 |
| Kar dağıtım tablosu  | 21         | 42,86 | 28           | 57,14 |
| Özkaynaklar değişim tablosu  | 3          | 6,12  | 46           | 93,88 |
| Bütçeler   | 27         | 55,10 | 22           | 44,90 |
| Ürün karlılık raporları  | 14         | 28,57 | 35           | 71,43 |
| Bölüm performans raporları   | 11         | 22,45 | 38           | 77,55 |
| Faaliyet etkinlik raporları  | 6          | 12,24 | 43           | 87,76 |
| Hatalı ürün maliyet raporlar   | 12         | 24,49 | 37           | 75,51 |
| Satış iade raporları   | 9          | 18,37 | 40           | 81,63 |

Birden fazla seçenek işaretlendiği için işletme sayısı toplamı 49’u, oranı da %100’ü geçmektedir.

### 3.3.12. Kararlarda Muhasebe Bilgisinin Kullanımı

İşletmelerin % 85,71'i alınacak kararlarda muhasebe bilgilerine danışıldığını belirtmiştir. Ancak muhasebe bilgilerinden yararlandığını belirten, muhasebe birimi olmayan ve mali tablolar ile raporların tamamının birlikte kullanılmadığı işletmeler için karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinden etkin bir şekilde yararlanıldığı sonucunun çıkarılamayacağı açıktır.

**Tablo 18: Alınan Kararlarda Muhasebe Bilgisinin Kullanımı**

|  | İşletme sayısı | %      |
|--|----------------|--------|
| Alınacak kararlarda muhasebe bilgileri kullanılır. | 42             | 85,71  |
| Muhasebe bilgileri rutin bilgi olarak istenir.     | 7              | 14,29  |
| <b>TOPLAM</b>                                      | 49             | 100,00 |

### 3.3.13. Mamul Fiyatlamasında Maliyetlerden Faydalanma

İşletmelerin % 33'ü mamul fiyatlandırmasında maliyet hesaplarından yararlanırken, % 67'si mamul fiyatlandırmasında maliyet hesaplarını kullanmadığını belirtmiştir.

**Tablo 19: Mamul Fiyatlamada Maliyet Hesaplaması Yapma**

|               | Mamul fiyatlandırmasında maliyet hesaplanmasından faydalanma | %      |
|---------------|--|--------|
| Evet          | 16   | 33,00  |
| Hayır         | 33   | 67,00  |
| <b>TOPLAM</b> | 49   | 100,00 |

#### 3.3.14. Yeni Üretim Ve Yatırım Kararlarında Maliyetlerinden Faydalanma

Tablo 20'den anlaşıldığı üzere işletmelerin % 37'si yeni üretim ve yatırım konularında maliyetlerden yararlandığını belirtirken % 63'ü maliyet hesaplarını kullanmadığını belirtmiştir.

**Tablo 20: Üretim Ve Yatırımda Maliyet Bilgilerini Kullanma**

|               | Yeni üretim ve yatırım konularında maliyetlerden faydalanma | %      |
|---------------|---|--------|
| Evet          | 18  | 37,00  |
| Hayır         | 31  | 63,00  |
| <b>TOPLAM</b> | 49  | 100,00 |

### 3.3.15. Diğer Firmalarla Fiyat Karşılaştırması Yapma

İşletmelere diğer işletmelerle fiyat karşılaştırması yapıyor musunuz sorusu sorulduğunda işletmelerin tamamının fiyat karşılaştırması yaptığı tespit edilmiştir.

**Tablo 21: Fiyat Karşılaştırması Yapma**

|               | Diğer işletmelerle fiyat karşılaştırması yapma | %      |
|---------------|--|--------|
| Evet          | 49   | 100,00 |
| Hayır         | -  | -      |
| <b>TOPLAM</b> | 49   | 100,00 |

### 3.3.16. Muhasebe Bilgisinin Kullanımına Yönelik İfadeler

Tablo 22'ye göre; İşletmelerin % 89,80'inde maliyetler türlerine göre sınıflandırılmakta, % 97,96'sında sabit ve değişken maliyetler belirlenmektedir. İşletmelerin % 95,92 maliyet hacim kar raporları hazırlarken muhasebe verilerinden yararlanmaktadır. İşletmelerin %96'sının yıllara göre karlılık düzeylerini belirlerken muhasebe bilgilerini kullandıkları sonucu çıkarılabilir. İşletmenin nakit akışı ile bilgileri muhasebe bilgilerini kullanarak belirleyen işletmelerin oranı % 17'dir. Performans raporlarını oluştururken muhasebe bilgilerini kullanan işletmelerin oranının %14,29 olması, performans değerlemede muhasebe bilgilerinin kullanılmadığı sonucuna varmaya neden olmuştur. İşletmelerin % 59,18'i üretim verimliliğini belirlerken muhasebe bilgilerini kullandığını belirtmiştir. Sipariş takibini muhasebe bilgilerine dayalı olarak gerçekleştiren işletmelerin oranı % 34,69'dur. Üretim planlaması ve kontrolünde muhasebe bilgilerini kullanan

İşletmelerin oranının % 32,65 olması muhasebe bilgilerinin bu alanda çok kullanılmadığını göstermektedir. İşletmelerin % 57,14'ü stok takibi ve kontrolü hakkındaki bilgileri muhasebe bilgilerinden yararlanarak elde ettiklerini belirtmiştir.

**Tablo 22: İşletmelerde Muhasebe Bilgilerinin Kullanımına Dair İfadeler**

|  | Evet | %     |
|--|------|-------|
| İşletmemizde yönetime sunulmak üzere maliyetler türlerine göre sınıflandırılır.                                  | 44   | 89,80 |
| Yönetimin isteği doğrultusunda maliyetler sabit ve değişken olmak üzere bölümlendirilir.                         | 48   | 97,96 |
| Yönetime bilgi sunma amaçlı maliyet hacim kar analiz raporları muhasebe bilgilerinden yararlanılarak hazırlanır. | 47   | 95,92 |
| Yıllara göre kar bilgileri muhasebe bilgilerinden yararlanılarak sunulur.  | 47   | 95,92 |
| Yönetime işletmenin nakit akışı hakkındaki bilgileri sunarken muhasebe bilgilerinden yararlanır.                 | 17   | 34,69 |
| Bölüm performans raporları hazırlarken muhasebe bilgilerinden yararlanır.  | 7    | 14,29 |
| Üretim verimliliğini belirlemek üzere muhasebe bilgilerinden yararlanır.   | 29   | 59,18 |
| Sipariş takibi hakkındaki bilgiler muhasebe bilgilerinden yararlanılarak belirlenir.                             | 17   | 34,69 |
| Yönetim üretim planlaması ve kontrolünde kullanılmak üzere muhasebe bilgilerinden yararlanır.                    | 16   | 32,65 |
| Stok takibi ve kontrolü hakkındaki bilgiler muhasebe bilgileri kullanılarak sağlanır.                            | 28   | 57,14 |

Birden fazla seçenek işaretlendiği için işletme sayısı toplamı 49'u, oranı da %100'ü geçmektedir.

### 3.3.17. Güvenirlilik Analizinin Sonucu

Çalışmada yer alan anket sorularının birbirleri ile olan tutarlılığını ve anketin tutarlı sonuçlar verip vermediğini ortaya koymak için güvenilirlik testi uygulanmıştır. Bunun için araştırmada iç tutarlılık analizi metotlarından biri olan Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Alfa değeri 0,60'ın üzerinde ise yapılan çalışma güvenilir denilmektedir.

Analiz sonucunda alfa değerinin 0,61 olarak çıkması sonucunda anket sorularının ve sonuçlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.4. ARAŞTIRMADA İLİŞKİ ARANACAK OLAN DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TEST EDİLMESİ

Çalışmada elde edilen veriler değerlendirildiğinde işletme kararları ile muhasebe bilgilerine karar alma sürecinde danışılması arasında bulunan ilişkiler aşağıdaki gibidir:

Analiz yapılırken ankette yer alan 7. ve 12. sorular kullanılmıştır.

#### 3.4.1. Pazar Stratejisinin Belirlenmesi ile Muhasebe Bilgilerinin Kullanımı Arasındaki İlişki

Satır: Pazar stratejisinin saptanması

Sütun: muhasebe bilgisine alınan kararlarda danışılması

1: evet

2: hayır

DF: serbestlik derecesi

|        | 1  | 2 | Toplam |
|--------|----|---|--------|
| 1      | 15 | 3 | 18     |
| 2      | 27 | 4 | 31     |
| Toplam | 42 | 7 | 49     |

Ki-kare= 0,132; DF = 1; P-Value = 0,717

$P = 0,717 > 0,05$  olduğundan Pazar stratejisinin saptanması ile karar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulması arasında anlamlı bir farklılık bulunmadı. Pazar stratejisinin saptanması ile karar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulması arasında ilişki yoktur.



### 3.4.2. Kapasite Arttırma Kararları ile Muhasebe Bilgilerinin Kullanımı Arasındaki İlişki

Satır: Kapasite arttırma kararları

Sütun: Kararlarda muhasebe bilgisine başvurma

1: Evet

2: Hayır

DF: Serbestlik derecesi

|        | 1  | 2 | Toplam |
|--------|----|---|--------|
| 1      | 17 | 2 | 19     |
| 2      | 25 | 5 | 30     |
| Toplam | 42 | 7 | 49     |

Ki-kare= 0,358; DF = 1; P-Value = 0,550

$P = 0,550 > 0,05$  olduğundan kapasite arttırma kararları ile karar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulması arasında anlamlı bir fark bulunmadı. Kapasite arttırma kararları ile karar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulması arasında ilişki yoktur.

### 3.4.3. Fiyat Belirleme Kararları ile Muhasebe Bilgilerinin Kullanımı Arasındaki İlişki

Satır: Fiyat belirleme kararları

Sütun: Kararlarda muhasebe bilgisine başvurma

1: Evet

2: Hayır

DF: Serbestlik derecesi

|        | 1  | 2 | Toplam |
|--------|----|---|--------|
| 1      | 30 | 5 | 35     |
| 2      | 12 | 2 | 14     |
| Toplam | 42 | 7 | 49     |

Ki-kare= 0,000; DF = 1; P-Value = 1,000

P = 1,000 > 0,05 olduğundan fiyat belirleme kararları ile karar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulması arasında anlamlı bir fark bulunmadı. Fiyat belirleme kararları ile karar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulması arasında ilişki yoktur.

#### 3.4.4. Rekabet Politikası ile Muhasebe Bilgilerinin Kullanımı Arasındaki İlişki

Satır: Rekabet politikası

Sütun: Kararlarda muhasebe bilgisine başvurma

1: Evet

2: Hayır

DF: Serbestlik derecesi

|        | 1  | 2 | Toplam |
|--------|----|---|--------|
| 1      | 19 | 4 | 23     |
| 2      | 23 | 3 | 26     |
| Toplam | 42 | 7 | 49     |

Ki-kare= 0,341; DF = 1; P-Value = 0,559

$P = 0,559 > 0,05$  olduğundan rekabet politikası ile karar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulması arasında anlamlı bir fark bulunmadı. Rekabet politikası ile karar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulması arasında ilişki yoktur.

### 3.4.5. Ücret Politikası ile Muhasebe Bilgilerinin Kullanımı Arasındaki İlişki

Satır: Ücret politikası

Sütun: Kararlarda muhasebe bilgisine başvurma

1: Evet

2: Hayır

DF: Serbestlik derecesi

|        | 1  | 2 | Toplam |
|--------|----|---|--------|
| 1      | 34 | 6 | 40     |
| 2      | 8  | 1 | 9      |
| Toplam | 42 | 7 | 49     |

Ki-kare= 0,091; DF = 1; P-Value = 0,763

$P = 0,763 > 0,05$  olduğundan ücret politikası ile karar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulması arasında anlamlı bir fark bulunmadı. Ücret politikası ile karar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulması arasında ilişki yoktur.

### 3.4.6. Makine Teçhizat Yenileme Kararı ile Muhasebe Bilgilerinin Kullanımı Arasındaki İlişki

Satır: Makine teçhizat yenileme kararı

Sütun: Kararlarda muhasebe bilgisine başvurma

1: Evet

2: Hayır

DF: Serbestlik derecesi

|        | 1  | 2 | Toplam |
|--------|----|---|--------|
| 1      | 36 | 6 | 42     |
| 2      | 6  | 1 | 7      |
| Toplam | 42 | 7 | 49     |

Ki-kare= 0,000; DF = 1; P-Value = 1,000

$P = 1,000 > 0,05$  olduğundan makine-teçhizat yenileme kararı ile karar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulması arasında anlamlı bir fark bulunmadı. Makine-teçhizat yenileme kararı ile karar alınırken muhasebe bilgilerine başvurulması arasında ilişki yoktur.

Değişkenler arasındaki ilişkinin olup olmamasına ilişkin yapılan ki-kare analizi sonucunda, işletmelerde alınan stratejik kararlar ile muhasebe bilgilerine danışılması arasında ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla muhasebe bilgisinin kullanımının stratejik kararların alınmasında etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

## SONUÇ

Bu çalışmada işletmelerde muhasebe bilgilerinin karar alma sürecindeki önemi vurgulanarak, Çanakkale imalat işletmelerinde alınan işletme kararları ile muhasebe bilgilerinin kullanımı arasında ilişkinin olup olmadığı, dolayısıyla muhasebe bilgilerinin kullanımının işletme kararlarının alınmasını etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada öncelikle, anket uygulanan işletmelerde ağırlıklı olarak hangi kararların alındığı belirlenmiştir. Verilere göre işletmelerde en çok stratejik kararların alındığının tespit edilmesi sonucunda, muhasebe bilgilerinin kullanımının işletmelerde alınan stratejik kararlarla arasındaki ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda arasında ilişki aranacak değişkenler belirlenmiş ve analiz uygulanmıştır. Analiz sonucunda belirlenen değişkenler arasında ilişkinin olmaması, stratejik kararların alınmasında muhasebe bilgilerinin kullanılmadığı sonucunu göstermektedir.

Elde edilen verilere göre mali tabloların tamamının bir arada hazırlanma düzeyinin düşük olmasını dikkate alarak, işletmelerin karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinden tam olarak yararlanmadığı söylenebilir. Mali tabloların kullanımı değerlendirildiğinde, yöneticilerin temel mali tablolar olan bilanço ve gelir tablosu haricindeki diğer tablolardan yararlanma düzeyinin düşük çıkması mali tabloların hazırlanmasındaki temel amacın yönetime bilgi sunma ve karar alma sürecinde değerlendirilmek üzere bilgi sağlamadan ziyade, kanuni yükümlülükler olduğu sonucuna varılabilmektedir.

“Alınan kararlarda muhasebe bilgisini kullanıyoruz” diyen işletme sayısının yüksek olmasına rağmen (42 işletme) yapılan analiz sonucunda, işletmelerin aldıkları kararların çoğunu stratejik kararların oluşturduğu ve stratejik kararların alınması ile muhasebe bilgisinin kararlarda kullanımı arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmişti. İşletmelerin sadece % 33'ünün mamul fiyatlandırmasında maliyet hesaplarından faydalanmasını ve işletmelerin % 100'ünün fiyatlandırma yaparken diğer

işletmelerin fiyatlarıyla karşılaştırma yaptığı dikkate alındığında fiyatlandırma kararlarında muhasebe bilgilerinin kullanılmadığını söylemek mümkündür. Yeni üretim ve yatırım konularında ise maliyetlerden yararlanan işletmelerin oranının % 37 olması üretim ve yatırım kararlarında muhasebe bilgilerinin kullanılmadığını destekler niteliktedir.

Bu sonuçlara göre, muhasebe bilgilerinin kullanılarak alınan kararların rutin işlerle ilgili olduğunu söylemek doğru olacaktır. Bu bağlamda stratejik kararların alınmasında muhasebe verilerinin işletme yönetimi tarafından kullanılmadığını söylemek yerindedir.

Literatürde muhasebe bilgilerinin yöneticiler tarafından kullanımına ilişkin vaka çalışmaları bulunmaktadır. Bu çalışmaları araştırma sonuçlarıyla karşılaştıracak olursak;

Veeken ve Wouters (2002) işletmelerde üst düzey yöneticilerin aldıkları kararlarda muhasebe bilgilerinin kullanımına yönelik yaptığı çalışmada, stratejik kararlarda muhasebe bilgilerine başvurulma gerekliliği üzerinde durmuş, ancak alınacak kararlarda muhasebe bilgisinin karar alma sürecinde temel başvuru kaynağı olmadığını tespit etmişlerdir.

McKinnon ve Bruns (1992) üretim işletmelerinde muhasebe bilgilerinin kullanımı üzerine yaptıkları çalışmada, muhasebe bilgilerini yöneticilerin kullanmadıklarını tespit etmiştir. Yöneticiler muhasebe bilgilerine hemen erişemediklerini dile getirmişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Çanakkale imalat işletmelerinde anket uygulanan işletmelerin büyük çoğunluğunda muhasebe biriminin olmayışı ve buna bağlı olarak gerekli ve ilgili bilginin anında yöneticiye ulaşamaması muhasebe bilgilerinin alınacak kararlarda kullanılmadığına işaretir.

Sillince ve Sykes (1995) “üretim teknolojisini geliştirmede muhasebenin rolü” adlı çalışmalarında yöneticilerin karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinden yeterince yararlanmadıklarını belirtmişlerdir.

Valid ve Beldi (2006) çalışmalarında 18 işletme yöneticisiyle yaptığı görüşmede, yöneticilerden muhasebe bilgilerini kullanımdan beklentilerini değerlendirmelerini istemiş ve yöneticilerin muhasebe bilgilerini yorumlamada yeterli olmadıklarını bu bağlamda karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinden yararlanmadıklarını belirtmiştir.

Muhasebe bilgilerinden alınacak kararlarda yararlanmanın önemini vurgulayan ve bu konuda muhasebe bilgilerinin kullanılabilmesi için muhasebe eğitiminin önemi üzerinde duran bir diğer çalışma da Dalton ve Miner'in (1970) 99 üniversite birinci sınıf işletme bölümü öğrencileri ve 132 işletme bölümü son sınıf öğrencileri ile yaptıkları çalışmadır. Dalton ve Miner 99 öğrenciden ve 132 öğrenciden gruplar oluşturarak bir işletme yönetmelerini ve kararlar almaları istenmiştir. Çalışmada alınacak kararlar; fiyatlama, kapasite artırma, terfi kararları olarak belirlenmiştir. Çalışmada muhasebe bilgileri daha fazla olan öğrencilerin alternatifleri değerlemede daha başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Dalton ve Miner'in ve diğer çalışma sonuçlarına dayalı olarak işletmelerde alınan kararlarda muhasebe bilgisinin gerekli olduğu ancak yöneticilerin muhasebe bilgilerinin yorumlamada yeterli olmadıkları söylenebilir. Ayrıca işletmelerde muhasebe bilgilerine gereken önemin verilmediğini anket uygulanan işletmelerin çok az kısmında (12 işletme) muhasebe biriminin olduğu gerçeğine dayanarak söylemek mümkündür.

Bu bağlamda, Çanakkale imalat işletmelerinin, karar alma sürecinde muhasebe bilgilerinden özellikle stratejik kararlarda tam olarak yararlanabilmeleri için, işletmelerinde muhasebe birimi oluşturmaları gerektiği; ancak muhasebe birimi olan işletmelerde de mali tablo ve raporların hepsinin bir arada kullanıldığı işletme olmadığı için muhasebe birimi olan işletmeler için de geçerli olarak, anket uygulanan işletmelerin tümünün mali tablo ve raporların tamamını hazırlamaları; yöneticilerin kendilerinin ve aynı zamanda çalışanlarının da muhasebe eğitimi konusunda daha özen göstermeleri gerektiği, bu çalışma verilerine dayalı olarak önerilebilir.

## KAYNAKÇA

ABAAN, Ernur Demir

- 1998 **Fayda Teorisi ve Rasyonel Seçimler**, Araştırma Genel Müdürlüğü Tartışma Tebliği, Ankara, No: 2002/3.

ACAR, D. ve H. DALĞAR

- 2005 “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Ocak, 14: 23-40.

ACAR, D. ve N. TETİK

- 2005 **Tekdüzen Hesap Planına Uygun Genel Muhasebe**, Ankara: Detay Yayıncılık.

ADELEGAN, Olatundun Janet

- 1998 **Management Accounting Practices In Nigerian Companies**, Lecturer of Accounting and Business Finance in the Department of Economics University of Ibadan, Ibadan, Nigeria,  
<http://homepage.test.ifac.org/Library/ArticleFiles/Adelegan>  
MAP\_in\_Nigeria.doc, Erişim: 07.04.2008.

AKAT, İ., G. BUDAK ve G., BUDAK

- 2002 **İşletme Yönetimi**, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 4. Basım.

AKOLAŞ, Arzu

- 2004 “Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12: 29-43.

ALPUGAN, O., M. DEMİR, H. OKTAN ve N. ÜNER

- 1997 **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 5.Basım.



ALTUNIŞIK, R., Ş. ÖZDEMİR ve Ö. TORLAK

2002 **Modern Pazarlama**, İstanbul: Değişim Yayınları, 2. Basım.

ANAMERİÇ, Hakan

2005 “Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Rolü”, **Bilgi Dünyası**, 6,1:15-35.

AYDEMİR, İsmail

2005 **Maliyet Yönetimi Konusundaki Yeni Yaklaşımlar ve Muhasebe Eğitimi ve Uygulamalarına Yansıması**, XXIV. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu 27-30 Nisan, Fethiye.

AYDEMİR, İ. ve D. GÜRSOY

2001 **Muğla Mermer Sanayiinde Maliyet Hesaplamalarının İncelenmesi Ve Bir Anket Çalışması**, Türkiye III. Mermer Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 3-5 Mayıs, Afyon.

BAKAN, İ. ve T. BÜYÜKBEŞE

2005 “Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?” **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 7, 2: 23-42.

BALASUBRAMANIAN, P., K. NOCHUR, J. C. HENDERSON ve M. M. KWAN

1999 “Managing Process Knowledge For Decision Support”, **Decision Support Systems**, 27: 145-162.

BAYKAL, Besim

1981 **Organizasyonların Yönetimi**, İstanbul: Met Er Matbaası.

BEACH, L. R. ve T. R. MITCHELL

1998 **Image Theory: Theoretical and Empirical Foundations**, Lee Roy Beach (Ed.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, First Edition.

BECHARA, Antoine

- 2004 “The Role of Emotion in Decision-Making: Evidence from Neurological Patients with Orbitofrontal Damage”, **Brain and Cognition**, 55, 1, June: 30-40.

BELLMAN, R. E. ve L. A. ZADEH,

- 1970 “Decision-Making in a Fuzzy Environment”, **Management Science**, 17, 4, December: 141-164.

BENBYA H., N. G. PASSIANTE ve A.BELBALY

- 2004 “Corporate Portal: A Tool for Knowledge Management Synchronization”, **International Journal of Information Management**, 24, 3: 201-220.

BODNAR, G. H ve W. S. HOPWOOD

- 2004 **Accounting Information Systems**, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 9th Edition.

BOUWENS, J. ve M. A. ABERNETHY

- 2000 “The Consequences of Customization on Management Accounting System Design” **Accounting, Organizations and Society**, 25, 3: 221-241.

BRUNS, William J.

- 1968 “Accounting Information and Decision-Making: Some Behavioral Hypotheses”, **The Accounting Review**, 43, 3, July: 469-480.

BRUNS, W. J. ve R. S. KAPLAN

- 1987 **Accounting & Management: Field Study Perspectives**, December, Harvard Business School Press.

BUCHANAN, L. ve A. O'CONNELL

2006 "Brief History of Decision Making", **Harvard Business Review**, Jan., 1: 32-41.

BUCKLAND, Michael

1991 "Information As Thing", **Journal of the American Society for Information Science**, 42, 351-360.

BÜYÜKMİRZA, Kamil

2006 **Maliyet Ve Yönetim Muhasebesi : Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı**, Ankara: Gazi Kitabevi, 10. Basım.

BYSTROM, K. ve K. JARVELİN

1995 "Task Complexity Affects Information Seeking and Use", **Information Processing & Management**, 31, 2, March-April: 191-213.

CAN, H., D. TUNCER ve D. Y. AYHAN

2004 **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 15. Basım.

CEMALCILAR, Ö. ve N. ERDOĞAN

2000 **Genel Muhasebe**, Ankara: Beta Yayınları, 5. Basım.

CEMALCILAR Ö. ve S. ÖNCE

1999 **Muhasebenin Kuramsal Yapısı**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1093.

COLEMAN, R. W.

1949 "The Role of Accounting in Management", **The Accounting Review**, 24, 2, April: 179-183.

COLLIER, Paul M.

- 2003 **Accounting For Managers: Interpreting Accounting Information For Decision-Making**, West Sussex: John Wiley.

COŞKUN, Ali

- 2007 **Maliyet Muhasebesi**, [http://www.alicoskun.net/07-08/01\\_325\\_Maliyet%20Muhasebesi.pdf](http://www.alicoskun.net/07-08/01_325_Maliyet%20Muhasebesi.pdf), Erişim: 16.10.2007

COURTNEY, James F.

- 2001 “Decision Making And Knowledge Management in Inquiring Organizations: Toward A New Decision-Making Paradigm For DSS”, **Decision Support Systems**, 31: 17-38.

CUSHING, B. E. ve M. B. ROMNEY

- 1994 **Accounting Information Systems**, Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Company, Sixth Edition.

ÇELİK, Orhan

- 2003 **Muhasebe Kuramı ve Uygulamaları Açısından Muhasebe Bilgilerinin Niteliği**, No.52, Ocak, Ankara Üniversitesi: Siyasal Bilgiler Fakültesi.

ÇETİNYOKUŞ, T. ve H. GÖKÇEN

- 2002 “Borsada Göstergelerle Teknik Analiz İçin Bir Karar Destek Sistemi”, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**, 17, 1: 43-58.

DAFT, Richard L.

- 1991 **Management**, Orlando: The Dryden Press, 2nd Ed.

DALTON, F. E. ve J. B. MINER

- 1970 “The Role of Accounting Training in Top Management Decision Making”, **The Accounting Review**, 45, 1, January: 134-139.

DAVIDSON, H. J. ve R. M. TRUEBLOOD

- 1961 “Accounting for Decision-Making”, **The Accounting Review**, 36, 4, Oct.: 577-582.

DEMİR, M. H., B. BİRCAN ve H. TÜTEK

- 1985 **Yönetmel Karar Verme**, İzmir: Bilgehan Basımevi.

DEMİRHAN, Dilek

- 2002 “İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü” **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2, 2, Temmuz:117-124.

DILLON, Stuart

- 1998 **Descriptive Decision Making: Comparing Theory with Practice**, 33rd Annual Operational Research Society of New Zealand, Conference, Auckland, August, 99-108.

DİNÇER, B. ve C. DİNÇER

- 2004 “Otel Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemleri ve Pazarlama Kararları”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, 5,6: 353-365.

DRURY, Colin

- 2000 **Management & Cost Accounting**, London: Thompson Business Pres, 5th Edition.

EKANEM, Ignatius

- 2005 “Bootstrapping: The Investment Decision-Making Process in Small Firms”, **The British Accounting Review**, 37, 3: 299-318.

ELLIOTT, Steven R.

- 1998 “Experiments in Decision-Making Under Risk and Uncertainty: Thinking Outside the Box”, **Managerial And Decision Economics**, 19: 239–257.

ERDEM, Ferda

- 2001 “Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 2:43-61.

EREN, Erol

- 2001 **Yönetim Ve Organizasyon, Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Yayınları, 5.Basım.
- 2002 **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul: Beta Yayınları 6. Basım.

ERGİN, Hüseyin

- 2002 **Muhasebeye Giriş**, Kütahya: Ekspres Yayıncılık

ERTÜRK, Mümin

- 2000 **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları, 3. Basım

FELDMAN, M. S. ve J. G. MARCH

- 1981 “Information in Organizations as Signal and Symbol”, **Administrative Science Quarterly**, 26, 2, Jun.: 171- 186.

FINDIKÇI, İlhami

- 1996 **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1.Basım.

FINNEY, H.A, G. L. JOHNSON ve E. M. HERBERT

- 1970 **Finney and Miller’s Principles of Accounting, Introductory**, Englewofod Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

FORGIONNE, G. ve J. NEWMAN

- 2007 “Experiment on The Effectiveness of Creativity Enhancing Decision-Making Support Systems”, **Decision Support Systems**, 42: 2126-2136.

GALLIERS, Robert D.

- 2003 “Change as Crisis or Growth? Toward a Trans-Disciplinary View of Information Systems as A Field of Study: A Response to Benbasat and Zmud’s Call for Returning to the IT Artifact”  
**Journal of the Association for Information Systems**, 4, 6,  
November: 337-351.

GIGERENZER, G. ve R. SELTEN

- 2001 **Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox**, Cambridge, MA:  
MIT Press.

GÖX, R.F. ve A., WAGENHOFER

- 2007 **Economic Research on Management Accounting**, T. Hopper, D.  
Northcott ve B. Scapens, Issues in Management Accounting,  
Prentice-Hall, Third Edition.

GREENBERG, J. ve R. A. BARON

- 2003 **Behavior in Organizations: Understanding and Managing The  
Human Side of Work**, New Jersey: Prentice Hall, 8th ed.

GRIFFIN, Ricky W.

- 1993 **Management**, Boston: Houghton Mifflin, 4th ed.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten E.

- 2004 “İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri”, Manisa: Celal Bayar  
Üniversitesi İ.İ .B.F., **Yönetim ve Ekonomi**, 11,1: 125-141

GÜNDÜZ, Erdin

- 2004 **Maliyet Muhasebesi**, Kerim Banar (Ed.), Eskişehir: Anadolu  
Üniversitesi Yayını, No: 1524.

GÜRDAL, Kadir

- 2004 “Yeni Ekonomi Kavramı ve Muhasebe Anlayışı” **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, 4, 3, Eylül: 87-110.

HALL, Matthew

- 2007 **The Role of Accounting in Managerial Work**, Accounting and Finance Association Of Australia and New Zealand, Conference, 1-3 July.

HATİBOĞLU, Zeyyat

- 1993 **Temel Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul : Beta Yayıncılık.

HEVNER A.R., S. T. MARCH, J. PARK ve S. RAM

- 2004 “Design Science in Information Systems Research”, **MIS Quarterly**, 28, 1, March: 75-105.

HORNGREN Charles T., W. T. HARRISON ve L. S. BAMBER

- 2005 **Accounting**, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 6th Edition.

HUETTEL, S.A., A. W. SONG ve G. McCARTHY

- 2005 “Decisions under Uncertainty: Probabilistic Context Influences Activation of Prefrontal and Parietal Cortices”, **The Journal of Neuroscience**, March, 25, 13: 3304-3311.

INDOUNAS, Kostis

- 2006 “Making Effective Pricing Decisions”, **Business Horizons** , 49, 5: 415-424.

İLTER, Ergün

- 2000 **Yatırım Projelerinin Hazırlanması, Değerlendirilmesi ve İzlenmesi**, Ankara: Form Ofset.



JANAKIRAMAN, V. S. ve K. SARUKESI

2004 **Decision Support Systems**, New Delhi: Prentice Hall of India.

KARABULUT, Tuğba

2005 “Türkiye’deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4,7: 245- 259.

KARAGÜL, Arman Aziz

2005 **Bilgi Yönetimi, Kurumsal Kaynak Planlaması ve Muhasebe Bilgi Sistemi Çerçevesinde Muhasebe Eğitimi**, Türkiye 24. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Fethiye.

KARAHOCA, D. ve A. KARAHOCA

1998 **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler İçin Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, İstanbul: Beta Yayınları.

KARAKAYA, Abdullah

2004 “Yönetimsel Bilginin Özellikleri Üzerine Bir Araştırma”, **Teknoloji**, Cilt 7, Sayı 4, 605-614.

KARASAR, Niyazi

2000 **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 10. Basım.

KARASİOĞLU, Fehmi

2005 **Yönetim Muhasebesi Enstrümanlarının Kobiler’in İç Performanslarının Ölçüm Aracı Olarak Kullanımı Üzerine Bölgesel Bir Araştırma**,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=625](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=625)  
Erişim: 12.12.2007.

KISAKÜREK M. ve A. PEKCAN

- 2005 “Muhasebenin Ürettiği Bilgiye Farklı Açılardan Bakışlar”,  
**Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,**  
6, 2: 107-125.

KOÇEL, Tamer

- 2005 **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon**  
**Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve**  
**Güncel Yaklaşımlar,** İstanbul : Arıkan Yayıncılık: 10. Basım

KREITNER R., B. L. REECE. Ve J. P. O'GRADY

- 1990 **Business,** Boston: Houghton Mifflin, 2. Edition.

KREN, Leslie

- 1997 “The Role Of Accounting Information In Organizational Control:  
The State Of The Art”, İçinde: **Behavioral Accounting Research:**  
**Foundations and Frontiers,** (S. Sutton and V. King ed.),  
American Accounting Association, 1-48.

KULA, V. ve M., ERKAN

- 2001 “Yatırım Proje Hazırlanmasında Gerçekleştirdikleri Finansal  
Etüdler Açısından Kobi Ve Büyük İşletmelerin  
Karşılaştırılması”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,**  
2, 1: 145-160.

KÜÇÜKSAVAŞ, Nihat

- 2005 **Finansal Muhasebe (Genel Muhasebe),** İstanbul: Kare yayınları,  
10. Basım.

LAL, J. ve S. SRIVASTAVA

- 2004 **Financial Accounting: Principles and Practices,** New Delphi:  
S. Chand & Co.

LAUDON, K. C. ve J. P. LAUDON

- 2006      **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**,  
Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 9th Edition.

LI, Shu

- 2003      “The role of Expected Value Illustrated in Decision-Making Under  
Risk: Single-Play vs Multiple-Play”, **Journal of Risk Research**, 6,2:  
113-124.

LOSEE, Robert M.

- 2001      “Natural Language Processing In Support of Decision-Making:  
Phrases and Part-of-Speech Tagging”, **Information  
Processing & Management**, Nov., 37, 6: 769-787.

LUTHANS, Fred

- 1992      **Organizational Behavior**, New York : McGraw Hill, 6th edition.

MARTINSONS M. G. ve R. M. DAVISON

- 2007      “Strategic Decision Making and Support Systems: Comparing  
American, Japanese and Chinese Management”, **Decision Support  
Systems**, 43,1: 284-300.

MARUSKA, Don

- 2004      “Making Great Team Decisions” **Leader to Leader**, 33: 38-44.

MATSATSINIS, N ve Y. SISKOS

- 2002      **Intelligent Support Systems for Marketing Decisions**, Springer: 1.  
Edition

McKINNON, S.M. ve W.J. BRUNS

- 1992      **The Information Mosaic**, Harvard Business School Press.

- MESCON, M. H., M. ALBERT ve F. KHEDOURI  
 1988 **Management**, New York: Harper & Row, 3rd Ed.
- MINTZBERG, Henry  
 1989 **Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations**, New York: Free Press.
- MİRZE, S. Kadri  
 2002 **Introduction to Business**, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- MİRZE, K. ve H., ÜLGEN  
 2004 **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2. Basım.
- MOCK, Theodore J.  
 1971 “Concepts of Information Value and Accounting”, **The Accounting Review**, 46, 4: 765-778.
- MUCUK, İsmet  
 2003 **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 14. Basım.
- NAQVI, N., B. SHIV ve A. BECHARA  
 2006 “The Role of Emotion in Decision Making: A Cognitive Neuroscience Perspective”, **Current Directions in Psychological Science**, October, 15, 5: 260-264.
- NORMAN, Donald A.  
 2003 **Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things**, New York: Basic Books.
- OLUÇ, Mehmet  
 1963 **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, İstanbul: Sermet Matbaası, 2. Basım.

ONARAN, Oğuz

- 1971 **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 321, Ankara: Sevinç Matbaası.

O'REGAN, Philip

- 2002 **Financial Information Analysis**, New York : J. Wiley Pub.

O'REILLY, Charles A.

- 1982 "Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information", **The Academy of Management Journal**, 25, 4, Dec.: 756- 771.

ÖZALP, İnan

- 1985 **İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Eskişehir: Bayteş Yayınları.
- 2001 **İşletme Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset.

ÖZTEMEL, E. ve S. ARSLANKAYA

- 2004 **Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri**, Yöneylem Araştırması, Endüstri Mühendisliği XXIV. Ulusal Kongresi YA/EM, 16-18 Haziran, Adana.

ÖZTÜRK, Ahmet

- 2005 **Yöneylem Araştırması**, Bursa: Ekin Kitabevi.

PANNEERSELVAM, R.

- 2003 **Database Management Systems**, Prentice Hall of India.

PARLAKKAYA, R. ve A. TEKİN

- 2007 **Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi**, [http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=201](http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=201), Erişim: 17.11.2007

PIYATRAPOOMI N., A. KUMAR ve S. SETUNGE

- 2004 “Framework For Investment Decision-Making Under Risk and Uncertainty For Infrastructure Asset Management”  
**Research in Transportation Economics**, 8: 199-214.

POMEROL, J. C. ve F. ADAM

- 2004 **Practical Decision Making - From the Legacy of Herbert Simon to Decision Support Systems**, Meredith, Shanks, Arnott and Carlsson (ed.), IFIP WG 8.3 Conference, July, Prato, Italy.

RAUN, Donald L.

- 1962 “What Is Accounting?” **The Accounting Review**, 37, 4  
October: 769-773.

ROBBINS, Stephen P.

- 1997 **Managing Today**, New Jersey: Prentice Hall.

ROBBINS, S. P.ve M. COULTER

- 2005 **Management**, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 8th Edition.

SCHERMERHORN, J. R., J. G. HUNT ve R. N. OSBORN

- 1994 **Managing Organizational Behavior**, New York: John Wiley & Sons.

SCHULTZE U. ve D. E. LEIDNER

- 2002 “Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions”, **MIS Quarterly** , 26, 3, September: 213-242.

SEVİM, Adnan

- 2006 **Muhasebe Bilgi Sistemi**, Fevzi Sürmeli (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1644.

SHANTEAU, James

- 1992 “How Much Information Does An Expert Use? Is It Relevant?” **Acta Psychologica**, 81: 75-86.

SHIM, J. P, M. WARKETIN, J. F. COURTNEY, D.J. POWER, R. SHARDA ve C. CARLSSON

- 2002 “ Past, Present And Future Of Decision Support Technology”, **Decision Support Systems**, 33, February, 111-126.

SILLINCE, J.A. ve G.M SYKES

- 1995 “The Role Of Accounting in Improving Manufacturing Technology”, **Management Accounting Research**, Vol. 6, Pp. 103-124.

SIMON, Herbert A.

- 1987 “Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion”, **Academy of Management Executive**, February: 57-64.

SPRINKLE, Geoffrey B.

- 2003 “Perspectives on Experimental Research in Managerial Accounting”, **Accounting, Organizations and Society**, 28: 287-318.

SRINIVAS V. ve B., SHEKAR

- 1997 “Strategic Decision-Making Processes: Network-Based Representation And Stochastic Simulation” **Decision Support Systems**, 21: 99-110.

STONEHOUSE, G. H., J. D. PEMBERTON ve C. E. BARBER

- 2001 “The Role of Knowledge Facilitators and Inhibitors: Lessons from Airline Reservations Systems”. **Long Range Planning**, 34, 2, April: 115-138.

SÜRMEĒĒ, Fevzi

- 1996 **Muhasebe Bilgi Sistemi**, Eskişehir : T.C. Anadolu Üniversitesi  
Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma alışmaları Vakfı  
Yayınları no: 115

TORTOP, N., E. G. İSBİR, Eyüp G. ve B. AYKAÇ

- 1999 **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınları, 3. basım.

TOSUN, Kemal

- 1992 **İşletme Yönetimi : Genel Esaslar**, Ankara : Savaş Yayınları

TUNCER, D., D. AYHAN ve D. VAROĞLU

- 2007 **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitapevi.

USUL, H. ve İ. BEKÇİ

- 2001 “Bireysel Yatırımcılar Açısından Finansal Bilgi Sisteminin Sermaye  
Piyasasında Etkinliğinin Analizi” **Cumhuriyet Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2, 1: 67-78.

VALID, C. ve A., BELDI

- 2006 **Management Accounting: An Informational Tool or A Knowledge  
Device? The Manager’s Perceptions**, 15 th Congress of European  
Anthropological Association, 31 August-3 September, Budapest,  
Hungary.

VEEKEN, H. J. M. ve M. J. F. WOUTERS

- 2002 “Using Accounting Information Systems By Operations Managers in  
A Project Company”, **Management Accounting Research**, 13: 345-  
370.



WAGENHOFER, Alfred

- 2005     **The Economics and Politics of Accounting International Perspectives on Research Trends, Policy, and Practice**, (Christian Leuz, Dieter Pfaff and Anthony Hopwood Ed.), Oxford University Press.

WALLACE, Wanda A.

- 1993     **Financial Accounting**, Ohio: South-Western Publishing Co., 2nd Edition.

WEYGANDT, J. J., D. E. KIESO ve P. D. KIMMEL

- 2005     **Financial Accounting**, New York: John Willey & Sons. Inc., 5th Edition.

WILKINSON J, M.CERULLO, V. RAVAL ve W.BERNARD

- 2000     **Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications**, New York: Wiley Publisher, 4th Edition.

WILLIAMS J. J. ve A. E. SEAMAN

- 2002     “Management Accounting Systems Change and Departmental Performance: the Influence of Managerial Information and Task Uncertainty”, **Management Accounting Research**, 13: 419-445.

WOELFEL, Charles J.

- 1993     **Financial Statement Analysis: The Investor's Self-study Guide to Interpreting& Analyzing Financial Statements**, McGraw-Hill, 1. Edition.

YALKIN, Yüksel Koç

- 2005     **Genel Muhasebe : İlkeler ve Uygulamalar : Tekdüzen Muhasebe Sistemi**, İstanbul: Nobel yayınları, 14. Basım.

YARDIMCIOĞLU, Mahmut

- 2006 “Muhasebe Departmanından Elde Edilen Bilgilerin İşlevi ve Önemi: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Ekim: 71-108.

YENİÇERİ, Özcan

- 1995 **İşletme Yönetimi**, Ankara: Tutubay Yayınları.

YILMAZ, Z.,

- 1993 **Yatırım Projeleri Analizi ve Yönetimi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Yayınları No: 35, 2. Baskı.

YOUNG, Joni J.

- 2006 “Making Up Users”, **Accounting, Organizations and Society**, 31, 6: 579-600.

YOZGAT, Uğur

- 1994 **Yönetimde Karar Verme Teknikleri**, İstanbul: Beta Yayınları.  
1998 **Yönetim Bilişim Sistemleri : Management Information Systems**, İstanbul: Beta Yayınları.

YULUĞKURAL, Y., Ö. AKTAN ve Z. ALADAĞ

- 2004 **Ek Bilgi ile Karar Analizi ve Kartal Boru Sanayii Ticaret A.Ş.’de Bir Uygulama**, Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği, XXIV Ulusal Kongresi, 15-18 Haziran Gaziantep-Adana.

YÜREGİR, Oya H.

- 2003 “Türkiye’deki Tekstil İşletmelerinde Bilgi ve Bilişimin Yeri”, **TSE Standart Dergisi**, 497: 39-49.

**EK-1 ANKET FORMU****Sayın Yetkili,**

Bu anket çalışması Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta ve muhasebe bilgilerinin karar almadaki önemi adı altında muhasebe bilgisinin işletme kararlarında kullanımını belirlemeye yönelik yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Ankete verdiğiniz cevaplar için ilginize teşekkür ederim.

Burcu DALGIN  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**İşletme İle İlgili Genel Bilgiler**

1. İşletmenizin türü nedir?

Anonim     Limited     Kollektif     Diğer ( Belirtiniz).....

2. İşletmenizin faaliyet gösterdiği alan hangisidir?

Otomotiv                       Gıda  
 Elektrik- elektronik         Plastik  
 İnşaat                             Tütün  
 Kimya - ilaç                     Maden  
 Makine                             Ağaç - orman  
 Tekstil                             Diğer (Belirtiniz) .....

3. İşletmenizin insan kaynakları sayısı nedir?

- 1-9  
 10-24  
 25-50  
 51-100  
 101 ve üstü

4. İşletme yöneticisinin durumu:

- İşletme sahibi       Profesyonel yönetici

### **İşletme Kararları ve Karar Alma Süreci ile İlgili Bilgiler**

5. İşletmede karar alırken hangi yol izlenmektedir?

- Sadece üst yönetim karar alır.  
 İlgili birimlerin görüşü alınır.  
 Karar üst yönetimce alınır, birim sadece bilgilendirilir.  
 Kararlar ortak alınır.

6. İşletmenizde alınan kararların yüzdesi nedir?

**Operasyonel kararlar:** İşletmenin alt kademeleri tarafından alınan ve işletmenin günlük ve kısa vadeli faaliyetlerinin yürütülmesi için alınan karar türüdür.

**Yönetimsel kararlar:** İşletme faaliyetlerinin planlaması ile ilgili orta vadeli kararlardır.

**Stratejik kararlar:** İşletmenin üst yönetimi tarafından alınan ve işletmenin gelecekteki durumuna yönelik kararlardır.

- Operasyonel Kararlar     0-19%    20-39%    40-59%    60-79%    80-100%  
Yönetimsel Kararlar     0-19%    20-39%    40-59%    60-79%    80-100%  
Stratejik Kararlar       0-19%    20-39%    40-59%    60-79%    80-100%

7. İşletmenizde aşağıdaki kararlardan hangileri alınmaktadır?

|                                  |                               |                                |
|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Pazar Stratejilerinin Saptanması | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Kapasite Artırma Kararları       | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Fiyat Belirleme Kararları        | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Rekabet Politikası               | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Ücret Politikası                 | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Makine Teçhizat Yenileme Kararı  | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |

### **İşletmedeki Muhasebe Birimi ve İşlevleri ile İlgili Bilgiler**

8. İşletmenizde muhasebe işlemleri nasıl gerçekleştiriliyor?

- İşletmemizin muhasebe birimi mevcut.
- İşletmemizin muhasebe birimi olmayıp, dışarıdan hizmet tedarik edilmektedir.

**(8. soruda 2. seçeneği işaretlediyseniz 11. soruya geçiniz).**

**(9. ve 10. soruları en önemlisi 1, daha sonra gelen 2 şeklinde sıralayınız).**

9. Aşağıdaki faktörleri muhasebe biriminizin işlevleri olarak önem derecesine göre sıralayınız.

- Yönetimin istediği bilgileri sağlamak
- Faaliyetlerin planlanmasını ve kontrolünü sağlamak
- İşletme kararlarının alınmasını sağlamak
- İşletme çalışanlarına bilgi sağlamak
- İşletme dışına bilgi sağlamak

10. Muhasebe biriminizin yönetime sağladığı katkıyı önem derecesine göre sıralayınız.

- Kısa dönemli planların hazırlanmasında yönetime katkıda bulunur
- Günlük işlemlerin kaydını tutarak yönetime sunar.
- Finansal kontrolün yapılmasında katkıda bulunur.
- Kararlar alınırken yöneticilere ilgili bilgiyi sunarak yönetime katkıda bulunur.
- Çalışanların ve işletmenin genel performansını değerlemede yönetime katkıda bulunur.

11. İşletme yönetimine sunduğunuz raporları işaretleyiniz.

|  |                               |                                |
|--|-------------------------------|--------------------------------|
| Bilanço  | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Gelir tablosu  | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Cari hesap, stok ve mal hareketlerinin takibine yönelik muhasebe raporları | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Satışların maliyeti tablosu  | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Fon akım tablosu   | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Nakit akım tablosu   | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Kar dağıtım tablosu  | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Özkaynaklar değişim tablosu  | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Bütçeler   | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Ürün karlılık raporları  | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Bölüm performans raporları   | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Faaliyet etkinlik raporları  | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Hatalı ürün maliyet raporlar   | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Satış iade raporları   | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |

12. İşletmenizde kararlar alınırken muhasebe bilgilerine başvuruluyor mu?

- Alınacak her kararda muhasebe bilgileri kullanılır.
- Muhasebe bilgileri karara esas olması için değil, rutin bilgi olarak istenir.

13. Mamul fiyatlandırmasında maliyet hesaplanmasından faydalıyor musunuz?  Evet  Hayır
14. Yeni üretim ve yatırım konularında maliyetlerden faydalıyor musunuz?  Evet  Hayır
15. Diğer işletmelerle fiyat karşılaştırması yapıyor musunuz?  Evet  Hayır

16. Aşağıdaki ifadeleri işletmenizde uygulanırlığına göre işaretleyiniz.

Evet Hayır

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1. İşletmemizde yönetime sunulmak üzere maliyetler türlerine göre sınıflandırılır.                                  |  |  |
| 2. Yönetimin isteği doğrultusunda maliyetler sabit ve değişken olmak üzere bölümlendirilir.                         |  |  |
| 3. Yönetime bilgi sunma amaçlı maliyet hacim kar analiz raporları muhasebe bilgilerinden yararlanılarak hazırlanır. |  |  |
| 4. Yıllara göre kar bilgileri muhasebe bilgilerinden yararlanılarak sunulur.  |  |  |
| 5. Yönetime işletmenin nakit akışı hakkındaki bilgileri sunarken muhasebe bilgilerinden yararlanır.                 |  |  |
| 6. Bölüm performans raporları hazırlarken muhasebe bilgilerinden yararlanır.  |  |  |
| 7. Üretim verimliliğini belirlemek üzere muhasebe bilgilerinden yararlanır.   |  |  |
| 8. Sipariş takibi hakkındaki bilgiler muhasebe bilgilerinden yararlanılarak belirlenir.                             |  |  |
| 9. Yönetim üretim planlaması ve kontrolünde kullanılmak üzere muhasebe bilgilerinden yararlanır.                    |  |  |
| 10. Stok takibi ve kontrolü hakkındaki bilgiler muhasebe bilgileri kullanılarak sağlanır.                           |  |  |