

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

**MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİNE KANTİTATİFSEL
(SAYISAL) BİR YAKLAŞIM VE YÖNETİM
KARARLARINDA ANALİTİK UYGULANMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Nazan BULUT**

**Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ**

İstanbul – 2014

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

**MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİNE KANTİTATİFSEL
(SAYISAL) BİR YAKLAŞIM VE YÖNETİM
KARARLARINDA ANALİTİK UYGULANMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Nazan BULUT**

**Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ**

İstanbul – 2014

TEZ ONAY SAYFASI

Yüksek Lisans
Kabul Onay Formu
Form: 6

T.C.

HALIÇ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme.....Anabilim/Anasanat Dalı Muh. ve D. Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisi Nazan Bulut tarafından hazırlanan
“Muharabe Risk Sistemlerine Karşılatışsal (Siyasal) Bir Yaklaşım
ve Yaratıcı Kararlarında Anılatıcı Uygulanması”
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 02.05/2014

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAVRACI
Danışman:.....Üniv.ASD/ABD Öğr. Üyesi

İmza

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Zeki AKSAN
.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi

İmza

Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Celal BARLA
.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi

İmza

Jüri Üyesi:
.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi:
.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

ÖNSÖZ

Günümüz gelişen teknolojisi ile birlikte bilgi çağına geçilmesi sonucu işletmeler açısından önemli sermaye unsuru olan bilgi ve bu bilgiyi üreten bilgi sistemlerinin önemi oldukça arttı. İşletmeler açısından önemli olan bilgi sistemlerinden en eskisi olan muhasebe bilgi sistemleri işletmelerin geleceğine yön veren önemli kararların alınmasında rol oynamaktadır.

Muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilen finansal tablolar, işletmenin genel durumunu görmek ve faaliyet gösterdiği sektör bilgileri ile karşılaştırılması açısından çok önemlidir. Bilindiği üzere bilanço ve gelir tablosu analizi firmanın karlılık durumunu ortaya çıkaran bir analizdir. Mali analiz türlerinden biri olan karşılaştırmalı mali tablolar analizinin yapılması işletme açısından önemlidir. Yönetimde karar verme mekanizmasına doğrudan etki etmektedir. Muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilen bilgilerin yönetimde karar vermeye etki ve önemini vurgulamak üzere “Muhasebe Bilgi Sistemlerine Kantitatifsel (Sayısal) Bir Yaklaşım ve Yönetim Kararlarında Analitik Uygulanması” isimli bu araştırma Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı’nda tez olarak hazırlanmıştır.

Amacımız gelişimini hızlı bir süreç içerisinde gerçekleştiren muhasebe bilgi sistemlerinin pek çok örgütte daha etkili bir hale gelmesi; işletmeler açısından kaliteli bilgilerin üretilmesine ve değerlendirilmesine doğrudan etki edecek niteliğe ulaşmasıdır.

Eğitim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen çok sevdiğim anneme, babama ve abime şükranlarımı sunarım. Ayrıca; tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ’ye ve en büyük destekçilerimden biri olan değerli arkadaşım Hakan AKMAN’a çok teşekkür ederim.

İstanbul, 2014

Nazan BULUT

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

İÇİNDEKİLER	I
KISALTMALAR	V
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
GENEL BİLGİLER - ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX

1.GİRİŞ	1
---------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

SİSTEM VE BİLGİ KAVRAMLARI

1.1. SİSTEM KAVRAMI.....	3
1.2. BİLGİ KAVRAMI	5
1.2.1. Bilgi Türleri.....	11
1.2.1.1. Örtük Bilgi	11
1.2.1.2. Açık Bilgi	12
1.3. BİLGİNİN ÖZELLİKLERİ	14
1.4. BİLGİNİN DEĞERİ	16
1.5. BİLGİ ÇAĞI	17
1.6. İŞLETMELER AÇISINDAN BİLGİNİN ÖNEMİ.....	19
1.7. İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ.....	20
1.8. İŞLETMELERDE BİLGİ İHTİYACI.....	24
1.9. KARAR VERMEDE BİLGİ	26

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ SİSTEMLERİ VE ALT BİLGİ SİSTEMLERİ

2. BİLGİ SİSTEMLERİ	27
2.1. BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLEVLERİ.....	30
2.2. BİLGİ SİSTEMLERİNİN FAYDALARI	32
2.3. BİLGİ SİSTEMLERİNİN ALT TÜRLERİ.....	33
2.3.1. Elektrik Veri İşlem Sistemleri (Electronic Data Processing Systems)	34
2.3.2. Ofis Otomasyon Sistemleri (Office Automation Systems).....	35
2.3.3. Karar Destek Sistemleri (Decision Support Systems)	36
2.3.3.1. Performans	39
2.3.3.2. Finansl Performans.....	40
2.3.4. Uzman Sistemler (Expert Systems).....	41
2.3.5 Yönetim Bilgi Sistemleri (Management Information Systems)	42
2.4. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS).....	43
2.4.1. Yönetim Bilgi Sisteminin Özellikleri	45
2.5. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ ve ALT BİLGİ SİSTEMLERİ	46
2.5.1. Üretim Bilgi Sistemleri	47
2.5.2. Pazarlama Bilgi Sistemleri	47
2.5.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	49
2.5.4. Finansal Bilgi Sistemleri	51
2.5.5. Muhasebe Bilgi Sistemleri	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ VE KARAR VERME

3. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ.....	54
3.1. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİNİN ÖNEMİ	60
3.2. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN İÇERİĞİ	62
3.3. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ALT SİSTEMLERİ	64
3.3.1. Finansal Muhasebe	64
3.3.2. Maliyet Muhasebesi	65
3.3.3. Yönetim Muhasebesi	65
3.4. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN YAPISI.....	67
3.5. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİ OLUŞTURAN ELEMANLAR	69
3.6. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN İŞLEVLERİ.....	71
3.7. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ KULLANICILARI	72
3.8. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	73
3.9. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN YÖNETİM KARARLARINDA KULLANILMASI	74
3.10. KARAR VERME	75
3.11. YÖNETİMDE KARAR VERME	76
3.12. YÖNETSEL KARARLAR	79
3.13. ŞİRKET KURTARAN KARARLAR	81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş. 'DE BİR UYGULAMA

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	83
4.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	84
4.2. BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NİN TANIMI.....	85
4.3. BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NİN KARŞILAŞTIR- MALI BİLANÇO-GELİR TABLOSU ANALİZLERİ VE YORUMLARI.....	86
SONUÇ	107
KAYNAKLAR	109
ÖZGEÇMİŞ	121

KISALTMALAR

- A.Ş.** : Anonim Şirket
BS : Bilgi Sistemleri
EVİS : Elektronik Veri İşleme Sistemleri
IBM : International Business Machines / Uluslararası İş Makineleri
IM : Information Management / Bilgi Yönetimi
İKBS : İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
KDS : Karar Destek Sistemleri
MBS : Muhasebe Bilgi Sistemleri
M.Ö. : Milattan Önce
M.S. : Milattan Sonra
OOS : Ofis Otomasyon Sistemleri
PBS : Pazarlama Bilgi Sistemleri
SAN. : Sanayi
TİC. : Ticaret
US : Uzman Sistemler
YBS : Yönetim Bilgi Sistemleri

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar	10
Tablo 2: Organizasyonlarda Bilgi Sistemleri Uygulamaları ve Bilgi Kullanımı.....	34
Tablo 3: Muhasebe Sisteminde Bilgi Akışı	63
Tablo 4: Beşiktaş Futbol Yatırımları San. ve Tic. A.Ş.'nin 2008-2012 Bilançoları.....	89
Tablo 4.1: Beşiktaş Futbol Yatırımları San. ve Tic. A.Ş.'nin 2008-2012 Gelir Tabloları	90
Tablo 4.2: Beşiktaş Futbol Yatırımları San. ve Tic. A.Ş.'nin 2008-2009 Karşılaştırmalı Bilançoları ..	91
Tablo 4.3: Beşiktaş Futbol Yatırımları San. ve Tic. A.Ş.'nin 2008-2009 Karşılaştırmalı Gelir Tabloları	93
Tablo 4.4: Beşiktaş Futbol Yatırımları San. ve Tic. A.Ş.'nin 2009-2010 Karşılaştırmalı Bilançoları ..	95
Tablo 4.5: Beşiktaş Futbol Yatırımları San. ve Tic. A.Ş.'nin 2009-2010 Karşılaştırmalı Gelir Tabloları	97
Tablo 4.6: Beşiktaş Futbol Yatırımları San. ve Tic. A.Ş.'nin 2010-2011 Karşılaştırmalı Bilançoları ..	98
Tablo 4.7: Beşiktaş Futbol Yatırımları San. ve Tic. A.Ş.'nin 2010-2011 Karşılaştırmalı Gelir Tabloları	100
Tablo 4.8: Beşiktaş Futbol Yatırımları San. ve Tic. A.Ş.'nin 2011-2012 Karşılaştırmalı Bilançoları	102
Tablo 4.9: Beşiktaş Futbol Yatırımları San. ve Tic. A.Ş.'nin 2011-2012 Karşılaştırmalı Gelir Tabloları	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki	8
Şekil 2: Temel Yönetim Bilgi Sistemleri ve Alt Bilgi Sistemleri	46
Şekil 3: İBS ve MBS Arasındaki İlişki	57
Şekil 3.1: Muhasebe Bilgi Sistemi ve Yönetim Bilgi Sistemi İlişkisi	59
Şekil 3.2: Muhasebe Bilgi Sisteminin Genel Yapısı	67
Şekil 3.3: Muhasebe Bilgi Sisteminin Parçaları	69

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Nazan BULUT
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Muhasebe ve Denetim
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Mayıs 2014

MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİNE KANTİTATİFSEL (SAYISAL) BİR YAKLAŞIM VE YÖNETİM KARARLARINDA ANALİTİK UYGULANMASI

ÖZET

Çalışmada işletmeler açısından muhasebe bilgi sistemleri ele alınmış olup yönetimde karar verme üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Uygulama şirketi olan Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ'nin finansal tabloları karşılaştırmalı mali analiz teknikleri ile değerlendirilmiş olup elde edilen bilgilerin yönetimde karar verme sürecinde olumlu sonuçları olduğu gözlemlenmiştir.

Önemli bir yeri olan analiz sektörünün tanımı ile birlikte seçilen örgütün gelir tablosu ve bilançoları karşılaştırmalı mali analizi ile örgüt faaliyetleri üzerine katkıları ve firmanın genel durumu üzerine olan ilişkisi ve sonuçları hakkında bilgi edinmek ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda yönetimde karar verme üzerine etkileri çalışmaya dâhil edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe Bilgi Sistemleri, Karar Verme, Mali Analiz, Finansal Tablolar

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Nazan BULUT
Field : Business
Program : Accounting and Auditing
Supervisor : Mehmet KAHVECİ
Degree Awarded and Date : Master – May 2014

AN QUANTITATIVE APPROACH TO ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS AND ANALYTICAL APPLICATION IN MANAGEMENT DECISIONS

ABSTRACT

In the study are discussed in terms of businesses and management accounting information systems, its effects on decision making are demonstrated. The financial statements of Besiktas Football and Trade Inc were evaluated by comparative financial analysis techniques. The information obtained positive results in management decision making process.

The definition of analysis sector of this industry which is very important; organization's income statement and balance sheet, comparative financial analysis of the organization which has contributions to the company and companies over all situation and relationship ship and result; were all included in this study, due to right decision making in management process.

Keywords: Accounting Information Systems, Decision Making, Financial Analysis, Financial Statement

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi geçmişten bugüne önemli gelişmelere sahne olmuştur. Bu gelişim tarım toplumundan, sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi ve teknoloji toplumuna doğru ilerleyen bir süreçtir.

Günümüzde teknolojik gelişmelere bağlı olarak işletmeler arası kıyasıya bir rekabet ortamı görülmektedir. Gerek değişen koşullar gerekse ilerleyen teknoloji göz önünde bulundurularak işletmeler arası rekabet ortamı kaçınılmazdır. İşletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamaları bazı temel yetenekler ile olacaktır. Böylesi bir ortamda işletmeler faaliyet gösterdikleri sektörde rakiplerine karşı, daha kaliteli hizmet sunmak, mevcut pazarda büyümek, teknolojik üstünlük sağlamak gibi bir takım üstünlüklere sahip olarak rekabet gücünü arttırmak istemektedirler. Bu üstünlükler işletme faaliyetlerinin etkililiği ve verimliliğinin değerlendirilmesi sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda alınan kararlar ile sağlanmaktadır.

İşletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlamak için mevcuttaki mal ve hizmet ile gerçekleştirilen faaliyetlerin başarılı olması gerekmektedir. Ekonomik açıdan daha az maliyetle daha çok iş yapabilmenin yolu başarılı bir finansal performanstan geçer. Bir finansal performansın en iyi değerlendirme yöntemi işletmede yapılan mali analizdir.

İşletme tarafından gerçekleştirilen mal ve hizmetler sürekli olduğu sürece değerlidir. Bu süreçte işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetler sonucu üretilen bilgilerin doğru, gerçekçi ve güvenilir olması gerekmektedir. İşletmede mevcut bilgi sistemleri tarafından üretilen bu bilgiler yalnızca işletme açısından önemli bir kavram olmamakla birlikte işletme ile yakın ilişki içerisinde olan dış bilgi kullanıcılarını da ilgilendiren değerli bir hizmettir.

En eski bilgi sistemlerinden olan muhasebe bilgi sistemi işletmelerde geçmişten bugüne süre gelen ve günümüzde işletmeye değer katan bir fonksiyon olması sebebi ile işletme açısından oldukça önemlidir. Üst yönetimde karar verme hakkına sahip kişiler için çok değerli bir kontrol mekanizmasıdır. Yöneticilere işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili güvence sağlar. Bir işletmede muhasebe

bilgi sisteminin varlığı o işletmedeki faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin göstergesidir.

Muhasebe bilgi sistemleri işletme açısından geleceğe yön verecek kararlarda etkili olabiliyorken geçmişten bugüne gerçekleştirilen faaliyetlerin finansal bilgilerini de ortaya koyar. Bu yönüyle geçmişte yapılan hataların tekrar edilmesine mani olur.

Muhasebe bilgi sistemleri işletmeye birden çok fayda sağlamaktadır. Gelişen bir faaliyet alanı olan muhasebe bilgi sistemleri işletme başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde bilgi, işletmeler açısından önemi ve karar verme aşamasında bilgi anlatılmıştır. İkinci bölümde bilgi sistemleri, işlevleri, işletmeler açısından önemi, yönetim bilgi sistemleri ve alt bilgi sistemleri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde muhasebe bilgi sistemleri, muhasebe bilgi sistemlerinin alt sistemleri, yapısı, işlevleri, muhasebe bilgi sisteminin yönetim kararlarında kullanılması, karar verme, yönetimde karar verme, şirket kurtaran kararlar üzerinde durulmuştur. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise uygulama şirketi olarak seçilen Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ işletmesinin 2008-2012 (5 yıllık) bilanço ve gelir tabloları üzerinde yapılan karşılaştırmalı mali tablolar analizi sonucu şirketin finansal performansı değerlendirilmiş olup, elde edilen bilgiler ile yönetimde karar verme aşamasındaki etkileri üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SİSTEM VE BİLGİ KAVRAMLARI

1.1. SİSTEM KAVRAMI

Sistem kavramı, tüm işletme süreçlerinin ve bilgi sistemlerinin temelini oluşturmaktadır. Sistem, belirli parçalardan oluşan (alt sistemlerden), bu parçalar arasında belirli ilişkiler ve dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür. Sistem, sınırları açıkça belli olan, ortak bir amaca doğru organize bir dönüşüm süreci içinde girdiler alarak ve çıktılar üreterek birlikte çalışan birbiriyle etkileşim içinde olan bileşenlerin bir kümesidir (Şahin, 2010: 17).

Diğer bir ifadeyle; sistem belirli bir veya birden çok amacı gerçekleştirmek için, uyumlu bir biçimde bir araya getirilmiş, birbiriyle etkileşen işlevsel parçaların oluşturduğu bir bütündür. Bir sistemin temel özellikleri şunlardır: (Sağlam ve Karagül, 2013: 9).

- Bütün sistemler önceden belirlenmiş en az bir amacı yerine getirmek için oluşturulmuştur. Eğer, sistemin birden fazla amacı varsa bu amaçların tek bir tanesi temel amaçtır.
- Bütün sistemler en az iki parçadan oluşur.
- Bütün sistemler girdi (input), süreç, çıktı (output) mekanizmasına sahiptir.
- Sistemi oluşturan her bir parçanın kendisine özgü bir işlevi vardır.
- Sistemi oluşturan parçalar kendi başlarına belirledikleri bir amaca sahip olabilir veya ona verilen görevi yerine getirirler. Eğer parçaların amaçları varsa sistemin amacı, sistemi oluşturan her bir parçanın amacından daha büyük öneme sahiptir.
- Sistemi oluşturan parçalar sistemin amacını yerine getirmek üzere uyumlu organize bir şekilde bir arada bulunur. Sistemin işlevi sistemi oluşturan parçaların işlevinden daha büyük öneme sahiptir.
- Sistemi oluşturan her bir parça sistemin en az bir diğer parçasından etkilenir.
- Sistemi oluşturan her bir parçanın işlevini yerine getirmesi sistemin en az bir diğer parçasının varlığını gerektirir.

- Sistemi oluşturan parçaların her biri sistemin işlevi üzerinde bir etkiye sahiptir.
- Eğer sistemi oluşturan herhangi bir parça yekpare değil de parçalardan oluşuyorsa parçayı oluşturan parçalar da (alt parçalar) bir sistem oluşturur.
- Bütün sistemler, sistemi oluşturan hiçbir parça için geçerli olmayan, ancak parçaların oluşturduğu bütün için geçerli olan özel niteliklere sahiptir.

Yukarıda yapılan tanımlardan anlaşılacağı gibi sistem alınan girdileri işleyerek çıktılara dönüştüren bir süreç olmakla birlikte birbiriyle etkileşimli bileşenler ve uyum içinde çalışan elemanlardan oluşmaktadır. Bu elemanların her birinin farklı işlevleri vardır. Farklı işlevlere sahip her bir farklı elemanın yerine getirmesi gerektiği bir amacı vardır. Bu elemanlar etkileşim içerisinde olması gereği uyum içerisinde çalışırlar.

Sistem kavramı, birbiriyle etkileşimli bileşenlerden oluşmakla birlikte birbirine bağlı bölümler ile bir bütündür. Sistem kavramı girdi, süreç, çıktı, geribildirim ve kontrol bileşenlerinden oluşmaktadır.

- Girdi:** Sisteme giren ve işlenecek tüm unsurlara verilen addır. Örneğin; hammaddeler, enerji, veri ve insan çabası birer girdidir (Şahin, 2010: 17).
- Süreç:** Girdiyi çıktıya çeviren dönüşüm işlemlerine verilen addır. Bir üretim süreci, nefes alım süreci veya matematiksel hesaplama buna verilebilecek örneklerdir (Şahin, 2010: 17).
- Çıktı:** Dönüşüm işlemi ile üretilmiş yeni verilerin gidecekleri son noktaya taşınmalarını içerir. Örneğin, bitmiş ürünler, insan hizmetleri ve bilgi yönetimi birer çıktıdır (Şahin, 2010: 18).
- Geribildirim:** Bir sistemin performansı hakkındaki verilerdir. Örneğin, satış performansları hakkındaki veriler, satıştan sorumlu müdür için bir geri bildirimdir (Şahin, 2010: 18).
- Kontrol:** Geri bildirimini takip ederek ve değerlendirerek, sistemin amacına uyacak şekilde hareket edip etmediğini belirlemeyi kapsar. Kontrol işlevi sistemin girdisine hareket ve süreç bileşenlerine sistemin uygun çıktıyı üretmesini sağlamak için, gerekli düzenlemeleri kapsar(Şahin, 2010: 18).

1.2. BİLGİ KAVRAMI

Bilginin yaşadığımız çağa damgasını vuran bir varlık olduğu bir gerçektir. Bu açıdan bakıldığında, çağımızın altın değerindeki hammaddesi olan bilgiyi tanımlamak, kavramak ve bilgi ile ilgili hususları incelemek, insanlığın başlangıcından itibaren geçen süreçte ileriye yönelik gelişimimizi şekillendirmenin en önemli anahtarıdır. Günümüzde bilgi ön plana çıkmış gibi gözükse de, aslında bilgi; dünün ve bugünün anahtarları iken, geleceğin şekillenmesinde de her zaman anahtar rollere sahiptir (Canbek ve Sağıroğlu, 2006: 165,166).

Uygulamada aynı anlamda kullanılan veri, enformasyon ve bilgi kavramları aslında birbirinden farklı kavramlardır. Bu nedenle bilgi kavramını açıklamadan önce veri ve enformasyon kavramlarını açıklamak gerekir.

Veri (data), sürecin temel hammaddesi olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimlerdir. Tümdengelim yaklaşımıyla, düzenlenmesi ve anlam ifade etmeyen ‘‘bilgi’’nin ‘‘veri’’ olduğu ifade edilmektedir (Öğüt, 2003: 10).

Veri, gerçeklik üzerinde yapılan gözlemlerin sonucu ve bu anlamda bilginin üretildiği hammaddedir. Başka bir ifadeyle veri, kullanıcılar için herhangi bir anlam ifade etmeyen olgular ve şekillerdir. Verilerin, sadece sayısal değerler olmaları gerekmez. Deneylerle elde edilen ya da gözlemlerin sonucu olan, sayısal olmayan değerler de veri olarak değerlendirilir. Bilgi ise, karar vermede faydalı olacak şekilde verinin dönüştürülmesi ve analiz edilmesiyle anlamlı hale getirilmesidir (Gökçen, 2007: 4). Veri, bilgi üretiminde kullanılan ve anlam çıkarmaya elverişli işlenmemiş olgulardan oluşur. Bu olgular sayısal, alfabetik veya semboller şeklinde olabileceği gibi grafik türünde de olabilir (Kolaş, 2004: 29). İşyerleri açısından verinin en işe yarar tanımını ‘‘yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtları’’dır (Barutçugil, 2002: 22).

Enformasyon ise düzenli ve kullanılabilir verilerdir. Yöneticilerin bugünkü ve gelecekteki kararları için gerçek bir değer taşıyan, anlamlı bir biçimde işlenmiş verilerdir (Atılğan, 2009: 202). Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon, yazılı sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun aktarılması için bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir.

Enformasyon, mesajı alan kişinin algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefler (Barutçugil, 2002: 57).

Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır; bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır; o yani enformasyon, fark yaratan veridir (Davenport ve Prusak 2001: 24).

Enformasyon işleme süreci tamamlanmış bilgidir. Bu anlamıyla enformasyon analiz edilmesi ve daha ileri süreçlerde kullanılabilir hale getirilmesi bir ön araçtır. Enformasyon düzenlenmiş veri kümesidir. Bilgi ile veri arasında bir ön malzemedir. Bilgi, gerçeğin farkına varmayı ve onu tanımlamayı sağlayan olgu, öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen sonuçtur (Tutar, 2010: 20,21).

Bilgi kavramı; Latince “ informatio” kökünden olup, biçim verme eylemi, biçimlendirme ve haber verme eylemi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, genel anlamda “düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney sonucu elde edilen düşünsel ürün” olarak tanımlanmıştır. Bilgi, alınıp satılabilen bir kaynak olarak da değerlendirilmektedir. Bilgi, belirli bir formda işlenmiş ve elde eden için anlamlı olan, yönetsel kararlar açısından gerekli olduğu varsayılan veya gerçek değeri olan veri demektir (Öğüt, 2003: 9).

Bilgi, mal ve hizmet üretimindeki, personel, malzeme, makine (tesis ve enerjiyi de içerir) ve para gibi temel girdilere ilave edilen belki de en pahalı ve en önemli girdi olarak ifade edilmektedir (Gökçen, 2007:3).

Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimidir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamalara geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir (Davenport ve Prusak 2001: 27).

Bilgi, toplanmış organize edilmiş, yorumlanmış, belli bir yöntemle etkin karar alabilmek için ilgili birime sevk edilmiş, bir işleme sürecinden geçirilerek anlamlı ve

değerli hale dönüştürülmüş, kararları ve davranışları etkileyen veridir (Bayram, 2010: 57).

Bilgi, insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü; öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen gerçek; insan zekâsının çalışması, sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü; genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşüncelerdir (Türk, Aygen ve Yıldız, 2009: 237). Öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılmış olan önceki bilgilerle bütünleşmiştir. Kararlara ve davranışlara yol gösterir. Bilgi, insanların beynindedir ve tüm yaşam boyu öğrendiklerinin ve deneyim yoluyla kazandıklarının toplamıdır. İnsanlar arasındaki iletişim ile oluşan enformasyon akışı, bilginin yaratılmasını sağlayacaktır. Deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgi; bilgiyi oluşturan bileşenlerdir (Barutçugil, 2002: 58,59).

Bilgi; veri kavramında olduğu gibi farklı tanımlar yapılmakla birlikte bunların ortak yanı, verinin bir işleme sürecine tabi tutulmuş olmasıdır. Bu açıdan bilgi belli bir amaca yönelik işlenmiş veri olarak tanımlanır. Bu süreç verinin toplandıktan sonra ilişkilendirilerek bilgiye dönüştürme sürecini ifade etmektedir (Anasız ve Bozdayı, 2005: 5).

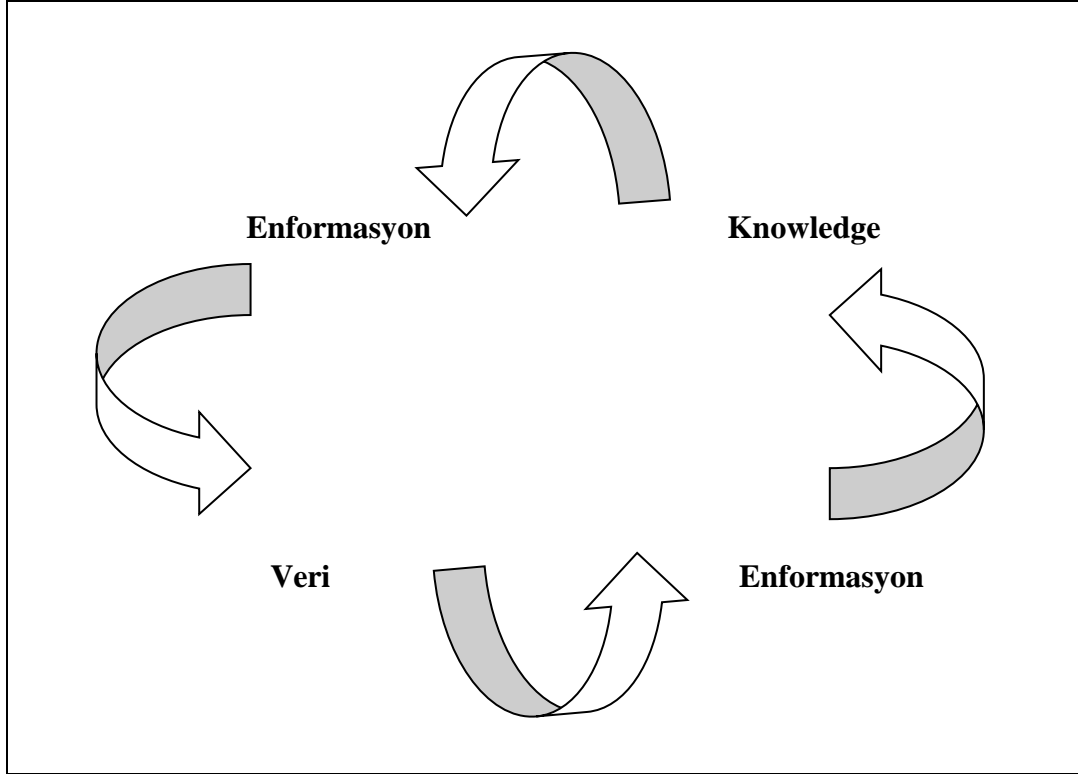
Gerçek olayların sonuçlarıyla ilgili verilerin bir takım dönüştürme sürecinden geçirilip, kullanıcı için anlamlı hale getirilmesi durumunda bilgi oluşur. Buna benzer bir ifadeyle bilgi “ verilerin karar alma sürecine destek sunacak şekilde anlamlı bir hale getirilmek üzere, analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlar” olarak tanımlanabileceği gibi, bir başka şekilde “ üzerinde kesin bir yargıya varılmış her türlü ses, görüntü ve yazılara bilgi denir ve kaynağını veriler oluşturur” tanımı yapılabilir (Kolaş, 2004: 30).

Yukarıda yapılan tanımlamalar doğrultusunda veri; harf, rakam gibi bir anlam ifade etmeyen bilgiye ulaşmada yapılan gözlemler sonucu elde edilen hammaddedir. Nasıl ki bir mamul tamamlanması için hammadde, yarı mamul ve mamul süreçlerinden geçiyorsa bilginin elde edilmesi de böyle bir süreçten geçmektedir. Veriler yani hammadde elde edildikten sonra düzenlenip kullanılabilir hale getirilerek enformasyona dönüştürülür. Enformasyon veriden farklı olarak daha zengin bir içeriğe sahip olmakla birlikte fark yaratan bir süreçtir. Bilginin üretilmesi aşamasındaki son süreçtir. Ve tamamlanmış bilgiye temel oluşturur. Bilgi ise daha

düzenli ve ihtiyaç duyan bilgi kullanıcılarının kullanımına uygun hale getirilmiş bir girdidir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişkiyi Şekil:1 'deki gösterebiliriz (Durna ve Demirel, 2008: 139).

Şekil 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki



Kaynak: Durna U. ve Demirel Y. (2008). *Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak*, Kayseri: EÜ İİBF Dergisi, Sayı:30, Sy: 139

Bu tanımlara bakarak bilgi ile ilgili şu genellemeleri yapabiliriz: (Bayram, 2010: 34).

- Bilginin temelini veri ve enformasyon oluşturur.
- Enformasyonun rasyonel bir biçimde akıl süzgecinden geçmesi ve yorumlanması ile ortaya çıkar.
- Karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin temelini teşkil eder.

Yapılan açıklamalarda da vurgulandığı gibi bilgi elde edilirken belirli aşamalardan geçmektedir. Bu nedenle veri ve enformasyon bilginin elde edilmesinde önemli bir süreç olmakla birlikte aynı zamanda bilginin temelini oluşturur. Bilginin

üretildiği sürecindeki hammadde niteliğindeki veriden üretilen enformasyon ise zengin niteliği işe yorumlanarak ortaya çıkar. Elde edilen bilgiler, bilgi kullanıcıları ile paylaşılır. Bu bilgiler işletme ister işletme içi, ister işletme dışı bilgi kullanıcıları ile paylaşılarak karar alma gibi önemli bir mekanizmaya da hizmet etmiş olur. Bu açıdan bilgi organizasyonlar açısından önem arz etmektedir.

Organizasyonlar için ise bilgi; müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında sahip olunan enformasyondur. Elde edilen enformasyonun, stratejilere dönüştürülmesi, verimlilik/yenilik/yaratıcılık ve rekabet süreçlerinde kullanılması bilgiyi karşımıza çıkarır. Bu bağlamda organizasyonlar için bilgi: (Atılğan, 2009: 202).

- Doğru karar vermede,
- Geleceğe yönelik tahminlerde bulunmada,
- Sağlıklı bir iletişimin gerçekleştirilmesinde,
- Standart bir ürün/hizmet gerçekleştirmede,
- Var olan problemlerin çözümlenmesinde ve olabilecek problemlere çözüm bulunmasında; kullanılan bir araçtır.

Görüldüğü gibi organizasyonlar açısından bilgi önemli bir konumdur. Günümüz koşulları ve teknolojisi göz önünde bulundurulur ise işletmeler arası rekabet kaçınılmazdır. Böylesi bir rekabet ortamında işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamaları bazı temel yetenekler ile olacaktır. Bu temel yetenekler mevcuttaki mal ve hizmetlerin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ile sağlanmaktadır. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında işletmede üretilen bilgilerden yararlanılarak kararlar alınır. Bu bilgiler ile doğru kararların verilmesi, işletmenin geleceğiyle ilgili hedeflerin belirlenmesi, mevcuttaki problemlerin çözülmesi işletmeler açısından bilginin önemini vurgulamaktadır.

Veri, enformasyon bilginin üretilmesinde birbirini destekleyen süreçlerdir. Fakat veri, enformasyon ve bilgi arasında büyük farklılıklar vardır. Yapılan tanımlarda kendinden bir sonraki sürece etki eden aşamalar olduklarına değinilse de veri, enformasyon ve bilgi kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Bu farklar Tablo:1 'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar

Veri	Enformasyon	Bilgi
Henüz yorumlanmamış sembollerdir.	İşlenmiş veridir.	Kullanılabilir enformasyondur.
Basit gözlemlerdir. Mevcut durumu gösterir.	Basitçe gerçekleri sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç ilişkileri kurmamıza imkân tanır.
Yapılandırılabilir veya kodlanabilir.	Yapılandırılmış, açık, basit ve nettir.	Karışık ve kısmen yapılandırılmış.
Nicel ve nitel olarak yazılı olarak anlatılabilir.	Yazılı olarak kolayca anlatılabilir.	Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.
Yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlardır.	Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve hesaplanmasıyla mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, insanların durumları, sorunları, çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde bulunur.
Sahibi yoktur.	Sahibi yoktur.	Sahibi vardır, sahipliğe dayanır.
Çeşitli teknoloji sistemlerinde depolanır.	Bilgi sistemlerince ele alınır.	Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.
Herhangi bir problemin çözümünde tek başına çözüm olmaz.	Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.
Araştırma sonucu kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Verilerin değerlendirilmesinden oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılır ve deneyimle gelişir.
Ayrıştırılabilir veya işlenebilir.	Tekrar tekrar kullanılabilirler. Birbirlerine girebilir.	Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar.

Kaynak: Durna U. ve Demirel Y. (2008). *Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak*, Kayseri: EÜ İİBF Dergisi, Sayı:30, Sy: 137

Veriler semboller, rakamlar ve gözlemlerden ibaret olup işlenmeye bekleyen hammaddelerdir. Enformasyon ise işlenmeye bekleyen verilerin işlenmiş halidir, gerçeklere ışık tutar, yazılı hale getirilebilir. Bilgi ise işlenerek kullanılabilir hale getirilmiş enformasyondur. İnsan aklı ve zekâsı ile deneyim yoluyla da meydana gelebilir.

Sonuç olarak veri-enformasyon-bilgi süreci ile ilgili farklı yazarların görüşleri benzer noktada toplanmaktadır. Bu bağlamda veri, kullanıma hazır ham gerçekler, semboller, metinler, basit gözlemler, toplam istatistiki değerlerdir. Enformasyon ise çok az değeri vardır ve insan beyni tarafından işlenmediği sürece bilgiye dönüşmez; verilerin yorumlanması, toplanması, sınıflandırılması ve özetlenmesi, organize

edilmesidir. Bilgi ise insan beyninde enformasyonun islenmesi, yorumlanması, içerik kazandırılması, yaratılması veya kullanılması ile ilgilidir. Enformasyon tek basına bilgi olmamasına rağmen, bilginin önemli bir yönünü oluşturur. Bilgi süreci, veri ve gerçeklerle baslar ve bunlar genel enformasyonu oluşturmak için düzenlenir ve biçimlendirilir. Daha sonra, birey bu enformasyonu özümser ve bilgiye dönüştürür. Bu dönüşüm süreci, bireylerin deneyimleri, davranışları ve yaptıkları işin içeriğinden etkilenmektedir (Durna ve Demirel, 2008: 139).

1.2.1 Bilgi Türleri

Bilgi türleri için değişik sınıflandırmalar yapılmaktadır. Bu çalışmada; örtük bilgi ve açık bilgi şeklinde sınıflandırılacaktır.

1.2.1.1 Örtük Bilgi

Kolektif yanı olmayan ve tamamen bireyin kendisine ait olan bilgidir. Özneldir ve kişiden kişiye farklılıklar gösterir. Sözlü olarak ifade edilmesi zordur. “Kişinin geçmiş tecrübe, inanış ve davranışlarına dayalı zihninde geliştirdiği ve açığa çıkarmadığı bilgidir” (Sağsan, 2006: 32).

Örtük bilgi insanın içinde, beyninde taşıdığı bilgidir. İnsanın içine o kadar işlemiştir ki bazen ona sahip olduğunu dahi bilinmez ve oldukça sık düşülen bir hata yaparak başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu varsayar (Ağır, 2007: 10).

Örtülü bilgi, insanın aklına tecrübe ve iş aracılığıyla oturtulan bilgidir. Bu bilgi, tecrübe yıllarından gelen sezgi, duygu, değer ve inançları içeren bilgidir. Bu bilgi aynı zamanda, açık bilgiyi oluşturmak için kullanılan bilgidir ve diyalog, senaryo ve metafor kullanımıyla iletilmektedir. Bu bilgi kolay fark edilebilir ve ifade edilebilir, kişiseldir, nitelendirilebilirliği ve başkalarıyla paylaşımı zordur (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354).

Örtülü bilgi, kolaylıkla ifade edilemeyen ve diğer kişilere aktarılamayan bireysel tecrübe, kişisel inanç, bakış açısı ve değerler sonucunda kişide oluşan bilgi birikimi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle örtülü bilgi bir işin temelde nasıl yapılacağını (know-how) bünyesinde saklamaktadır (Boztaş ve Özmırazak, 2012: 67).

Örtük bilgi, açık olarak ifade edilmeyen veya ima olarak ifade edilen, anlaşılabilir, belli bir anlam çıkarılan bilgidir. Açık bilgiden kesin olarak ayrılan yönü bütün anlamlarının ifade edilmesi ima veya önerilerle olmasıdır. Bireyler her zaman bildiklerinden daha azını ifade ederler veya açıklayabilirler. Çünkü onlar bilgilerini ifade etme gerekliliği duymayabilirler. Ancak bazı durumlarda onların bilgileri açıkça belli olmayan sezgiye dayalı bir özellik taşır. Örtük bilgi bireysel olarak ifade edilebilir, beyan edilebilir ve belgelendirilebilir. Örtük bilgi bu yönüyle çoğu zaman rekabette önemli bir avantaj olmaktadır. Bu nedenle tepe yönetimin öncelikli amaçlarından biri de daha iyi iş sonuçları alabilmek için örtülü bilginin açığa çıkarılmasıdır (Durna ve Demirel, 2008: 142).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere örtük bilgi kişiye özel bir bilgi türüdür. Kişiye özel olması sebebi ile de kişinin deneyim ve tecrübesine göre şekillenir. Yaşamış olduğu tecrübelerle dayalı olması sebebi ile kişi bazen örtük bilgiye sahip olduğunun bilincinde değildir. İçinde bulunduğu ortam sayesinde farkındalık yaratarak anlam kazanır.

1.2.1.2 Açık Bilgi

Açık bilgi ise örtülü bilginin aksine, kolaylıkla bulunabilen, kullanılabilen ve başka yerlere iletilebilen bilgi türüdür. Diğer bir ifadeyle belgelerde, kitaplarda ve veri tabanlarında yani kolaylıkla ulaşılabilen yerlerde bulunan bilgidir. Açık bilgi ve örtülü bilgi birey, grup veya organizasyon seviyesinde olabilir. Hangi seviyede olursa olsun açık bilgi ve örtülü bilgi devamlı bir etkileşim içerisinde (Boztaş ve Özmızrak, 2012: 67).

Bilgi, insanın bildiği şeydir. Ancak insan ifade edebildiğinden, kelimelere, formüllere veya rakamlara dökemediğinden daha fazlasını bilir. Buradan hareketle kelimelere dökülebilen, formüllerle, şekillerle veya rakamlarla ifade edilebilen, nesnel belirli bir kişiye özgü olmayan ve sahibinden bağımsız bilgiye “açık bilgi” denilmiştir (Uzun ve Durna, 2008: 34)

Açık bilgiler, “akademik ya da teknik veri/enformasyonun resmi bir dille ifade edildiği sistematik bilgiler olmakla birlikte, örgütün bilgi depolarında kodlanarak saklanabilirler. Örgütün geleceğe ilişkin sorunlarının çözümünde, ileriye dönük yeniden kullanılabilme potansiyeli taşımakta ve genellikle hiyerarşik bir

yapıda depolanmaktadır’’. Bu yüzden bilgi havuzlarında bu bilgilere yeniden erişimi sağlamak için yapılandırılmış olarak arşivlenirler (Sağsan, 2006: 31).

Açık bilgi, örtülü bilgiye göre daha hızlı iletilebilir ve düzenlenebilir, çünkü açık bilgi direkt olarak tecrübeden elde edilen bir bilgidir. Bu bilgi, kelime, rakam, sesi veri, bilimsel formül, kayıt veya ürün şeklinde ifade edilebilir; kişilere formal ve sistematik olarak iletilebilir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 355).

Açık bilginin kolayca işlenebilir ve saklanabilir olma özelliği özellikle bilgi yönetimi ile ilgili teknolojik yaklaşımlarda bu bilgi türü ile ilgili çalışmaları ön plana çıkarmaktadır. Açık bilgi biçimsel bir formda olması ya da biçimsel bir forma dönüşebilir olma kabiliyetinden dolayı kolayca belirlenebilen, tanımlanabilen ve genel olarak kabul edilen bilgidir. Açık bilgi türleri veri tabanlarında, dosyalarda, kayıt altına alınmış ürün, hizmet, müşteriler, örgütsel yapı ve uygulamalarla ilgili bilgiler, mantıksal ifadeler, teknik özellikler, şartnameler, kılavuzlar vb. gibi objektif bilgi arz eden çeşitli formlarda bulunabilir. Organizasyonun bilgi kaynakları bir buz dağına benzetilecek olursa açık bilgi buz dağının görünen kısmını temsil etmektedir. Söz konusu bilgi kaynağının en temel özelliği daha kolay bulunabilir, daha kolay belirlenebilir ve daha kolay paylaşılabilir olmasıdır. Buzdağının görünmeyen kısmında ise bilginin görülemeyen ve ifade edilemeyen kısmı vardır ve bu kısım organizasyonlar için son derece önemlidir (Zaim ve Seçgin, 2012: 3,4).

Açık bilgi kişiye özel bir bilgi olmaması sebebiyle erişimi kolaydır. Kişiye özgü olmaması sebebi ile ortak kullanım alanlarında kitaplar, veri tabanları gibi bilgi paylaşımı olan ortamlarda bir yerden bir yere aktarımı kolaydır. Erişimi kolay olması sebebi ile işlenip ilgi duyanlara iletilmesi ve saklanma aşaması da hızlıdır.

1.3. BİLGİNİN ÖZELLİKLERİ

Günümüz teknoloji çağında bilgi büyük önem arz etmektedir. İşletmelerde üretilen bilginin karar alma mekanizmalarında kullanılması ve karar alıcılara yol göstermesi yönetim açısından çok değerli bir süreçtir.

Yönetim için gerekli olan bilgi, karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda değerlidir. Her ne kadar bilginin değeri ve kalitesi karara bağlanacak soruna göre değişecek ve bazı konular için değerli olan bilgiler diğerleri için değersiz olabilecekse de, bu değerlemelere ölçü olabilecek ve bilgi kalitesini ortaya koyabilecek birtakım özelliklerini (ölçütlerini) aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür: (Tutar; 2010: 45)

- a) **Doğruluk:** Bilginin en önemli özelliklerinden biridir ve belirli bir zaman içinde doğru bilginin, üretilen ya da işlenen toplam bilgiye oranı olarak tanımlanabilir (Tutar, 2010: 45).
- b) **Zamanlılık:** Bilginin diğer bir önemli özelliğidir (Tutar, 2010: 45). Bilgi, kendisine ihtiyaç duyulduğunda hazır olmalıdır (Gökçen, 2007:6). Bir yöneticiye geç gelmiş bir bilginin kalitesinin ve doğruluk derecesinin yüksek olması karar vermede bir değeri yoktur. Şu halde yönetim fonksiyonlarında bilginin kalitesi ve doğruluğu kadar, zamanlılığı da önemli bir faktördür (Tutar, 2010: 45).
- c) **Tamlık:** Bilgi tam olmalıdır; eksik bilgi sonuçların yanıltıcı hatta yanlış olmasına neden olabilmektedirler. Gerçekte konuyla ilgili tüm bilgilerin toplanabilmesi imkânsız olduğu için en azından kritik bilgiler sağlanmalıdır (Aktan ve Vural, 2005: 90).
- d) **Kısalık:** Bilginin eksiksizliği, arzulanan bir özelliktir. Bugün yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgilerin özellikleri farklılaşmıştır. Şöyle ki, gerekli verileri tablo ve çizgiler yardımıyla özetleyen ve öngörülen ölçütlerden sapmaları ve aylık durumları gösteren kısa ve öz bilgiler, bugünün yöneticisine gerekli olan bilgilerdir (Tutar, 2010: 46).
- e) **Yerindelik/İlgililik:** Bilginin gerekli olan organ veya yöneticiye ulaşabilme özelliğidir. Diğer bir deyişle yerinde bilgi, bir eylemde bulunmayı olanaklı kılan zorunlu bilgidir (Tutar, 2010: 46).

- f) Ucuzluk/Elde edilme maliyeti:** Bilginin önemli bir özelliği olarak dikkat çekmektedir. Bilgi işleme süreci bir maliyet gerektirmektedir. Bilginin kalitesini ve değerini ortaya koymak bakımından sayılan özelliklerinin yanında, ucuz ya da pahalı elde edilme özelliği de önem kazanmaktadır (Tutar, 2010: 46).
- g) Güncellik:** Bilgi güncel olmalıdır. Dünün bilgisiyle bugünün sorunu çözülemez. Einstein'ın ifadesiyle ‘‘bir sorun ortaya çıktığı dönemdeki zihin düzeyinde kalınarak çözülemez’’. Bu nedenle bugünün sorunu ancak bugün üretilmiş güncel bilgi sayesinde çözülebilir. Dünün bilgisi dünün sorununu çözmede işe yarsa da, (güncel) olmayan bilgiye dayalı plan ve strateji geliştirilemez (Tutar, 2010: 46).

Yukarıda sayılan özelliklere sahip bilginin fonksiyonelliği, iyi düzenlenmiş bir bilgi sisteminin varlığına bağlıdır. Bu bilgi sisteminin şu özellikleri olmalıdır: (Tutar, 2010: 46,47).

- Her kademedeki yöneticinin işinin yürütülmesinde yararlı bilgiyi sağlamalı,
- Her kademedeki yöneticiye işinde kullanabileceği kadar bilgi sunulmalı ve yöneticinin işine yaramayacak bilgiler yöneticiye gelmeden ayıklanmalı,
- Bilgilerin en son durumu gösterir ve anlaşılabilir olması sağlanmalıdır.

1.4. BİLGİNİN DEĞERİ

İşletmelerde üretilen bilgiler işletmenin geleceğine etki edecek kararlar alınmasında, hedefler koyulmasında ki en önemli etkidir. Üretilen bilgi işletmeye değer kattığı sürece verimlidir. Bu nedenle her üretilen bilgi işletme açısından bir değer ve önem arz etmiyorsa kaliteli olduğundan söz edilemez. İşletme açısından alınacak kararlara yön veren bilgi karar alıcılara etkili karar alma sürecinde yol gösterici konumundadır. Bu nedenle değerli bilgi üst yönetimin vermiş olduğu kararların doğru ve gerçekçi kararlar olmasını destekler.

Değerli bilgi zamanında üretilen, gerçek ve güvenilir bilgidir. İhtiyaç duyan kişilere yol gösterir. İşletme açısından farklı alternatifler sunulmasına, mevcuttaki olumsuzlukların giderilmesine geleceğe yön vermesine yardımcı olur. Gerek işletmede çalışanlar gerekse faaliyet gösterdiği sektördeki rakipleri ile iş ve ilişkilerin geliştirilmesini destekler.

Bilginin değeri, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasında bilginin karar vericiye nasıl yardımcı olduğuyula doğrudan bağlantılıdır. Yani verilecek kararlarla ilgilidir. Eğer belli bir karar söz konusu değilse, bilgi de gereksizdir. Böyle bir durumda, bilginin değerinden söz etmek de anlamlı değildir. Bilginin şekli, kullanıcının istediği şekle ne kadar yakın olursa, değeri de o kadar yüksek olur. Şekil açısından bilginin değerini yükselten ilk özellik, anlaşılabilirliktir. Bilgiye ihtiyaç duyulduğu zaman karar vericiye ulaşmalıdır. İhtiyaç duyulmadan önce veya karar verildikten sonra karar vericiye ulaşan bilginin değeri azalır ya da tamamen kaybolur (Gökçen, 2007: 8).

Sonuç olarak kullanılmayan ve zamanında üretilmeyen bilgi işletmeler açısından bir değer ifade etmeyecektir. Bilgi kullanıcıları işletme tarafından üretilen bilgilerden istifade ettiği sürece bilgi değer kazanmaktadır. Üretilen bilgiler işletmelerin geleceklerini aydınlatmalı ve karar vericilere sorumluluklar yüklemelidir. Üretilen bilginin fayda sağlaması için kullanılıp uygulamaya dönüştürülmesi gerekmektedir.

1.5. BİLGİ ÇAĞI

Bilgi çağı, bilginin temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi çalışanlarının çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik dönemi temsil etmektedir. İnsanlık tarihi, uygarlık düzeylerini temsil eden ilkel çağ, tarım çağı, sanayi çağı ve bilgi çağı şeklinde bölümlendirilebilir. Çağları kendine özgü kılan toplumsal ve ekonomik nitelikleri ve koşullarıdır. Toplumsal ve ekonomik yapılar, çevresel ve kültürel öğeler tarafından biçimlendirilmektedir (Öğüt, 2003: 5).

Bilindiği gibi insanlık günümüzde belki de tarihinin en büyük değişimini yaşamaktadır. Uygarlık tarihinde, Alvin Toffler tarafından birinci ve ikinci dalga olarak adlandırılan tarım ve sanayi toplumundan sonra, üçüncü dalgayı bilgi toplumu oluşturmaktadır. Bilginin üretim faktörleri içinde madde ve enerjinin önüne geçerek en önemli kaynak haline gelmesi bilgi toplumunun bir gerçekliğidir. Bilgi toplumunu tanımlayan en önemli özelliklerden biri fiziksel ve kültürel çerçevede yaşanan değişim hızının daha önceki dönemlerde karşılaştırılmayacak kadar fazla olmasıdır (Ataman, 2009: 59).

Tarım toplumu dönemi M.Ö. 8000–7000 yıllarından başlayıp M.S. 1700’lü yılların sonuna kadar yaklaşık on bin yıl sürmüş sanayi toplumu ise ikiyüzlü yıl gibi kısa bir sürede yerini bilgi toplumuna bırakmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin çok hızlı gerçekleşmesinin temel nedeni, yeni teknolojilerin gelişme hızı ve bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır. İnsanlık sanayileşme sürecine göre teknolojik yenilikler konusunda daha bilinçlidir ve daha geniş olanaklara sahiptir. Sanayi toplumunda birey, zorunlu ve kültürel ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılamaktadır (Aktan ve Vural, 2005: 84).

Sanayi toplumu, tarıma dayalı toplumu geride bırakarak teknolojisi, ekonomisi, sosyal ve kültürel özellikleri ile tamamen farklı bir yapıyı ifade eder. Gerçekten tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte hem düşünce yapısında meydana gelen değişikliklerin hem de teknolojik gelişmelerin büyük katkısı olmuştur (Ataman, 2009: 53).

İçinde bulunduğumuz 21. yy bilgi çağı, ekonominin temel girdisinin bilgi olduğu, bilgiye dayalı sektörlerin kurulduğu, teknolojik gelişmelerin bilgi odaklı yaşandığı bir dönem olma özelliğini taşımaktadır (Alagöz, Öge ve Koçyiğit, 2013: 28).

Bilgi çağı ile birlikte değişimin, ivme kazanarak baş döndürücü bir hıza eriştiği gözlemlenmektedir. Değişime ve hız faktörüne uyum sağlamak için insana, teknolojiye ve eğitime yatırım yapmak gerekmektedir (Öğüt, 2003: 8).

Bugün çoğu insan bilginin yaratılması, dağıtılması ve uygulanmasıyla ilgilenmektedir. Gelişen dünyada bilgi işçilerinin sayısı tarım ve üretimde çalışan işçilerin sayısının üzerine çıkmaktadır. Bilgi çağında insan-insan birlikteliği ortaya çıkmakta ve temel araç olarak bilgi teknolojileri kullanılmaktadır. Bilgi çağını diğer çağlardan ayıran altı önemli özellik vardır. Bunlar; (Karagül, 2001: 5,6)

- Bilgiye dayalı bir toplum ortaya çıkmıştır.
- İşletmeler işlerini yapabilmek için bilgi teknolojilerine ihtiyaç duymaktadırlar.
- İş süreçleri verimliliği arttırmaya yönelik olarak dizayn edilmektedir.
- Bilgi teknolojisi bilinen işletme süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesini sağlamaktadır.
- İşletmede başarı, daha çok bilgi teknolojileri kullanılarak elde edilen verimlilikte açıklanmaktadır.
- Bilgi teknolojisi birçok ürün ve hizmetin içine girmiştir.

İnsanlık tarihi yaşam koşullarının sürekli değişmesi sebebi ile artan refahla doğru orantılı olarak belirli dönemlerden meydana gelmektedir ancak en önemlisi bilgi çağı olarak görülmektedir. İlerleyen teknoloji ile birlikte gelişen bilgi toplumu gerçekleştirdikleri faaliyetlerini bilgi üzerine inşa etmişlerdir. Bu yeni toplum yatırımlar yaparak, çalışanlarını bilinçlendirerek kaliteli ve doğru bilgi kullanımını desteklemiştir.

1.6. İŞLETMELER AÇISINDAN BİLGİNİN ÖNEMİ

Sağlıklı tüm kuruluşlar bilgi üretir ve bilgiyi kullanırlar. Kuruluşlar çevreleri ile ilişkilerini sürdürürken enformasyon alır, bunu bilgiye dönüştürür ve bu bilgiyi deneyimleri, değerleri ve kendi iç kuralları ile birleştirerek harekete geçirirler. Hisseder ve yanıt verirler. Bilgi olmasaydı bir kuruluş kendisini örgütleyemezdi; bir işletme olarak fonksiyonlarını sürdürmekte yetersiz kalırdı (Davenport ve Prusak, 2001: 85).

Günümüzün artan rekabet koşulları çerçevesinde bilgi, organizasyonların sahip olduğu en değerli üretim faktörü haline gelmiştir. Organizasyonlara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bilginin yönetilmesi de son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi, organizasyonların başarısında anahtar rol oynamaya başlamıştır. Organizasyonlar açısından, geçmişten günümüze bilginin rolünde değişiklikler yaşanmıştır. Günümüzde organizasyonlar açısından belirsizlik ve yaşanan hızlı değişim, bilgiyi en önemli araç haline getirmiştir. Organizasyonların en değerli varlığı çalışanların sahip olduğu bilgidir. Bu nedenle organizasyonlar, yapısal sermayelerinin yanında insan sermayesine de odaklanarak, organizasyon bilgisinin dışında çalışanların bilgisini de geliştirmeye çalışmaktadırlar (Atılğan, 2009: 204).

Küresel rekabet ortamında başarı gösteren örgütler, bilgiyi stratejik başarı faktörü olarak değerlendirebilen örgütlerdir. Günümüzde temel ekonomik kaynak toprak değildir; fiziksel kaynaklar ya da sermaye değildir. Bugün temel ekonomik kaynak bilgi ve entelektüel aktiflerdir. Organizasyonlar üretimin geleneksel kaynaklarından hızla ulaşarak, bilgi işleyen yapılara dönmektedir. Yöneticinin örgütü amacına ulaştırmada en fazla ihtiyaç duyduğu üretim faktörü bilgidir. İş bölümünde, görevlendirme veya yetkilendirmede, plan yapmada ve strateji geliştirmede bilgi vazgeçilmez bir örgütsel değerdir (Tutar, 2010: 61,62).

İşletmeler global bir ortamda faaliyetlerini sürdürebilmek için bilgi üretme ve yönetme konusunda yeni yöntem ve araçlardan yararlanmak zorunda kalmışlardır. Özellikle bilgi teknolojisindeki gelişmeler sonucunda bilginin üretilmesi ve yönetilmesi konusunda çok önemli gelişmeler olmuştur. Bilgi teknolojisindeki gelişmelerle birlikte, bilgi önemli bir girdi unsuru haline gelmiştir. Günümüz global

Üretim ve rekabet ortamında işletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için, zamanında ve doğru kararlar alınması büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler zamanında ve doğru kararlar alabilmek için, güvenilir ve yeterli bilgiye ihtiyaç duyarlar. Yönetimin başarısı büyük ölçüde zamanında ve güvenilir bilgi sağlamasına bağlıdır (Parlakkaya ve zkrkler, 2004: 1).

Açık sistem yaklaşımı ile örgütler çevrelerinden bilgi alır ve bunu örgüt içi faaliyetlerinde kullanarak çevreye uyum sağlar ve hatta çevreyi yönlendirirler. Bu yüzden bilgi kavramı işletmeler için oldukça önemlidir (zyer ve Yiğit, 2011: 336).

Bilginin eş zamanlı olarak yeryüzündeki herkesle paylaşılabilmesi ve karşılıklı değişimini mümkün kılan pek çok teknolojik yenilik, günümüzde işletme faaliyetlerinin tamamen veya kısmen elektronik ortamda gerçekleşmesine yol açmıştır. Bilgi teknolojileri işletmeleri rekabet avantajı sağlamak amacıyla, en gelişmiş teknolojileri kullanma ve doğru, güvenilir ve zamanlı bilgiye hızlı ve kolay ulaşma yönünde bir çaba içerisine sokmuştur (nce ve İşgüden, 2012: 40).

Bilgiyi uygulamak ve kullanmak bir organizasyonun yaşamı için başlıca prensip olarak göze çarpmaktadır. nemli olan sahip olunan bu bilgiyi ihtiyacı olan personele kullandırtmaktır (Durna ve Uzun, 2008: 38).

Bilginin bugün işletmeler için anlamı, değerli bir sermaye unsuru olmasındır. İşletmelerin sahip olduğu bu önemli sermaye değerinden fayda sağlayabilmeleri, belirli ilke ve kurallar etrafında bilgi üretimini ve sunumunu gerçekleştirebilmelerine bağlıdır (Güney, 2012: 13).

Günümüz ağında bilgi önemli bir yere sahiptir ancak işletmelerde üretilen bilgiler yalnızca belirli sistemler tarafından girdilerin çıktılara dönüştürülmesi süreci sonucunda elde edilen bilgiler ile sınırlı değildir. İşletmeler açısından önemli olan çalışan faktörü tarafından üretilen bilgilerde işletmeler açısından önem arz eder. Bilgi kullanıldığı sürece değer ve anlam ifade eder. Bu nedenle kolay ulaşılabilen işletmelerin faaliyetlerine yön veren bilgiler yönetim başarısını da pozitif yönde etkiler.

1.7. İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi sistemi, organizasyondaki her yöneticiye kendi sorumluluk alanı içinde karar alma, planlama ve kontrol faaliyetlerini yürütebilme için ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayan sistemdir. Bilgi yönetimi ise enformasyon fazlalığını en aza indirmeye, doğru bilginin doğru formatta, doğru zamanda, doğru yere ulaşmasını sağlayan sistem olarak tanımlanmaktadır. Bilgi yönetimi organizasyonun her kademesini kapsar nitelikte olmalıdır; çünkü sistemin sadece bir işlev bazında ya da belirli bir hiyerarşik kademeler arasında kurulması sistemin işlemez hale gelmesine neden olacaktır. Günümüzde rekabetçi pazarlarda müşteriye hangi değer ne zaman ve nasıl sunulacağına ilişkin bilgilerin üretilmesi ve kullanılmasına ilişkin yetenek ile bilgi yoğun bir işletmenin temel rekabetçi üstünlüğü oluşturulmaktadır (Ersoy, 2012: 12).

Özellikle teknolojik gelişme ve artan bilgi üretiminin bir sonucu olarak örgütler, küreselleşmenin de etkisiyle sürekli bir dinamizmle nitelendirilebilecek bir çevreyle karşı karşıya kalmışlardır. Bu ortamda örgütlerin sahip oldukları bilgiyi faaliyetlerde etkin olarak kullanabilmeleri için, birtakım beceriler geliştirmeye ve bunları korumaya daha çok dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunun için faaliyetleri etkin kılacak bir bilgi yönetim stratejisi geliştirmeleri ve uygulamaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2011: 319,320).

20. yüzyılın sonlarında bilgi yönetiminin işletmeler için gelişen bir uygulama ve bilgi disiplini olduğundan söz edilmeye başlandı (İraz ve Yıldırım, 2004: 83). Bilgi yönetimi bir bilgi çağı kavramıdır. Bilgi toplumunun ekonomi alanındaki dönüşüm sürecini başlatan yeni ekonominin ve küreselleşmeyi iş dünyasına taşıyan e-iş olgusunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 1990'ların ortalarından bu yana bilgi ve iletişim teknolojileri ile bilgi ağlarının ekonomi alanında kullanılması, yeni ekonominin ortaya çıkmasına, iş dünyasında bir dizi değişikliğin yaşanmasına, yeni kavram ve işlemlerin doğmasına yol açmıştır (Bayram, 2010: 31).

Günümüzde organizasyonların göz önünde bulundurmaları gereken en önemli konulardan bir tanesi, işletmelerin en değerli unsurunun insan olduğu ve onun özelliklerinin geliştirilmesi gerektiğidir. Bunun için de enformasyon ve yenilik

abaları zerine odaklanmış yeni bir Bilgi Yönetimi (Knowledge Management) felsefesinin benimsenmesi gerekir (İraz, 2005: 245).

Bilgi yönetimi yeni ekonominin doğuşuna bağlı olarak doğmuştur. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve küreselleşme bir kurumda çalışan kişilerin bilgisinin toplamı anlamına gelen ve bir üretim unsuru olarak kabul edilen entelektüel sermayeyi kurum ve şirketler açısından çok önemli bir rekabet, yenileşme ve hızla değişen ekonomik koşullara uyum sağlama unsuru konumuna getirmiştir. O zamanda şirket entelektüel sermayesini açığa çıkarmak ve en yararlı biçimde kullanmak için bilgiyi yönetme gereksinimi ortaya çıkmıştır (Bayram, 2010: 48).

“Bilgi yönetimi” (Information Management; IM) her türlü örgütün etkin olarak işletilmesiyle ilgili bilginin sağlanması, düzenlenmesi, denetimi, yayımı ve kullanımına yönetim ilkelerinin uygulanmasıdır. Bilgi terimi burada örgüt içinde ya da dışında yaratılmış değerli bilgileri (retim verileri, personel kayıtları ya da dosyaları, pazar araştırması verileri, çeşitli kaynaklardan toplanan rekabetçi bilgi) kapsamaktadır. Bilgi yönetimi örgütsel performans bağlamında bu bilginin değeri, kalitesi, sahipliği, kullanımı ve güvenliğiyle ilgilidir (Tonta, 2004: 3).

Bilgi yönetimi, en yalın şekilde, bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, bilginin saklanması ve bilinçli bir şekilde gelecek kuşaklara aktarılmasını ifade eden olağan bilgi yönetimini değil, şimdi elimizde olan tüm ileri enformasyon teknolojilerini bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanan tümüyle yeni ve radikal yolları ele almak gerekir. Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kollektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Bilgi yönetimi, bireyler, takımlar ve organizasyonun bütünü için geçerlidir. Bilginin sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanmasıdır (Barutçugil, 2002: 49,50).

Yöneticiler için kuruluşlarda bilginin, aynı zamanda tüm bilgi yönetimi hareketinin önemi, işyerindeki uygulamalarda bilginin ne işe yarayacağı noktasında düğümlenir. Bilgi retimi eğer stratejik bir ereve içinde yerini almamış ise saklı

bilginin öneminden ya da uzun dönemde rekabet avantajından söz etmenin yararı yoktur (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002: 87).

Etkili bilgi yönetimi sistemleri, geçmişte alınmış kararlardan çabucak, iyi ya da kötü dersler çıkarılmasına ve öğrenilmiş derslerin karmaşık seçenekleri arasında karar verirken, geleceğe ilişkin öngörülerin de hesaba katılmasına çabucak izin verir (Tirwana, 2003: 54).

Bilgi yönetiminin amacı, örgüte katma değer sağlamaktır. Bilgi yönetiminin-de, örgütün öğrenmesi ve değişen çevresine uyum sağlaması için bilgi kaynaklarından ve bilgiyi kullanma yeteneğinden üst düzeyde yararlanması gerekmektedir. Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de, insanların sahip olduğu bilgiyi açıkça belirtmeleriyle birlikte, bu bilgiyle neleri geliştirdikleri, gözlemledikleri ve deneyimlerden neleri öğrendiklerini ortaya çıkarmaktır (Yılmaz, 2011: 318,319).

Bilgi yönetiminin amacı; karar verme, üretim, kaynak aktarımı, rekabet, süreklilik, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtülü bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır (Uzun ve Durna, 2008: 35).

Bilgi yönetimi, örgütlerin performansını artırmak için bilgiye mal ve hizmet üretiminde kullanmaya yönelik bilinçli bir yaklaşım tarzıdır. Bu anlamda bilgi yönetiminin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (İnce ve Oktay, 2006: 22).

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- Daha hızlı iyileştirmeyi sağlamak.
- Doğru bilginin doğru insanlara doğru zamanda ulaşmasını sağlamak.
- Hızlandırılmış transformasyona imkân sağlamak.

Bilgi yönetimi işletme tarafından üretilen bilginin etkili ve verimli kullanılmasını, karar alıcılara zamanında ulaşmasını, olumsuzlukların hızlı bir şekilde bertaraf edilmesini, olası gerçekleşebilecek olumsuzlara önlem alınmasını ve bölümler arası bilgi transferinin gerçekleşmesini sağlar. Bilgi yönetiminin sağladığı faydalar göz önünde bulundurulur ise etkili bir bilgi yönetimi işletmenin geleceğine yön vereceği gibi geçmişinden de ders almasına imkân verir. Bu anlam işletme performansının artırılmasını destekleyen önemli süreçlerden biridir.

1.8. İŞLETMELERDE BİLGİ İHTİYACI

İnsanların, ihtiyaçlarını karşılayacak tüm malları ve hizmetleri kendilerinin yaratması mümkün değildir. İnsanlar, ihtiyaçlarını gidermek için başkalarının yaratmış olduğu mallardan ve hizmetlerden yararlanırlar. İnsanların ihtiyaçlarını giderecek malları ve hizmetleri vücuda getirmek üzere üretim faaliyetinde bulunan iktisadi birimlere “İşletme” denir (Cemalcılar ve Erdoğan, 2000: 3).

İşletme, bilgi sahibi girişimci tarafından, insan ihtiyaçlarını karşılayacak ekonomik değeri olan mal ve/veya hizmetleri üretip, bunları ihtiyaç duyanlara ulaştırarak kar elde etmek amacıyla doğal kaynakların, emek ve sermaye adı verilen üretim faktörlerinin bilinçli bir şekilde bir araya getirildiği sistemli ve organize şekilde faaliyette bulunan ekonomik kişiliktir (Sağlam ve Karagül, 2013: 4).

Bilgi, günümüz gelişmiş ekonomilerinde stratejik bir rekabet unsurunu oluşturmaktadır. Gelişmiş tüm ekonomik birimler bilgiden ekonomik değer yaratmak için öncelikle bilgiyi yönetme çabası içerisindeyler. Bilgiyi yöneten ve ondan ekonomik değer yaratan, bireyler işletmeler, kurumlar ve toplumlar önemli refah artışları sağlamaktadır (Sevim, Çetinoğlu ve Kurnaz, 2006: 2).

İşletmelerde geçmişi hatırlamak, bugünü izleyebilmek ve geleceği planlayabilmek amacıyla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Ekonomik, sosyal ve politik çevre faktörlerinin etkisi altında olan işletmeler, giderek karmaşık bir yapıya bürünmektedirler. Karmaşıklaşan bu yapı içinde, işletmelerin amaçlarına ulaşacak biçimde yönetilebilmesi için, daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle bilgi, günümüz işletmelerinde kaynak olarak neredeyse geleneksel üretim faktörlerinden daha önde gelen bir önem taşımaya başlamıştır. Geleneksel üretim faktörleri olan hammadde, sermaye ve iş gücünün doğru zamanda, doğru yerden, en düşük maliyetle ve en iyisi olacak biçimde sağlanabilmesi de gerekli bilgiye sahip olmakla mümkün olmaktadır. Ancak bilgiye sahip olmak tek başına yeterli değildir. Bu bilginin nasıl kullanılacağına da bilinmesi gerekir (Durucasu, 2012: 12).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamanın altında yatan unsur, kaliteli bilgiye dayalı olarak alınan kararlar sonucunda yapılabilen etkin faaliyetlerdir. Dolayısıyla günümüzde bu tür faaliyetlerin başarıyla yerine getirilmesi ve

uygulamalarının yürütülmesinde sahip olunan bilginin daha etkin bir biçimde yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Boztaş ve Özmızrak, 2012: 69).

Bilgi, günlük işlerin yürütülebilmesi ve farklı düzeylerde bulunan yöneticilerin doğru kararlar verebilmelerinde yaşamsal öneme sahiptir. Doğru kararlar verebilmek ve dolayısıyla işletme amaçlarına ulaşabilmek için, iyi nitelikte bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. İyi nitelikte ifade edilmek istenen, bilginin değerli ve yararlı bilgi olma nitelikleridir (Durucasu, 2012: 12).

1.9. KARAR VERMEDE BİLGİ

Bilgi işletmeler ve yönetim açısından vazgeçilmez bir kaynaktır. Geçmişten bugüne değerli bir hazine olmakla birlikte geleceğe de ışık tutmaktadır. Bu nedenle yönetim seviyesinde olan karar verme hakkına sahip kişilere de yol gösterici bir pusula niteliğindedir.

Yönetim açısından bilgi; işletme ve işletme ile ilgili sistemler hakkında karar vermeye katkı sağlayan, iç ve dış kaynaklardan elde edilen verilerin işlenmesiyle üretilen işlenmiş verilerdir. Bilgi, yöneticilerin kararlarına yönelik olarak anlamlı şekilde işlenmiş olmalı ve kararlar için gerçek bir değer taşımalıdır. Bilgi, günümüz iş dünyasında başarının ön koşulu haline gelmiştir. Karar verme işleminde seçimin doğru ve etkin olması, tüm alternatiflerin belirlenmesine ve bunlarla ilgili tüm bilgilerin elde edilip değerlendirilmesine bağlıdır. Gerekli bilgileri sağlamış olmak, kararın etkinliğini artırır. Yöneticinin başarısı, karar verme aşamasında elde edeceği bilgilere bağlıdır. Bilgi, etkin yönetsel kararlar vermeyi sağladığından, işletmenin etkinlik ve verimliliğini, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini, çalışanların yetenek ve deneyimlerini artırırken, maliyetleri azaltır. Bununla birlikte yöneticilerin ilgili ilgisiz tüm bilgilerin sunulmasıyla, bilgi seli altında kalmamaları da gereklidir. Böyle bir durumda fazla yüklenmiş bilgi yönetsel kararların etkinliğini azaltır ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini ve amaçlara ulaşmayı olumsuz yönde etkiler (Karakaya, 2004: 607).

Karar verme sürecinde bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Karar verme sürecinde örgütlerde var olan bilgi sistemleri tarafından üretilen mevcut bilgilerden yararlanılır. Bu sebeple mevcut bilgilerin, doğru, güvenilir, gerçekçi olması gerekmektedir. Üretilen bilgiler kullanıldığı sürece değer ifade eder. Kaliteli bilgi iyi kullanılan bilgidir. Bu nedenle karar verme süreci açısından bilginin kullanımı önem arz etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ SİSTEMLERİ VE ALT BİLGİ SİSTEMLERİ

2. BİLGİ SİSTEMLERİ

Bilgi sistemleri önceleri sadece işletme içi bilgi akışını sağlamak amacıyla kullanılmakta iken rekabetin artması ve özellikle de teknolojik gelişmelerin etkisiyle hem işletme içi hem de işletme dışından olan bilgi akışını yürütme amacına yönelik olarak tasarlanmakta ve kullanılmaktadır (Boztaş ve Özmırazak, 2012: 69).

Bilgi sistemleri ve bilgi teknolojileri işletmelerin başarısında hayati bir öneme sahiptir. Günlük işlemlerin etkin olarak sürdürülebilmesi, işletmenin etkin olarak yönetilebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için iyi işleyen bir bilgi sistemine sahip olmaları gerekir. Bilgi sisteminin başarısı yalnızca maliyet, zaman ve bilgi kaynaklarının kullanımını minimize etmek biçimindeki verimlilik ölçüsü ile ölçülmemelidir. Bilgi sisteminin aynı zamanda etkinlik ölçüsü olarak düşünebilen, işletme stratejilerini, işletme süreçlerini ve işletmenin kurumsal yapısını ve kültürünü de işletmenin değerini yükseltecek biçimde desteklemesi gereklidir (O'brein'den Aktaran, Durucasu: 2012: 6).

Ekonomik gelişme süreciyle işletmelerin çalışma alanları, dolayısıyla da işletme yönetiminde alınacak kararların etki alanları büyümüştür. İşletmelerde ortaya çıkan yapısal gelişmeler sonucunda yöneticilerin artan bilgi gereksinmesi, işletme yönetiminde, düzenli bilgi sistemini ön plana çıkarmıştır. Bilgi sistemi, işletme içinde oluşan tüm faaliyetlerin sistemsal akışını simgelemektedir. Bilgi sisteminin karmaşıklığı yönetim gereksinimleri ile doğru orantılıdır. Yönetimin bilgi gereksinmesi de işletme büyüklüğü, coğrafi dağılım ve faaliyetin niteliği ile doğrusal ilişki içindedir (Sevgener ve Hacirüstemoğlu 2000: 3).

Bilginin organizasyonu, iletimi ve kullanılması, bilgi sistemlerinin doğmasına neden olmuştur. Bu sistemlerin de kullanılmasıyla organizasyonlarda bilginin kullanımı daha sistematik bir hal almıştır (Atılğan, 2009: 203). Bilgi sistemleri, yöneticiler, müşteriler ve işletme çalışanları arasındaki iletişimi kolaylaştırarak kurumsal bir yapının atılmasına temel oluşturabilir (Dinç ve Varıcı, 2008: 70).

Bilgi sistemleri; organizasyonlarda bilgi toplama, işleme ve dağıtma işlemlerini yerine getiren insan kaynakları, bilgisayarlar ve yöntemler dizisidir. Bilgi sistemi, bilgisayarlar ve iletişim araçları (bilgi teknolojileri) yardımıyla, yöneticilerin iç ve dış çevrelerindeki olaylardan, fırsatlardan ve beklenmedik durumlardan haberdar olmalarında büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Anameriç, 2005 a: 20).

Bilgi sistemi (BS), sistem için yapılan genel tanım doğrultusunda; ‘herhangi bir organizasyonda karar vermede ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlamak amacıyla insanoğlu tarafından uyumlu bir biçimde bir araya getirilmiş, birbirleriyle etkileşen işlevsel parçaların oluşturduğu bir bütün’ şeklinde tanımlanabilir (Sağlam ve Karagül, 2013: 10).

Bilgi sistemi, örgütün içinden ya da çevresinden ham verileri toplayan, bu ham verileri işleyen, işlenmiş bilgiyi kullanacak kişilere veya kullanılacağı örgütün üyelerine geri döndüren sistemlerdir. Bir bilgi sistemi teknik olarak, bir organizasyonda karar verme ve kontrol fonksiyonlarını desteklemek için bilgi toplayan, işleyen ve dağıtan birbiri ile ilişkili bileşenler topluluğu olarak da tanımlanabilir. Karar vermeyi, koordinasyonu ve kontrolü desteklemeye ek olarak bilgi sistemleri, problemleri analiz etme, karışık konuları gözünde canlandırma ve yeni ürünler yaratmada yönetici ve çalışanlara yardımcı olan sistemlerdir (Şahin, 2010: 19).

Bilgi sistemi, verinin kaynaklarından toplanarak kullanılabilir yararlı bilgiye dönüştürülmesi ve işletme içinde ilgili kişi ve birimlere yayılması amacıyla bir araya getirilen bilgisayar donanımı, yazılım, veri kaynakları, ağ teknolojileri ve insan bileşenlerinden oluşan bir bütün olarak tanımlanabilir (Durucasu, 2012: 7).

Bilgi sistemleri, hem çeşitli kademelerdeki yöneticiler hem de çalışanlar için gereklidir. Bu nedenle yönetim ve yöneticilere sağladığı olanaklar, organizasyonun iç ve dış çevresi, hizmet politikası, bilgi gereksinimleri gibi değişkenlere göre şekillenmektedir. Bilgi sistemleri yöneticilerin, organizasyon çevresindeki benzer organizasyonlar, müşteriler ve devlet kurumları ile ilişki kurmasında yardımcı olur (Anameriç, 2005 a: 20).

Günümüzde işletmelerde kullanılan bilgi sistemleri donanım, yazılım, veri tabanı, iletişim ağı, süreçler ve insandan oluşan altı temel unsuru bünyesinde barındırmaktadır (Sağlam ve Karagül, 2013: 10).

- a) **Donanım:** Girdi, işleme ve çıktı faaliyetlerini yapan bilgisayar ekipmanlarından oluşur (Gökçen, 2007: 27). İşlemci, ekran, klavye, yazıcı, tarayıcı gibi alet ve cihazlar ile disk, bunların hafıza kartları gibi yan parçalarının geneline verilen isimdir (Sağlam ve Karagül, 2013: 10).
- b) **Yazılım:** Tüm bilgi işleme komutlar kümesini ifade eden ve yönlendiren, işletim talimatları kümesinden oluşan programlar ile birlikte aynı zamanda, sistemin işleyişinde insanların ihtiyacını olan bilgi işleme komutları kümesi denilen yöntemleri de kapsar (Tutar: 2010: 85).
- c) **İletişim Ağı:** Bilgi sistemini oluşturan cihazları birbirlerine bağlayan ve bilginin transferine imkân veren yapının genel adıdır (Sağlam ve Karagül, 2013: 10).
- d) **İnsan (kullanıcı):** Bilgi sisteminin en önemli elemanıdır. Bilgisayar sistemini yöneten, çalıştıran, programlayan ve bakımını sağlayan herkes bilgi sistem personeli olarak adlandırılır(Gökçen, 2007: 27). İnsan bilgi sisteminin tasarlanmasından işleme geçmesine kadar olan işlemleri yapar ve kontrol eder (Tutar, 2010: 85).
- e) **Prosedürler:** Bilgi sistemini çalıştırmak için insanın kullandığı stratejiler, politikalar, metotlar ve kuralları içerir (Gökçen, 2007: 28). Bilgisayarlar her ne kadar akıllı sistemler olsa da bunlardan yararlanmak için insanın üstün aklına ihtiyaç vardır. İnsan akıllı bir bilgisayarın işleyiş mantığına, prosedürlerine uygun olması durumunda işlev görür. Bilgi teknolojilerinin akıllı çok daha işlevsel insan akıllı aracılığıyla ve belli prosedürleri takip etmesi durumunda bilgi işleme mümkün olacak ve bu sayede kurumsal veya yönetsel bilginin üretimi mümkün olacaktır (Tutar, 2010: 86).

2.1. BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLEVLERİ

Bilgi sistemleri örgütlerde bilgi toplama, elde edilen bilgileri işleme, gerekli bölümlere iletme gibi faaliyetleri gerçekleştiren bilgisayarlardan ve bilgisayarları kullanan personellerden meydana gelmektedir. Bilgi sistemleri tanımdan da anlaşılacağı üzere çok yönlü bir süreç olması sebebi ile etkili ve verimli kullanılabilirdiği sürece örgütlere birden çok fayda sağlamaktadır.

Bilgi sistemleri, bilginin bir bireyden başka bir bireye aktarılması aracıdır ya da verileri örgütün kullanabileceği bir biçimde bilgiye dönüştüren ve aktaran bir sistem olarak da tanımlanabilir. Bu bağlamda bilgi sistemleri bilgiyi koruyan, karar verme ya da denetim için gerekli bilgiyi sağlayan organize olmuş süreçlerden oluşmaktadır. Bilginin amacı gelecekte ortaya çıkabilecek bir olay ya da durumla ilgili olarak belirsizliği azaltmak iken bilgi sistemleri karar alma sürecinde gereksinim duyulan bilgileri elde etmeyi hedeflemektedir. Özet olarak bilgi sistemleri örgüt ve çevresi ile ilgili şu fonksiyonları yerine getirirler: (Özata ve Sevinç: 2010: 25,26).

- Algı (perception); örgütte verinin ilk girişinin yapılması ya da oluşturulması.
- Kayıt (recording); bilginin fiziksel olarak kaydedilmesi.
- İşleme tabi tutma (processing); bilgiyi örgütün özel gereksinimlerine göre işleme tabi tutma.
- Aktarma (transmission); bilginin örgütün iç birimleri arasında ya da örgüt dışına aktarılması.
- Depolama (storage); gelecekte kullanılacağı umulan bilgileri depolama.
- Geri çağırma (retrival); kaydedilen veriler arasında arama yapma.
- Sunma ve raporlama (presantation and reporting); gereksinim duyulan bilgi ve üst bilgiyi oluşturarak gereksinim duyan birimlere sunma ve raporlar oluşturma.
- Karar verme (decision making); her kademedeki çalışanların alacağı kararlarda yardımcı olma.

Görüldüğü gibi bilgi sistemlerinin örgütler açısından verileri bilgiye dönüştürme, depolama, elde edilen bilgileri ilgili birimlere iletme, depolanan bilgilerin yeniden erişimini sağlama, istenilen bilgiye ulaşma ve yönetime sunma,

mevcut bilgilerin yönetim tarafından karar verme sürecinde kullanılmasına destek olmak gibi birden çok fonksiyonu bulunmaktadır. Bilgi sistemlerinin birden çok fonksiyonu olması ile birlikte örgütlere sağladığı faydalarda mevcuttur.

Bilgi sistemleri, yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde temel destekleyici bir fonksiyona sahiptir. Örgütlerde çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, eksik yönlerinin geliştirilmesi ve motive edilmesi sürecinde bu sistemlerden yararlanılmaktadır. Ayrıca birey tercihlerinin saptanması, ürün tasarımı, iletişimin geliştirilmesi, karar verme ve kaynakların etkin yönetimi vb. onlarca konuda vazgeçilmez bir konuma gelmiştir. Bilgi sistemleri bilgiyi düşük bir fiyatta elde etme, yönetme ve niceliklerinden yararlanma yönünde de büyük olanaklar sağlamaktadır. Bu bağlamda bilgi sistemlerinin örgütlere sağladığı yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Özata ve Sevinç: 28).

- Karar verme, uygulama ve karşılaştırma süreçleri için gerekli bilgileri, istenen yer ve zamanda, doğru ve uygun bir biçimde sağlayarak yönetimin vereceği kararlarda isabetlilik oranını artırmaktadır.
- Yönetsel planların hazırlanmasında ortak bilgi ve yöntemlerin kullanılmasını sağlayarak farklı bilgi ve yöntem kullanımının oluşturduğu boşlukları ortadan kaldırmaktadır.
- Örgüt içerisindeki tüm alt birimlerin bilgi gereksinimleri belirlenerek gerekli bilgiler kolay bir biçimde sağlanabilmektedir.
- Örgütlerdeki veri işleme fonksiyonlarının doğru, hızlı ve en az maliyetle yapılmalarını sağlamaktadır.
- Örgütlerin rutin faaliyetlerini kolaylaştırmak için yapılan işlemlere ait bilgileri uygun biçimde sağlamak ve çalışanların işlerini daha kolay yapmalarına yardımcı olmaktadır.
- Örgütlerin sundukları hizmetlerin daha kaliteli ve az maliyetle sunulmasına yardımcı olmaktadır.

2.2. BİLGİ SİSTEMLERİNİN FAYDALARI

Bilgi sistemleri, işlenmemiş bilgiyi yani verilerin toplanmasını sağlayan işleyen ve bilgi haline getiren süreç olması ile birlikte aynı zamanda üretilen bilginin ilgili kişilere de ulaştırılmasını sağlamaktadır. Bu süreç akışı içerisinde üretilen bilgiler işletmelerin alacağı kararları etkiliyor olması bakımından oldukça önemlidir. Doğru üretilen bilgi ile alınan doğru kararlar doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlerin başarıya ulaşma olasılığı daha yüksektir. Bu başarı yöneticilerin ve çalışanların performanslarını pozitif yönde etkileyecektir.

Başarılı bir şekilde yönetilen bilgi sistem ve teknolojilerinin sahip olduğu pek çok işlevden bahsedilebilir. Bunlardan en önemlileri şu şekilde özetlenebilir (Şahin, 2010: 27).

- İşletmelerin temel fonksiyonel alanları muhasebe, finans, süreç yönetimi, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi kadar işletmelerin başarısında önemli bir rol oynar.
- Faaliyetlerin etkinliğine, çalışanların verimliliğine ve moraline ve müşteri hizmet ve tatminine önemli katkılar sağlar.
- Yönetici ve işletme profesyonellerine etkin karar vermede ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlar ve destek verir.
- Küresel pazarda stratejik avantaj sağlayacak ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynar.
- Pek çok kadın ve erkek için dinamik, tatmin edici ve mücadeleci kariyer fırsatları verir.
- Günümüzün şebeke şeklinde yapılanmış işletmelerinin yetenek, altyapı ve kaynaklarının ana bileşenlerinden biridir.

2.3. BİLGİ SİSTEMLERİNİN ALT TÜRLERİ

1960'lı yıllarda gelişmeye başlayan bilgi sistemleri, teknolojiye, iletişimde, ekonomik, sosyal yaşamda meydana gelen değişiklikler ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan yeni istekler organizasyonların bilgi gereksinimlerinin de çeşitlenmesini sağlamıştır. Bilgi gereksinimlerinin çeşitlenmesi, bilginin sağlanması ile görevli olan bilgi sistemlerinin de çeşitlenmesi zorunlu hale getirmiştir. Bu sistemler uygulama alanlarına göre sınıflandırmaktadır. Aslında organizasyonların kullandığı bilgi sistemlerini sınıflandırmanın bir zorunluluğu yoktur. Çünkü organizasyonlarda asıl olan bilgi sistemlerinin gereksinimleri karşılamasıdır. Ancak bilgi sistemlerinin türlerinin sınıflanması özellikle birbirleri ile ilişkilerini anlamak açısından önemlidir (Aktan ve Vural, 2005: 137).

Bilgi sistemleri, işletme organizasyonlarınca üretilen ve yine işletme faaliyet süreçlerinde kullanılan verilerin işlenmesi amacıyla kullanılmakta, içsel (internal) ve dışsal (external) kullanım için çok çeşitli bilgi ürünlerine kaynaklık etmektedir. Bilgi sistemlerinin genellikle, görevler etrafında değil, sonuçlar etrafında örgütlenmesi önerilmektedir. Günümüzde, çok sayıda organizasyonun, kaliteyi yükseltmek, maliyeti düşürmek ve gerekse hizmetteki çevrim sürelerini kısaltmak için daha fazla bilgi sistemlerinden yararlandığı gözlemlenmektedir (Öğüt, 2003: 131).

Bilgi sistemleri, bilgi üreten ürettiği bilgileri ilgili kişilere ileten bir süreci bu süreç kapsamında üretilen bilgiler farklı bilgi gruplarına hitap etmesi sonucunda üretilen bilgilerin kalitesinin artması beklentisiyle örgütlerde bilgi sistemleri farklı sınıflara ayrılmıştır. Bu sınıflandırma bilgilerin daha kaliteli, daha çabuk ve daha güvenilir olarak üretilip ulaştırılması için yapılan bir ayırmadır. Gelişen bilgi teknolojileri ile mevcut sistemlerin iyileştirilmesi sonucu elde edilen bilginin kalitesinin artırılması amaçlanmıştır.

İşletme bilgi sistemlerini oluşturan alt sistemlerle ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır ancak bu çalışmada; elektronik veri işlem sistemleri (electronic data processing systems), ofis otomasyon sistemleri (Office automation systems), karar destek sistemleri (decision support systems), uzman sistemler (expert systems), ve yönetim bilgi sistemleri (management information systems) olarak beş ana başlık altında ele alınacaktır.

Tablo 2: Organizasyonlarda Bilgi Sistemleri Uygulamaları ve Bilgi Kullanımı

Bilgi Sistemleri	Bilgi Kullanımı
Elektronik Veri Sistemleri	Organizasyon faaliyetlerine ilişkin rutin veriler.
Ofis Otomasyon Sistemleri	Genel yönetim düzeyi için dijital veriler.
Yönetim Bilgi Sistemleri	Operasyonel düzey için dijital veriler.
Karar Destek Sistemleri	Tepe yöneticileri için kurum-içi ve kurum-dışı grafiksel bilgiler.
Uzman Sistemler	Spesifik konularda uzmanlık önerileri içeren, yapay zeka destekli üst bilgiler.

Kaynak: Ögüt A. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim*, (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Sy: 131'den uyarlanmıştır.

2.3.1. Elektrik Veri İşlem Sistemleri (Electronic Data Processing Systems)

Elektronik Veri İşlem Sistemleri (EVİS), kurumsal faaliyetlere ilişkin rutin verilerin süreçlenmesini sağlayan bilgi sistemleridir. Satışlar, ödemeler, satın alımlar biçiminde sıralanabilen rutin kurumsal faaliyet işlemlerini, (organizational transactions) elektronik veri işlem sistemleri, müşteri, ürün, stok, sipariş gibi kategoriler biçiminde sınıflandırmakta, ilgili verileri kategoriler biçiminde sınıflandırmakta, işlenmekte ve kullanıma hazırlamaktadır. EVİS, kurumsal faaliyetlerin desteklenmesinde yaşamsal rol oynamaktadır (Ögüt, 2003: 132).

EVİS, sayısal verilerin işlenmesinde, işletmenin günlük faaliyetlerinin takibinde yönetime yardımcı olur. EVİS'nin amacı, daha önce elle yapılan sıkıcı, zaman alan, yorucu ve çeşitli hesaplamalar gerektiren rutin ofis işlerinin programlarla gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle "elektronik veri işleme sistemi" ile verinin başka herhangi bir ortamda işlenmesini sağlayan klasik "veri işleme sistemi" ile karıştırılmaması gerekir. EVİS, daha önce elde edilen verilerin etkili olarak değerlendirilmesine olanak sağlar. EVİS şu özelliklere sahiptir: (Tutar, 2010:229).

- Kayıt tutma üzerinde yoğunlaşır,
- Çıktıları periyodik olarak hazırlar,
- Katı bir programlamaya sahiptir,
- Operasyonel düzeyde çalışan personelin ihtiyaçlarına yönelik bilgiler üretilir.

2.3.2. Ofis Otomasyon Sistemleri (Office Automation Systems)

Ofis Otomasyon Sistemleri (OOS), otomatik stok, sipariş kararları ve üretim kontrol kararları gibi operasyonel süreçleri denetleyen rutin kararların verilmesinde de etkinlikle kullanılır. OOS, bilgi teknolojilerinin yönetsel faaliyetlerin her kesitinde ve hiyerarşinin tüm düzeylerinde kullanılması gerekmektedir. OOS aracılığıyla ofis işlemleri ve hizmet sunma yöntemleri tasarımlanabilmektedir (Öğüt, 2003: 132).

Ofis otomasyonu, ofislerde yapılan iş ve işlemlerin daha etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi amacıyla, ofislerdeki bilgisayar teknolojisinin kullanılmasını ifade etmektedir. Bir başka deyişle, ofis otomasyonu ofis çalışanlarının alışlagelmiş ofis düzenini değiştirerek yapılan iş ve işlemleri basitleştirmek ve ofis çalışanlarının verimliliklerini artırmak için bilişim teknolojilerinin ofis işlemlerine uygulanmasıdır. OOS, ofislerde yürütülen faaliyetlerin ve işlemlerin düzenli ve tertipli bir biçimde yapılmasını sağlayarak iletişimi hızlandırmakta ve çalışanların verimliliğine olumlu katkılar sağlamaktadır. OOS iş yaşamının kalitesini artırma, çalışanların iş yapma hızını artırma, ofis çalışanlarının görevlerini zamanında tamamlama, yapılan işlerdeki hata oranlarını düşürme ve nihayetinde çalışanlarının motivasyonunu etkileyerek çalışanların bireysel performanslarını artırıcı bir etki yapmaktadır (Altınöz, 2008: 52,55).

Temel amacı, örgütlerde kırtasiyeciliğe neden olan iş yüklerini azaltarak, örgütsel işleri bilgisayar ortamına taşımaktır. OOS, verileri elektronik ofis belgesi formunda toplayan, süreçleyen, saklayan ve işleten sistemlerdir. Örgütlerin etkinlik ve hizmet kalitesini arttırmak için, ofis içi iletişim sağlayan kelime ve telekonferans sistemleri, OOS teknolojilerini kullanırlar (Tutar, 2010: 232).

OOS'ler sadece çeşitli yönetim kademelerindeki yöneticilere değil, tüm organizasyon çalışanlarına yardımcı olur. Bu sistemler, diğer bilgi sistemleri ile bütünleşik olarak çalışabilirler. Bunun yanı sıra masa üstü yayıncılık, grafik tasarım, reklamcılık gibi farklı düşünceleri ve yetenekleri gerektiren işlemler için uygun bir bilgi sistemi türüdür (Aktan ve Vural, 2005: 165,166).

2.3.3. Karar Destek Sistemleri (Decision Support Systems)

Karar destek sistemleri (KDS), organizasyonlar ilk defa 1970'li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Karar destek sistemleri, kavramı ve uygulama alanları 1972'de ortaya çıkmış, karar verme sürecinde yöneticiye destek sağlayan, ama karar verirken hiçbir zaman yöneticilerin yerini alamayan bilgi sistemlerini tanımlamak üzere kullanılmıştır. Bu sistemler kendisinden daha önce geliştirilen veri işleme ve yönetim bilgi sistemlerinin eksikliklerinin tamamlanması ile ortaya çıkmıştır (Aktan ve Vural, 2005: 153).

KDS, herhangi bir bireyin, bir eylemin kesin olarak nasıl yapılacağına bilinmediği durumlarda kişilerin karar almasını ve kendi muhakeme yeteneklerini kullanmasını destekleyen ve yardımcı olan etkileşimli bir sistemdir (Alter 1997'den Aktaran Anameriç, 2005 a: 25).

KDS, karar alma süreçlerine etkileşimli ve fiili (ad hoc) destek sağlayan bilgi sistemleridir. KDS, son kullanıcı yöneticiler (end-usermanagers) için istatistiksel analizler, grafik ve model destekler, veri tabanı ve rapor üretim teknikleri gibi yazılım paketleri sağlamaktadır. Öte yandan, KDS'nin elektronik veri işlem ve ofis otomasyon sistemlerinin geliştirilmiş ileri düzeyi olduğu ileri sürülmektedir. Ancak, karar destek sistemleri, elektronik veri işlem ve ofis otomasyon sistemlerine oranla enteraktif (etkileşimli) bir süreci ifade etmektedir (Öğüt, 2003: 134).

KDS yönetici konumundaki karar vericilerin karar vermelerine yardımcı olan sistemlerdir. Diğer bir deyişle, verilmesi gereken kararla ilgili veriyi daha iyi anlayarak, daha etkin karar seçeneklerini oluşturma, alternatifleri belirleme ve değerlendirme işlevlerinde destek sağlayan ve doğru karar olasılığını artıran sistemlerdir. Temel olarak KDS, karar vericinin karar vermesini gerektiren durumla ilgili olarak istediği, ihtiyaç duyduğu bilgileri derleyip, dilediğince değerlendirdiği ve daha bilgili olarak karar verebilmesi imkânının ortaya çıktığı bir ortam oluşturur. KDS, yöneticilerin kendi kararlarının kalitesini geliştirebilmeleri için bilgi eksikliğinin kapatılmasında da yardımcı olurlar (Gökçen, 2007: 48,49).

KDS diğer geleneksel bilgi sistemlerinden farklı bir yapıya sahiptir. Bu sistemleri diğerlerinden ayıran en önemli unsur, tamamıyla yöneticilerin yetki alanları içinde olmasıdır. KDS, yöneticiler için oluşturulmuş ve onlar tarafından

kullanılmasının yanı sıra, organizasyonların yönetim bilgi sistemlerinin de bir parçasını meydana getirmektedir. Bir KDS, kurumsal ya da yönetsel işler için kurulan bir bilgi sistemine uygulanan yaklaşımlardan biridir, aslında karar destek sistemi tipik olarak özel bir yönetsel işe veya özel bir probleme uyarlanmıştır ve onun kullanımı bu problemin çözümü ve işin sonuçlandırılması ile sınırlanmıştır (Davis 1985'ten Aktaran Anameriç, 2005 a: 26).

KDS, yöneticilerin karar vermelerine yardım etmek amacıyla var olan bir sistem olması sebebi ile diğer bilgi sistemlerinden farklıdır. Bunun temel sebebi yönetim seviyesindeki karar alabilecek kişilere verecekleri kararlarla ilgili daha iyi bir seçim yapabilme imkânını sunmasıdır. Adından da anlaşılacağı üzere karar verme aşamasında daha sağlıklı kararlar verilmesini sağlamak amacıyla geliştirilmiş bir sistemdir. KDS mevcut bilgi sistemlerinden sağlanan bilgilerin yetersiz görülmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle diğer bilgi sistemlerinden farklıdır.

KDS'yi diğer iki bilgi sistemlerinden ayıran özellikler şunlardır: (Scott 1986'dan Aktaran Anameriç, 2005 a: 26,27).

- Yapılan günlük işlerin değerlendirilmesinde çok karar verme sürecine destek odaklıdır.
- Kolay bir biçimde dizayn edilir, yapısı basittir. Uygulanması ve değiştirilmesi basittir.
- Sadece yöneticilerin kullanımı için tasarlanmıştır.
- Bir soruyu yanıtlamaktan çok yönetsel analizde kullanılacak olan enformasyonu sağlar.
- Yalnızca küçük bir analiz alanı ya da büyük bir problemin küçük bir bölümü ile ilgili olmalarından çok büyük bir problem ya da işlem için kullanılırlar.
- Daha önce karşılaşılmış durumlarda yöneticilerin yerini alabilmeye teşebbüs eden (yöneticinin yerini alan) bir mantığa sahiptir.
- Organizasyonun içinden ve organizasyon çevresinden gelen enformasyonu içine alan bir veri tabanına sahiptir.
- Yöneticilerin alternatif kararlarının muhtemel sonuçlarını test etmelerine olanak tanır.

KDS, karar almada, insan makine etkileşiminde denetimin insanın elinde olmasını sağlar. Yapılanmış, yarı-yapılanmış ve yapılanmamış problemlere çözüm bularak karar vermeye yardımcı olan, soruna uygun matematiksel veya istatistiksel modellerin kullanımını sağlayan, her düzeydeki organizasyon yöneticisi için kapsamlı veri tabanı sağlar. Sistem karar alma ve kontrol işleminde işlemlerin makineleşmesinden çok, bu işlemlerin etkili bir biçimde yürütülmesini kolaylaştırır, geleceğe yönelik kararların alınmasına göre planlanması sayesinde geçmişte yaşanan problemlerin çözümlerini yeni durumla karşılaştırarak çözüm yolları üretir. Bunların dışında yeni durumlara açık ve esnek bir yapıya sahiptir (Anameriç, 2005 a: 27).

KDS karar verme süreci boyunca karar vericinin çeşitli çözümleri denemesine imkân verir. Bilgisayardan gelen karar seçeneklerinden yararlanıp yararlanmamak yöneticinin inisiyatifine kalmıştır. Yöneticiler açısından KDS, bilgisayar hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadan kolayca öğrenebilen ve kullanılabilir bir sistemdir. Çünkü KDS karşılıklı etkileşimdir; yeni yöneticiler raporlar için uzun süre beklemek yerine, sisteme gerekli emirleri verip, hemen sonuç alabilmektedir. Tüm bu süreç yöneticinin kontrolünde olup herhangi bir bilgisayar programcısına gerek yoktur. KDS orta ve üst düzey yöneticiler tarafından kullanılmaktadır (Sevim, 2006: 28,29).

KDS'nin bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Özata ve Sevinç, 2010: 42).

- Farklı yönetsel düzeylerde yarı yapısal ve yapısal olmayan sorunların çözümünde kullanılırlar.
- Personel politikalarının oluşturulması, yatırım kararlarının alınması vb. konularda stratejik planlamaya destek sağlarlar.
- Karar alma ve kontrol fonksiyonunu otomatik biçime getirmekten çok bu fonksiyonların etkin yürütülmesini sağlamaktadır.
- Karar almayı nicelik olduğu kadar nitelik yönden de desteklemektedir.
- Geçmişteki verileri modeller aracılığı ile işleyerek gelecekle ilgili tahminler yapmaya ve karar alternatifleri oluşturmaya katkı sağlamaktadır.
- Senaryolar biçiminde oluşturulan veri tabanlarına dayalı karar alternatiflerinin karşılaştırılmasına olanak tanımaktadır.
- Karar alma sürecinin örgütlenmesini önemli oranda etkilemektedir.

- Karar alma sürecindeki değişikliklere bağlı olarak gündeme gelebilecek düzenlemelere ve değişimlere karşı esnek ve uyumlu olabilmektedir.
- Sistem, kullanıcılar tarafından kolaylıkla kullanılabilir ve kontrol edilebilir özellikleri taşımakta; aynı zamanda karar almanın verimliliğini artırırken etkinliğini de artırmaktadır.

2.3.3.1. Performans

Performans ile ilgili bireyler ve örgütler açısından birden çok tanım yapılmıştır ancak çalışmada örgütler açısından belirlenen hedefleri başarma durumu olarak ele alınacaktır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörle alakalı olarak mevcut kapasiteleri sürekli değişmektedir. Bu açıdan performans ile ilgili bir hedef belirlenmeden önce mevcut çevre analizi ve işletmenin geçmişi göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği değerlendirildikten sonra başarıya ulaşma ve hedeften sapmaya neden olan etmenlerin tespit edilmesi gerekir.

Bir sistemin performansı, belirli bir zaman sonucundaki o sistemin çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının geliştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir. Performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da teşebbüsün o işle amaçlanan hedeflere ne kadar ulaşabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Attila, 2013: 35). Başka bir tanıma göre ise; örgütü istenen amaçlara yöneltmek için mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini sürekli bir şekilde yerine getiren bir yönetim sürecidir (Kayabaşı, 2010: 139).

İşletmeler açısından faaliyet gösterdiği sektördeki başarılı firmaların mevcuttaki bilgilerinden yararlanıp oluşturacakları performans ölçütü önemli bir yere sahiptir bunun nedeni; mevcut bilgilerden yararlanarak belirlenen performans hedefleridir.

Performans ölçümünden beklenen başlıca faydalar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: (Aydeniz, 2009: 265)

- Hesap Verme Sorumluluğu
- Müşteri Beklentilerine Cevap Verme
- Stratejik Planlama
- Bütçeleme ve Kaynak Tahsisi

Görüldüğü gibi örgütler açısından yapılan performans ölçümünün faydaları örgüte değer katmaktadır. Performans tanımı yaparken nicel ve nitel olan verilerden yararlanılır dendiği gibi çalışmada performans ölçümü finansal performans ölçümü açısından ele alınacaktır.

2.3.3.2. Finansal Performans

Bir firmanın hedeflerini ne kadar başarabildiğini ve sektördeki göreceli konumunu öğrenebilmenin en sağlıklı yöntemi performans ölçümüdür. Performans ölçümü, firmaların mevcut durumlarını görmenin yanında rekabet avantajı sağlama ve farklılaşma amacına hizmet eden oldukça önemli bir araçtır. Stratejik bir performans değerlendirme için endüstrideki diğer firmalarla karşılaştırma yapılmalıdır. Bu sayede ilgili firmanın diğer firmalara göre güçlü ve zayıf yönlerini görebilmesi mümkün olacaktır (Çakır ve Perçin, 2013: 449).

İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini görmeleri açısından uygulanan analiz çeşitli vardır ancak çalışmada örgüt performansı finansal açıdan ele alınacağı için finansal boyut, finansal performans gibi kavramları açıklamak gerekir.

İşletmelerde finansal boyut; işletmelerin finansal kriterlerinin neler olduğu ve bunların yapısı ile ilgili süreçtir. Finansal boyut finansal göstergeleri içermektedir. Örneğin; sermaye yapısı, bütçeleme gibi parasal kavramları ifade etmektedir. İşletmelerde finansal performans ise finansal açıdan mevcut göstergelerin geçmişe dönük ve geleceğe yönelik ölçümlerinin yapılması ile birlikte elde edilen sonuçlarla geçmiş dönemlerin değerlendirilmesi, gelecek dönemlere ilişkin olarak yatırımların yapılmasını buna bağlı olarak kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.

2.3.4. Uzman Sistemler (Expert Systems)

Uzman sistemler, yapay zekâ (Artificial Intellegence) olarak bilinen ve geliştirme çalışmaları süren sistemin alt alanını oluşturmaktadır. Yapay zekâ çalışmaları, bilgisayarların organizasyonlardaki iş yaşamında yaygınlaşmasından sonra işlemlerin hızlandırılması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla 1960'lı yıllarda geliştirilmeye başlamıştır. Gelişim hızı, daha güçlü ve hızlı bilgisayarların üretildiği 1970'lerde büyük bir ivme kazanmıştır. US'ler, karar destek sistemlerine benzer bir mantık ile çalışırlar. Bu sistemler, yöneticilere sorun çözme ve etkili kararlar almada yardımcı olan bilgisayar destekli sistemlerdir. Ancak uzman sistemleri karar destek sistemlerinden ayrılan en önemli fark, belirli bir konuda uzman bir kişinin bilgisayara kendi yeteneklerini aktararak, bilgisayara doğrudan sorulan sorulara yanıt veren, öneriler sunabilen, açıklamalar yapabilen bir sistem oluşturmasıdır (Aktan ve Vural, 2005: 159,160).

Uzman sistemler, ‘yapay zeka (Artificial Intellegence) tekniklerinin, pratik sorunlara çözüm önermek amacıyla kullanılmaları’ biçiminde de tanımlanmaktadır. Uzman sistemler (US), olağan olarak özel uzmanlık bilgisine sahip bireylerce alınan, yapısal olmayan ve yarı yapısal kararların bilgi teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirilmesini sağlayan bilgisayar yazılımlarıdır (Öğüt, 2003: 135).

Bir uzman sistem, sorulara cevap veren, açıklama için sorular soran, öneriler yapan ve genellikle karar verme sürecine yardım eden etkileşimli bir bilgisayara dayalı sistemdir. Bazı yazar ve uygulayıcılar, US'leri, KDS'lerin şemsiyesi altında yer almasını tercih etmektedirler. Bir US'nin amacı, uzmanlığı önce uzmandan bilgisayar sistemine, daha sonra da uzman olmayan diğer insanlara aktarmaktadır. Bu işlem bilgi kazanma (uzmanlar ve diğer kaynaklardan), bilginin temsili (bilgisayarlarda), bilginin çıkarımı ve bilginin diğer kullanıcılara aktarımı gibi dört faaliyeti içerir. Bir US'nin en önemli özelliği, muhakeme kabiliyetidir. Program bilgi, tabanında saklanan uzmanlığa ulaşabilir ve çıkarımlar yapabilir (Gökçen, 2007: 61,62).

KDS yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olan mevcut sistemde var olan kararlardan en uygun olanın seçilmesine imkân veren bir sistemdi. US'ler ise KDS'lerden farklı olarak uzman kişiler tarafından bilgisayarlar kullanılarak kişinin kendi uzmanlığı doğrultusunda sisteme verdiği komutlar ile doğru karar verme

sürecidir. Bu süreç verilen komutlar doğrultusunda uzman kişinin sorduğu sorulara cevap üretebilen, bu sorularla ilgili önerilerde bulunabilen bir sistemden meydana gelmektedir.

US'nin, organizasyonlara sağlamış olduğu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Aktan ve Vural, 2005: 162,163).

- Yüksek ücret ödenen uzmanlara olan gereksinim azalmakta ya da uzmanların daha verimli çalışması sağlanmaktadır;
- Uzmanlık bilgisinin korunması, yeniden uygulanması ve dağıtılmasını gerçekleştirmektedir;
- Kullandıkları özel kurumsal uygulama alanında kararların tutarlılığını ve doğruluk derecesini artırmaktadır;
- Özel uzmanlık bilgisine sahip olan uzmanlar ile karşılaştırıldığında, uzman sistemler, daha nitelikli belge sağlarlar;
- Karar verme sürecine öngörü katkısı yapmaktadırlar;
- Deneyimsiz çalışanlar için eğitimci görevi görürler.

2.3.5. Yönetim Bilgi Sistemleri (Management Information Systems)

Yönetim Bilgi sistemi denildiğinde ilk akla gelen, bilgisayar teknolojisidir. Yönetimde bilgisayarların ilk kullanımı, verilerin bilgiye dönüştürülmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Yönetim Bilgi Sisteminin ilk hali olan bu kullanım şekli daha önce anlatıldığı üzere "Veri/Kayıt İşleme Sistemleri"dir. Yönetim Bilgi Sistemi, veri işleme sisteminden sonraki evredir. İki sistem arasındaki en temel fark; veri işleme sistemindeki kullanıcının yerini, Yönetim Bilgi Sistemlerinde yöneticinin almış olmasıdır (Gökçen, 2007: 39).

Çok geniş uygulama alanı olan Yönetim Bilgi Sistemleri, yönetimi ve organizasyon fonksiyonlarını destekler. Yönetim Bilgi Sistemi karar verme modelleri ile veri tabanına kullanıcının ulaşmasını sağlayan bir yönlendirme aracıdır (Çetinyokuş, Hatipoğlu, Atak ve Gökçen, 2003, 36).

2.4. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS)

Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS), ‘‘karar alma süreçlerine katkı yapan bilgiler, optimal zaman dilimi içinde, ekonomik ve doğru biçimde yönetime sağlayan’’, ‘‘bütünleşik insan-makine sistemleri’’dir. YBS, strüktürel (yapısal) ve fonksiyonel (işlevsel) açıdan karmaşıklaşan bilgi çağı organizasyonlarını etkinleştirme ve işlemleri basitleştirme açısından önemli sayılmaktadır. YBS, organizasyonlarda bilgi teknolojileri kullanımının yönetsel boyutuna önem vermesi ve bilgi sistemleri uygulamalarında sistem yaklaşımı benimsemesinden dolayı, günümüz organizasyonlarının kurumsal etkinlik ve hizmet kalitesi düzeylerinin yükseltilmesinde yaşamsal bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bir organizasyonun amaçlarına ulaşması, iç ve dış çevredeki değişimlere karşı sağladığı uyum ve ortaya çıkan değişimler karşısında yönetimin gereksinim duyduğu doğru zamanlı ve anlamlı bilgileri sağlayarak, etkin karar alma faaliyetini gerçekleştirmesiyle yakından ve doğrudan ilgili olduğu düşünülürse YBS’nin bilgi çağı organizasyonları açısından taşıdığı önem daha iyi anlaşılacaktır (Öğüt, 2003: 133).

YBS, kar amacı güden ve/veya kar amacı gütmeyen organizasyonlara uygulanabilen ve temel olarak farklı yönetim kademelerindeki yöneticilere gereksinim duydukları bilgiyi sağlamakla görevli olan bir bilgi sistemidir. YBS kavramı üzerinde herhangi bir fikir birliği yoktur. Bunun temel nedeni, yönetim bilgi sistemlerinin çeşitli bilimlerle ve uygulama alanları ile ilişkili olmasıdır. Konuyla ilgili bazı uzmanlar, yönetim bilgi sistemi kavramı ile ilgili olarak; ‘‘bilgi işlem sistemi’’ (information processing system), ‘‘bilgi ve karar sistemi’’ (information and decision system), ‘‘kurumsal bilgi sistemi’’ (organizational information system), ya da kısa olarak ‘‘bilgi sistemi’’ (information system) gibi alternatif terimler kullanmayı tercih etmektedirler. Bazıları ise, yönetim bilgi sistemi terimi ile bir organizasyonun işlemleri, yönetimi ve karar alma faaliyetlerini destekleyen ‘‘bilgisayara dayalı bilgi işlem sistemini’’ (computer-based information processing system) kastetmektedirler (Aktan ve Vural, 2005: 142).

YBS, bir organizasyonun tüm kademelerindeki yöneticilere, sorumlulukları altında olan planlama, denetleme ve yönetim aktiviteleri için daha zamanlı ve etkili

karar almalarını sağlamak amacıyla organizasyon içi ve dışından toplanan verileri enformasyona dönüştüren ve bu enformasyonu ileten sistemdir. YBS'lerin temelinde yatan enformasyon olgusu tüm yönleri ile bilgi merkezlerinin çalışma alanlarını kapsamaktadır (Anameriç, 2005 b: 28).

YBS'nin örgütlerde temel işlevi karar almak için gerekli formda üretilmiş bilgiyi sağlamaktır. YBS'ler, örgütlerin örgütsel ve yönetsel faaliyetlerinde kullanılacak bilgileri sunan raporlar oluşturarak, sözü edilen bilgiyi yönetim kademelerine sunmaktadır. YBS kullanılarak hazırlanan bilgiler, özetlenmiş, sınıflandırılmış, tablolara, grafiklere ve şemalara dönüştürülmüş kolay anlaşılır bir formda üretilmiş olmalıdır. Bu sayede sistemden beklenen yarar elde edilmiş olur. YBS'de düzenlenmiş bilgi, örgütsel etkinliği artırmak amacıyla yöneticilere standart raporlar şeklinde iletilir. YBS, standartlaşmamış ve kurallar ile belirlenmemiş bilgi kaynaklarını, standart hale getirerek, veri tabanında toplar. Veri tabanları, tek başlarına belli bir anlamı olmayan verileri birbiriyle ilişkilendirerek (işleyerek) yorumlar. Yorumlanan verileri türlerine göre sınıflandırır. Sınıflandırılan veriler, farklı durumlarda kullanılmak üzere depolanır ve ihtiyaç duyulan anda yöneticilerin karar alma süreçlerinde onları desteklemek amacıyla kullanılır (Tutar, 2010: 224).

YBS'nin amacı, zamanı çok değerli olan yöneticilerin, karar verme sürecini etkin kılmak amacıyla özel hazırlanmış, kolay anlaşılabilir, gerekli, yeterli, doğru ve yönlendirici bilgileri zamanında sunmaktır. YBS'nin odak noktasında etkin kararlara (doğru ve zamanlı kararlara) ulaşma vardır (Çetinyokuş, Hatipoğlu, Atak ve Gökçen, 2003, 36).

YBS yönetim kademelerine bilgi aktarım işi dışında, organizasyonu oluşturan alt sistemler arasındaki bilgi akışını ve iletişimi de sağlamaktadır. YBS, bir organizasyondaki tüm yönetim kademelerine bilgi desteği sağlama özelliği nedeniyle, alt bölümlerin birbirlerinin yapmış oldukları işlerden haberdar olmalarını da sağlar (Anameriç, 2005 b: 37).

YBS'nin örgütlenmeye etkilerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Organizasyonda bilgi akış temeline dayalı bir ilişkinin oluşmasını sağlar;
- Standartlaşmayı olanaklı kılar;

- Kimi işlemlerin ve görevlerin ortadan kalkmasını, değişmesini ve yenilerinin oluşmasını sağlar;
- Personel eğitiminin önemini artırır;
- Bazı işlemler için insan emeği yerine makinelerin kullanılmasını sağlar; böylelikle emek, zaman ve maddi yönden tasarruf edilmiş olur;
- Personelin değerlendirilmesini kolaylaştırır (Anameriç, 2005 b: 35).

2.4.1. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Özellikleri

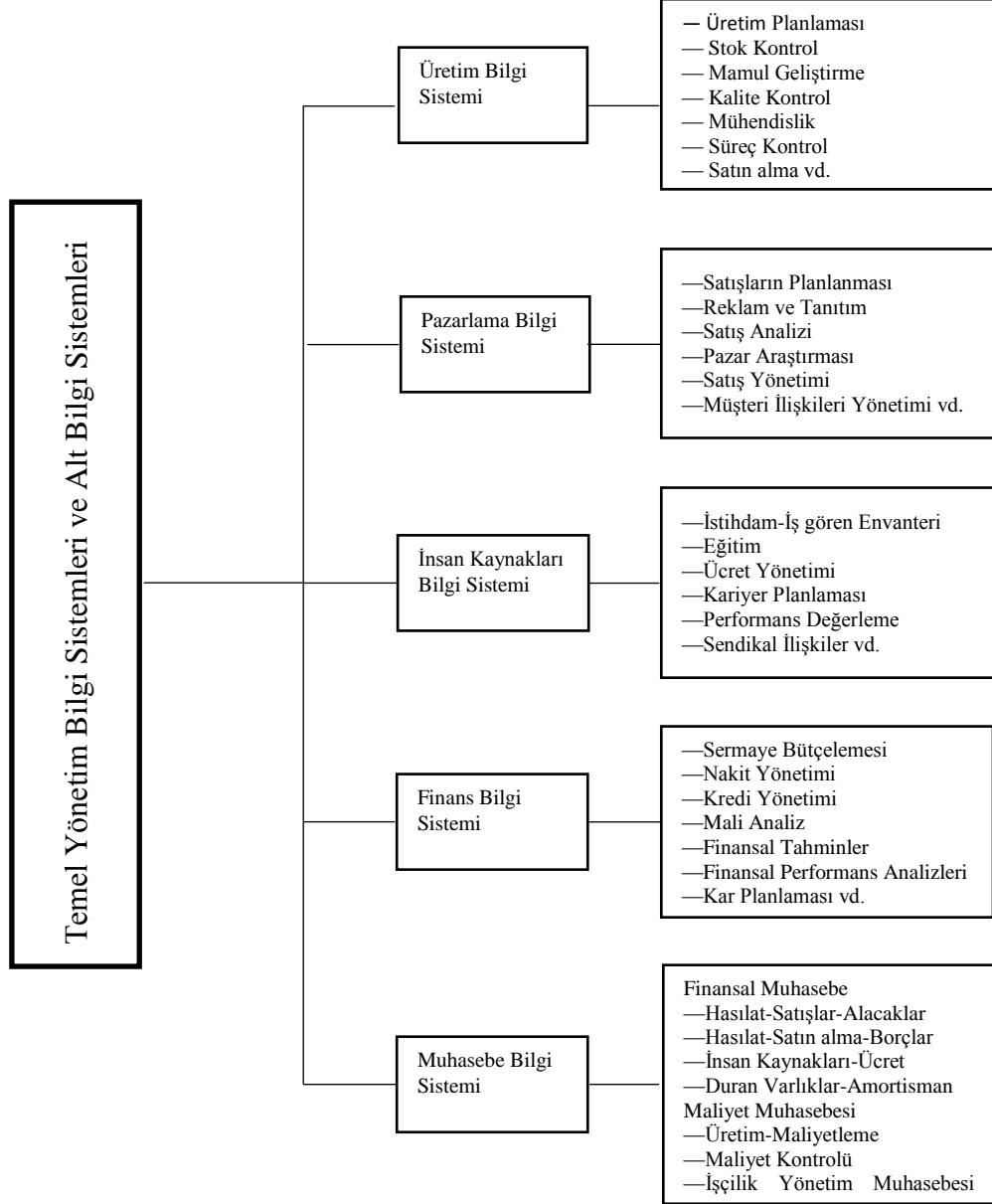
YBS'nin temel özellikleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir; (Gökçen, 2007: 41).

- YBS, Veri/Kayıt işleme fonksiyonlarını destekler (kayıt saklama vb).
- YBS, bütünleşik bir veri tabanı kullanır ve fonksiyonel alanların çeşitliliğini destekler.
- YBS, operasyonel, taktik ve stratejik seviye yöneticilerin bilgiye kolay ve zamanında erişimini sağlar. Özellikle yoğun olarak taktik seviye yönetici için hizmet sağlar.
- YBS, kısmen esnektir ve organizasyonun bilgi ihtiyaçlarındaki değişmeye adapte edilebilir.
- YBS, sadece yetkili şahısların erişimine imkân veren sistem güvenliği sağlar.
- YBS, günlük operasyonlarla ilgilenmez.
- YBS, genellikle yapısal kararların desteklenmesine yöneliktir.
- YBS, yöneticilere değişik raporlar sunar.
- YBS, öncelikle çevresel ya da dış olaylarla değil, büyük ölçüde firma içi olaylara odaklanır.

2.5. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN ALT BİLGİ SİSTEMLERİ

Yönetim bilgi sistemleri, beş alt sistemden oluşmaktadır. Bu sistemler; üretim bilgi sistemleri, pazarlama bilgi sistemleri, insan kaynakları bilgi sistemleri, finansal bilgi sistemleri ve muhasebe bilgi sistemidir.

Şekil 2: Temel Yönetim Bilgi Sistemleri ve Alt Bilgi Sistemleri



Kaynak: Sürmeli F. (Ed.). (2007). *Muhasebe Bilgi Sistemi*, (1.Baskı). Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1644, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 860, Sy: 27

2.5.1. Üretim Bilgi Sistemleri

Üretim bilgi sistemleri, ürün ve hizmetlerin sürecindeki planlama ve kontrolüne ilişkin tüm işlemleri kapsayacak bilgilerin üretilmesinden, gerekli kişi ve birimlere iletilmesinden sorumlu olan bilgi sistemleridir. Söz konusu bu sistemler, işletmelerde hammaddelerin tedarik edilmesi, üretimin planlanması, malzeme akışının sağlanması, yeni ürün geliştirilmesi, üretimde kalite kontrolünün gerçekleştirilmesine ilişkin olarak iş görenlere ve yöneticilere bilgi desteği sağlarlar. Üretim bilgi sistemi, üretim kaynak planlaması, üretimi yürütme, üretime ilişkin süreçleri izleme ve kontrol etme faaliyetleriyle ilgilenir (Durucasu, 2012: 63).

Üretim bilgi sistemi, işletmede üretilen mamullerin, hizmetlerin ve bunlara ilişkin girdilerin (hammadde, malzeme vb.) işletme içindeki fiziksel akışlarına (fiziksel dönüşümlerine) ilişkin bilgileri sağlamaya yönelik bir bilgi sistemidir. Üretim bilgi sistemi, örneğin; üretim planlaması ve kontrolü, stok kontrolü ve yönetimi, kalite kontrol gibi işletme faaliyetlerini getirmektedir. Üretim bilgi sistemi işlem süreçleme işlevleri, iş akışları, teknoloji, siparişlerin izlenmesi, depo ve ambar bilgileri vb. üretim denetimi ve raporlama işlevleri (üretim denetimi, maliyet denetimi, girdi denetimi, ISO 9000 sistemleri vb.), yapısal olmayan üretim planlaması işlevleri (kuruluş yeri seçimi, kapasite saptama, teknoloji seçimi, yapısal üretim kaynakları, uzun dönemli talep tahminleri) gibi işlevleri kapsamaktadır (Sürmeli, 2007: 29,30).

Üretim bilgi sisteminde üretilen tüm bilgiler ve bunların bilgi formlarına işlenmiş birer kopyaları, muhasebe bilgi sistemine ulaştırılır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 163).

2.5.2. Pazarlama Bilgi Sistemleri

Uygun pazarlama sisteminin ortaya konulması ve pazarda başarılı ticari işlemler yapılması yönünden bilginin çok önemli fonksiyonu vardır. Bu bilgiler, pazarlama yöneticileri için, alıcı ve satıcıların fiyatları kontrol ve ürünlerin satış zamanını tespit etmelerine, üretim yönetiminin üretim miktarı ve tipini belirlemelerine yardımcı olur. Son yıllarda pazarlama politikalarındaki gelişmeler, ticaretin serbestleştirilmesi daha fazla ve güvenilir pazar bilgilerine ihtiyacı artmaktadır (Fidan, 2009: 2154).

Bilgi, her zaman pazarlama kararlarının etkin olarak alınmasında kritik bir faktör olmaktadır. Pazarlama bilgi sistemi kavramı, spesifik pazarlama kararlarında yeni bilgi süreç teknolojilerine zamanında başvurabilmek için 1960'lar da bir teknik olarak ortaya çıktığı görülmektedir. PBS, bir bilgi birikimi sisteminin çıktısıdır. Bilgi birikimi, örgütsel performansı artırmak için bilginin yaratılması, saklanması ve kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama bilgi sistemi ile tüketicilerden sağlanan geri bildirim ile ürün ve hizmetlerde etkililik ve verimlilik artırılır ve bu bilgiler ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, değiştirilmesi ya da yok edilmesi konularında kullanılır ve böylece işletme rekabet avantajı sağlamaktadır (Karayormuk ve Köseoğlu, 2005: 106,107).

Pazarlama stratejisinin geliştirilmesi, firmanın içsel ve dışsal çevresinin derinlemesine analiz edilmesini ve faydalı bilgilerin sentezini gerektirmektedir. Firma çevresinin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bilgi, pazarlama kararlarına temel teşkil edecek şekilde toplanmalı, yapılandırılmalı ve organize edilmelidir. Bu aşamada ham verinin faydalı bilgiye dönüştürülmesinde, bilgisayara dayalı bilgi sistemlerinin pazarlama alanındaki uygulaması olan Pazarlama Bilgi Sistemleri (PBS) yaşamsal önem arz etmektedir (Yeşilada, Yeşilada ve Tanyeri, 2003: 301).

İşletmelerde kullanılan bilgi sistemleri yardımıyla müşterilerle olan ilişkilerden iş süreçlerine, pazara girme stratejilerinden performans ölçümüne kadar her alanda teknolojiden yararlanmak suretiyle bilgi yönetiminin geliştirilmesi sağlanırken, rekabet avantajı da elde edilmektedir. Pazarlama, çok iyi tanımlanmış bir pazarda müşteri ihtiyaçlarının, arzu ve isteklerinin analizi ve yapılan bu analize uygun olarak karşılanması için gerçekleştirilen ürün geliştirme ve tasarımı, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım ile ilgili tüm faaliyetlerin planlanması ve uygulanmasıdır (Ceran ve Bezirci, 2011: 105).

PBS, şöyle tanımlanmaktadır: ‘‘Pazarlama bilgi sistemi, pazarlama yöneticilerinin karar alabilmeleri için gerekli olan, düzenli ve akıcı bilgilerin toplanması, sınıflandırılması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve dağıtımını sağlayan insan, araç-gereç ve metotlar dizisidir (Çakıcı ve Gök, 2004: 74).

PBS, pazarlama araştırması, pazar bilgisi ve işletmenin iç muhasebe sisteminden oluşmaktadır. Bunların topladığı verilerin oluşturduğu veri tabanı

PBS'dir. Pazar araştırması, pazarlama bölümü tarafından birincil ve ikincil araştırmalar ile anket çalışması yoluyla yapılırken, muhasebe, müşteri gruplarına, coğrafik bölgelere göre müşteri talep ve satış analizleri yardımıyla bilgiler toplamaktadır. Pazar bilgisi, rakiplerin ürettiği mal ve hizmetler, müşterilerle ilgili olarak toplanan bilgilerdir (Ceran ve Bezirci, 2011: 106,107).

PBS'nin sağlayabileceği yararlar kısaca şöyle özetlenebilir (Tolon, 2006: 29);

- İşletme yöneticilerinin günlük sorunlar arasında kaybolma yerine, zaman ufuklarının genişlemesine yardımcı olur.
- Yöneticilerin moralini ve verimliliklerini artırır, çabalardaki gereksiz tekrarı azaltır.
- Beklenmedik olaylar karşısında daha hazırlıklı olmaya yardımcı olur.
- Pazarlama çalışma ve uygulamalarını kolaylaştırır.
- Pazarlama faaliyetleri kontrollerindeki etkinliği artırır.
- Yöneticiler ve diğer personel için eğitim işlevi görür.

PBS'nin ürettiği bilgi formlarının bir kopyası, muhasebe bilgi sistemine gönderilir ve muhasebe bilgi sisteminde girdi olarak işlem görürler (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 163).

2.5.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

İnsan kaynakları kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir. İşletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi, hatta en önemlisi insan kaynağıdır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 278).

İnsan kaynakları bilgi sistemi (İKBS); dünyada bilgisayar teknolojilerinin maliyetinin düşmesi, ağ bağlantılarının etkili olarak güvenilir bir şekilde kullanılmaya başlanması, yasal zorunlulukların artması ve özellikle belli ülkelerde çalışana önem verilmeye başlanmasıyla gelişmiştir. Büyük şirket ve organizasyonlar özel ihtiyaçları doğrultusunda insan kaynakları bilgi sisteminin basit yazılım ve

donanımlarla gelişmesine katkı sağlamışlardır. Bununla birlikte personel yönetimi kavramının değişimi ve dönüşümüyle, el ile takibin zorlaşması ve personel mantığının ortaya çıkışı, beraberinde yeni arayışlar getirmiştir. 1960-1970'lerde kullanılan teknolojilerin IBM önderliğinde hızla gelişmeye, yaygınlaşmaya ve ucuzlamaya başlaması işletmeleri daha rahat bilgisayarlarla tanıştırdı. Bu da, yönetim bilişim fonksiyonlarının gelişmesine, doğal sonuç olarak da insan kaynakları bilgi sisteminin gelişmesine yardımcı oldu. İKBS, işletmenin insan kaynakları hakkındaki enformasyonun elde edilmesi, depolanması, analiz edilmesi, düzeltilmesi ve dağıtılması için kullanılan bireyler, süreçler, şekiller ve verilerden oluşan bütüne denir. Bir diğer tanımda ise; İKBS, bir örgüt tarafından ihtiyaç duyulan insan kaynakları faaliyetleri ve örgütsel birim özellikleri hakkındaki verileri düzenli bir biçimde toplama, stoklama, saklama, düzenleme ve analiz ederek geçerli duruma getirmek için kullanılan sistemli bir izlektir (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009: 348).

İKBS, “kurumun insan kaynakları hakkındaki bilginin elde edilmesi, depolanması, analiz edilmesi, düzeltilmesi ve dağıtılmasında rol alan bireyler, süreçler, şekiller ile veriden oluşan bütüne” denir. Bu yüzden sistem sadece bilgisayar donanım ile yazılımından bu elementler etkin bir sistem için önemli olsalar da- ibaret olmayıp çok daha fazlasını ifade eder. Bu süreçte yoğun olarak bilgisayarlardan faydalanılmakta, uygun yazılım ve donanım birimleri ile insan kaynaklarının etkin kullanımı önemli olmaktadır. Sistemin başlıca amacı, zamanlama açısından uygun, tam ve doğru bilgiyi insan kaynağına dönük kararlar verecek olan ilgililere sağlamaktır (Aydın ve Öktem, 2009: 125).

İKBS, daha çok İK departmanına sistematik bilgi ve teknolojik destek sağlamak amacıyla oluşturulan ve daha çok İK profesyonellerinin ulaşabildiği bir bilgi destek sistemi olarak görülmektedir (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2013: 108).

İKSB'nin rolü bu yüzden, personel çalışanlarının faaliyetlerinin etkili ve etkin olmasını sağladığı gibi, yönetsel düzeyde karar verme kalitesini de artırmaktadır. İKBS'nin organizasyon içerisinde kurulması maliyetli görülse de, uzun vadede operasyonel maliyetlerin düşürülmesini sağlayacak bir sistem düzeni olmaktadır (Uçan ve Tekşen, 2005: 347).

İKBS’de yer alacak İnsan Kaynakları’nın işlevi, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Ancak ideal olan yapı, işletmedeki tüm İnsan Kaynakları faaliyetlerini içeren bir sistemin kurulmasıdır. Bu kapsamda, İKBS’de bulunması gereken İnsan Kaynakları faaliyetleri aşağıda sıralanmıştır (Saldamlı, 2008: 245).

- Personel özlük bilgileri,
- Eğitim bilgileri,
- Ücret bilgileri,
- İş deneyimine ilişkin bilgiler,
- İletişim bilgileri,
- Personel bulma sürecine ilişkin bilgiler,
- Performans değerlendirme bilgileri,
- Çalışma sürecine ait bilgiler,
- Sendika bilgileri,
- Sağlık ve kaza bilgileri,
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler,
- İşten ayrılma bilgileri.

Yukarıda görüldüğü gibi İKBS; personel temini, ücret politikası, çalışan ilişkileri, çalışan performansı, oryantasyon eğitimi, mevcut personeli geliştirme eğitimleri gibi süreçlerin takibini tapmaktadır. Bu süreç kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler sonucu üretilen bilgiler çalışan ve yönetim ilişkileri yönetimi açısından önemlidir.

İKBS’de üretilen bilgiler ve bunların bilgi formlarına işlenmiş birer kopyaları, muhasebe bilgi sistemine ulaştırılır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 163).

2.5.4. Finansal Bilgi Sistemleri

Finansal bilgi sistemi, genel veya finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi gibi geleneksel muhasebeleri de içine almaktadır. YBS’nin en önemlisi ve en eskisi olan muhasebe bilgi sistemi, aynı zamanda işletmeler tarafından bu güne kadar geliştirilen en iyi ve en geniş uygulama alanı bulabilen bilgi sistemi olma özelliğine de sahiptir. Finansal bilgi sistemi, finansal ve maliyet muhasebesi, satışlar ve alacaklar, satın alma, borçlar, stok işlemleri, ücret ve işçilikler, maliyetleme ve

maliyet kontrolü, gelir ve gider işlemleri, duran varlıklar, sorumluluk muhasebesi, mali analiz ve bütçeleme alt sistemlerinden oluşmaktadır. Finansal sistemde sayılan bu sistemlerinin tamamının bulunması şart değildir. Finansal bilgi sisteminin kapsamı, işletmelerin yapılarına, özelliklerine ve faaliyet konularına göre değişiklikler gösterir. Finansal bilgi sisteminde kullanılan bilgi işlem donanımları ve bunlara bağlı olarak bilgi işlem yöntemleri işletmenin koşullarına göre değişiklikler gösterebilir. Fakat buna rağmen sistemin temel yapısı aynı kalır. Finansal bilgi sisteminin en büyük amacı, bir organizasyonun sınırları dışındaki bireyler ve gruplar için gerekli bilgiyi sağlamaktır (Bekçi ve Alkan, 2009: 3).

Bu bağlamda finansal bilgi sistemi (Demir ve Coşkun, 2009: 3);

- Yönetimin varlıklar üzerindeki yönetim görevini yerine getirmede,
- İşletme faaliyetlerinin kontrolünü mümkün kılmada,
- Geleceğe yönelik işletme faaliyetlerini planlamada, ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayan bir bilgi sistemi olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Finansal bilgi sisteminin genel yapısı aslında muhasebe bilgi sistemini yansıtmaktadır. Finansal bilgi sisteminin daha kapsamlı olarak istatistikî bilgileri de içermesi muhasebe bilgi sisteminden ayrılmasına neden olmuştur. Geleneksel muhasebe bilgi sistemleri bilgileri kaydeden, sınıflayan bir sistem olarak görünürken, modern finansal bilgi sistemi bilgilerin iç kontrolde, karar almada kullanılması sekliyle karşımıza çıkmaktadır (Demir ve Coşkun, 2009: 4).

Finansal bilgi sistemini, kıt kaynakların optimum dağılımına ve işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak şekilde, kullanıcıların bilinçli yargılarda bulunmasına ve karar vermesine olanak sağlamak üzere belirli bir niceliksel bilgi üreten ve ürettiği bilginin kullanıcılara iletilmesini sağlayan bir sistem olarak tanımlamak mümkündür. Finansal bilgi kullanıcılarının finansal bilgi sisteminden beklentileri ise farklılık göstermektedir. Diğer bir ifadeyle yatırımcıların bilgisi, zamanı, yaşı, sağlık durumu, beklentileri, gelir ve yaşam biçimi ile psikolojik yapıları finansal bilgi sisteminden beklentilerini farklılaştırmaktadır. Ancak bu beklentilere rağmen yatırımcıların ortak olarak buldukları payda ise, işletmenin olumlu nakit meydana getirebilme yeteneğidir (Usul ve Bekçi, 2001: 69).

Finans bilgi sisteminin ürettiği bilgi formlarının bir kopyası, muhasebe bilgi sistemine gönderilir ve orada girdi olarak işlem görürler (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 163).

2.5.5. Muhasebe Bilgi Sistemleri

Muhasebe değişmeyen rasyonel ilkelerden hareketle yönetimi düzenleyip yürüten ve böylece yönetimin devamını sağlayan bir sanattır. Muhasebe kısmen veya tamamen mali nitelikte olan mübadele işlemlerini ya da muadili ekonomik olayları para cinsinden, sistematik olarak teşhis etme, toplama, belgelendirme, kayıt ve tasnif edip anlamlı bir şekilde özetleme, tahlil ve tefsir işlemlerini, bunların sonuçlarını, ticari kişiliğin sahipleri ve iradecileriyle, bu kişilikle ilişkisi bulunan diğer kimselere, kullandıkları amaçlara yarayacak bilgiler olarak sağlama sanat, bilim ve tatbikattır (Dabbağoğlu, 2011: 19,20).

Muhasebe bilgi sistemi; işletme içi ve işletme dışı bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duydukları bilgileri, ham verileri veya sıradan bilgileri finansal bilgiye dönüştürerek, üretmek ve ürettiği bilgileri raporlar aracılığıyla sunmak amacıyla bir araya getirilmiş ve birbiriyle ilişkili öğeler bütünü olarak tanımlanabilir (Karacaer ve İbrahimoğlu 2003'ten Aktaran Daştan, 2008: 75).

Muhasebe bilgi sistemi (MBS), finansal bilgi kullanıcılarının verecekleri kararlara dair ihtiyaç duyabilecekleri her türlü finansal bilginin toplandığı, depolandığı ve işlendiği sistemdir (Özdemir ve Bayazıtlı, 2012: 99). Muhasebe bilgi sisteminde üretilen ve ilgili taraflara sunulan bilgiler kendine özgü özellikler taşırlar (Arzova, 2009: 11).

İşletme yöneticilerine bilgi sağlayan, işletmenin kaynaklarının oluşumunu, oluşan kaynakların kullanılma biçimini, tüketilen kaynaklar sonucunda meydana gelen artış veya azalışları ve işletmenin mali açıdan durumunu açıklayan bilgileri üreten ve bunları ilgili kişi ve kuruluşlara ileten sistem, muhasebe bilgi sistemidir (Bekçi ve Ömürberk, 2003: 98,99).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ VE KARAR VERME

3. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ

Temel unsurları girdi, işlem, çıktı ve geri besleme olan bilgi sistemlerinden birisi muhasebe bilgi sistemidir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de katkısıyla, bilginin haiz olduğu güç ve önem sürekli artmakta, muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgilerin de bu paralelde tam, açık, anlaşılır, zamanlı, doğru, tarafsız ve güvenilir olması son derece önem hal almaktadır (Daştan ve Erol, 2011).

Yönetim bilgi sistemlerinin bir alt sistemi olan muhasebe bilgi sistemini açıklamadan önce işletmeler açısından muhasebe ve amaçları açıklanacaktır.

İşletme faaliyetlerinin ve başarı düzeylerinin mali anlamda değerlendirilmesini amaçlayan ve bir bilgi sistemi olarak ortaya çıkan muhasebe kavramı, M.Ö. 3000 yılına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Diğer bir ifadeyle birlikte uygarlıkların oluşumu ile birlikte muhasebenin de oluştuğu söylenmektedir (Bekçioğlu ve Köroğlu, 2013: 51).

Muhasebe, işletmenin faaliyet süreci içerisinde türlü fonksiyonların yerine getirilmesinde alınan kararların uygulanması ile varlıklarda ve varlıkların kaynaklarında oluşan parasal değişimleri saptar ve bunları yeni kararlar alınmasında tekrar kullanılabilir bilgiler haline getirir. Diğer bir ifade ile muhasebe, işletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişme yaratan ve parayla ifade edilebilen işlemlerle ilgili bilgiler toplar, kaydeder, sınıflar, özetler, analiz ve yorum ile ilgililerin bilgilerine sunar (Ece, 2007: 9). Bu özelliği dolayısıyla literatürde “işletme dili” olarak nitelendirilmekte ve çıkar grupları ile işletme arasındaki bilgi akışını sağlayan tek kaynak olarak görülmektedir (Dinç ve Kaya, 2006: 140).

Muhasebe metodolojisi bir ekonomik birime (işletmeye) etki yapan olayların ve işlemlerin saptanmasını esas alır. Bu saptama yapıldıktan sonra söz konusu kıymet hareketlerini ölçülerek muhasebe kayıtlarına aktarılır (kayıtlanır), sınıflandırılır ve özetlenir. Bu sürecin sonunda muhasebe raporları düzenlenerek ilgililere dağıtılır. Muhasebenin amacı geçerli finansal bilgileri karar alıcılara yarayacak biçimde düzenleyerek sunmaktır. Bu açıdan muhasebe yaratıcılığı olan bir

süreçtir (Güredin, 2010: 24.25). Muhasebe sistemi, muhasebe süreci sonunda en doğru ve yararlanılabilir bilgiyi üretmek üzere tasarlanır (Kızılboga ve Özşahin, 2013: 225). Muhasebe, genel anlamda işletmenin mali durumunu gerçeğe uygun olarak yansıtmayı amaçlar (Ataman Akgül ve Akay, 2004: 4).

Dünya'daki gelişmeler ve gelişen ekonomik koşullar ele alındığında, işletmelerin birçoğu hem yurt içinde hem de yurt dışında farklı alanlarda faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin bu faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ticari ilişkilerde ise muhasebe departmanları tarafından hazırlanan finansal tabloların oluşturulması sürecinde muhasebe bilgilerinin önemi de yadsınamaz bir gerçektir (Bekçi, 2007: 28).

Finansal raporlar, işletmeye ilişkin karar alacak olan işletme içi ve işletme dışı ilgililerin kararlarına dayanak oluştururlar. Bu raporlar muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilir ve bilgi kullanıcılarına farklı ortamlarda (kâğıda basılı olarak veya bilgisayarlar tarafından görüntülenecek dosyalar biçiminde) ve farklı biçimlerde ulaştırılabilir (Doğan, 2013, 146). Raporlama ile işletme, mali yapısı ile ilgili olarak paydaşlara bilgi verdiği gibi, işletme dışından kişilere de bilgi desteği sağlar (Senal ve Aslantaş Ateş, 2012: 87). İşletme ile ilgili çevrelere gereksinim duyulan bilgileri sunmak amacını taşıyan muhasebe, verileri bilgiye dönüştürmektedir. Bu niteliği itibariyle muhasebe, bir bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır (Kalmış ve Dalgın, 2010: 114).

Muhasebe, bir örgütün kaynaklarının oluşumunu, bu kaynakların kullanma biçimini, örgütün faaliyetleri sonucunda bu kaynaklarda meydana gelen artış veya azalışları ve örgütün finansal açıdan durumunu açıklayan bilgileri üreten ve bunları ilgili kişi ve kuruluşlara ileten bir "bilgi sistemi"dir (Soylu, 2012: 13).

YBS'nin bir alt sistemi olan MBS, mali nitelikte ve para ile ifade edilebilen işlemlere ait anlamlı ve güvenilir verileri toplayan, kaydeden, sınıflandıran, işleyerek bilgiye dönüştüren, raporlayan ve tüm bu süreçleri kontrol eden bir bilgi sistemidir (Doğan, 2013: 146). MBS, işletme bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duydukları bilgileri üretmek ve ürettiği bilgileri raporlar aracılığıyla sunmak amacıyla bir araya getirilmiş ilişkili unsurlar bütünüdür (Daştan ve Erol, 2011: 64).

MBS; işletmelerde bilgi kullanıcılarına, planlama, kontrol ve işletmenin faaliyetlerini sürdürmede ihtiyaç duyacakları bilgileri sağlayan bir veri işleme sürecidir. MBS; bir işletmenin hem tutmak zorunda olduğu defter kayıtları, süreçleri ve finansal bilgilerin kaydı gibi fiziksel elementlerinin hem de politikalarının, kurallarının, prosedürlerinin ve uygulamalarının tümünü ifade etmektedir (Bekçi ve Kutlu, 2009: 19).

MBS; örgütün planlamasına, gelişimine ve operasyonel ve finansal durumun iyileştirilmesine yönelik bilgi üretimini sağlamaktadır. (Demir, 2010: 144).

MBS, bilişim teknolojilerindeki yeniliklere hızlı biçimde uyum sağlayan ve finansal bilgi kullanıcılarının zaman içerisinde gelişen farklı ihtiyaçlarına cevap verebilmek için kendilerini sürekli yenileyen sistemlerdir (Doğan, 2013: 147).

İşlevsel ve yönetim kontrol düzeylerindeki kararları vermek için yapılandırılmıştır. İnsan ve ekipman gibi kaynakların bir araya getirilerek finansal ve diğer verilerin bilgiye dönüştürülmesi için tasarlanmıştır. MBS; insanlar, süreçler ve bilgi teknolojilerinden oluşmaktadır. Herhangi bir organizasyonda muhasebe bilgi sistemi üç önemli işlevi yerine getirmektedir (Bekçi ve Ömürberk, 2003: 99,100).

- Faaliyetler ve işlemler hakkında verileri toplamakta ve kaydetmektedir.
- Planlama, uygulama ve kontrol faaliyetleri için karar vermede kullanılmak üzere veriyi işleyerek bilgiye dönüştürmektedir.
- Organizasyonun varlıklarını korumak için kontrolleri sağlamaktadır. Bu kontroller, ihtiyaç duyulduğu zaman doğru ve güvenilir verilere sahip olunmasını sağlamaktadır.

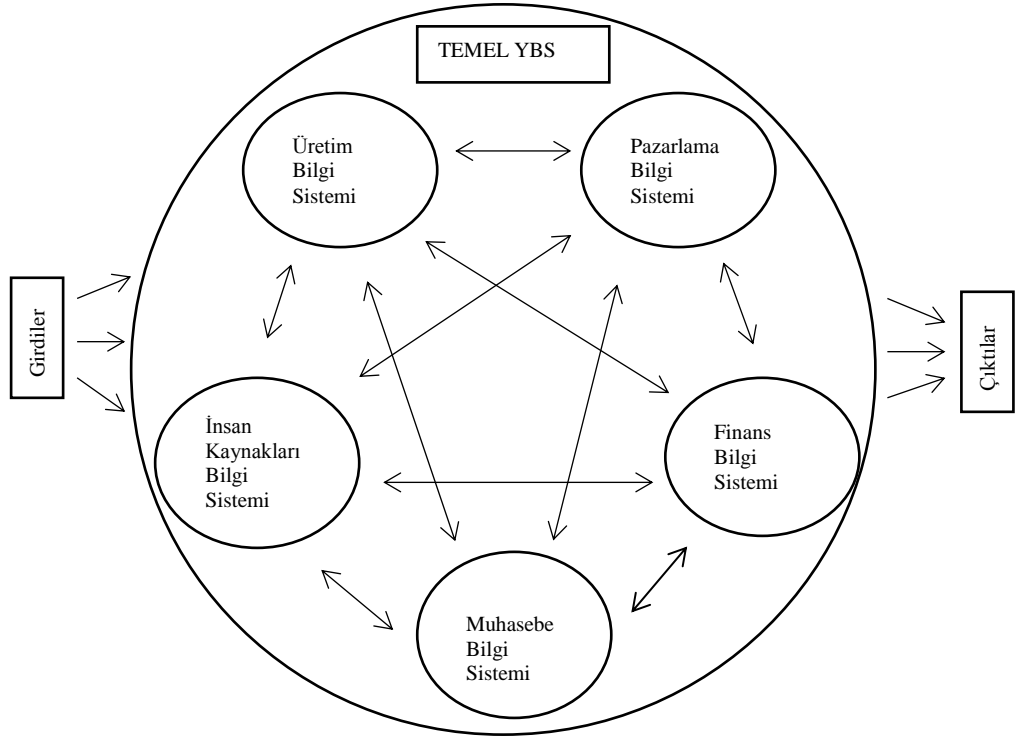
MBS, diğer muhasebe konularından daha farklı özelliklere sahip olan bir sistemdir. Bundan başka muhasebe sistem ve organizasyonunda, tüm işlevleri kapsamaktadır. Aynı zamanda bir işletme organizasyonunun sinir sistemine benzetilebilir. MBS, bir işletmenin muhasebe bilgileri için bir tür dağıtım sistemidir. Sistemde öngörülen unsurlar ise şunlardır: (Gökdeniz, 2005: 87)

- İşletme organizasyonunun yasal raporlama düzeninin gereksinimi olan bilgileri edinmek,
- Güvenilir muhasebe bilgilerini gereksinimi olanlara temin etmek,

- İşletmeleri olası risklerden, muhasebe bilgilerinin işletme içi ya da dışındaki kötüye kullanımlarını korumaktır.

Tablo:2’de işletmenin temel fonksiyonları dikkate alınarak belli başlı bilgi sistemleri sayılmıştır. Üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans ve muhasebe bilgi sistemleri, sistem kavramı geniş olarak birbirinden bağımsız değildir. Sürekli olarak birbirlerine bağımlı olup Şekil:3’te gösterildiği gibi, karşılıklı bilgi alış verişi içindedirler (Sürmeli, 2007: 28).

Şekil 3: İBS ve MBS Arasındaki İlişki



Kaynak: Sürmeli F. (Ed.). (2007). *Muhasebe Bilgi Sistemi*, (1.Baskı). Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1644, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 860, Sy: 28

Muhasebe bilgi sisteminin diğer bilgi sistemlerinden temel farkı sağlanan bilgilerin daha çok sayısal bilgiler olmasıdır (Mizrahi, 2011: 310).

Tablo:2’de ve Şekil:3’te ifade edilen bilgi sistemleri, bilgi akışı suretiyle işletmenin bütün faaliyet fonksiyonlarını (üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans ve muhasebe) dolayısıyla bütün yönetim işlevlerini (planlama, örgütleme, yürütme kontrol) ve yönetim basamaklarını (üst-stratejik düzeyli, orta-yönetim düzeyli, orta-

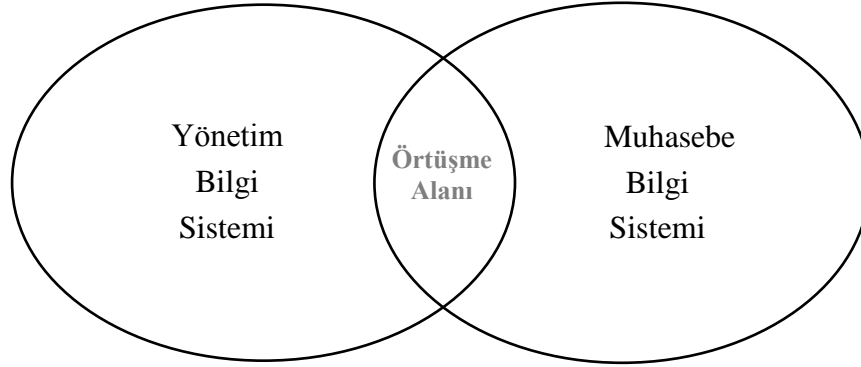
bilgi düzeyli, işlem-operasyon düzeyli), Şekil:3'te gösterildiği gibi, birbirlerine bağlayarak işletmeyi bir sistem şeklinde bütünleştirirler (Sürmeli, 2007: 28).

Muhasebe bilgi sistemi, bir tür bilgi dağıtım sistemi olarak kabul edilebilir. Sistemde ön görülen unsurlar üç tanedir; birinci unsur, işletme organizasyonunun yasal raporlama düzeninin gereksinimi olan bilgileri edinmesidir. İkincisi, güvenilir muhasebe bilgilerini, gereksinimi olanlara temin etmektedir. Son unsur ise işletmeleri olası risklerden, muhasebe bilgilerinin işletme içi ya da dışındaki kötüye kullanımlardan korumaktır. İşletmelerin başarılı olmaları, dünyadaki gelişmelere ayak uydurabilmeleri, kurumsal olarak yönetilebilmeleri ve üst yönetimin isabetli kararlar alabilmesi ancak etkin bir muhasebe sisteminin varlığına ve muhasebe bilgi sistemince üretilen bilgilerin kullanılmasına bağlıdır. Muhasebe uygulamalarının çağdaş özellikleri, bilgi ve raporlama sisteminde ortaya çıkmakta ve bu bilgilerin güvenilir, kolay anlaşılabilir ve ulaşılabilir olması önem taşımaktadır (Hatunoğlu ve Güneş, 2012: 242,243).

Şimdiye kadar yapılan tanımlamalar doğrultusunda, muhasebe bilgi sistemi yönetim bilgi sisteminin bir alt sistemi olarak tanımlansa da muhasebe bilgi sistemi ile yönetim bilgi sistemi arasındaki ilişkilere ilişkin görüşler üç başlık altında toplanabilmektedir (Karcıoğlu, 2000: 11).

- Muhasebe bilgi sistemi yönetim bilgi sisteminin alt sistemidir: Bu görüşe göre, muhasebe bilgi sistemi için işletme dışındaki bilgi kullanıcılarına finansal tabloları üreten bir alt sistemdir.
- Yönetim bilgi sistemi muhasebe bilgi sisteminin alt sistemidir. Bu görüşe göre, muhasebe bilgi sistemi yalnızca işletme dışındaki bilgi kullanıcılarını değil, işletme yönetimine de planlama ve kontrol açısından önemli bilgiler sağlamaktadır. Yönetim tarafından kullanılan bilgilerin büyük bir kısmı finansal nitelikte olup, bütün yönetim kararları muhasebe değerlerinde ve hesaplarda son bulur. Bu nedenle, yönetim bilgi sistemi muhasebe bilgi sisteminin bir alt sistemi olmalıdır.
- Yönetim bilgi sistemi karşılıklı olarak birbirine bağlı sistemlerdir: Bu görüşe göre, bu sistemler birbirinin alt sistemi olmayıp, her iki sistem de yönetim ve işletme dışı bilgi kullanıcılarının bilgi ihtiyacını karşılamak için birlikte çalışmalıdır.

Şekil 3.1: Muhasebe Bilgi Sistemi ve Yönetim Bilgi Sistemi İlişkisi



Kaynak: Karcıoğlu R. (2000). *Stratejik Maliyet Yönetimi*, İstanbul: Aktif Yayınevi, Sy: 12

Şekil:3.1’de Yönetim bilgi sistemi ile muhasebe bilgi sisteminin benzer kısımları olduğu vurgulanmıştır. Yukarıda yapılan tanımlarda muhasebe bilgi sisteminin işletme içi ve işletme dışı kullanıcılara sayısal veriler ürettiğini, yönetim bilgi sistemi için ise yönetim için gerekli olan işletme içi ve işletme dışı bilgileri ürettiğine değinilmiştir. Bu tanımlamalar doğrultusunda, her iki bilgi sisteminde işletme içi ve işletme dışı bilgilerin üretildiği sistemler olması dolayısı ile benzerlik gösterdiği yanları mevcuttur.

MBS üç büyük alt sistemin toplamından oluşur. Bunlar (Yazıcı, 2007: 204);

- a) **Hareket İşleme Sistemi:** İşletme dışındaki kullanıcılara bilgi sağlar.
- b) **Finansal Raporlama Sistemi:** Yasal yükümlülükler gereği bilgi sağlar.
- c) **Yönetim Raporlama Sistemi:** İşletme içindeki kullanıcılara bilgi sağlar.

İnsan, süreç ve bilgi teknolojileri unsurlarının toplamından oluşan MBS’nin temel amacı; işletme içi ve dışı bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duyduğu bilgileri üretmektir. Muhasebe, ilgili grupların bilgi gereksinimlerini karşılayabileceği ölçüde başarılı ve faydalı olabilecek bir sistemdir. Dolayısıyla muhasebe bir bilgi sistemi olarak düşünüldüğünde bu sistemin temel amacı; bilgi talep edenlerin etkili karar almalarını sağlayacak verilerin toplanması, işlenmesi ve iletilmesi olacaktır (Yazıcı, 2009: 204).

3.1. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ÖNEMİ

İşletme bilgi sistemleri içerisinde en eski ve geniş kapsamlı bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemidir (MBS). MBS’de üretilen muhasebe bilgileri, çok sayıdaki işletme içi ve dışı bilgi kullanıcıları tarafından kullanılmaktadır (Acar ve Özçelik, 2011: 11).

İşletme yönetiminde bilginin etkin kullanımı, bilgiye gerekli önemin verilmesini ve tüm karar aşamalarının bilgiye dayandırılmasını zorunlu kılar. Bu sayede meydana gelecek bir bilgi akışı merkezinde bulunan kişi yönetme gücüne sahip olacaktır. Bundan dolayıdır ki, işletme yöneticilerinin yönetim bilgi sistemlerini ve onun önemli bir parçası olan muhasebe bilgi sistemini oluşturmaları veya geliştirmeleri gerekmektedir. Muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgilerin bir kısmı işletme dışına dönük bilgilerdir. Üretilen bilgilerin büyük bir kısmı ise işletme içine dönük ve amaçları yerine getirmek için yönetim muhasebesi amaçları doğrultusunda kullanılan bilgilerdir. Bu amaçlar arasında daha önce de belirtildiği gibi, planlama, kontrol ve değerlendirme çalışmalarının yanı sıra fiyatlandırma kararları ve özel yönetim kararlarının alınması sayılabilir. Bu açıdan yöneticilerin daha doğru kararlar alabilmeleri için zamanında ve doğru bilgilere ihtiyaçları vardır. Gelişen teknoloji işletmeler için oldukça önemli olan bu bilgilerin elde edilmesini kolaylaştırmış ve muhasebe bilgi sistemlerinin oluşmasını sağlamıştır (Koşan, 2011: 124).

MBS, organizasyon bilgi sisteminin en temel ögesi olup işletmenin sürekliliğini sağlama yönünde işletme faaliyetlerinin geleceğe yönelik koşullar dikkate alınarak planlanmasına olanak sağlamaktadır. Bu sistem, hem geleneksel muhasebe işlevlerini yerine getiren ve hem de yönetim muhasebesi, maliyet muhasebesi, sorumluluk muhasebesi, işletme bütçesi gibi yönetsel işlevleri içeren geniş bir bütündür. Muhasebe bilgi sistemini oluşturan öğeleri bilmek ve bu öğeler arasındaki ilişkileri doğru bir şekilde kurmak işletmelerde yönetim uygulamalarının etkinliğinin sağlanabilmesi açısından önemlidir (Güney, 2013: 277).

MBS’den sağlanan bilgiler işletme kararlarında kullanıldıkça işletme için bir ifade edecektir. İşletme yöneticilerinin işletme ile ilgili kararları verirken muhasebe bilgi sistemi çıktılarından yararlanmaları doğru karar vermeleri açısından son derece

önemlidir. İşletmelerde profesyonel yöneticilerin muhasebe bilgi sistemi çıktılarını kullanarak vermeleri gereken belli başlı kararları şöyle sıralayabiliriz: (Mizrahi, 2011: 311,312).

- Satılacak malların miktarlarının ve satış zamanlarının belirlenmesi,
- Malların satış fiyatının oluşturulması,
- Üretilecek mamullerin miktarlarının ve üretim zamanlarının belirlenmesi,
- Üretim için gerekli olan hammadde ve diğer girdilerin nitelik ve miktarlarının saptanması,
- Üretimde kullanılması gereken işgücünün hesaplanması,
- Satın almalar ile ilgili uygun ödeme koşullarının saptanması,
- İşletmenin hangi alanlara yeni yatırımlar yapacağını belirlemesi,
- Yatırımların nasıl finanse edileceği ile ilgili kararlar,
- Alacak, stok ve duran varlık yönetim politikalarının saptanması ile ilgili kararlar,
- Kar planlaması.

3.2. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN İÇERİĞİ

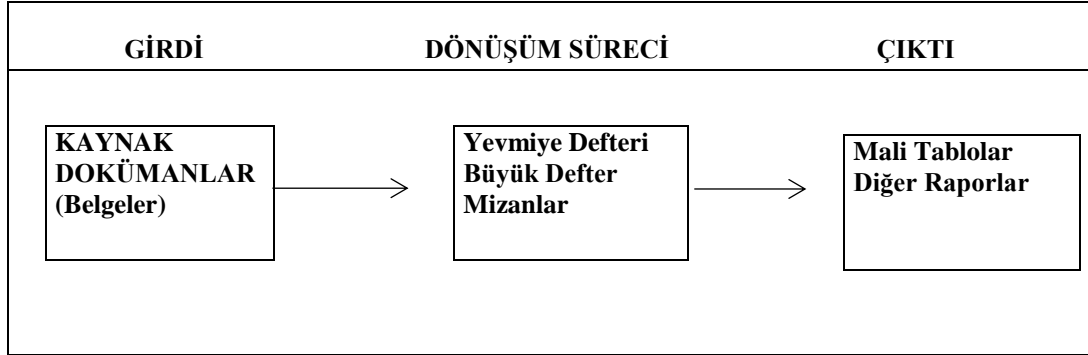
Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS), işletmenin varlıkları ve bu varlıkların kaynakları olan sermaye ve borçlar üzerinde değişme yaratan mali nitelikli işlemlere ait verileri toplayan, toplanan verileri, süreçleyerek (işleyerek) bilgiye dönüştüren ve ortaya çıkan bilgileri raporlayan bir bilgi sistemidir. MBS, yönetim bilgi sisteminin uzmanlık gerektiren temel bir alt sistemidir. Bu çerçevede MBS’de bilgi kullanıcılarının gereksinim duyduğu bilgileri üretmek amacıyla şu işlemler yapılır: (Sürmeli, 2007: 43).

- Mali nitelikli işlemler ve bunlarla ilgili diğer verileri toplamak ve bunları muhasebe bilgi sistemine girdi olarak dâhil etmek,
- Verileri süreçlemek (işlemek),
- Verileri biriktirmek,
- Bilgi kullanıcılarının gereksinimleri çerçevesinde belirlenmiş rapor ve bilgileri oluşturmak,
- Biriktirilmiş veri veya bilgileri sorgulamak (kullanmak) suretiyle gereksinimlere göre çeşitli raporlar, tablolar hazırlamak,
- Bilgileri doğru ve güvenilir olarak üretebilmek amacıyla verilerin toplanmasından raporların hazırlanmasına kadar olan süreçlerin bütünü kontrol etmek.

MBS’de veri veya bilgiler, bütün sistemlerde olduğu gibi, ‘‘Girdi-Dönüşüm Süreci-Çıktı’’ akışını takip eder. Bu akışa uygun olarak öncelikle veriler veya bilgiler sisteme dâhil edilir. Veriler veya bilgilerin sisteme dâhil edilmesinde belgeler kullanılır. Daha sonra bu veri ve bilgiler, bir kayıt ortamı içinde bilgi işlem faaliyetleri ile çıktılara dönüştürülerek ilgili taraflara raporlar şeklinde sunulur. MBS’nin girdisi işletmede meydana gelen finansal nitelikteki işlem ve olaylara ilişkin muhasebe verileridir. Sisteme giren muhasebe verileri bir dizi işlem sürecinden geçirilerek çıktı olarak elde edilen tablo ve raporların içerikleri kullanıcıların ihtiyaçlarına göre, muhasebe bilgisi ya da bir başka işlem sürecine girecek yarı işlenmiş muhasebe verisi niteliğini kazanabilir (Parlakkaya ve Özkürkçüler, 2004: 3).

MBS’ de girdi-dönüşüm süreci-çıktı aşamaları Tablo:3’teki gibidir.

Tablo 3: Muhasebe Sisteminde Bilgi Akışı



Kaynak: Parlakkaya R. ve Özkürkçüler M. (2004). *Bilgisayarlı Muhasebe*, (1. Baskı). Konya: Nobel Yayın Dağıtım, Sy: 3

MBS, bu işlemler dizisi itibariyle, işletme yönetiminin ve işletmeyle ilgili kişi ve kurumların gereksinim duydukları bilgileri sağlamak için Girdi-Süreçleme-Çıktı akışına uygun olarak; verileri toplayan, süreçleyen (işleyen) ve raporlayan bir bilgi sistemi olmaktadır. MBS'nin belirtilen şekilde sağlayacağı bilgilerin sadece yapılmış, tamamlanmış işlenmiş faaliyetlerine ilişkin tarihi bilgilerden ibaret olacağı düşünülmemelidir (Sürmeli, 2007: 43).

Genel olarak bir muhasebe bilgi sistemi; planlama, kontrol ve karar alma aşamaları için veri toplamak, bu verileri işlemek, kaydetmek ve verilerin dağıtımını yapma fonksiyonlarını içermektedir. Muhasebe bilgi sistemi bir organizasyonda, aşağıda sıralanan üç fonksiyonu yerine getirmektedir (Kaygusuzoğlu ve Uluyol, 2011: 302,303):

- Faaliyetler ve operasyonlar için veri toplama ve kaydetme,
- Planlama, uygulama, kontrol ve karar verme aşamaları için toplanan bu verileri ve bilgileri işleme,
- İşlerin aksamadan sürdürülebilmesi için gerekli kontrolleri sağlama.

3.3. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ALT SİSTEMLERİ

Muhasebe bilgi sistemi, daha önce de belirtildiği gibi, işletme içi ve işletme dışı bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duyduğu bilgileri üretmektedir. Muhasebe bilgi sistemleri genel olarak finansal muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

3.3.1. Finansal Muhasebe

"Genel Muhasebe" adıyla da anılan bu muhasebe kolunun amacı, işletmenin finansal durumunu etkileyen olay ve işlemlerin para birimiyle ölçülen sonuçlarını işletme dışındaki kişi ve kurumlara bildirmektir. Finansal muhasebenin işletme dışından gelen veri istemlerini karşılamaya yönelmiş bulunması, bu muhasebe dalında yürütülen veri toplama ve veri işleme çalışmaları ile sonuçta düzenlenen finansal tabloların ilgili üçüncü kişilerce bilinen ve benimsenen birtakım esaslara uygun olmasını zorunlu kılar (Büyükmirza, 2007: 27).

Genel muhasebe, işletmenin mali (finansal) yapısını gösterir. Bu nedenle işletmenin kaynaklarını nereden sağladığı ve bunları nerelere yatırdığı genel muhasebe hesapları üzerinden izlenir (Sevilengül, 2000: 20). Bu muhasebe sistemi aynı zamanda, bir hesap dönemine ait faaliyet sonuçlarını, özsermaye değişimlerini ve nakit akışını raporlar. Kredi kurumları, mevcut ve potansiyel ortaklar, çalışanlar ile kamuoyu işletme ile ilişkilerinde alacakları kararlarda bu raporlardan yararlanır (Dabbağoğlu, 2011: 33).

Finansal muhasebe sistemi, işletmenin temel olaylarını oluşturan tedarik ve satış işlevlerinin fiziki ve parasal hareketlerini kronolojik sırada ve konularına(sistemik) göre kaydeder, faaliyetin sonucunu finansal tablolarla(bilanço ve kar zarar cetveli) ortaya koyar. Finansal muhasebe ile bir yandan tüm değer artışları ve azalışları diğer yandan varlık ve sermaye yapısındaki değişimler saptanmış olur (Karcıoğlu, 2000: 14).

Finansal bilgi sistemi, işletmede iç kontrolü olurlu kılmak ve yönetsel bilgileri sağlamak amacıyla kurulan alt bilgi sistemlerinin oluşturduğu bir bütündür. Bu bütünü oluşturan alt bilgi sistemleri; maliyet muhasebesi bilgi sistemi, finansal muhasebe bilgi sistemi, sorumluluk muhasebesi bilgi sistemi, kar planlaması, nakit

bütçeleme, sermaye bütçeleme gibi bütçe sistemleri olarak sınıflandırılabilir. Finansal bilgi sistemi, bu içeriği itibarıyla farklı bilgi kullanıcılarının farklı ihtiyaçlarını karşılayacağı açıktır. Bu nedenle işletmenin mevcut bilgi sisteminin "muhasabe bilgisi" sağlamaktan çok "yönetim bilgisi" sağlamaya dönüştürülmesi bir zorunluluk olmaktadır (Arzova, 2009: 8).

3.3.2. Maliyet Muhasebesi

Maliyet muhasebesi sistemi esas itibarıyla işletme içine dönük muhasabe olup, üretim faktörlerinin kullanılarak mal ve hizmet üretiminin yapıldığı işletmelerde, işletme içi fiziki mal ve hizmet hareketlerinin izlenmesi ve dönem itibarıyla üretim birimlerinin maliyetlemesi söz konusudur. Yönetimin belirli karar durumları için moneter olmayan büyüklükleri de -ek maliyetler gibi- içerdiğinden finansal muhasebeden daha geniş bir alana sahiptir. Emredici yasal kaidelere sahip olmaması, finansal muhasebeyle olan farkını oluşturur. Maliyet muhasebesi, ekonomiklik, rasyonellik ve amaca ulaşma gibi işletme sürecinin kontrolüne hizmet ettiğinden iç raporlamayla ilgilidir. Ancak sınıai maliyetin bulunmaması ile finansal muhasebede finansal tabloların çıkarılması mümkün olacağından, dış raporlama içinde hizmet eder (Karcıoğlu, 2000: 14,15).

Üretilen mal ve hizmetin üretim maliyetini hesaplamak, Maliyet kontrolü sağlamak, Başarıyı değerlemek, Elde edilen bilgilere göre planlamaya ve karar almaya yardımcı olmak maliyet muhasebesinin görevleri arasında yer alır (Aslan, 2008: 3).

3.3.3. Yönetim Muhasebesi

Muhasabe bilgi sisteminin, işletme yönetiminin planlamada, karar almada ve denetimde kullandığı verilerin raporlanması ile ilgili yönünü yönetim muhasebesi yerine getirmektedir (Akgün ve Kılıç, 2013: 23,24).

Yönetim Muhasebesi; yöneticilere, işletme yönetiminde alacakları kararlar için her düzeyde gereksinme duydukları bilgileri hazırlayan, yorumlayan, bütçeler vb. planlama ve kontrol teknikleriyle etkin bir kontrol sürecinin verilerini sunan muhasabe alt sistemidir (Arzova, 2011: 12).

Yönetim muhasebesi sistemi, yönetimin planlama ve kontrol faaliyetlerinde kullanacağı bilgileri üreten muhasebe alt bilgi sistemidir. Yönetim muhasebesi de verilerin toplanması, işlenmesi, analizi ve bilgilerin yönetime iletilmesi gibi faaliyetleri içerir. Bir başka ifadeyle, yönetim muhasebesi ham verilerin toplanması ile başlayıp sonuçta ihtiyaca uygun bilgilerin üretilip sunulmasına kadar işletme yöneticilerini hedef alan muhasebe faaliyetlerini içerir (Karcıoğlu, 2000: 16).

"Analitik Muhasebe" adıyla da anılan bu ikinci ana muhasebe dalının amacı, işletme yöneticilerinin sağlıklı kararlar alabilmeleri için gereksinme duydukları sayısal bilgileri kendilerine sağlamaktır. Bu bakımdan, ilgili bilgilerin ham veri olarak toplanmasından başlayıp, sonuçta ihtiyaca uygun raporların düzenlenmesine kadar işletme yöneticilerini hedef alarak yürütülen tüm muhasebe çalışmaları, yönetim muhasebesini oluşturur (Büyükmirza, 2007: 29).

Gerek genel muhasebe, gerek maliyet muhasebesinden elde edilen verilerden hareketle, yeni veriler üreterek işletme yöneticilerinin karar almada gereksinme duydukları sayısal bilgileri sağlayan muhasebe bölümüdür. Yönetim muhasebesi, yöneticilerin genel muhasebe ve maliyet muhasebesi verilerinden yararlanmasını kolaylaştıran teknikleri geliştirir (Sevilengül, 2000: 20).

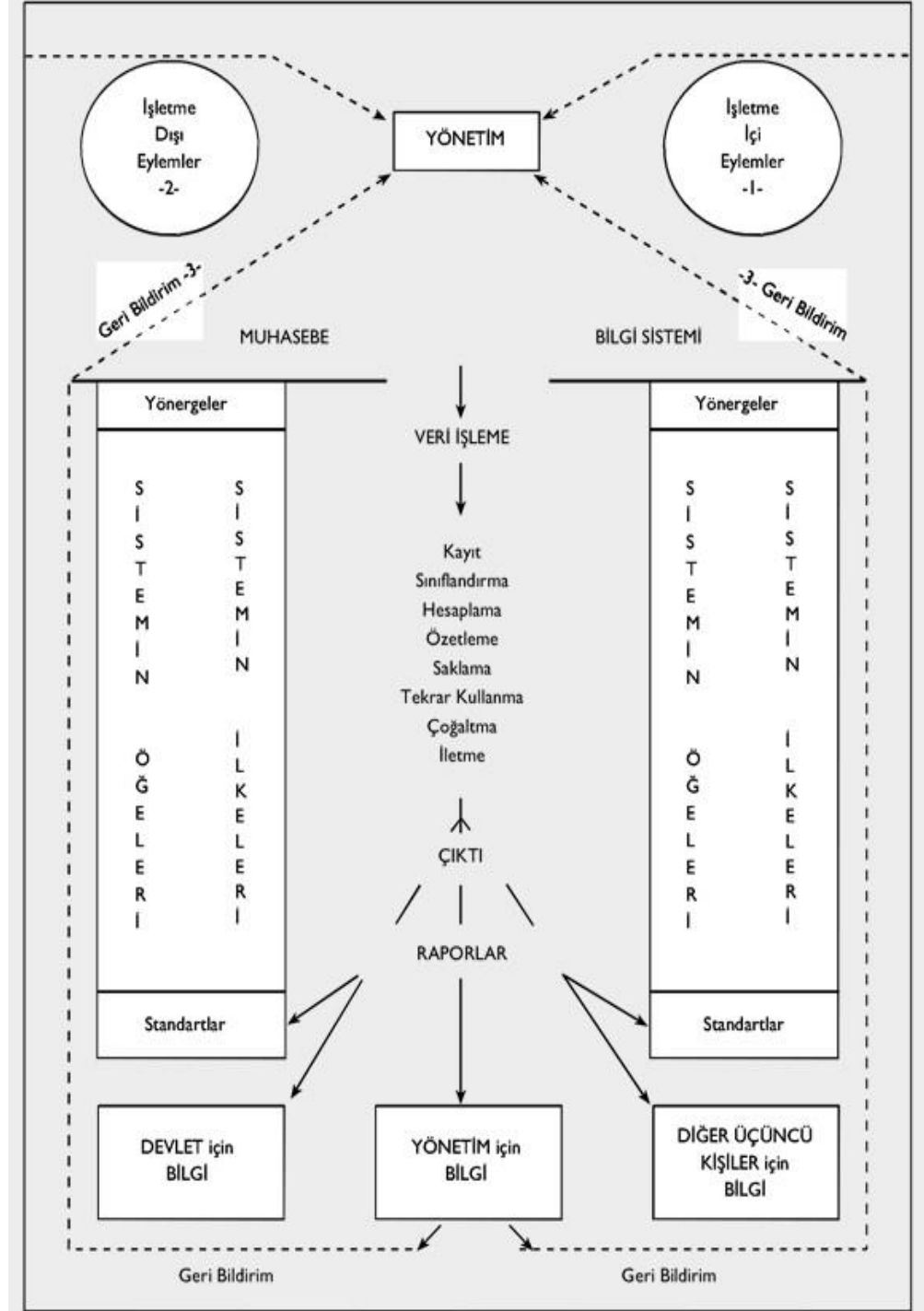
Yönetim muhasebesini yöneticiler kullanır. Yöneticiler sorunlarını yerine getirirken amaçlarını belirler, planlarını ve bütçelerini yapar ve çeşitli kontrol araçları kullanır. Bunların her birini bir araya getirirken bunların aralarındaki ilişkiler açıklıkla belirlenmelidir (Hatiboğlu, 2003: 4).

Yönetim muhasebesi, firma yöneticilerinin, firmanın esas amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerek duyduğu finansal bilgileri üretmek ve raporlamak yükümlülüğünü taşır (Güzel ve Mersin, 2007: 174). Yönetim muhasebesi ağırlıklı olarak işletme içindeki kişilere bilgi sunmaktadır. Gerek genel muhasebe, gerekse maliyet muhasebesi verilerinden yararlanarak, kendine özgü yöntemlerle bu verileri işleyen yönetim muhasebesinin görevi, işletme yöneticilerine karar almada gereken sayısal bilgileri sağlamaktır. Burada defter kayıtlarından çok, farklı yöntemlere göre işlenmiş ve çeşitli seçenekler arasından en doğru seçeneği gösteren bilgiler üretilmektedir. Geleceğe yönelik projeksiyonların hazırlanmasında hareket noktası yine yönetim muhasebesindeki sayısal sonuçlardır (Akpınar ve Özdemir, 2010: 10)

3.4. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN YAPISI

MBS işletme içi ve işletme dışı kullanıcılar için bilgi üreten bir bilgi sistemi olması sebebi ile ve üretilen bilgilerin yönetim kararlarına da etki eder. MBS'nin temel yapısı Şekil: 3.2'de gösterilmiştir.

Şekil 3.2: Muhasebe Bilgi Sisteminin Genel Yapısı



Kaynak: Sürmeli F. (Ed.). (2007). *Muhasebe Bilgi Sistemi*, (1.Baskı). Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1644, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 860, Sy: 58

Etkili bir muhasebe bilgi sistemi; işletmenin nakit ödemelerini ve nakit çıkışlarını zamanında muhasebe kayıtlarına aktarılıp aktarılmadığının kontrolünü, personel ve örgütsel yapısıyla ilgili muhasebe sisteminin düzgün olarak çalışmasının uygunluğunu, zamanla işletmede değişen sisteme uygunluğu sağlamak için muhasebe sisteminin esnekliğini ve iyi bir maliyet-gelir ilişkisini sağlamalıdır. Muhasebe bilgi sisteminin amacı, iç ve dış bilgi kullanıcılarına muhasebe bilgisi sağlamasıdır. Bu amacı başarmak için; işlem sürecindeki günlük faaliyetlerin desteklenmesi, bilgi sürecinde iç karar alıcıları tarafından alınan kararları desteklemek ve yönetimle ilgili yasal yükümlülükleri yerine getirmek gerekir (Akgün ve Kılıç, 2013, 24).

MBS açık sistem olması dolayısıyla, bu sistemde üretilen bilgiler işletme içi ve işletme dışındaki bilgi kullanıcılarına çeşitli raporlar aracılığıyla iletilir (Parlakkaya ve Özkürkçüler, 2004: 3).

Şekil:3.2’de görüleceği üzere muhasebe bilgi sistemi işletme içi ve işletme dışı eylemlerden aldığı verileri bilgi işlem merkezinde çeşitli yöntemlerle işlemekte ve raporlar halinde başta yönetim olmak üzere diğer bütün kesimlere sunmaktadır (Daştan, 2008: 76).

Şekil: 3.2’de gösterilen muhasebe bilgi sisteminin genel yapısı ve bu yapı içinde işletme faaliyetlerine ait verilerin bilgi işlem faaliyetleri sonucunda bilgilere dönüştürülmesi ve bu bilgilerin raporlar şeklinde ilgililere iletilmesi; “işletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişme yaratan mali nitelikteki ve para ile ifade edilen işlemlere ait bilgileri, genel kabul görmüş kavram ve ilkeler çerçevesinde; kaydetmek, sınıflandırmak, özetlemek, analiz etmek ve yorumlamak suretiyle ilgili kişi veya kurumlara raporlar halinde sunmak” şeklinde ifade edilen muhasebe içeriğini ayrıca ortaya koymaktadır (Sürmeli, 2007: 57).

- a) **Kullanıcılar:** Mevcut bilgileri sisteme işleyen personellerdir. MBS bir sistem olması yanı sıra sisteme veri girişi sağlayan personel oldukça önem arz etmektedir. Bu nedenle bu personeller mesleki, teknik bilgi ve tecrübe anlamında yeterli seviyede olmalıdır.
- b) **Komutlar ve işlemler:** Kullanıcı tarafından girilen bilgilerin işlenmesi için geliştirilen yazılım ve programlardır. Bu yazılım ve donanım programları bilgi teknolojilerinin gelişimi ile mevcut sistemin ürettiği bilgilerin kaliteli olmasını sağlamak amacıyla devamlı olarak güncellenmelidir. Bu süreçte kullanılan donanım ve yazılım yetersiz görüldüğünde geliştirilmelidir.
- c) **Amaçlar ve hedefler:** Sistemin kaliteli bir şekilde işlenmesini sağlamak amacıyla belirlenmiş amaç ve hedeflerdir. Belirlenen ve takip edilen standartlar doğrultusunda sisteme işlerlik sağlar.
- d) **Girdiler:** Kullanıcı tarafından sisteme girilen bilgilerin veri olarak depolanmasıdır.
- e) **İşleyici:** Kullanıcı tarafından sisteme veri olarak kaydedilen girdilerin işlenmesidir.
- f) **Çıktılar:** Kullanıcı tarafından girilen verinin sistemde girdi olarak işlenmesinden sonra üretilen bilgidir.
- g) **Veri deposu:** Sistemden çıktı olarak üretilen bilginin yeniden erişiminin sağlanması ve saklanmasıdır. MBS’de üretilen bilgilerin işletmeler açısından önem arz etmesi sebebi ile tavsiye edilen saklanacak bilgilerin örgüt yapısı dışında korunaklı ikinci bir noktada da saklanmasıdır. Üretilen bilginin sonraki süreçlerde geçmişe dönük olarak kullanılmak istendiği durumda ulaşılabilirliği ve korunabilir olması da önemlidir.
- h) **Kontrol ve güvenlik önlemleri:** MBS tarafından üretilen bilgilerin işletme içi ve işletme dışı kullanıcılar tarafından kullanılması sebebi ile etkili karar verme ve verilen kararların doğru olması için en son aşama olan kontrolden geçmesi gerekmektedir. Kontrol ve güvenlik önlemleri ise tüm bu süreçlerden geçerek üretilen muhasebe bilgilerinin doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması için gerekli olan aşamadır.

3.6. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLEVLERİ

Muhasebe bilgi sistemi, genel muhasebe işlemleri esnasında işletme açısından faydalı olacak farklı bilgilerde üretmektedir. Bu nedenle muhasebe bilgi sistemi muhasebe işlemlerini oldukça geniş ele almaktadır. Bu işlemler içerisinde müşteri açısından verilen siparişler, faturalar, personel ücret ödemeleri ve çalışılan saatlerin kaydı gibi bilgiler mevcuttur.

Muhasebe bilgi sisteminin amaçlarını genel olarak beş başlık altında toplamak mümkündür; (Anasız ve Bozdayı, 2007: 29,30).

- a) **Harici Raporların Hazırlanması:** İşletmenin dış bilgi kullanıcıları için hazırlanan raporlardır. Bilanço gelir tablosu gibi tabloların hazırlanıp ihtiyaç duyan bilgi kullanıcılarına sunulmasıdır.
- b) **Rutin Faaliyetleri Desteklemek:** İşletmelerin günlük faaliyetlerini ifade eder. Bu günlük faaliyetlerin gerçekleştirilirken Office programları ya da muhasebe paket programları ile kayıt altına alınıp, saklanıp ve kullanılmasıdır.
- c) **Planlama ve Kontrolü Desteklemek:** MBS'nin elemanlarından biri olan kontrol mekanizması işletme tarafından planlanan ve uygulanan faaliyetlerin etkililiği ve verimliliğini takip eden etkindir. Mevcut sistemde kayıtlı verilerin doğruluğu ve tutarlılığı ile ilgili raporlar hazırlanır. Bu hazırlanan raporlar uzun dönemli kullanılabilen yol göstericilerdir. Bu raporlar sayesinde işletme hakkında tahminler yapılabilir.
- d) **Karar Almaya Destek Sağlamak:** MBS tarafından üretilen bilgiler yalnızca işletmenin rutin faaliyetlerine yön vermek amacıyla üretilen bilgiler değildir. Bu bilgiler yönetimde karar verme yetkisi olan kişiler tarafından kullanılmak için üretilen işletmenin faaliyetlerine etki eden bilgilerde olabilir. Bu sebeple işletmeler açısından karar verme gibi özel durumların söz konusu olduğu zamanlarda MBS tarafından üretilen bilgiler kullanılır.
- e) **Yürütme ve Dâhili Kontrol:** İşletmelerde mevcut bilgi sistemlerini korumak amacıyla geliştirilmiş bir koruma yöntemidir. Burada amaç mevcut işletmenin değerlerinin korunması ile ilgilidir. Bilgi sistemlerinin güvenliğini sağlamak amacıyla şifreleme ya da yetkisi olmayan personellerinin sisteme girişlerinin engellenmesi gibi işlevler mevcuttur.

3.7. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ KULLANICILARI

Muhasebe; kaynakların optimum dağılımına ve işletme amaçlarına ulaşılmasına yardımcı olacak, ilgililerin karar alma sürecini etkileyecek şekilde, belirli bir birime ilişkin ekonomik ve sosyal bilgiler sağlayan bir değerlendirme ve iletişim sistemidir. Muhasebenin bilgi toplama işlevi: mali bilgilerin saptanması, ölçülmesi ve kaydedilmesi olarak üç aşamaya ayrılır. Bu açıdan muhasebe, işletme sahiplerine, yöneticilere, yatırımcılara ve ilgili diğer kesimlere bilgi sağlamaya yönelik faaliyetleri ile bir bilgi sistemi bütünü oluşturmaktadır. Muhasebe sürecinde ekonomik faaliyetleri girdi olarak, kullanılabilir bilgiyi ise çıktı olarak ifade etmek mümkündür. Bu açıdan muhasebe, işletmeler için sadece finansal sonuçları yansıtan bir gösterge değil, ayrıca yönetim ve karar alma sürecinin tüm aşamaları için temel bilgi sistemi niteliği taşımaktadır. MBS'de üretilen bilgiler işletme içi ve dışı kullanıcılar ile paylaşılmaktadır. Bunlar yöneticiler, işletme sahibi ve ortakları, borç verenler, işletme çalışanları, devlet, kamu gibi bilgi kullanıcılarıdır (Aslan, 2008: 3).

- a) **Yöneticiler:** İşletme faaliyetlerinin planlaması, yürütülmesi ve kontrol edilmesi için muhasebe bilgilerine ihtiyaç duyarlar.
- b) **İşletme Sahibi Ve Ortakları:** Yöneticinin başarısını belirlemek, işletmenin ulaştığı mali güç ve karlılığını görmek, işletmede ortak olarak kalıp kalmamaya karar vermek için muhasebe bilgilerine ihtiyaç duyarlar.
- c) **Borç Verenler:** İşletmeye borç verecek olanlar işletmenin borç ödeme gücünü, karlılık durumunu, yatırım politikasını bilmek için muhasebe bilgilerine ihtiyaç duyarlar.
- d) **İşletme Çalışanları:** Ücret artışı isteyebilmek, işletmenin sürekliliğine bağlı olarak iş yaşamlarında işlerinin sürekliliği hakkında bilgi sahibi olmak için muhasebe bilgilerine başvururlar.
- e) **Devlet:** Ekonomi politikalarını belirlerken, işletmelerin kazançları üzerinden alacağı vergiyi hesaplarken muhasebe bilgilerine başvurur.
- f) **Kamu:** Geleceği ve refahı, ekonomik yapı ve duruma bağlı olan toplumlar işletme faaliyetleri ile yakından ilgilienirler.

3.8. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletmelerin yoğun bir rekabet ortamında faaliyette bulunmaları ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler gibi önemli değişimler işletmelerde yeni yönetim anlayışlarına ve yaklaşımlarına neden olmuştur. Bu ve benzer değişim ve gelişmeler ise işletmelerin planlama ve kontrol işlevlerini yerine getirmesinde ihtiyaç duyulan bilgi alanlarını genişletmiştir. Bu nedenle planlama ve denetim açısından son derece önemli olan muhasebe bilgilerinin üretildiği süreçlerin yeterliliği ve yetkinliği önemlidir. Günümüzde işletmeler geleneksel muhasebe sistemi tarafından sağlanan bilgilerle yetinmeyip daha fazla ve detaylı bilgilere de ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgiler bir bütün olarak işletme temel bilgi sistemleri tarafından sağlanırken, işletme yönetiminin planlama ve kontrol işlevlerini yerine getirmesinde ihtiyaç duyulan bilgilerin büyük bir bölümü işletme temel bilgi sistemleri içerisinde yer alan muhasebe bilgi sistemi tarafından sağlanmaktadır (Kaygusuzoğlu ve Ulusoy, 2011: 303).

Muhasebe bilgi sisteminde, işletmenin geleceğine yön verecek mali nitelikli işlemlere ait verileri, farklı muhasebe süreçlerinde işlendikten sonra başta işletme yöneticileri olmak üzere çeşitli karar mekanizmalarına sunulacak muhasebe bilgileri üretilir. Karar vericiler ekonomik değeri olan bilgiyi kullanarak, sahip oldukları üstünlükleri devam ettirerek karlılıklarını arttırmayı amaçlarlar (Dağlar, Tekşen ve Tuğay, 2014: 51).

İşletmede üretilen muhasebe bilgileri, bir değer ifade eden ve ihtiyaç sahiplerinin davranışlarını etkileyebilecek, birbiri ile etkileşimli elemanlardan meydana gelen sistemler tarafından üretilir. Ekonomik değeri olan bu bilgileri kullanan karar vericiler, mevcut refahlarını ve zenginliklerini artırır. Bu açıdan işletmelerde muhasebe yalnızca geçmişe dönük bir kayıt yapmayıp karar verme mekanizmasında olan kişilere işletme geleceği ile ilgili yol gösterici konumdadır. Muhasebe bilgileri karar vericilerin geleceğe yönelik kararlarında yol gösterici olması sebebi ile işletme için hayati bir öneme sahiptir.

3.9. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN YÖNETİM KARARLARINDA KULLANILMASI

İşletmelerde iyi bir muhasebe sisteminin varlığı ve bu sistemin örgüte katkıları, MBS tarafından üretilen bilgilerin paylaşılmasını sağlamak, mevcut sistemin işlerlik kalitesini arttırmak, doğru kararlar verilmesi sonucu verimliliği arttırmak, yine seçeneklerden en uygun olanını seçmeye yardımcı olması sebebi ile meydana gelebilecek yüksek maliyetleri düşürmek olarak sınıflandırılabilir.

“Karar alma”, rekabetçi alternatifler arasından seçim yapma süreci olarak tanımlanabilir. Eğer alternatifler hakkında bilgiler toplanır ve yöneticilere uygun hâle getirilirse, sağlıklı kararlar alınabilir ve iyileştirilebilir. Muhasebe bilgi sisteminin en önemli rollerinden biri, karar almayı kolaylaştıran bilgileri sağlamaktır. Bu yaygın yönetsel işlev, hem planlama hem de kontrolün önemli bir parçasıdır. Bir yönetici plan yapmadan karar alamaz. Yöneticiler, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek amacıyla, farklı hedefler ve yöntemler arasından seçim yapmalıdır. Bu bağlamda, çok sayıdaki birbirini çürüten planlardan yalnızca biri seçilebilir. Benzeri değerlendirmeleri kontrol işlevi ile ilgili olarak yapmak mümkündür (Kartal ve Sevim, 2013: 25).

Karar verme, yönetimin temelini oluşturmaktadır. Üst yönetim tarafından verilen kararlar işletme açısından hayati önem taşır. Bundan dolayı karar verme mekanizmasının yer almadığı bir yönetim düşünülemez. Bunun doğal sonucu olarak da yönetim ile karar verme kavramları çoğu kez eş anlamlı kullanılıp, yönetimin de bir karar dizisi olarak incelendiği görülür (Otlu ve Demir, 2005: 156).

Hiç kuşkusuz yönetimin en asli görevlerinden biri örgüt lehine karar vermedir. Karar verme zorlu bir süreçtir. Bu süreçte MBS tarafından üretilen bilgiler karar verme sürecini etkileyen en önemli süreçlerden biridir. MBS tarafından üretilen bilgiler; zamanında, doğru ve güvenilir bilgiler olması sebebi ile karar alıcıların örgüt adına karar verme sürecinde işlerini kolaylaştırmaktadır.

3.10. KARAR VERME

Karar verme örgütler açısından önemli bir süreçtir. Bu süreçte yönetim seviyesinde olan karar verme yetkisine sahip kişilerin işletmeler açısından vereceği kararların başarıya ulaştırıcı kararlar olması da oldukça önemlidir. Bu sebeple karar verecek olan kişilerin doğru kararlar vermesi gerekmektedir. Karar verme süreci oldukça zorlu bir süreçtir. Zor bir süreç olması sebebi ile karar verecek olan kişiye sorumluluk yüklemektedir.

Karar verme bir amaca ulaşabilmek için eldeki olanak ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli faaliyetlerden en uygun görüneni seçmektir (Öztürk, 2011: 16). Karar verme, belli bir eylem biçimine adapte olmaktır. Karar verme; başkaları adına sorumluluk alma, vaatte bulunma, söz verme, diğer insanlardan karara katkı ve destekte bulunmalarını istemektir. Karar verme, insanlarda çok yönlü düşünme yeteneğini gerektirir. Karar verme aşamasında düşünmeyi engelleyen bazı önyargılar mevcut olabilir. Bu önyargılar; sorunların temelini basite alma, kararı kısa vadeli görme, tahminlere fazlaca güvenme olarak gruplanabilir. Bazen de karar verici durumundaki kişiler düşünmeye vakit ayırmamak için bazı bahaneler bulabilirler. Bunlar ise; düşünmek için fazla vakit yok, zaten düşünüyorum, düşünmek boşa zaman kaybı, düşünmek benim işim değil şeklinde olabilir. Karar verme, hem uzmanlık, hem deneyim gerektirir. Karar verme bir tasarım sürecidir. İnsanlara, yeteneğe, amaca, zamana, uzmanlığa, o ana bağlı olarak karar verilir (Kıranlı ve İlgen, 2007: 151).

Başarılı şirketler, rakiplerine karşı en az üç farklı yolla rekabet üstünlüğü sağlarlar bunlar; başarılı şirketler rakiplerine nazaran, daha doğru kararlar alırlar, daha hızlı karar alırlar, aldıkları kararları daha verimli bir şekilde uygular. Bütün yönetsel sorumluluklarda, yönetme ve liderlik edebilme kabiliyeti, ilk olarak etkin kararlar verebilme ile geliştirilebilir, çünkü kararlar eylemlerin temellerini oluşturmaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3397).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütler açısından gerçekleştirilecek faaliyetlerin ilk aşaması seçenekler arasından en uygun olanını seçmek yani karar vermektir. Karar vermek örgütlerin geleceği açısından önemli bir süreçtir bu nedenle etkili ve verimli faaliyetlerin gerçekleşmesi açısından doğru kararlar alınmalıdır.

Karar verme, bir süreç olarak kabul edildiğinde, bu süreç içinde çeşitli aşamalar bulunmaktadır. Karar verme sürecinde dört aşamadan söz edilmektedir (Ünal, 2012: 261,262);

- a) **Problemin ortaya çıkması ve tanımlanması aşaması:** Karar verenlerin önüne sorunlar farklı şekilde gelebilmektedir. Yöneticiler, çevrede karar verilmesini gerektiren değişikliklere ya da yeni koşullara uymak için iktisadi, siyasi, sosyal ve teknik alanları inceleyerek, örgütle ilgili görülecek sorunlar olup olmadığını araştırırlar ve problemleri tespit ederler. Bunun yanında problemler, karar verenlerin önüne, onlar problemleri aramadan da gelebilmektedir. Örgüt dışındakiler çeşitli isteklerde bulunup, çözülmesi gereken bir sorunu üst kademeye getirebileceği gibi, sorun örgütün içinden de çıkabilmektedir. Ortaya çıkan sorunun yöneticiler tarafından iyi şekilde anlaşılması, tanımlanması gerekmektedir.
- b) **Çözüm yollarının aranması aşaması:** Mevcut alternatifler bulunarak, bunların sonuçları araştırılarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada benzer sorunlarla karşılaşan diğer kuruluşların tecrübeleri de incelenmektedir.
- c) **Sonuçların gözden geçirilip seçim yapılması aşaması:** Mevcut alternatifler ve bunların tahmini sonuçları içinde en iyi çözüm yolunun seçimi yapılmaktadır. Yöneticiler en iyi sonucu elde etmek için, en tatmin edici çözüm yolunu seçmek zorundadırlar.
- d) **Son aşama olan seçilen alternatifin uygulanması aşaması:** Genellikle karar verenle kararı uygulayanların aynı kişi olması, kararın etkinliğinin ve verimliliğinin uygulamayla çok yakından ilgili olması nedeniyle karar verme sürecine dâhil edilmektedir. Kararları, kararı veren birey ya da gruba, karar vermeyi gerektiren problemlere, karar verme safhalarına, karar verme süresine, kararın kapsadığı alana göre sınıflandırmak mümkündür. Bunların yanında, kararları işlemsel açıdan ve önceden saptanmış kurallara bağlı olup olmamasına göre sınıflandırmakta mümkündür. Örgütlerde karar verme davranışını, ussal düzenlemelerin dışında, onun canlı bir toplumsal sistem olması dolayısıyla başka etkenlerinde etkilediği kabul edilmektedir. Örgütlerde karar verme davranışını etkileyen etkenleri, Bireyler ve Gruplar, Örgütün Yapısı ve Örgütün Çevresi olmak üzere başlıca üç grupta toplamak mümkündür.

3.11. YÖNETİMDE KARAR VERME

Yönetim bilgi sistemlerinin alt sistemleri olan diğer bilgi sistemlerinde üretilen bilgiler muhasebe bilgi sistemine iletilmektedir. Bu nedenle MBS diğer bilgi sistemleri ile etkileşim halindedir ve bu sistemlerle devamlı olarak bilgi alışverişinde bulunur. Bu sistemler tarafından üretilen bilgiler MBS’de de kullanılacağı için doğru, güvenilir ve gerçekçi olması önemlidir. Çünkü MBS’de üretilen bilgiler üst yönetimin karar vermesine yardımcı olur. MBS’de üretilen bilgiler geçmişe dönük olabileceği gibi yönetim açısından gelecekte karar vermelerine yardımcı olacak bilgilerde olabilir.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, işletme yöneticilerinin sağlıklı kararlar almaları işletme amaçlarını gerçekleştirmeleri açısından son derece önemlidir. Karar alma, alternatifler arasından seçim yapmayı gerektiren bir süreçtir. Yöneticiler, alternatifler arasından seçim yaparken karar seçeneklerine ilişkin bilgilere ihtiyaç duyarlar (Aktaş, 2013: 57).

İşletmenin yapısını ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri kaynakların topyekün planlanmasını ilgilendiren kararlar yönetsel kararlar olarak ifade edilmektedir. Bu tür kararlar sayesinde kuruluşun organizasyon biçimi oluşturulur (Tekşen ve Kalkan, 2012: 132).

Yönetimin bir süreci ve/veya işlevi olan karar verme süreci (Decision- making process) bazı kaynaklarda iletişim veya haberleşmeyle birlikte yönetimin bağlantı süreci olarak değerlendirilmektedir. Bunun nedeni, yöneticilerin planlama, örgütleme, yöneltme, denetim, personel, finans ve eşgüdüm gibi yönetim süreçlerini, diğer bir deyişle örgütsel bütün etkinlikleri harekete geçirirken, sürekli olarak karar verme durumunda kalmalarıdır. Bu açıdan bakıldığında karar verme süreci, yönetim sürecinin merkezinde yer alır ve diğer işlevleri doğrudan etkiler. Karar verme sürecinde çoğu zaman problemler ile birlikte bu problemleri ortadan kaldıracak çeşitli seçenekler mevcuttur. Dolayısıyla karar verme süreci, belirlenen amaçlara ulaşabilmek ve var olan problemleri ortadan kaldırabilmek için çeşitli seçenekler arasından en uygun olan seçeneğin tercih edilmesi işlemidir. Etkili ve doğru karar verme, seçenekler arasından en mantıklı olanı seçmeyi gerektirir. Yönetici bunu

bilgisine, deneyimine ve çeşitli kanallarla elde ettiği bilgilere dayanarak yapmaktadır (Yılmaz ve Talas, 2010: 198,199).

Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim "karar"dır. O halde "seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme" ile "karar verme" çok yakından ilgilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder. Dikkat edileceği üzere, iyi veya kötü, doğru veya yanlış, karar verme daima seçim yapma ile eşdeğerdir (Koçel, 2011: 109).

İşletme yönetiminin bir kavramı olarak bir seçimi ifade eden karar verme, yönetimin ayrılmaz bir parçası olup, yönetimin tüm düzeylerinde ve işlevlerinde bulunur. Yönetim temelde bir karar verme işlevidir. Yönetimde karar verme, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşmaya yönelik olması nedeniyle oldukça önemli bir işlevidir. Çünkü yöneticilerin verdikleri kararlar, buldukları yönetim düzeylerine göre farklı boyutlarda olmakla birlikte sonuçta; işletmedeki çalışanları, ortakları ve toplumsal kitleleri etkilemektedir. Kararlar alınırken muhasebe bilgisinden yararlanılır. Bunun nedenleri üç grupta toplanırsa (Karakaya, 2001: 86,87);

- a) 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.
- b) 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 terimiyle kararların açıklanmasını kolaylıkla yapabilir.
- c) 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 (Kalmış ve Dalgın, 2010: 114,115).

3.12. YÖNETSEL KARARLAR

Örgütlerde karar alma, örgütleri harekete geçiren ve işleyiş biçimine yön veren en önemli organizasyonel süreçlerden birisidir. Karar alma, hem örgütsel hem de yönetsel süreç olarak örgütsel eylemin odağını oluşturmaktadır (İraz, 2004: 414).

Karar alma bir yönetsel süreç olması sebebi ile örgütler açısından yönetsel kararlar oldukça önem arz etmektedir. Belirli aşamaları olan yönetsel kararlar örgütlerdeki mevcut sistemi iyileştirmeye yönelik geliştirilmiş bir mekanizmadır.

Yönetsel kararlar, ana hiyerarşi basamaklarında, genel müdür veya müdürler dışındaki orta veya yüksek kademedeki yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Yönetsel kararlarda yöneticiler aktif rol oynarlar. Yöneticiler kararları bizzat kendileri alır. Bu yüzden kararlar ilgili sorumluluk yöneticiye aittir. Yönetici, kararı almakla kalmayıp en uygun bir haberleşme kanalıyla alınan karar çalışanlara iletmeli ve açıklamalıdır (Çetinoğlu, Kurnaz ve Şen, 2011: 142).

Yönetsel kararların verilmesinde karar verme sürecindeki aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Özmen ve Yörük, 2005: 182,183):

- a) **Gözlem:** Farklı yöntemler aracılığı ile elde edilmiş bilgilerin veya bu bilgileri kullanacak olan yöneticilerin işletme ve işletmenin çevresi ile ilgili uygunsuzlukların farkına varmasıdır.
- b) **Sorunu Fark Etme ve Tanımlama:** Gözlem sonucu işletme faaliyetlerine zarar vereceği tespit edilen uygunsuzlukların yöneticiler tarafından çözümlenmesi yolunda karar alınmasıdır.
- c) **Amaçları Oluşturma:** Fark edilen uygunsuzluğun işletme faaliyetlerini olumsuz etkileyeceği tespiti yapıldıktan sonra sorun için çözüm yolları aranması ve amaç oluşturmaktır. Bu çözüm yollarında alınan kararların neyi başaracağını tespit edilmesidir.
- d) **Sorunu Anlama:** Mevcut uygunsuzluğun ne tür bir olumsuz durum olduğunu araştırmak, uygunsuzluğun kök nedenlerine inmek, anlamak ve tespitler yapmaktır.
- e) **Seçenekleri Belirleme:** Kök nedeni araştırılmış olan uygunsuzluğun ortadan kaldırılabilmesi ya da mevcut etkilerinin en aza indirebilmesi hususunda alternatif çözüm yollarının bulunmasıdır.

- f) Seçeneklerin Değerlendirilmesi:** Bulunan alternatif çözüm yollarından en uygun olanının seçilmesi, başarıya ulaştırması ve kararlar açısından amaçlara yönelik sıralanmasıdır.
- g) Seçme:** Kararlar açısından amaçlara ulaşmaya yönelik yapılan sıralamada en etkili olabilecek seçeneğin seçilmesidir.
- h) Uygulama:** Amaçlara ulaşmaya yönelik yapılan sıralamada en etkili seçenek belirlendikten sonra belirlenen seçeneğin mevcut sisteme entegre edilmesidir. Yani yeni uygulama ile ilgili olan bütün değişikliklerin ve iyileştirmelerin yapılmasıdır.
- i) Uygulama Aşamasının Gözlemlenmesi ve Değerlendirilmesi:** Yönetmel kararlar sürecinin en son aşamasıdır. Bu süreç baştan beri süre gelen bütün aşamalarda gerçekleştirilen faaliyetlerin etkililiğini ve verimliliğini ölçmeye yarar. Gerçekleştirilen bir faaliyetin başarı düzeyi faaliyet esnasında yapılan kontroller ve değerlendirmeler sonrasında ortaya çıkar. Verilen karar doğrultusunda faaliyete geçirilen uygulamaların başarısını ölçmek gerekmektedir. Bu nedenle uygulama aşamasının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi bir anlamda kontrol kapsamındadır. Uygulama aşamasının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi mevcut sorunun çözülmesi ya da en aza indirgenmesi sürecinde seçilen durumun örgüte olan etkisinin takibinin yapılması, izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu süreçte mevcut sistemi iyileştirmeye yönelik ortaya konan seçenek başarılı sonuçlar vermediği durumlarda yönetmel kararlar için anlatılan süreç en başa dönecek ve mevcut sistemdeki aksaklığı gidermek adına yeniden başlatılacaktır.

3.13. ŞİRKET KURTARAN KARARLAR

Yaşamımızın her anı karar vermekten ibarettir. Bunlarda bazıları günlük kararlar, önemli kararlar ve kritik önemi olan kararlardır. Burada şirketler açısından asıl önemli olan kritik önemi olan kararlardır. Kritik önemi olan kararlar, şirket ile ilgili hangi stratejiyi belirleneceği, büyüme mi yoksa gelişme mi, şirkette alınan kararlarla yeni bir yere taşınıp taşınmayacağını ilgilendiren kararlardır. Görüldüğü gibi verilen kararların önemi arttıkça ve etki edeceği kitle genişledikçe sonuçları da önem kazanır. Bu nedenle yönetici açısından karar verme süreci yalnızca kararın verilmesi ile sonuçlanmamakta yani verilen kararların etkileri de büyük önem arz etmektedir (Folino, 2003: 7,8).

İş yaşamının en önemli faktörü kararlardır. Alınan her karar sonrası alınan başarı ya da aksine kaçırılan fırsat yöneticilerin doğru alamadığı bir kararın ürünüdür. Günümüzde birçok şirkette alınan kararlar tüm şirketin performansına etki edecek olan bir unsurdur. Hangi sektörde faaliyet gösterdiği ya da şirketin büyüklüğü ne olursa olsun eğer doğru kararlar zamanında ve etkin bir biçimde alınamıyorsa o şirket açısından bir zaman kaybı söz konusudur. Bu nedenle iyi karar vermek ve bu kararları iş yaşamında hızla uygulamak hiç kuşkusuz o şirketin yüksek performansını faaliyet gösterdiği sektör rakiplerine oranla daha üstün kılacaktır (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, 2007: 12,13).

Her şirketin hedefi, verdiği kararların kalitesini iyileştirmek olmalıdır. Bu hedefe ulaşılması şirketin kendi yararınadır. Hatalı idari kararlar sonucunda çalışanların boşa harcanan enerjisi, gerçekten değer yaratacak faaliyetlere yönlendirilecektir. İş konusunda verilebilecek hatalı kararlar hiçbir zaman ortadan kaldırılamaz. Şirketler ve yöneticileri belirsizliklerle dolu bir dünyada yaşıyor. Bu nedenle bazı hatalı kararların yerine verilecek doğru kararlar, hem şirketlerin hem de iş sahiplerinin servetini arttırabilir. Şirketler açısından karar vermede yapılacak olan bu iyileşme aslında bir yatırımdır ve bu yatırım şirketin yapabileceği hemen her şeyden daha yüksek bir getiri sağlayacaktır (Luecke, 2008: 153).

Şirketler açısından karar verme etkin yöneticiliğin özüdür. Karar verme sürecinde üç bilgi alanına başvurulur. Bu üç alan; insan, strateji ve krizdir. Bu alanlar bir şirketin hayatta kalması ve refahı için gerekli en büyük farkı yaratan alanlardır.

Eğer bunlar gözden geçirilmez ya da bu alanlardaki değerlendirmeler yanlış o şirket açısından kötü bir son kaçınılmazdır. Bazı şirket kurtaran kararlar şunlardır (Tichy ve Bennis, 2011: 32,37);

- a) **Lider Seçimlerinin Değerlendirilmeleri:** Yukarıda bahsedildiği gibi karar verme sürecinde başvurulmuş üç alandan birinin yanlış değerlendirilmesi olumsuz sonuçlar doğurabilir ancak en önemlisi ve en tehlikesi kişiler üzerine verilen yanlış kararlardır. Seçilen kişiler akıllıca seçilemezse ya da iyi yönetemezlerse şirket açısından strateji oluşturma ve uygulamanın negatif olmasına sebebiyet verebilirler. Bu da şirkette meydana gelen krizin üstesinden etkin bir şekilde gelememelerine sebep olabilir.
- b) **Strateji Kararları:** Bir işletmede yöneticinin rolü işletmeyi başarıya ulaştırmaktır. Bu nedenle izlenen stratejik yol işletmeyi başarıya taşıyamıyorsa yönetici işletme içerisinde yeni çıkış yolları bulmakla yükümlüdür. Bir yöneticinin stratejik kararları iyi değerlendirmesi yöneticinin geleceği görme kabiliyetiyle yakından ilgili olabileceği gibi, gelecekle ilgili soruları tasarlama ve birlikte çalışacağı ekiple etkileşim içerisinde olması ve doğru kişileri seçebilmesiyle doğru orantılıdır.
- c) **Kriz Kararları:** İşletmeler açısından kriz mevcut faaliyetler sonucu tehlikeli boyutlara gelindiğinin bir göstergesidir. Bu nedenle kriz dönemlerinde yöneticiler onun üstesinden gelebilecek tarzda kararlar vermelidir. Kriz zamanlarında yapılacak hataların hiç biri, kişi ve strateji üzerine yapılan hatalar kadar kaçınılmaz bir son değildir. Yine kriz anında yöneticinin şirket bünyesine yanlış bir kişi alması ya da yanlış bir strateji uygulaması sonucu ortaya çıkabilecek talihsiz sonuçlar çabucak ortaya çıkar. Kriz ortamındaki baskı ile yöneticiler tarafından doğru alınması gereken kararlar alınmadığında şirketi mezara götürecek bir uygulamaya meydana gelmiş olur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş. 'DE BİR UYGULAMA

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmelerde birden çok bilgi sistemi mevcuttur. Ancak içlerinde en eskisi ve en önemlisi muhasebe bilgi sistemidir. Bu nedenle MBS'de üretilen bilgiler işletmede birden çok süreçte kullanılmaktadır. Bu bilgilerin kullanıldığı süreçlerden en önemlisi yönetimde karar verme sürecidir.

İşletmelerde mevcut muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilen bilgiler gerek yönetim açısından karar vermede gerekse işletmenin geleceğine yön vermede önemli bir süreçtir. Bu nedenle muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilen bilgiler sonrasında işletme açısından bütçeleme, yatırımlar, ücretlerin belirlenmesi ve geleceğe yönelik tahminlerin oluşturulması gibi birçok süreçte kilit noktadır.

İşletmeler açısından böylesi öneme sahip bir sistem tarafından üretilen bilgilerin hiç kuşkusuz doğru ve güvenilir olması gerekmektedir. Günümüz zor rekabet şartları altında faaliyet gösteren işletmeler finansal performanslarına etki edecek bu bilgileri zamanında ve doğru kararlarda kullandıkları sürece mevcut durumlarını iyileştireceklerdir. Çünkü iyi karar verme yönetim açısından başarının anahtarıdır. Yönetimin en önemli fonksiyonu karar vermedir. Muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilen bilgiler işletme yöneticileri tarafından karar verme sürecinde kullandıkları sürece bir anlam ifade edecektir.

Araştırmanın amacı; işletmeler açısından önem arz eden muhasebe bilgi sistemlerinin finansal performans etkileri üzerine çalışılacak olup, profesyonel futbolun gelişimi ve devamlılığın sağlanmasını ilke edinen ve Borsa İstanbul'da işlem gören Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin (2008-2012) 5 yıllık finansal tabloları değerlendirilip, yönetimde karar verme üzerine etkileri ortaya konulacaktır. (<http://www.spk.gov.tr/apps/ofd/iletisim.aspx?submenuheader=3>)

4.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

AraŐtiranın kapsamı Borsa İstanbul'da işlem gören bir firma olan Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ő.'nin 5 yıllık (12'Őer aylık) finansal tablolarının incelenip yapılan mali analiz sonucu işletmede yönetim seviyesindeki yöneticilerin karar vermeleri üzerine etkilerine yöneliktir. 5 yıllık (12'Őer aylık) bilanÇo ve gelir tablosu incelenecek olup karşılaştırmalı mali tablolar analiz tekniği kullanılacaktır.

Mali analiz; bir işletmenin mali durumu hakkında bilgi sahibi olmak için işletmenin mali geliŐiminin yeterli olup olmadığını belirleyebilmek adına işletmenin mali tablolarında yer alan kalemler arasındaki değişikliklerin zaman içerisinde göstermiş olduğu artış veya azalışların yorumlanmasıdır.

Karşılaştırmalı mali tablolar analizi; bir işletmenin iki veya daha fazla faaliyet yılına ilişkin mali tablolarının; birbirini izleyen yıllar doğrultusunda karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve bu kalemlerin gösterdiği değişikliklerin değerlendirilmesi Şeklinde yapılan bir analiz türüdür.

Karşılaştırmalı mali tablolar analizinin doğru sonuçları vermesi açısından değerlendirilen dönemlerin eşit uzunluklarda olması gerekmektedir. IŐletmeler açısından her üç ayda bir üçer aylık değerlendirme dönemleri mevcuttur. Bu dönemlerde karşılaştırmalı mali tablolar analizi yapılırken seçilen yıllardan birinde üçer aylık dönem seçilirken bir diğer yılda altı aylık dönemin seçilmesi hem gelir tablosu ve bilanÇo kalemleri açısından tutarsızlıklara neden olabileceğken hem de elde edilen sonuçların güvenilirliği de düŐmüŐ olacaktır.

4.2. BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.’NİN TANIMI

Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. 18 Temmuz 1995 tarihinde Ticaret Sicil Gazetesinde yayınlanmış olup resmen kurulmuştur. Sermaye Piyasası Kuruluna kayıtlı olup hisselerinin büyük bir çoğunluğu Borsa İstanbul’da işlem görmektedir. Sermaye piyasası aracının işlem gördüğü pazar ve şirketin dahil olduğu endeksler; ulusal Pazar, BIST hizmetler, BIST İstanbul, BIST Spor, BIST TÜM, BIST ULUSAL, BIST 100, BIST 100-30’dur. Şirketin ödenmiş/çıkarılmış sermayesi; 240.000.000 TL olup kayıtlı sermaye tavanı 500.000.000 TL’dir. (<http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/tum-sirketler/detay.aspx?sId=881>).

Şirket; profesyonel anlamda futbol yatırımları yapmak ve bu yatırımlarla tesisler kurmak, kurmuş olduğu tesislerin yönetimi, futbolun gelişimini sağlamak, futbol faaliyetlerinin devamlılığı için futbolcularla sözleşme imzalamak, sözleşmesi imzalanan futbolcuların kulüplerine transfer bedellerinin ödenmesinin takibini yapmak gibi birbiri ile etkileşim halinde olan birçok alanda faaliyet gösterir.

Şirketin 16 Ocak 2001’de bünyesine dâhil ettiği Beşiktaş Sportif Ürünler ve Ticaret A.Ş.’yi (Beşiktaş Sportif) adında bir ortaklığı mevcuttur. Beşiktaş markasına ait marka, logo ve amblem gibi ürünlerin pazarlanması faaliyetlerini yürütmektedir. 30 Kasım 2013 tarihinde ise Şirket’in konsolidasyona tabi tutulan bağlı ortakları ise Beşiktaş Sportif ve Beşiktaş Televizyon Yayıncılık A.Ş. (Beşiktaş Yayıncılık) ‘dir. Şirketin konsolide edilmiş bağlı ortaklıkları ‘‘Grup’’ olarak adlandırılır (<http://www.bjk.com.tr/media/uploads/2012-12%20Ayl%C4%B1k.pdf>).

4.3. BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NİN KARŞILAŞTIRMALI BİLANÇO-GELİR TABLOSU ANALİZLERİ VE YORUMLARI

İşletme yöneticileri, işletmenin faaliyetlerini planlamak ve kontrol etmek için, diğer taraftan işletmeye para sağlayan veya diğer şekillerde işletme ile ilgilenenler, verecekleri kararlarda işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları hakkında finansal ve finansal olmayan bilgilere gereksinim duyarlar. İşletmelerle ilgili olan bu kişi ve kurumların finansal bilgi gereksinimi, işletmenin muhasebe sistemi tarafından karşılanır. Finansal tablolar yönetim ve işletme dışındaki kişiler için başlıca bilgi kaynağıdır. Finansal tabloların amacı, işletmenin finansal yapısını, karlılığını ve gelecek perspektifini değerlendirmede karar vericilere yardımcı olmaktır. Bu şekilde işletmenin finansal durumu hakkında bilgi yaratılmış olur. Finansal tablolara yapılan mali analizler sonucu üretilen bilgiler yönetimde karar vermenin vazgeçilmez bir parçasıdır (Çömlekçi, 2004: 3)

Uygulama açısından ele alınacak olan finansal tablolardan biri olan bilanço; bir işletmenin belli bir anda sahip olduğu varlıklarla, bu varlıkların sağladığı kaynakları bir düzen içinde gösteren mali tablodur (Çabuk ve Lazol, 2000: 7).

Bilanço esas itibari ile aktifinde üretimi mümkün kılan her türlü mal ve para olarak yatırımları, pasifinde ise bu malların elde edilmesinde tahsis edilmiş para ve kaynak tutarını ifade eder. Aktifinde yer alan hesaplar likidite yani paraya dönüşme kriterine göre sıralanırlar. Bu kriterle göre daha kolay paraya dönüşebilen hesaplar bilanço yapısı gereği daha üstte daha uzun sürede paraya dönüşen hesaplar daha altta yer alırlar. Pasifte yer alan hesaplar aktifin tasnifine benzer bir şekilde vade kriterlerine göre sıralanırlar.

Uygulama açısından ele alınacak olan bir diğer finansal tablo olan gelir tablosu; işletmenin belli bir hesap döneminde net sonucunu, brüt satış karı, faaliyet karı, olağan karı, dönem net karı, büyüklüklerine ve bunları oluşturan ana olaylara yer vererek gösteren bir tablodur (Akdoğan ve Tenker, 2001: 155).

Gelir tablosu ilk basamakta işletmenin bir dönem içinde elde ettiği faaliyet gelirlerinden dönemin faaliyet giderlerini indirerek satış karına/zararına ulaşır.

Finansman giderlerini indirdikten sonra faaliyet karına/zararına, daha sonra faaliyet dışı gelir ve giderlerin eklenip çıkarılmasıyla dönem karını/zararını gösteren ve verginin düşürülmesiyle net kara/zarara ulaşan daha bilgilendirici bir yapı içinde sunulur. Gelir tablosu işletme karlılığının incelenmesinde kolaylık sağlar.

Mali tablolar analizi; yalnızca işletme içi bilgi kullanıcılarına hizmet eden bir süreç olmamakla birlikte işletme dışı bilgi kullanıcıları açısından da önem arz etmektedir. Üretilen bilgiler sonucu işletme dışı bilgi kullanıcıları tarafından işletmenin risk yönetimi, geçmişi ve geleceği ile ilgili verilerin incelenmesine hizmet eden bir süreçtir.

Karşılaştırmalı analizin en büyük üstünlüğü, incelenen işletmenin gelişme yönü hakkında görüş verecek verileri sağlamasıdır. Gerçekten mali tablolarda yer alan kalemlerdeki değişikliklerin incelenmesi, işletmenin ve onun mali karakteristiklerinin hangi yönde gelişmekte olduğunun göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıca karşılaştırmalı analiz, işletmenin gelecekteki gelişmesi hakkında tahminlerde bulunmak yönünden de yararlıdır. Koşullarda büyük değişiklik olmadığı sürece, işletmenin geçmişteki eğilimine uygun düşen bir gelişme göstereceği beklenebilir (Akgüç, 2006: 390).

Uygulamada kullanılacak olan karşılaştırmalı mali tablolar analizinin amacı; işletmede belirli bir dönemdeki faaliyetlerin göstergesi olan finansal tablolarda yer alan her bir faaliyet kaleminin geçmişten bugüne olan durumu ile meydana gelen değişimlerin incelenmesi ve elde edilen bilgiler ile yönetim tarafından verilen kararlarda geleceğe yol göstermesidir.

Karşılaştırmalı mali tablolar analizinin doğru, güvenilir olması ve beklenen faydayı sağlayabilmesi için; karşılaştırma yapılacak finansal tabloların dönem uzunluklarının eşit olması gerekmektedir. İşletme mali tabloları üçer, altışar, dokuzar ve on ikişer aylık olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Bu nedenle karşılaştırma yapılacak tabloların aynı süreçleri kapsayan tablolar olmalıdır.

Karşılaştırmalı mali tablolar analizi (yatay analiz); işletmenin bir veya ikiden fazla eşit aralıklı bilanço ve gelir tablolarındaki mevcut kalemlerin yan yana yazılması ile bu bilgilerin karşılaştırılması şeklinde yapılmaktadır. Finansal tablolardaki mevcut artışlar (+) ya da azalışlar (-) tutar ve yüzde şeklinde

gösterilirler. Kalemler arasındaki değişim miktarı; cari dönem tutarı yani baz alınan yıldan önceki dönem tutarının çıkarılması ile hesaplanmaktadır. Bulunan sonucun yüzde ile gösterilmesi ise; değişim tutarının önceki dönem tutarına bölünmesinden sonra yüz ile çarpılması sonucu elde edilir. Anlatımın formül ile gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Cari Dönem Tutarı} = \mathbf{Y2}$$

$$\text{Önceki Dönem Tutarı} = \mathbf{Y1}$$

$$\mathbf{((Y2-Y1)/Y1).100}$$

Karşılaştırmalı mali tablolar analizinde iki yöntem uygulanmaktadır. Bu yöntemlerden biri; karşılaştırma yapılan dönemlerden ilki esas alınarak diğer tüm dönemler bu yıl ile karşılaştırılır. Bir diğeri ise; karşılaştırma yapılırken her dönem kendinden bir önceki dönemle karşılaştırılır. Uygulamada kullanılacak yöntem ise; her dönemin kendinden bir önceki dönemle karşılaştırılmasıdır. Beşiktaş A.Ş.'nin 2008, 2009, 2010, 2011 ve 2012 yılları sırası ile Y1, Y2, Y3, Y4 ve Y5 olarak değerlendirilmiştir. Burada Y1, Y2, Y3, Y4 ve Y5 yukarıda gösterilen formül gereğince kendinden bir önceki yıl esas alınarak hesaplanması gereği, esas alınan yıla denk gelen gösterimler yerine konularak hesaplamalar yapılacaktır.

Beşiktaş Futbol Yatırımları ve Ticaret A.Ş.'nin birbirini izleyen 5 yıl (2008, 2009, 2010, 2011 ve 2012) verileri Tablo: 4 bilançoları ve Tablo: 4.1 gelir tabloları olarak gösterilmiştir. Uygulamada kullanılacak olan finansal tablolar karşılaştırmalı tablolar analizinin beklenen yararı sağlaması açısından on ikişer aylık olarak seçilmiştir.

Tablo 4: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 2008-2012 Bilançoları

BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	2008 (TL)	2009 (TL)	2010 (TL)	2011 (TL)	2012 (TL)
Cari/Dönen Varlıklar	74.596.207,00	96.914.679,00	50.756.035,00	31.798.222,00	32.080.949,00
Hazır Değerler	1.354.620,00	720.116,00	3.688.536,00	1.418.863,00	11.303.359,00
Menkul Kıymetler (net)	7.280,00	7.476,00	7.661,00	159.185,00	3.417,00
Kısa Vadeli Ticari Alacaklar	14.599.858,00	26.358.460,00	10.998.958,00	11.707.377,00	11.872.877,00
Diğer Kısa Vadeli Alacaklar	103.016,00	165.596,00	174.914,00	119.801,00	4.268,00
Stoklar	3.722.027,00	3.430.880,00	6.217.303,00	3.125.946,00	2.501.764,00
Diğer Dönen Varlıklar	54.809.406,00	66.232.151,00	29.668.663,00	15.267.050,00	6.395.264,00
Cari Olmayan/Duran Varlıklar	114.181.827,00	128.862.312,00	102.792.689,00	95.149.192,00	68.617.429,00
Uzun Vadeli Ticari Alacaklar	14.210.108,00	12.892.779,00	1.593.900,00	376.546,00	900.000,00
Diğer Uzun Vadeli Alacaklar	11.046,00	198	198	198	94.341,00
Finansal Duran Varlıklar	535.830,00	596.830,00	13	38	38
Maddi Duran Varlıklar	1.046.973,00	9.604.303,00	9.952.370,00	9.064.158,00	1.592.266,00
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	57.414.836,00	65.989.861,00	48.424.488,00	47.056.668,00	32.443.458,00
Diğer Duran Varlıklar	40.963.034,00	39.778.341,00	42.821.720,00	38.651.584,00	33.587.326,00
Toplam Varlıklar	188.778.034,00	225.776.991,00	153.548.724,00	126.947.414,00	100.698.378,00
Kısa Vadeli Yükümlülükler	140.170.108,00	226.799.757,00	173.887.724,00	345.134.942,00	211.934.015,00
Kısa Vadeli Finansal Borçlar	36.891.527,00	42.732.147,00	9.497.759,00	43.925.573,00	21.504.221,00
Kısa Vadeli Ticari Borçlar	20.908.831,00	50.547.864,00	53.529.682,00	73.053.957,00	50.663.419,00
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	11.051.033,00	8.283.137,00	24.411.225,00	50.712.518,00	24.005.047,00
Alınan Kısa Vadeli Sipariş Avansları	0	0	0	0	0
Kısa Vadeli Borç ve Gider Karşılıkları	71.318.717,00	125.236.609,00	86.449.058,00	177.442.894,00	115.761.328,00
Uzun Vadeli Yükümlülükler	63.995.409,00	62.758.343,00	180.985.028,00	133.932.670,00	108.538.624,00
Uzun Vadeli Finansal Borçlar	15.964.684,00	12.397.967,00	123.787.819,00	88.393.766,00	69.311.416,00
Uzun Vadeli Ticari Borçlar	0	1.421.813,00	812.174,00	478.405,00	9.583.700,00
Diğer Uzun Vadeli Borçlar	0	0	0	23.161.936,00	0
Alınan Uzun Vadeli Sipariş Avansları	0	0	0	0	0
Uzun Vadeli Borç ve Gider Karşılıkları	48.030.725,00	48.938.563,00	56.385.035,00	21.898.563,00	29.643.508,00
Sermaye	-15.387.483,00	-63.781.109,00	-201.324.028,00	-352.120.198,00	-219.774.261,00
Ana Ortaklık Dışı Paylar	4.080,00	3.268,00	-97.093,00	-91.879,00	-197
Karşılıklı İştirak Sermayesi Düzeltmesi	40.000.000,00	40.000.000,00	40.000.000,00	40.000.000,00	240.000.000,00
Emisyon Primi	0	0	0	0	0
Yeniden Değerleme Fonu	447.250,00	447.250,00	447.250,00	447.250,00	1.097.097,00
Yedekler ve Diğer Öz Sermaye Kalemleri	0	0	0	0	0
ANA ORTAKLIK DISI PAYLAR	0	667.557,00	667.557,00	711.806,00	708.839,00
Net Dönem Karı/Zararı	-29.417.158,00	-48.441.578,00	-120.088.837,00	-150.801.385,00	-68.299.282,00
Geçmiş Yıllar Kar/Zararları	-27.078.203,00	-56.457.606,00	-122.252.905,00	-242.385.990,00	-393.280.718,00
Toplam Öz Sermaye ve Yükümlülükler	188.778.034,00	225.776.991,00	153.548.724,00	126.947.414,00	100.698.378,00

Kaynak: http://www.bjk.com.tr/sirketlerimiz/futbol_as/mali_tablolar 'dan uyarlanmıştır.

Tablo 4.1: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 2008-2012 Gelir Tabloları

BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	2008 (TL)	2009 (TL)	2010 (TL)	2011 (TL)	2012 (TL)
Satış Gelirleri (net)	85.165.152,00	131.480.352,00	145.661.079,00	153.475.240,00	147.426.786,00
Satışların Maliyeti (-)	-85.159.178,00	-141.785.673,00	-192.511.098,00	-200.240.935,00	-172.160.221,00
BRÜT KAR/ZARAR	5.974,00	-10.305.321,00	-46.850.019,00	-46.765.695,00	-24.733.435,00
Faaliyet Giderleri (-)	-7.844.980,00	-19.632.863,00	-19.731.458,00	-12.806.959,00	-18.765.709,00
FAALİYET KARI/ZARARI	-7.839.006,00	-29.938.184,00	-66.581.477,00	-59.572.654,00	-43.499.144,00
Diğer Gelir ve Giderler (Net)	-6.996.124,00	-10.873.512,00	-15.666.999,00	-49.187.473,00	-2.075.179,00
Finansal Gelirler	21.859.444,00	19.916.865,00	8.519.741,00	27.883.292,00	4.297.535,00
Finansal Giderler (-)	-36.383.647,00	-27.432.438,00	-46.277.058,00	-70.780.992,00	-24.989.466,00
Net Parasal Pozisyon Kar/Zararı	0	0	0	0	0
VERGİ ÖNCESİ KAR/ZARAR	-29.358.363,00	-48.555.887,00	-120.005.793,00	-151.657.827,00	-66.266.254,00
Vergiler	-58.310,00	115.120,00	-73.383,00	861.657,00	-2.030.660,00
Durdurulan Faaliyetler	0	0	0	0	0
NET DÖNEM KARI/ZARARI	-29.417.158,00	-48.441.578,00	-120.088.837,00	-150.801.385,00	-68.299.282,00
DÖNEM KAR/ZARAR DAĞILIMI	-29.416.673,00	-48.440.767,00	-120.079.176,00	-150.796.170,00	-68.296.914,00
Ana Ortaklık Dışı Kar/Zarar	-485	-811	-9.661,00	-5.215,00	-2.368,00
NET DÖNEM KARI/ZARARI	-29.417.158,00	-48.441.578,00	-120.088.837,00	-150.801.385,00	-68.299.282,00

Kaynak: http://www.bjk.com.tr/sirketlerimiz/futbol_as/mali_tablolar ' dan uyarlanmıştır.

Yukarıda gösterilen bilançolar ve gelir tabloları kendinden bir önceki yıl baz alınarak, karşılaştırmalı mali tablolar analiz tekniğine göre hesaplar yapılmış olur izleyen yıllardaki değişim miktarı azalış, artış ve yüzde olarak gösterilmiştir. Bunlardan ilki olan 2008-2009 yıllarına ait bilanço ve gelir tablosundaki farkları aşağıdaki gibidir. İzleyen yıllar arasındaki farklar yine kendinden bir önceki yıl ile kıyaslanarak takip eden tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ'nin 2008-2009 Karşılaştırmalı Bilançoları

BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	2008 (TL)	2009 (TL)	Değişim Miktarı (+, -) (TL)	Değişim Miktarı (%)
Cari/Dönen Varlıklar	74.596.207,00	96.914.679,00	22.318.472	29
Hazır Değerler	1.354.620,00	720.116,00	-634.504	-46,8
Menkul Kıymetler (net)	7.280,00	7.476,00	196	2,7
Kısa Vadeli Ticari Alacaklar	14.599.858,00	26.358.460,00	11.758.602	8,1
Diğer Kısa Vadeli Alacaklar	103.016,00	165.596,00	62.580	6,8
Stoklar	3.722.027,00	3.430.880,00	-291.147	-7,8
Diğer Dönen Varlıklar	54.809.406,00	66.232.151,00	11.422.745	20
Cari Olmayan/Duran Varlıklar	114.181.827,00	128.862.312,00	14.680.485	12,8
Uzun Vadeli Ticari Alacaklar	14.210.108,00	12.892.779,00	-1.317.329	-9,3
Diğer Uzun Vadeli Alacaklar	11.046,00	198	-10.848	-98
Finansal Duran Varlıklar	535.830,00	596.830,00	61.000	11
Maddi Duran Varlıklar	1.046.973,00	9.604.303,00	8.557.330	817
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	57.414.836,00	65.989.861,00	8.575.025	14
Diğer Duran Varlıklar	40.963.034,00	39.778.341,00	-1.184.693	-2,8
Toplam Varlıklar	188.778.034,00	225.776.991,00	36.988.957	19,5
Kısa Vadeli Yükümlülükler	140.170.108,00	226.799.757,00	86.629.649	61,8
Kısa Vadeli Finansal Borçlar	36.891.527,00	42.732.147,00	5.840.620	15,8
Kısa Vadeli Ticari Borçlar	20.908.831,00	50.547.864,00	29.639.033	141,7
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	11.051.033,00	8.283.137,00	-2.767.896	-25
Alınan Kısa Vadeli Sipariş Avansları	0	0	0	0
Kısa Vadeli Borç ve Gider Karşılıkları	71.318.717,00	125.236.609,00	53.917.892	75,6
Uzun Vadeli Yükümlülükler	63.995.409,00	62.758.343,00	-1.237.066	-1,93
Uzun Vadeli Finansal Borçlar	15.964.684,00	12.397.967,00	-3.566.717	-28,7
Uzun Vadeli Ticari Borçlar	0	1.421.813,00	-1.421.813	-100
Diğer Uzun Vadeli Borçlar	0	0	0	0
Alınan Uzun Vadeli Sipariş Avansları	0	0	0	0
Uzun Vadeli Borç ve Gider Karşılıkları	48.030.725,00	48.938.563,00	907.838	1,89
Sermaye	-15.387.483,00	-63.781.109,00	-48.393.626	314,4
Ana Ortaklık Dışı Paylar	4.080,00	3.268,00	-812	-19,9
Karşılıklı İştirak Sermayesi Düzeltmesi	40.000.000,00	40.000.000,00	0	0
Emisyon Primi	0	0	0	0
Yeniden Değerleme Fonu	447.250,00	447.250,00	0	0
Yedekler ve Diğer Öz Sermaye Kalemleri	0	0	0	0
ANA ORTAKLIK DISI PAYLAR	0	667.557,00	-667.557	-100
Net Dönem Karı/Zararı	-29.417.158,00	-48.441.578,00	-19.024.420	64,6
Geçmiş Yıllar Kar/Zararları	-27.078.203,00	-56.457.606,00	-29.379.403	-108,4
Toplam Öz Sermaye ve Yükümlülükler	188.778.034,00	225.776.991,00	36.988.957	19,5

Beşiktaş AŞ'nin 2008-2009 yıllarına ait bilançoları incelenmiş olup aktif kısım toplam dönen varlıklarının 22.318.472 TL, %29 arttığı yine aynı dönem içerisinde duran varlıkların ise 14.680.485 TL, % 12,8 arttığı gözlemlenmiştir. İşletmede dönen varlıkların artış oranı duran varlıklardan daha fazladır. İşletme açısından yeterli büyüklükteki dönen varlıklar işletme faaliyetlerinin verimli ve karlı olmasını sağlar.

Dönen varlıklara bakıldığında her bilanço kaleminde artış yoktur. Bilanço kalemlerindeki miktarca az artış ve kalitesiz birleşim olması işletmede gerçekleştirilecek faaliyetlerin başarıyla yürütülmesine engel olabilir. Dönen varlıklardaki kalemlere bakıldığında kasa ve bankalarda yani hazır değerlerde % -46,8 bir düşüş olduğu görülmektedir. Bunun nedeni inceleme döneminde fiyatların düşmesinden, fiyat düzeyinin düşmesi gibi sebeplerden kaynaklanabilir. Diğer bir bilanço kalemi olan menkul kıymetlerde ise % 2,7 hatırı sayılır bir yükseliş olmamakla birlikte yükselişin sebebi işletmenin kısa sürede elinde bulunan nakit fazlasını değerlendirmesi amacıyla yaptığı yatırımları ifade eder. Stoklar kalemindeki % -7,8 azalış ise; stok devir hızının düşmesi, stokların daha kısa sürede satışa çevrilmesi gibi nedenlerden meydana gelmektedir.

Duran varlıkların artışı; işletme açısından olumlu yorumlanabilir. Bunun sebebi ise işletmenin gelecekte yatırıma yönelerek mevcut kapasitesini arttırmasıdır. Dönen varlıklar içerisinde maddi duran varlıklarda bir önceki yıla oranla % 817 bir artış mevcuttur. Maddi duran varlıklarda artış olması; işletmenin üretim kapasitesini arttırması, mevcuttaki makine ve tesis verimliliğinin yükseltilmesi, birim maliyetlerin düşürülmesi, ya da kiralama yapmak yerine duran varlıkları satın almayı tercih etmesinden kaynaklanabilir. Maddi olmayan duran varlıklarda ise artış oranı % 14'tür. Maddi duran varlıklardaki artışlar ise; işletmelerin sınai haklarının, işletmelerin birleşmeleri ya da satın almaları sonucunda meydana gelen şerefiye gibi önemli tutarlardan meydana gelmektedir.

Bilançonun pasif yapı yorumunda öz kaynak ve yabancı kaynak açısından bir değerlendirme yapılmaktadır. Bir işletmenin bilançosunda pasif yapıdaki yabancı kaynakların artışı işletme açısından mali gücünün zayıfladığının bir göstergesidir.

Pasif kısımdaki kısa vadeli yükümlülüklerde % 61,7 gibi bir artış görülmektedir. Bilanço yapısı gereği kısa vadeli yükümlülükler dönen varlıklardan karşılanır. İşletme tarafından çekilen banka kredileri kısa vadeli yabancı kaynaklarda artışa neden olabilir. Kısa vadeli yabancı kaynaklar dönen varlıklar ile finanse edilmesi sebebi ile dönen varlıklardan daha hızlı artması işletmeyi likidite açısından zorlayacaktır. Finansal borçların bir önceki yıla göre % 141,6 oranında artması ise maddi olmayan duran varlıkların kısa süreli borçlarından finanse edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Uzun vadeli yükümlülükler; işletmenin bir yıldan uzun vadeli yabancı kaynaklardır. Bir işletmenin uzun vadeli yükümlülükleri ödeme gücünün yüksek olması işletmenin yatırım gücünün ve karlılığının iyi olması ile doğru orantılıdır.

İşletmenin uzun vadeli yükümlülükleri bir önceki yıla oranla % -1,93 oranında azalmıştır. Bu azalış işletmenin kısa süreli borçlanıp kendi kaynaklarıyla uzun süreli borçlarını ödemesinden kaynaklanmıştır. Sermayedeki değişiklikler; işletmede kısa vadeli yükümlülükler ve uzun vadeli yükümlülüklerdeki artışlar öz kaynaklarda ki artışlardan daha fazla olması sebebi ile sermayenin diğer kaynakların altında kaldığının göstergesidir. Bu durum ise işletme açısından kredi sağlama gücünün azaldığının göstergesidir.

Tablo 4.3: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ'nin 2008-2009 Karşılaştırmalı Gelir Tabloları

BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	2008 (TL)	2009 (TL)	Değişim Miktarı (+, -) (TL)	Değişim Miktarı (%)
Satış Gelirleri (net)	85.165.152,00	131.480.352,00	46.315.200	54,38
Satışların Maliyeti (-)	-85.159.178,00	-141.785.673,00	-56.626.495	66,49
BRÜT KAR/ZARAR	5.974,00	-10.305.321,00	-10.311.295	-172,6
Faaliyet Giderleri (-)	-7.844.980,00	-19.632.863,00	-11.787.883	-150,2
FAALİYET KARI/ZARARI	-7.839.006,00	-29.938.184,00	-22.099.178	281,9
Diğer Gelir ve Giderler (Net)	-6.996.124,00	-10.873.512,00	-3.877.388	55,42
Finansal Gelirler	21.859.444,00	19.916.865,00	-1.942.579	-8,88
Finansal Giderler (-)	-36.383.647,00	-27.432.438,00	8.951.209	-24,6
Net Parasal Pozisyon Kar/Zararı	0	0	0	0
VERGİ ÖNCESİ KAR/ZARAR	-29.358.363,00	-48.555.887,00	-19.197.524	65,39
Vergiler	-58.310,00	115.120,00	173.340	-297,4
Durdurulan Faaliyetler	0	0	0	0
NET DÖNEM KARI/ZARARI	-29.417.158,00	-48.441.578,00	-19.024.420	64,67
DÖNEM KAR/ZARAR DAĞILIMI	-29.416.673,00	-48.440.767,00	-19.024.094	64,67
Ana Ortaklık Dışı Kar/Zarar	-485	-811	-326	67,2
NET DÖNEM KARI/ZARARI	-29.417.158,00	-48.441.578,00	-19.024.094	64,67

Beşiktaş AŞ'nin 2008-2009 yıllarına ait gelir tabloları incelenmiş olup, hesap kalemlerinde artışlar ve azalışlar meydana geldiği görülmüştür. Geçmiş hesap dönemine göre artış ya da azalışların olması değişiklik olan kalemlerin yorumlanması ve açıklanmasını gerektirir. Gelir tablosunda bulunan hesap kalemleri arasındaki farklar yüzde olarak hesaplanması hangi kalemler üzerine gidilmesi gerektiği konusunda yol gösterir.

İncelenen gelir tablolarında satış gelirleri (net) kaleminde bir önceki yıla göre % 58,4 gibi bir artış meydana gelmiştir. Brüt kar/zarar kaleminde ise bir önceki yıla oranla % -172,6 gibi bir azalış görülmektedir.

İşletme yönetiminin üzerinde durması gereken önemli noktalardan biri iş hacminin istenen düzeye ulaşmasıdır. İşletmede süreklilik faaliyetlerin devamlılığı buna bağlı olarak iş hacminin geliştirilmesiyle sağlanır. İşletmenin bir önceki yıla göre azalış göstermiş olması ana faaliyet konusunda olumsuz bir gelişmedir.

Satışlardaki artış veya azalış ekonomik genişleme ya da durgunluktan kaynaklı olabilir. 2008 küresel krizi sonrası gelişen aleyhte bir durum söz konusudur. Bir diğer gelir tablosu kalemi olan vergi öncesi kar/zarar kaleminde ise bir önceki yıla oranla % 65,39 bir artış görülmektedir.

İncelenen dönemlerde satışların maliyetinin yüksek olması faaliyet karı/zararının düşük çıkmasına neden olmuştur. Satış gelirleri ile ilgili artışın işletme açısından başarı sayılabilmesi için enflasyon oranı ve faaliyet gösterdiği sektördeki benzer işletme sonuçları ile değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmeler yapılırken enflasyon etkisinden arındırmak için işletmede fiziki satış miktarına bakılmalıdır.

Birbirini izleyen 2009-2010 yıllarına ait karşılaştırmalı gelir tablosu ve bilanço analizlerine ait bilgiler Tablo: 4.4 ve Tablo: 4.5'te gösterilmiştir. Yapılan analizin sonucu 2008-2009 yıllarına ait gelir tablosu ve bilanço analizi bilgileri ile de karşılaştırılacaktır.

Tablo 4.4: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ'nin 2009-2010 Karşılaştırmalı Bilançoları

BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	2009 (TL)	2010 (TL)	Değişim Miktarı (+, -) (TL)	Değişim Miktarı (%)
Cari/Dönen Varlıklar	96.914.679,00	50.756.035,00	-46.158.644	-47,6
Hazır Değerler	720.116,00	3.688.536,00	2.968.420	412,2
Menkul Kıymetler (net)	7.476,00	7.661,00	185	2,47
Kısa Vadeli Ticari Alacaklar	26.358.460,00	10.998.958,00	-15.359.502	-58,3
Diğer Kısa Vadeli Alacaklar	165.596,00	174.914,00	9318	5,6
Stoklar	3.430.880,00	6.217.303,00	2.786.423	81,2
Diğer Dönen Varlıklar	66.232.151,00	29.668.663,00	-36.563.488	-55,2
Cari Olmayan/Duran Varlıklar	128.862.312,00	102.792.689,00	-26.069.623	-20,2
Uzun Vadeli Ticari Alacaklar	12.892.779,00	1.593.900,00	-11.298.879	-87,6
Diğer Uzun Vadeli Alacaklar	198	198	0	0
Finansal Duran Varlıklar	596.830,00	13	-596.817	-99,9
Maddi Duran Varlıklar	9.604.303,00	9.952.370,00	348.067	3,62
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	65.989.861,00	48.424.488,00	-17.565.373	-26,6
Diğer Duran Varlıklar	39.778.341,00	42.821.720,00	3.043.147	7,65
Toplam Varlıklar	225.776.991,00	153.548.724,00	-72.228.267	-31,9
Kısa Vadeli Yükümlülükler	226.799.757,00	173.887.724,00	-52.912.033	-23,3
Kısa Vadeli Finansal Borçlar	42.732.147,00	9.497.759,00	-33.234.388	-77,7
Kısa Vadeli Ticari Borçlar	50.547.864,00	53.529.682,00	2.981.818	5,89
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	8.283.137,00	24.411.225,00	16.128.088	194,7
Alınan Kısa Vadeli Sipariş Avansları	0	0	0	0
Kısa Vadeli Borç ve Gider Karşılıkları	125.236.609,00	86.449.058,00	-38.787.551	-30,9
Uzun Vadeli Yükümlülükler	62.758.343,00	180.985.028,00	118.226.685	188,3
Uzun Vadeli Finansal Borçlar	12.397.967,00	123.787.819,00	111.389.852	898,4
Uzun Vadeli Ticari Borçlar	1.421.813,00	812.174,00	-609.639	-42,8
Diğer Uzun Vadeli Borçlar	0	0	0	0
Alınan Uzun Vadeli Sipariş Avansları	0	0	0	0
Uzun Vadeli Borç ve Gider Karşılıkları	48.938.563,00	56.385.035,00	7.446.772	15,2
Sermaye	-63.781.109,00	-201.324.028,00	-137.542.919	215,6
Ana Ortaklık Dışı Paylar	3.268,00	-97.093,00	-100.361	-3.071
Karşılıklı İştirak Sermayesi Düzeltmesi	40.000.000,00	40.000.000,00	0	0
Emisyon Primi	0	0	0	0
Yeniden Değerleme Fonu	447.250,00	447.250,00	0	0
Yedekler ve Diğer Öz Sermaye Kalemleri	0	0	0	0
ANA ORTAKLIK DISI PAYLAR	667.557,00	667.557,00	0	0
Net Dönem Karı/Zararı	-48.441.578,00	-120.088.837,00	-71.647.259	147,9
Geçmiş Yıllar Kar/Zararları	-56.457.606,00	-122.252.905,00	-65.795.299	116,5
Toplam Öz Sermaye ve Yükümlülükler	225.776.991,00	153.548.724,00	-72.228.267	-31,9

2008-2009 yılları arasında dönen varlıklarda % 29'luk bir artış söz konusu iken 2009-2010 bilançolarında dönen varlıklarda; % -47,6 oranında bir küçülme meydana gelmiştir. Bunun başlıca nedeni diğer dönen varlıklarda ve ticari alacaklarda ki önemli düşüşlerden meydana gelebilir. Stoklar kaleminde % 81,2 oranında bir artış görünmektedir bunun temel nedeni; ekonomik dalgalanmalara bağlı olarak fiyat artışlarından etkilenmemek amacıyla fazla stok tutulması, iş hacminin artması, tedarik güclüğü ile karşılaştığı sorunlara karşı almış olduğu tedbirlerden kaynaklı olabilir. Dönen varlıklarda önem arz eden kalemler; hazır değerler, ticari alacaklar, stoklar, maddi duran varlıklar işletme varlıklarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu nedenle gösterdikleri değişiklikler küçük dahi olsa incelenmelidir.

Duran varlıklardaki değişim ise yine bir önceki yıla nazaran % -20,2 oranında düşmüştür. Duran varlıklardaki azalış dönen varlıklardaki azalıştan daha az olması sebebi ile işletme aktifi açısından bir küçülme olmasına rağmen olumlu yorumlanabilir. 2008-2009 yıllarında duran varlıkların artış oranının dönen varlıklardan fazla olması ile işletmenin yatırıma gitmesi ve gelecekteki kapasitesini arttırmak istemesiyle alakalı olduğu belirtilmiştir. 2009-2010 yıllarına ait bilançolarda azalış gösteren kalemler ekonomik kaynaklı olması sebebi firmada 2008 krizinin etkilerinin devam ettiği söylenebilir.

Dönen ve duran varlıklardaki azalışlar ile birlikte işletme kısa vadeli yükümlülüklerinde de bir azalış görülmektedir. Kısa vadeli yükümlülüklerdeki azalışın yanı sıra uzun vadeli yükümlülüklerde % 188,3 gibi bir artış görülmektedir. Uzun vadeli yükümlülüklerdeki artışın sebebi daha öncesinde alınan kısa vadeli borçların tamamen ekonomik nedenlerden kaynaklı, kredili mal alışı nedeniyle vadelerinde ödenemeyip, vade uzatımına gidilmesidir.

Sermayedeki artış oranı iki sebepten kaynaklanabilir. İşletme ortakları tarafından sağlanan sermayenin arttırılmasından ya da cari dönemde elde edilen kar ve kar yedeklerindeki artıştan meydana gelebilir. Bir işletmede sermaye artışı mevcut ortakların işletme varlıkları üzerindeki haklarının arttığına ve işletme açısından kredi güvenilirliğinin arttığını gösterir. Güvenilirlik arttıkça risk düşer, risk ve faiz doğru orantılı olduğu için faizlerde düşer. Bu durumda işletme açısından lehine bir durumdur.

Tablo 4.5: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ'nin 2009-2010 Karşılaştırmalı Gelir Tabloları

	2009 (TL)	2010 (TL)	Değişim Miktarı (+, -) (TL)	Değişim Miktarı (%)
BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.				
Satış Gelirleri (net)	131.480.352,00	145.661.079,00	14.180.727	10,7
Satışların Maliyeti (-)	-141.785.673,00	-192.511.098,00	-50.725.425	35,77
BRÜT KAR/ZARAR	-10.305.321,00	-46.850.019,00	-36.544.698	354,6
Faaliyet Giderleri (-)	-19.632.863,00	-19.731.458,00	-98.595	0,5
FAALİYET KARI/ZARARI	-29.938.184,00	-66.581.477,00	-36.643.293	122,3
Diğer Gelir ve Giderler (Net)	-10.873.512,00	-15.666.999,00	-4.793.487	44
Finansal Gelirler	19.916.865,00	8.519.741,00	-11.397.124	-57,22
Finansal Giderler (-)	-27.432.438,00	-46.277.058,00	-18.844.620	68,69
Net Parasal Pozisyon Kar/Zararı	0	0	0	0
VERGİ ÖNCESİ KAR/ZARAR	-48.555.887,00	-120.005.793,00	-71.844.620	147,1
Vergiler	115.120,00	-73.383,00	-188.503	-163,7
Durdurulan Faaliyetler	0	0	0	0
NET DÖNEM KARI/ZARARI	-48.441.578,00	-120.088.837,00	-71.647.259	147,9
DÖNEM KAR/ZARAR DAĞILIMI	-48.440.767,00	-120.079.176,00	-71.638.409	147,8
Ana Ortaklık Dışı Kar/Zarar	-811	-9.661,00	-8.850	1.091
NET DÖNEM KARI/ZARARI	-48.441.578,00	-120.088.837,00	-71.647.259	147,9

2008-2009 yıllarında artış gösteren gelir tablosu kalemlerinden satış gelirleri 2009-2010 yıllarına ait karşılaştırmalı gelir tablosu analizinde de % 10,7 ile yine artış göstermiştir. Bir önceki yılda olumlu yüzde ile görülen brüt kar/zarar kalemi ise incelenen yıllarda yine artış göstermiştir. Bir işletme yalnızca satışlarının arttırmak amacıyla hareket etmemelidir bunun yanı sıra karlılığını da arttırırsa o finansal performans bu iki durumu birlikte sağladığı durumda lehine olur.

Karşılaştırmalı gelir tablosu analizinde dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise faaliyet karı durumundaki artış veya azalıştır. Nasıl ki işletme satışlarının ve karlılığının artması işletme açısından lehte bir durum oluyorsa faaliyet karının da istikrarlı bir şekilde artıyor olması işletme açısından olumlu bir durumdur. Faaliyet karı önceki yıllardaki gibi % 281,9 gibi güçlü bir yükseliş olmamasına rağmen % 122,3 gibi istikrarlı bir artış göstermektedir. Sonuç olarak işletme faaliyetleri sürekli olduğu sürece karlılığında sürekli olması beklenen bir durumdur.

Tablo 4.6: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ'nin 2010-2011 Karşılaştırmalı Bilançoları

	2010 (TL)	2011 (TL)	Değişim Miktarı (+, -) (TL)	Değişim Miktarı (%)
BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.				
Cari/Dönen Varlıklar	50.756.035,00	31.798.222,00	-18.957.813	-37,5
Hazır Değerler	3.688.536,00	1.418.863,00	-2.269.673	-61,5
Menkul Kıymetler (net)	7.661,00	159.185,00	151.524	1,977
Kısa Vadeli Ticari Alacaklar	10.998.958,00	11.707.377,00	708.419	6,44
Diğer Kısa Vadeli Alacaklar	174.914,00	119.801,00	-55.113	-31,5
Stoklar	6.217.303,00	3.125.946,00	-3.091.357	-49,7
Diğer Dönen Varlıklar	29.668.663,00	15.267.050,00	-14.401.613	-48,5
Cari Olmayan/Duran Varlıklar	102.792.689,00	95.149.192,00	-7.643.497	-7,43
Uzun Vadeli Ticari Alacaklar	1.593.900,00	376.546,00	-1.217.354	-76,3
Diğer Uzun Vadeli Alacaklar	198	198	0	0
Finansal Duran Varlıklar	13	38	25	192,3
Maddi Duran Varlıklar	9.952.370,00	9.064.158,00	-888.212	-8,92
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	48.424.488,00	47.056.668,00	-1.367.820	-2,82
Diğer Duran Varlıklar	42.821.720,00	38.651.584,00	-4.170.136	-9,73
Toplam Varlıklar	153.548.724,00	126.947.414,00	-26.601.310	-17,3
Kısa Vadeli Yükümlülükler	173.887.724,00	345.134.942,00	171.247.218	98,48
Kısa Vadeli Finansal Borçlar	9.497.759,00	43.925.573,00	34.427.814	362,4
Kısa Vadeli Ticari Borçlar	53.529.682,00	73.053.957,00	19.524.275	36,47
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	24.411.225,00	50.712.518,00	26.301.293	107,7
Alınan Kısa Vadeli Sipariş Avansları	0	0	0	0
Kısa Vadeli Borç ve Gider Karşılıkları	86.449.058,00	177.442.894,00	90.993.836	165,2
Uzun Vadeli Yükümlülükler	180.985.028,00	133.932.670,00	-47.052.358	-25,9
Uzun Vadeli Finansal Borçlar	123.787.819,00	88.393.766,00	-35.394.053	-28,5
Uzun Vadeli Ticari Borçlar	812.174,00	478.405,00	-333.769	-41
Diğer Uzun Vadeli Borçlar	0	23.161.936,00	-23.161.936	-100
Alınan Uzun Vadeli Sipariş Avansları	0	0	0	0
Uzun Vadeli Borç ve Gider Karşılıkları	56.385.035,00	21.898.563,00	-34.486.472	-61,1
Sermaye	-201.324.028,00	-352.120.198,00	-150.796.170	748,9
Ana Ortaklık Dışı Paylar	-97.093,00	-91.879,00	-5214	5,37
Karşılıklı İştirak Sermayesi Düzeltmesi	40.000.000,00	40.000.000,00	0	0
Emisyon Primi	0	0	0	0
Yeniden Değerleme Fonu	447.250,00	447.250,00	0	0
Yedekler ve Diğer Öz Sermaye Kalemleri	0	0	0	0
ANA ORTAKLIK DISI PAYLAR	667.557,00	711.806,00	44.269	6,62
Net Dönem Karı/Zararı	-120.088.837,00	-150.801.385,00	-30.712.548	25,5
Geçmiş Yıllar Kar/Zararları	-122.252.905,00	-242.385.990,00	-120.133.085	98,2
Toplam Öz Sermaye ve Yükümlülükler	153.548.724,00	126.947.414,00	-26.601.310	-17,3

Beşiktaş AŞ'nin 2010-2011 karşılaştırmalı bilançolar analizi hesaplamalarına göre dönen varlıklarda bir önceki yıllarda meydana gelen azalış devam etmiş incelenen yıllarda da % -37,5 oranında azalmıştır. Dönen varlıklar içerisinde önceki yıllarda artış gösteren hazır değerler yani kasa ve bankalar % -61,5 oranında bir azalış göstermiştir. Hazır değerlerde bu denli büyük bir azalış olması işletme açısından önemli bir düşüştür. Menkul kıymetler kaleminde ise % 1.977 oranında bir artış meydana gelmiştir. Stoklar kaleminde bir önceki incelenen karşılaştırmalı bilançolar analizinde % 81 civarında bir artış gözlemlenirken yeni hesap dönemlerindeki analiz sonucu % -49,7 oranında bir azalış görülmektedir. Bu azalışın nedeni önceki mali analizde stokların artması nedenlerinden olan artan fiyat politikasına karşı korunma amaçlı stok fazlalığına gidilmesi, iş hacmi artışı sonucu stok ihtiyacının artması ya da tedarik gücü oluşabilecek durumlara karşı tedbir amaçlı kullanıldığını belirtmiştik. Yeni hesap dönemindeki azalışın nedeni ise stok devir hızının arttığı, stokların daha kısa sürede satışa döndüğü, stok yönetimi ile ilgili etkili politikalar uygulandığı söylenebilir.

İncelenen yıllar kapsamında dönen değerlerde de % -7,43 oranında bir azalış meydana gelmiştir. Daha önceki hesap dönemlerinde dönen değerlerdeki azalışı takiben bu hesap dönemlerindeki azalışın meydana gelmesi ile duran değerlerdeki azalışta yine bu dönemde azalış yönünde devam etmiştir. Duran değerlerdeki azalışın dönen değerlerdeki azalıştan daha az olması işletme lehine yorumlanabilir. Bunun nedeni işletmenin yatırıma gittiği sonucuyla bağlantılıdır. Toplam varlıklardaki bir önceki mali analiz sonuçlarına göre % 31 oranında bir azalış meydana gelirken yeni hesap dönemlerinde bu azalış % -17,3 oranında devam etmiştir.

Bir önceki analiz sonucu kısa vadeli yükümlülüklerde % 21 oranında bir azalış meydana gelirken 2010-2011 mali analiz sonucu % 98,48 oranında bir artış meydana gelmiştir. Bunun nedeni işletmenin nakit ihtiyaçlarını kısa vadeli kredilerle karşılamasıdır. Kısa vadeli yükümlülüklerdeki artışa neden olan bilanço kalemleri ise kısa vadeli finansal borçlar ve diğer kısa vadeli borçlardaki yüksek artışlardır. Uzun vadeli yükümlülüklerde bir önceki karşılaştırmalı bilanço analizi sonucuna göre % 188 oranında bir artış gözlemlenirken yeni hesap döneminde % -25,9 oranında bir azalış meydana gelmektedir.

İşletmenin öz sermayesine bakıldığında ise sürekli sermaye artırımına gidildiği söylenebilir. 2010-2011 yılları cari dönemlerinde yapılan karşılaştırmalı bilançolar analizi sonucuna göre işletme borçlanmalarında ve öz kaynağında bir artış olması işletmenin yeni bir finansal yapılanma içerisine girdiğini ve gelecek dönemlerde öz kaynak ağırlıklı çalışacağına bir göstergesidir.

Tablo 4.7: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ'nin 2010-2011 Karşılaştırmalı Gelir Tabloları

BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	2010 (TL)	2011 (TL)	Değişim Miktarı (+, -) (TL)	Değişim Miktarı (%)
Satış Gelirleri (net)	145.661.079,00	153.475.240,00	7.814.161	5,36
Satışların Maliyeti (-)	-192.511.098,00	-200.240.935,00	-7.729.837	4
BRÜT KAR/ZARAR	-46.850.019,00	-46.765.695,00	84.324	-0,1
Faaliyet Giderleri (-)	-19.731.458,00	-12.806.959,00	6.924.499	-35
FAALİYET KARI/ZARARI	-66.581.477,00	-59.572.654,00	7.008.823	-10,52
Diğer Gelir ve Giderler (Net)	-15.666.999,00	-49.187.473,00	-33.520.474	213,9
Finansal Gelirler	8.519.741,00	27.883.292,00	-11.397.124	-57,22
Finansal Giderler (-)	-46.277.058,00	-70.780.992,00	-24.503.934	52,9
Net Parasal Pozisyon Kar/Zararı	0	0	0	0
VERGİ ÖNCESİ KAR/ZARAR	-120.005.793,00	-151.657.827,00	-31.652.034	26,37
Vergiler	-73.383,00	861.657,00	935.040	-1.274,00
Durdurulan Faaliyetler	0	0	0	0
NET DÖNEM KARI/ZARARI	-120.088.837,00	-150.801.385,00	-31.712.548	25,57
DÖNEM KAR/ZARAR DAĞILIMI	-120.079.176,00	-150.796.170,00	-30.716.994	25,58
Ana Ortaklık Dışı Kar/Zarar	-9.661,00	-5.215,00	4.446	-46
NET DÖNEM KARI/ZARARI	-120.088.837,00	-150.801.385,00	-31.712.548	25,57

Gelir tablosu analizi sonucuna göre önceki hesap dönemlerinde artış görülen satış gelirleri kaleminde incelenen yıl 2010-2011 karşılaştırmalı analiz sonucuna göre % 5,36 oranında bir artışın devam ettiği görülmektedir. Brüt satış karı/zararı kaleminde takip eden iki yılda büyük değişimler olmamıştır.

İşletmede faaliyet giderlerinde ise % -35 oranında bir azalış görülmektedir. Bir işletme açısından faaliyet giderleri; işletmenin yönetim, promosyon, pazarlama ve giderlerinin karşılandığı gelir tablosu kalemidir. Faaliyet giderlerinin azalması, işletmenin reklam giderlerini azalttığı anlamına gelmektedir.

Gelir tablosu kalemlerinden vergi önceki kar/zarar kaleminde ise % 26,37 oranında bir artış meydana gelmiştir. Vergi öncesi kar kalemi işletmeler açısından önemlidir. İşletmeler açısından belirlenen vergi rakamları değişik göstergelerin

fonksiyonu olması sebebi ile işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetler sonrası yaratılan karın iyi bir göstergesi olmaktadır.

İşletme açısından elde edilen kar gelir tablosunun en önemli kalemidir. Ortaklı şirketler açısından elde edilen karın ortakların hakları doğrultusunda dağıtılması gerektiği için cari dönem içerisinde elde edilen kar işletme açısından her zaman para demek değildir. İşletmenin net dönem karı/zararı kaleminde % 25,58 oranında bir artış meydana gelmiştir.

Bir işletmede gelir tablosu kalemlerinden olan faaliyet karı işletmede meydana gelen finansman giderleriyle ilgili gelişmelerin izlendiği kalemdir. Önceki hesap dönemlerine ilişkin mali analiz sonucu faaliyet karı % 122,3 oranında bir artış gösterirken yeni hesap dönemi olan 2010-2011 yılları karşılaştırmalı gelir tablosu analiz çalışması sonucu işletmenin faaliyet karı/zararı kaleminde % -10,52 oranında bir azalış meydana gelmiştir. Faaliyet karı/zararındaki azalışın nedenlerine bakıldığında bu kaleme etki eden faaliyet giderleri kaleminin % -35 oranında bir azalış gösterdiği görülmektedir.

Finansal giderlerdeki artış cari hesap dönemleri hesaplamalarında da devam etmiştir. Bir önceki karşılaştırmalı gelir tablolar analizi sonucu finansal giderlerde % 68,69 oranında bir artış olurken yeni hesap döneminde bu artış % 52,9 oranında devam etmiştir.

İşletme açısından 2010-2011 karşılaştırmalı mali tablolar analizi çalışması yorumlarından sonra mali analiz çalışmasının son aşaması olan 2011-2012 bilanço ve gelir tablolarına ait analiz sonucu Tablo: 4.8 karşılaştırmalı bilançolar analizi ve Tablo: 4.9 karşılaştırmalı gelir tablolar analizinde kalemlerdeki mevcut artış, azalış ve yüzdeler gösterilmiştir.

Tablo 4.8: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ'nin 2011-2012 Karşılaştırmalı Bilançoları

	2011 (TL)	2012 (TL)	Değişim Miktarı (+, -) (TL)	Değişim Miktarı (%)
BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.				
Cari/Dönen Varlıklar	31.798.222,00	32.080.949,00	282.727	0,89
Hazır Değerler	1.418.863,00	11.303.359,00	9.884.496	696,6
Menkul Kıymetler (net)	159.185,00	3.417,00	-155.768	-97,8
Kısa Vadeli Ticari Alacaklar	11.707.377,00	11.872.877,00	165.500	1,41
Diğer Kısa Vadeli Alacaklar	119.801,00	4.268,00	-115.533	-96,4
Stoklar	3.125.946,00	2.501.764,00	-624,182	-19,96
Diğer Dönen Varlıklar	15.267.050,00	6.395.264,00	-8.871.786	-58,1
Cari Olmayan/Duran Varlıklar	95.149.192,00	68.617.429,00	-26.531.763	-27,8
Uzun Vadeli Ticari Alacaklar	376.546,00	900.000,00	523.454	139
Diğer Uzun Vadeli Alacaklar	198	94.341,00	94.143	47.546
Finansal Duran Varlıklar	38	38	0	0
Maddi Duran Varlıklar	9.064.158,00	1.592.266,00	-7.471.892	-82,43
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	47.056.668,00	32.443.458,00	-14.613.210	-31
Diğer Duran Varlıklar	38.651.584,00	33.587.326,00	-5.064.258	-13,1
Toplam Varlıklar	126.947.414,00	100.698.378,00	-26.249.036	-20,67
Kısa Vadeli Yükümlülükler	345.134.942,00	211.934.015,00	-133.200.927	-38,59
Kısa Vadeli Finansal Borçlar	43.925.573,00	21.504.221,00	-22.421.352	-51
Kısa Vadeli Ticari Borçlar	73.053.957,00	50.663.419,00	-22.390.538	-30,64
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	50.712.518,00	24.005.047,00	-26.707.471	-52,6
Alınan Kısa Vadeli Sipariş Avansları	0	0	0	0
Kısa Vadeli Borç ve Gider Karşılıkları	177.442.894,00	115.761.328,00	-61.681.566	-34,7
Uzun Vadeli Yükümlülükler	133.932.670,00	108.538.624,00	-24.394.046	-18,96
Uzun Vadeli Finansal Borçlar	88.393.766,00	69.311.416,00	-19.082.350	-21,58
Uzun Vadeli Ticari Borçlar	478.405,00	9.583.700,00	9.105.295	1.903
Diğer Uzun Vadeli Borçlar	23.161.936,00	0	-23.161.936	-100
Alınan Uzun Vadeli Sipariş Avansları	0	0	0	0
Uzun Vadeli Borç ve Gider Karşılıkları	21.898.563,00	29.643.508,00	7.744.945	35,36
Sermaye	-352.120.198,00	-219.774.261,00	132.345.937	-37,58
Ana Ortaklık Dışı Paylar	-91.879,00	-197	-92.076	18.395
Karşılıklı İştirak Sermayesi Düzeltmesi	40.000.000,00	240.000.000,00	200.000.000	500
Emisyon Primi	0	0	0	0
Yeniden Değerleme Fonu	447.250,00	1.097.097,00	649.847	145,2
Yedekler ve Diğer Öz Sermaye Kalemleri	0	0	0	0
ANA ORTAKLIK DISI PAYLAR	711.806,00	708.839,00	-2.967	-4,16
Net Dönem Karı/Zararı	-150.801.385,00	-68.299.282,00	-82.502.103	54,7
Geçmiş Yıllar Kar/Zararları	-242.385.990,00	-393.280.718,00	-150.894.728	62,25
Toplam Öz Sermaye ve Yükümlülükler	126.947.414,00	100.698.378,00	-26.249.036	-20,67

2010-2011 yılları karşılaştırmalı bilançolar analizinde dönen varlıklarda % -37,5 oranında bir azalma meydana gelen işletmede 2010-2011 yılları karşılaştırmalı bilançolar analizinde 282.727 TL, yani % 0,89 oranında küçük bir artış meydana gelmiştir. Dönen varlıklar içerisinde artış ve azalış gösteren kalemler gözlemlenirken hazır değerler kaleminde bir önceki yıla göre 9.884.486 TL oranında % 696,6 gibi bir artış görülmektedir. Hazır değerlerdeki yüksek olan bu artış işletme açısından olumlu değerlendirilir. İşletmenin günlük faaliyetlerini sürdürebilmesi için ve kısa vadeli borçlarını ödeyebilmesi için istediği an kullanabileceği bir nakit artışı mevcuttur. Bu durum işletmenin likiditesinin arttığına bir göstergesidir.

Dönen varlıklardaki stoklar kaleminde 2010-2011 yıllarındaki azalış 2011-2012 yıllarında da % -19,94 oranında azalış ile devam etmiştir. Kısa vadeli ticari alacaklar kaleminde ise % -96,4 oranında bir azalış meydana gelmiştir.

Duran varlıklar bir önceki hesap döneminde % -7,43 oranında azalış gösterirken 2011-2012 karşılaştırmalı bilançolar analizi sonuçlarına göre % -27,8 oranında azalmaya devam etmiştir. Duran varlıklardaki artış işletmeler açısından olumlu yorumlanır ancak izleyen yıllardaki azalış sürekli hale dönüşmüştür.

Uzun vadeli ticari alacaklar % 139 bir artış gösterirken, maddi duran varlıklar kalemi % -82,43 oranında bir azalış göstermiştir. Maddi duran varlıklar işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan varlıklardır. Bu sebeple maddi duran varlıklarda bir artış olması işletmeler açısından olumlu bir durumken azalış olması gerçekleştirilen faaliyetlerin sürdürülebilmesinde fon sıkıntısı yaşanmasına neden olabilecek bir probleme dönüşebilir.

Kısa vadeli yükümlülüklerde bir önceki karşılaştırmalı analiz sonucuna göre % 98,48 artış görülürken, 2011-2012 analiz sonucuna göre % -38,59 oranında bir azalış görülmektedir. Bunun sebebi dönen varlıklarda hazır değerlerdeki % 696,6 oranındaki artıştan kaynaklanabilir. Hazır değerlerin artışı işletmenin kısa vadedeki borçlarını ödeyebilmesi açısından nakit sağlanmasıdır.

İşletmede uzun vadeli yükümlülüklerdeki durum ise önceki analiz sonucuna göre düşüş göstermeye devam etmektedir. Bir önceki analiz sonucuna göre uzun vadeli yükümlülükler kalemi % -25,9 oranında bir azalış gösterirken izleyen yıllar mali analiz sonucuna göre % -18,96 oranında azalış ile devam etmektedir.

İşletme sermayesinde % -37,58 oranında bir azalış meydana gelmiştir. Öz kaynak ve yükümlülüklerdeki % -20,67 oranındaki azalışa sermayedeki azalış neden olmuştur. İşletme borçlarında bir artış meydana gelmemiş olmaması işletmenin gelecekte oto finansman gücünü yaşamasının bir nevi önleyecektir. Sermaye azalışı fazla borç artışı çok gerçekleşseydi, işletmenin oto finansmanının zayıf olduğunu ve gelecekte düzelemeyeceğini söylenebilirdi.

Tablo 4.9: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ'nin 2011-2012 Karşılaştırmalı Gelir Tabloları

BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	2011 (TL)	2012 (TL)	Değişim Miktarı (+, -) (TL)	Değişim Miktarı (%)
Satış Gelirleri (net)	153.475.240,00	147.426.786,00	-6.048.454	3,9
Satışların Maliyeti (-)	-200.240.935,00	-172.160.221,00	28.080.714	-14
BRÜT KAR/ZARAR	-46.765.695,00	-24.733.435,00	22.032.260	-47,11
Faaliyet Giderleri (-)	-12.806.959,00	-18.765.709,00	-5.958.750	46,52
FAALİYET KARI/ZARARI	-59.572.654,00	-43.499.144,00	16.073.510	-26,98
Diğer Gelir ve Giderler (Net)	-49.187.473,00	-2.075.179,00	47.112.294	-95,78
Finansal Gelirler	27.883.292,00	4.297.535,00	-23.585.757	-84,58
Finansal Giderler (-)	-70.780.992,00	-24.989.466,00	45.791.526	-64,69
Net Parasal Pozisyon Kar/Zararı	0	0	0	0
VERGİ ÖNCESİ KAR/ZARAR	-151.657.827,00	-66.266.254,00	85.391.573	-56,3
Vergiler	861.657,00	-2.030.660,00	-2.892.317	-335,6
Durdurulan Faaliyetler	0	0	0	0
NET DÖNEM KARI/ZARARI	-150.801.385,00	-68.299.282,00	82.502.103	-54,7
DÖNEM KAR/ZARAR DAĞILIMI	-150.796.170,00	-68.296.914,00	82.499.256	-54,7
Ana Ortaklık Dışı Kar/Zarar	-5.215,00	-2.368,00	2.847	-55,5
NET DÖNEM KARI/ZARARI	-150.801.385,00	-68.299.282,00	82.502.103	-54,7

2011-2012 karşılaştırmalı gelir tablosu analizi sonuçlarına göre satış gelirleri kaleminde % 3,9 oranında bir artış meydana gelmiştir. Satışların maliyeti kaleminde % -14 oranında bir azalış görülmektedir. Brüt kar/zarar kalemindeki % 47,11 oranındaki azalışa satışların maliyetindeki azalış etki etmiştir. İşletme satılan malın maliyetinde bir tasarruf sağlar ya da mevcuttaki fiyattan daha yüksek bir satış fiyatı belirlerse brüt satış karında yeniden bir artış meydana gelebilir.

İşletme açısından faaliyet karı önemlidir. İşletmeler açısından ana faaliyetlerini yürütebilmeleri için meydana gelen maliyetler faaliyet giderleridir. Bunun sonucunda ise faaliyet karı meydana gelir. İşletmede faaliyet karı/zararı kalemi % -26,98 oranında bir azalış göstermiştir. Bunun nedeni; işletme için yapılan giderlerdeki artışlardır.

İşletme karı incelendiğinde net dönem kar/zararı kaleminde % -54,7 oranında bir azalış meydana gelmiştir. Finansal giderlerdeki artış, faaliyet karındaki azalış gibi kalemlerdeki değişiklikler işletme karlılığını olumsuz yönde etkilemiştir. İşletme karlılığı göstergelerinden olan bir diğer gelir tablosu kaleminin vergiler olduğunu belirtmiştik. Vergiler kaleminde ise % -335,6 oranında bir azalış meydana gelmesi işletmenin karlılığının düşmesi sonucu vergilerinde bir azalış olmasının da başlıca nedenlerinden biridir.

Görüldüğü gibi örnek seçilen işletmede finansal performans açısından türlü farklılıklar meydana gelmiştir. Örneğin bir yılda duran varlıkların artış oranı dönen varlıklardan fazla olup işletmenin yatırıma yöneldiği tespit edilmiş bir diğer yılda ise dönen varlıklardaki artış miktarının duran varlıklara göre daha fazla olduğu ve işletme kaynaklarının ağırlıklı olarak dönen varlıklar yatırımında kullanıldığı görülmektedir. İşletme borçları artış gösterirken öz kaynaklarda da artış gösterebilmektedir. Böylesi bir durumda ise işletme açısından öz kaynak ağırlıklı kullanılan bir finansman politikasının benimsendiği söylenebilir. Yine işletme açısından yapılan değerlendirmede kısa vadeli yükümlülüklerin artışı ve uzun vadeli yükümlülüklerin artışı sonucu toplam yükümlülükler ve öz kaynaklara bakıldığında öz kaynak artışı ile birlikte uzun vadeli yükümlülüklerdeki artış işletmenin finansmanın sağlıklı bir yapıya doğru ilerlediğinin göstergesidir.

Yine işletmenin finansal performansı açısından yapılan mali analiz sonucu menkul kıymetlerde ve hazır değerlerde meydana gelen değişimlerdeki artışlar işletme lehine durumlar geliştirmiştir. Hazır değerlerde meydana gelen artış işletmenin daha likit varlıklara yöneldiğinin de bir göstergesidir.

Seçilen dönemlerde meydana gelen azalışlardan işletmeyi likidite durumundan olumsuz gelişmeye sürükleyen ticari borçların artmasıdır. İşletme likiditesi önemli düzeyde azaldığı durumlarda kısa vadeli yabancı yükümlülüklerin artışına da sebep olmaktadır.

Gelir tablosu kalemlerinden olan satışların maliyetindeki artış işletmenin maliyetler üzerinde iyi bir kontrol gücüne sahip olamadığının bir göstergesidir. İşletme açısından önemli olan karlılığının sürekli olması gerekmektedir. Faaliyet karı

ve net karda artış meydana gelmesi işletme açısından önemlidir. İşletmenin elde ettiği karlılığı ile vergi yükümlülüğü de artmıştır.

İncelenen yıllarda faaliyet giderlerinde görülen azalış işletmenin tanıtım giderlerini azalttığı yönünde bir eğilim göstermektedir. Faaliyet giderlerinin azaltılması faaliyet karında büyük bir düşüşün yaşanmasına engel olmuştur. İşletmenin özellikle pazarlama alanında aktif olmadığı ve satışlarını arttırmak için gerekli gider oluşturmadığı görülmektedir. Satış gelirlerinde meydana gelen artış ise işletme açısından lehte bir durumdur.

Finansman giderleri de bir diğer değişkenlik gösteren gelir tablosu kalemlerinden biridir. İşletmenin likidite yaratmak ya da kısa vadeli borçlarına kaynak amaçlı kullandığı kredilerden kaynaklı borçları ve bu borçların faiz ve kur farkı giderleridir. Ekonomik dalgalanmalar sonucu kurdaki ani düşüş ve artışlar finansman giderleri kaleminde ciddi dalgalanmalara neden olabilir. Bu dalgalanmalar sonucu işletme açısından mevcut elde edilmiş karların tamamen kaybedilmesine yol açabilir.

Gelir tablosu kalemlerinden olan satışlar işletme açısından önemli bir göstergedir. Sürekli artış eğiliminde bulunan bir satışlar kalemi işletmenin başarılı olduğunun en büyük simgesidir. Yapılan incelemelerde zaman zaman dalgalanmalara maruz kalan bu kalemdaki artış işletmenin nakit elde etmesidir.

Görüldüğü gibi MBS tarafından üretilen bilgiler işletmelerin yaşamları açısından önemlidir. İşletmede karar verme mekanizması ve kaynak ayırma yetkisi yönetimde olması sebebi ile gelecekte alınacak kararlar açısından destek mekanizmasıdır. İşletmede mevcut MBS tarafından üretilen bilgiler sayesinde alınan kararlar geleceğe yön veren kararlardır. Karar mekanizması olan yönetim açısından yol gösterici niteliktedir. Uygulama açısından incelenen işletmede bir dönemde dönen varlıklarda artış görülürken bir başka dönemde duran varlıklardaki artış daha fazladır. Bu da MBS tarafından üretilen bilgilerin, yöneticilerin karar verme aşamasında yol gösterici olmasından kaynaklanmaktadır.

SONUÇ

İnsanlık tarihi bilgi çağına geçtiğinden bugüne bilgi işletmeler açısından en değerli sermaye unsuru olmuştur. Çünkü doğru, güvenilir ve zamanında bilgi işletmeler açısından geleceklerini şekillendiren bir numaralı etkidir. Elde edilen bilgilerin bolluğu ve güvenilirliği hiç kuşkusuz işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri olumlu etkileyecektir. Bol, doğru ve güvenilir bilgi daha ayrıntılı karar vermeyi sağlarken aynı zamanda daha sağlam sonuçlara götürür.

Günümüzde işletmeler en değerli sermayeleri olan bilgiyi etkili bir şekilde kullanmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler yalnızca kendi ürettikleri bilgiler ile değil mevcut pazardaki bilgi üreticileri ile bilgi alışverişinde bulunmaktadırlar.

İşletmede mevcut bilgi sistemleri tarafından üretilen bilgiler yalnızca işletme açısından kaynak sahibi ve yönetimde karar verme yetkisine sahip kişiler tarafından kullanılmamaktadır. Dış kaynaklı bilgi kullanıcıları açısından da işletme tarafından üretilen bilgiler önem arz etmektedir.

İşletme bilgi sistemlerinden olan muhasebe bilgi sistemleri en eski bilgi sistemlerindedir. Muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilen finansal tablolar işletme açısından finansal performansın değerlendirilmesine ilişkin elde edilen verilerdir. Bir işletmenin belli bir andaki finansman durumu ve karlılık düzeyini belirleme faaliyeti mali analizden geçer. İşletmeler kendi durumlarını izlemek zorundadır. Karlılığındaki azalma veya mali durumundaki zafiyet belirtisini herkesten önce işletmenin kendi sorumluları tarafından bir ikaz kabul edileceğinden, işletme yöneticileri işletmenin mali analizini düzenli olarak yaptırarak bu sonuçlara göre uygun kararlar alarak işletmeyi yönetmek durumundadırlar. Yine işletme dışı bilgi kullanıcıları açısından, firmanın hisse senetlerini elinde bulunduran kişiler yaptıkları yatırımın yerinde olup olmadığı ve beklentilerine uygun bir verim sağlayıp sağlamayacağı hususunda karar vermeleri için gerekli olan mali analiz faaliyetiyle elde edilecek bilgilerden sağlanır.

Çalışmanın uygulama aşamasında kullanılan mali analiz türlerinden olan karşılaştırmalı mali tablolar analizi tekniği, işletme açısından bilgi düzeyini yükseltir. Mali analiz tek bir döneme ait bilgilerle yapılırsa, sadece o döneme ait durum ve ilişkilerin saptanmasına imkân verir. Uygulama işletmesi olan Beşiktaş Futbol

Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ’de yapılan karşılaştırmalı mali analiz sonucu, işletmenin yalnızca bir dönemi dikkate alınmamış birbirini izleyen 5 yıllık bilanço ve gelir tabloları değerlendirilmiş olup, muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilen mali tabloların analizi sonucu yönetimde karar verme üzerinde durulmuştur. Yapılan değerlendirme sonucu işletmenin yalnızca geçmişe dayalı bilgileri değil geleceğe yönelik eğilimleri hakkında da bilgi sahibi olunmuştur.

Uygulama işletmesinde seçilen yıllardaki karşılaştırmalı mali analizler sonucu elde edilen bilgilere göre, bir yılda likidite yani nakit kullanımını arttırırken diğer bir yılda sermaye artırımında bulunulduğu gözlemlenmiştir. Bir yılda duran varlıklardaki artış çok fazlayken diğer yılda dönen varlıklardaki artış oranı daha yüksektir. İşletme karlılığı izlenen yıllarda devamlı olarak artış gösterirken finansman giderlerinde ve faaliyet giderlerindeki azalış nedeniyle faaliyet karında bazı düşüşlerin olduğu görülmektedir. İşletme açısından mali dengenin yeterli oranda sağlandığı ve likidite göstergesi olan işletme sermayesinin giderek ihtiyaç olarak daha fazla olması yine kaynak olarak işletme sermayesiyle eşit olması ile sağlanmıştır.

Muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilen finansal tablolar sonucu elde edilen bilgilerin yönetimi ile karar verme aşamasındaki yöneticilerin verdiği doğru kararlar ile işletme yıllar itibari ile karlılığında gözle görülür bir artış sağlamıştır. Bu da işletmede mevcut muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilen bilgilerin doğru, güvenilir ve zamanında olması ile işletme finansal yapısına ışık tutmuş gelecekteki yatırımlarını şekillendirmiş, oto finansmanının daha güçlü olmasına destek olmuştur.

Görüldüğü gibi günümüz bilgi çağında işletmeler açısından en önemli sermaye unsuru olan bilginin zamanında ve etkili kararlarda kullanılması çok önemlidir. İşletmede mevcut muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilen bilgilerin yönetimde karar verme açısından olumlu etkileri görülmektedir. Bir işletmede etkili bir muhasebe bilgi sistemlerinin varlığı göz önünde bulundurulur ise gelişmeye açık ve etkili olmayan bir muhasebe bilgi sistemlerinin var olduğu işletmeye oranla üstünlük sağlaması kaçınılmazdır. Çalışmada işletme yönetiminde karar verme açısından muhasebe bilgi sistemlerinin önemi ve olumlu yanları vurgulanmış olup, işletmeye kattığı değerler üzerinde durulmuştur.

KAYNAKLAR

Kitaplar

Akdoğan N. ve Tenker N. (2001). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*, (7. Bası) Ankara: Gazi Kitabevi

Akgüç Ö. (2006). *Mali Tablolar Analizi*, (12. Baskı). İstanbul: Arayış Basım ve Yayıncılık

Akpınar O. Ve Özdemir E. (2010). *Genel Muhasebe*, Ankara: Detay Yayıncılık

Aktan C. C. ve Vural İ. Y. (Ed.). (2005). *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi

Anasız İ. ve Bozdayı H. (2007). *Bilgisayarlı Muhasebe*, Ankara: Detay Yayıncılık

Aslan S. (2008). *Dönem Sonu İşlemleri Muhasebesi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi

Arzova B. (2009). *Muhasebe Teorisi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi

Arzova B. (2011). *Finansal Muhasebe*, (2. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi

Ataman G. (2009). *İşletme Yönetimi*, (3. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi

Ataman Akgül B. ve Akay H. (2004). *Uluslararası Muhasebe Standartları*, (2.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi

Attila İ. (2010). *Türk Medya Sektöründe Finansal Performans ve Toplam Faktör Verimliliği Analizi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi

Bayram H. (2010). *Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi*, (1.Baskı). İstanbul: Etap Yayınevi

Büyükmirza K. (2007). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, (11. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi

Cemalcılar Ö. ve Erdoğan N. (2000). *Genel Muhasebe*, (5. Bası) İstanbul: Beta Basım

- Çabuk A. ve Lazol İ. (2000). *Mali Tablolar Analizi*, Bursa: Vipaş A.Ş. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı
- Çömlekçi F. (Ed.). (2004). *Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz*, (1. Baskı). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1585, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 839
- Dabbağoğlu K. (2011). *Muhasebe Teorisi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Daştan A. (2008). *Bilgi Eğitim Teknolojilerinde Yaşanan Gelişmelerin Muhasebe Eğitimine Etkisi: Türkiye Değerlendirmesi*, Ankara: Sıramat LTD, Yayın No: 209
- Davenport T. H. ve Prusak L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, G. Günhan (Çev.) *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım
- Durucasu H. (Ed.). (2012). *İşletme Bilgi Sistemleri*, (1. Baskı). Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2690, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1656
- Ece N. (2007). *Genel Muhasebe*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım
- Folino D. F. (2003). *Making Effectives Decisions*, Yarmalı E. S. (Çev.) *Etkili Karar Verme*, İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Gökçen H. (2007). *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Ankara: Palme Yayıncılık
- Güredin E. (2010). *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, (13. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Harvard Busines Review (2007). *Harvard Business Review on Making Smarter Decisions*, Kardam A. (Çev.) *Doğru Karar Alma*, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
- Hatiboğlu Z. (2003). *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi*, (2. Baskı). İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.
- Kayabaşı A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2010-40
- Karcioğlu R. (2000). *Stratejik Maliyet Yönetimi*, İstanbul: Aktif Yayınevi

Kartal A. ve Sevim A. (2013). *Maliyet Yönetimi*, (1. Baskı). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3034, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1984

Koçel T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları

Krogh G. V. , Ichijo K. ve Nonaka I. (2002). *Working Knowledge Creation*, G. Günay (Çev.). *Bilginin Üretimi*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım, Dışbank Kitapları-1

Luecke R. (2008). *Decision Making*, Özer A. (Çev.) *Karar Almak*, (1. Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Öğüt A. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim*,(2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,

Özata M. ve Sevinç İ. (2010). *Türk Kamu Yönetiminde Bilgi Sistemleri ve E-Dönüşüm*, Konya: Eğitim Akademi Yayınevi

Öztürk A. (2011). *Yöneylem Araştırması*, (13. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım

Parlakkaya R. ve Özkürkçüler M. (2004).*Bilgisayarlı Muhasebe*,(1. Baskı). Konya: Nobel Yayın Dağıtım

Sağlam N. ve Karagül A. A. (Ed.). (2013). *Muhasebe Bilgi Yönetimi*, (1. Baskı). Ankara: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2967, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1922

Şahin M. (Ed.). (2010). *Yönetim Bilgi Sistemi*, (2. Baskı). Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1913, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 998

Sevgener A. S. ve Hacirüstemoğlu H. (2000). *Yönetim Muhasebesi*, (7. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım

Sevim Ş. (2006). *Muhasebe Bilgi Sistemi*, (3. Baskı). Kütahya: DPÜ Yayın No: 13

Sevilengül O. (2000). *Genel Muhasebe*, (9. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi

Soylu K. (2012). *Genel Muhasebe*, (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

Sürmeli F. (Ed.). (2007). *Muhasebe Bilgi Sistemi*, (1.Baskı). Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1644, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 860

Tichy N. M. ve Bennis W. G. (2011) *Judgment*, Karasuil Ermiş A. (Çev.) *Şirket Kurtaran Kararlar*, (2. Basım). İstanbul: Martı Yayınları

Tiwana A. (2003). *The Knowledge Management Toolkit*, Özsayar E. (Çev.). *Bilginin Yönetimi*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, Dışbank Kitapları-5

Tutar H. (2010), *Yönetim Bilgi Sistemi*,(2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

Dergi ve Makaleler

Acar D. ve Özçelik H. (2011). *Muhasebe Bilgi Kalitesini Etkileyen Kritik Başarı Faktörleri*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 49

Ağır A. (2007). *Bilişim Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi Yönetimi Yaklaşımı*, İstanbul: İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 30

Akgün A. İ. ve Kılıç S. (2013). *Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi*, Manisa: CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:20, Sayı:2

Aktaş R. (2013). *Yeni Bir Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Yöntemi Olarak Kaynak Tüketim Muhasebesi*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 58

Aydeniz Ş. (2009). *Makroekonomik Göstergelerin Firmaların Finansal Performans Ölçütleri Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: İMKB'ye Kote Gıda ve İçecek İşletmeleri Üzerine Uygulama*, İstanbul: MÜ İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: XXVII, Sayı: II

Aydın E. ve Öktem M. K. (2009). *Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine*, Ankara: HÜ Sosyoekonomi Dergisi, Yıl:5, Sayı:9

Alagöz A. Öge S. ve Koçyiğit N. (2013). *Muhasebe Bilgi Sistemi ve Karar Destek Sistemleri İlişkisinin Yönetimsel Karar Alma Faaliyetlerine Etkisi*, Konya: SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 30

Altınöz M. (2008). *Ofis Otomasyon Sistemlerinin Bireysel Performans Üzerine Etkisi*, Konya: SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 20

Anameriç H. (2005 a). *Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Rolü*, Bilgi Dünyası Dergisi, Cilt:6 Sayı:1

Anameriç H. (2005 b). *Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi*, Ankara: AÜ Dil ve Tarih-Coğrafya Dergisi, Cilt:45, Sayı: 2

Atılğan D. (2009). *Görüşler/OpinionPapers, Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi*, Türk Kütüphaneciliği 23, 1

Boztaş M. ve Özmızrak M. (2012). *Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları Kurulum ve Kullanım Sürecinin Bilgi Yönetimi Kavramıyla Etkileşimi*, İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Dergisi, Yıl:11, Sayı: 21

Bekçi İ. (2007). *Muhasebe Meslek Mensuplarının Türkiye Muhasebe Standartları Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Yıl:7, Sayı:22

Bekçi İ. ve Alkan H. (2009). *Finansal Bilgi Sisteminin Hisse Senetlerine Yatırım Kararı Üzerine Etkisi: İMKB’de Bir Uygulama*, Isparta: SDÜ İİBF Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 3

Bekçi İ. ve Kutlu Ş. (2009). *Entelektüel Sermayenin Hesaplanmasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı: Katılım Bankalarında Bir Uygulama*, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Yıl:9, Sayı:29

Bekçi İ. ve Ömürberk V. (2003). *Bilgi Teknolojilerinin Muhasebe Bilgi Sistemi Uygulamalarına Etkisi ve ‘Konya Gıda Sektörü Üzerine Bir Araştırma’*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:20

Bekçioğlu S. ve Köroğlu Ç. (2013). *20. Yüzyılın Sonunda Maliyet Muhasebesinin Yerine Geçen Yeni Bir Yaklaşım: Stratejik Maliyet Yöntemi*, Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, Sayı:4, 13. Dünya Muhasebe Tarihçileri Kongresi,

Canbek G. ve Sağıroğlu Ş. (2006). *Bilgi, Bilgi Güvenliği ve Süreçleri Üzerine Bir İnceleme*, Ankara: GÜ Politeknik Dergisi, Cilt:9, Sayı:3

Ceran Y. ve Bezirci M. (2011). *Pazarlama Bilgi Sistemi-Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisine Stratejik Bir Yaklaşım: Stratejik Pazarlama Muhasebesi*, Konya: SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:26

Çakıcı A. C. ve Gök T. (2004). *Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Bilgi Sistemi: Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları*, İstanbul: MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı: 22

Çakır S. ve Perçin S. (2013), *Çok Kriterli Karar Verme Teknikleriyle Lojistik Firmalarında Performans Ölçümü*, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:13, Sayı:4

Çetinoğlu T., Kurnaz N. ve Şen Y. (2011). *Kurumsal Kaynak Planması: Yönetimsel Karar Verme Açısından CP Group Uygulaması*, Kütahya: DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:30

Çetinyokuş T., Hatipoğlu S., Atak Z. ve Gökçen H. (2003). *Yönetim Bilgi Sistemi (YBS) Modelleme: Trafik Kazası Bilgi Sistemi*, Teknoloji Dergisi, Cilt:6 Sayı:1–2

Dalğar H., Tekşen Ö. ve Tuğay O. (2014). *Üretim İşletmelerinde Muhasebe Bilgi Sistemi Kullanımının İncelenmesi: Batı Karadeniz Bölgesi Araştırması*, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:41

Daştan A. ve Erol S. (2011). *Türk Gemi İnşa Sanayi İşletmelerinde Muhasebe Bilgi Sistemi: Özellikli Muhasebe İşletmeleri*, İzmir: DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:13, Sayı:1

Demir B. (2010). *Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Kalitesi*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:48

Demir Y. ve Coşkun D. (2009). *Finansal Bilgi Sisteminin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonu Üzerine Etkisi: Aydın İli Örneği*, Uşak: UÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:4

Dinç E. ve Abdioğlu H. (2009). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB–100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Balıkesir: BÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12, Sayı:21

Dinç E. ve Varıcı İ. (2008). *Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Düzeyine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Afyon: AKÜ İİBF Dergisi Cilt: X, Sayı: I

Dinç E. ve Kaya U. (2006). *Muhasebe Meslek Mensuplarının ‘‘Meslek Ahlakı Kuralları’’ Açısından Hizmet Satın Alanlar Tarafından Algılanma Biçimi Üzerine Bir Araştırma*, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Yıl:5, Sayı:17

Doğan M. (2013). *Genişletilebilir İşletme Raporlama Dili (XBRL): Eleştirel Bir Bakış*, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt:15, Sayı:2

Durna U. ve Uzun H. (2008). *İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi*, Niğde: NÜ İİBF Dergisi Cilt:1 Sayı:1

Durna U. ve Demirel Y. (2008). *Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak*, Kayseri: EÜ İİBF Dergisi, Sayı:30

Ersoy M. (2012). *Finansal Bilgilerin Yönetimi Sürecinde Muhasebe Bilgi Sistemi*, İstanbul: MÜ Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt:3 Sayı:6

Fidan H. (2009). *Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS) ve Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS) nin Pazarlamada Kullanımı*, İzmir: Journal of Yaşar University, Cilt:4, Sayı:14

Gökdeniz Ü. (2005). *İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:27

Güçlü N. ve Sotirofski K. (2006). *Bilgi Yönetimi*, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:4

Güney A. (2012). *Performans Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4 Sayı:2

Güney A. (2013). *Yönetim Anlayışında Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri*, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı:3

Güzel T. ve Mersin Z. (2007). *Bilgi Teknolojilerinin İşletmelerin Muhasebe Uygulamalarında Yarattığı Değişim*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:35

- Hatunoğlu Z. ve Güneş N. (2012). *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Muhasebe Bilgi Sistemine Etkisi*, II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu 1–2 Ekim
- İnce M. ve Oktay E. (2006). *Bilginin Bir Stratejik Gç Olarak nemi ve rgtlerde Bilgi Yönetimi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, Sayı:10, Yıl:19
- İraz R. (2005). *İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü zerindeki Etkileri*, Erzurum: A İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:19, Sayı:1
- İraz R. (2004). *Organizasyonlar Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü*, Konya: S Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11
- İraz R. ve Yıldırım E. (2004). *İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerinin Sürdürülebilirliğine Etkisi*, Konya: S İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:4, Sayı: 8
- Karcıoğlu F. ve ztrk . (2009). *İşletmelerde Performans Değerleme İle İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişki- İstanbul İlinde Bir Araştırma*, Erzurum: A Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:13, Sayı:1
- Karakaya A. (2001). *Yönetsel Bilginin Kaynakları zerine Bir Araştırma*, Zonguldak: Teknoloji/ Z.K.. Karabük Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 3-4
- Karakaya A. (2004). *Yönetsel Bilginin zellikleri zerine Bir Araştırma*, Zonguldak: Teknoloji/ Z.K.. Karabük Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:4
- Karayormuk K. ve Köseoğlu M. A. (2005). *Pazarlama Bilgi Sistemi ve Bir Kamu Kuruluşu rneği*, Afyon: AK İİBF Dergisi, Cilt: VII, Sayı: 2
- Kıranlı S. Ve İlđan A. (2007). *Eğitim rgtlerinde Karar Verme Sürecinde Etik*, Burdur: *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl:8 Sayı:14
- Kalmış H. ve Dalgın B. (2010). *Muhasebe Bilgilerinin Karar Almada Kullanımının nemi ve Çanakkale’de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:46

Kaygusuzoğlu M. ve Ulusoy O. (2011). *İşletme Yöneticilerinin Muhasebe Bilgilerini Kullanım Düzeyinin Araştırılması ve Adıyaman Uygulaması*, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:9, Sayı:2

Kızılboğa R. ve Özşahin F. (2013). *Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine ve İç Denetçilere Katkısı*, Niğde: NÜ İİBF Dergisi, Cilt:6, Sayı:2

Kolaş A. (2004). *Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları*, Konya: SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 12

Koşan L. (2011). *Muhasebe Bilgi Sisteminin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi: Bir Olay Çalışması*, Mersin: ÇÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:2

Mizrahi R. (2011). *KOBİ'lerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:3, Sayı:2

Otlu F. ve Demir Ö. (2005). *Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri*, Elazığ: FÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:1

Öğüt A.; Akgemci T.; ve Demirsel M. T. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*, Konya: SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 12

Önce S. ve İşgüden B. (2012). *İç Denetim Faaliyetinin Gelişen ve Değişen Bilgi Teknolojileri Ortamı Açısından Değerlendirilmesi: İMKB-100 Örneği*, Balıkesir: BÜ Bandırma İİBF, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Sayı: 17

Özdemir F. S. ve Bayazıtlı E. (2012). *Nesneleri Radyo Frekansları ile Tanımlama (RFID) Sistemi ve Muhasebe Bilgi Sistemine Sağladığı Katkılar*, Ankara: Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, Cilt:5, Sayı:1

Özmen F. Ve Yörük S. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkiliklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi*, Elazığ: FÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:2

Özyer K. ve Yiğit S. (2011). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi*, Konya: SÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:21

Sağsan, M. (2006). *Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri Ve Bir Model Önerisi*, ÜNAK'06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, Ankara: Gazi Üniversitesi. (Published proceedings paper)

Saldamlı A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği*, İstanbul: İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:7, Sayı: 13

Senal S. ve Aslantaş Ateş B. (2012). *Kurumsal Sürdürülebilirlik için Muhasebe ve Raporlama*, Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi, Yıl:12, Sayı:36

Sevim Ş., Çetinoğlu T. ve Kurnaz N. (2006). *Muhasebe Sistemlerine Bilgi Teknolojileri Hizmet Desteği Sağlayan Bilgisayar Firmalarının Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:32

Tekin Ö. A. ve Ehtiyar R. V. (2010). *Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma*, İzmir: Journal of Yasar University, Cilt:5 Sayı:20

Tekşen Ö. ve Kalkan Y. (2012). *Yönetim Kararlarında Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkisi: Batı Karadeniz Bölgesi'nde Faaliyette Bulunan Mermer İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt:14, Sayı:1

Tolon, M. (2006). *Pazarlama Bilgi Sisteminin Hizmet İşletmelerinin Uluslararasılaşmasındaki Önemi*, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, Cilt: 41, Sayı: 4

Tonta Y. (2004). *Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları*, (bildiri) Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu, 21-24Ekim 2004, Ankara (Bildiriler) içinde (55-68). Ankara: AÜ DTCTF Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

Türen U., Gökmen Y. ve Tokmak İ. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü*, Bursa: UÜ Business and Economics Research Journal, Cilt:4, Sayı:4

Uçan M. Y. ve Tekşen Ö. (2005). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS): Pratik Bir Yaklaşım EVİTEKS A.Ş. ile İTEKS A.Ş. Örneği*, Isparta: SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:2

Usul H. ve Bekçi İ. (2001). *Bireysel Yatırımcılar Açısından Finansal Bilgi Sisteminin Sermaye Piyasasında Etkinliğinin Analizi*, Sivas: CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:2, Sayı:1

Uzun H. ve Durna U. (2008). *İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi*, Niğde: NÜ İİBF Dergisi, Cilt:1, Sayı:1

Ünal F. (2012). *Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Karar Verme ve Karar Verme Sürecinde Yer Alan Faktörlerin Analizi*, Isparta: SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3

Yazıcı N. (2009). *Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebenin KOBİ’lerin Yönetim Kararlarına Etkisi: Erzurum Araştırması*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:47

Yeşilada T., Yeşilada F. A. ve Tanyeri M. (2003). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemleri*, Isparta: SDÜ İİBF Cilt: 8, Sayı: 1

Yılmaz M. (2011). *Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım*, Erzurum: AÜ Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi (TAED), Sayı: 46

Yılmaz M. ve Talas M. (2010). *Bilgi Merkezlerinde Karar Verme Süreci*, ZFWT: Zeitschrift für die Welt der, (Türken Journal of World of Turks), Cilt:2, Sayı:1

Zaim H. ve Seçgin G. (2012). *Bilgi Yönetiminde Bilgi Dönüştürme ve SCEI Modeli: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması*, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:41, Sayı: 1

Tez

Karagül A. A. (2001). *İnternet Ortamında Sipariş Alma ve Satış İşlemlerinin Muhasebe Bilgi Sistemine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

İnternet

http://www.bjk.com.tr/sirketlerimiz/futbol_as/mali_tablolar Erişim Tarihi: 22.03.2014

<http://www.bjk.com.tr/media/uploads/2012-12%20Ayl%C4%B1k.pdf> Erişim Tarihi: 22.03.2014

<http://www.spk.gov.tr/apps/ofd/iletisim.aspx?submenuheader=3> Erişim Tarihi: 21.03.2014

<http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/tum-sirketler/detay.aspx?sId=881> Erişim Tarihi: 21.03.2014

ÖZGEÇMİŞ

Nazan BULUT, 30.01.1990 tarihinde İstanbul ilinin Şişli ilçesinde doğdu. İlkokul öğrenimini Tuzla ilçesindeki Yunus Emre İlköğretim Okulunda tamamladı. Orta Öğrenimini 2004-2008 yılları arasında Tuzla Yabancı Dil Ağırlıklı Süper Lisesini okuyarak tamamlamıştır. 2008-2010 yıllarında Bilecik Üniversitesi Gölpaazarı Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları eğitimini tamamladıktan sonra 2010-2012 yılları arasında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümünü bitirmiş ve aynı yıl Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim programında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Şu an hala 15.07.2013 tarihi itibari ile başladığı BAYMAK MAKİNA SANAYİ ve TİCARET AŞ'de Denetim Sorumlusu olarak görevine devam etmektedir.