



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL BAŞARIM SÜRECİNDE İŞLETME BİLGİ
SİSTEMLERİNİN ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASINDA MUHASEBE VE DENETİM
FONKSİYONLARININ ROLÜ: KARAMAN OSB'DE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Evrin TARTAN SELÇUK

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Namık Kemal ERDEMİR

KARAMAN – 2019



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL BAŞARIM SÜRECİNDE İŞLETME BİLGİ
SİSTEMLERİNİN ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASINDA MUHASEBE VE DENETİM
FONKSİYONLARININ ROLÜ: KARAMAN OSB'DE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Evrin TARTAN SELÇUK

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Namık Kemal ERDEMİR

"Bu araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri
Komisyonunca kabul edilen 10-YL-16 nolu proje kapsamında desteklenmiştir."

KARAMAN – 2019



TEZ ONAY SAYFASI FORMU

Doküman No	FR-285
İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
Revizyon Tarihi	
Revizyon No	00
Sayfa No	1/1

**KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL BAŞARIM SÜRECİNDE
İŞLETME BİLGİ SİSTEMLERİNİN ETKİNLİĞİNİN
SAĞLANMASINDA MUHASEBE VE DENETİM
FONKSİYONLARININ ROLÜ :
KARAMAN OSB'DE BİR ARAŞTIRMA**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 18.01.2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Haluk DUMAN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Namık Kemal ERDEMİR

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AYTAZ

İmzası

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 03.01.2019 tarihli ve 01/01 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

ÖNSÖZ

Öncelikle çok değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Namık Kemal ERDEMİR'e tüm tez süreci boyunca sabır ve özveriyle bana yol gösterdiği ve kıymetli katkılarını esirgemediği için,

Değerli hocalarım ve jüri üyelerim Doç. Dr. Haluk DUMAN ve Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AY TAR'a tezime ilgili verdikleri geribildirim ve önerilerle çalışmanın daha iyi bir noktaya gelmesi için sundukları değerli katkıları için,

Değerli yöneticilerim Hidayet AKMAN, Vedat ERDOĞAN ve birlikte çalışma şansına eriştiğim tüm yöneticilerime sonsuz anlayış ve destekleri için,

Saygıdeğer Müdürüm Güngör DOLAŞIK'a başvuru aşamasından savunma gününe kadar anlayış ve sabır ile sunduğu destekleri ve motivasyonu için,

Tüm yüksek lisans sürecim boyunca bana desteklerini sunan Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğünde birlikte mesai yaptığım çalışma arkadaşlarıma anlayışları ve yardımları için,

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörü Dr. Öğr. Üyesi Ender KAYA başta olmak üzere tüm BAP personeline 10-YL-16 nolu proje ile destek alma sürecimde esirgemedikleri yardımları için,

Sevgili annem, kardeşim ve bir yerden görüyor ise gurur duymasını dilediğim rahmetli babama beni bugünlere getirdikleri için,

Bu yüksek lisans yolculuğuna karnımda başlayan ve şimdi ardımdan koşararak gelen bir tanecik oğlum Ozan Demir SELÇUK' a bu süreçte onunla oynamak yerine ders çalışmak zorunda olduğum tüm zamanlar için,

Ve son olarak her an varlığına şükrettiğim, her daim yanımda olan sevgili eşim, yol arkadaşım Ertuğrul Barış SELÇUK' a bu süreçte verdiği sonsuz destek, gösterdiği sabır, anlayış ve inancı ile bu tezi tamamlayabilmek için geçirdiğimiz uykusuz geceler için sonsuz teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Evrin TARTAN SELÇUK

ÖZET

Sosyal ve ekonomik gelişmeler beraberinde birçok değişikliğe yol açmıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde bahsedilen basamaklar aşıldıkça ihtiyaçlar çeşitlenmiş ve insanoğlunu sürekli yeniyi ve daha iyisini ara hale getirmiştir. Özellikle teknolojik değişimin baş döndüren ivmesi, konforu artırmış, mesafeleri kısaltmış, bilgiye ulaşım hızını artırırken, erişim maliyetlerini azaltmış ve hayatın kolaylaştırılmasına aracılık etmiştir. Süreç, her alanda olduğu gibi iş yaşamında da köklü değişikliklere yol açmıştır. Bilgiye erişimin kolaylığı ve süreçlerin buna uygun şekilde dönüştürülmesinin yanında işletmelerde yerleşik geleneksel yönetim anlayışının sorgulanmasının önü açılmıştır. Bilginin değerinin artmasının yanında bilgiyi etkin kullanmanın öneminin anlaşılması rekabet açısından bilginin en önemli araç haline gelmesine sebep olmuştur. Bu nedenle bilgi sistemlerine verilen değer gittikçe artmış ve günümüzde en üst seviyesine ulaşmıştır.

Bu çalışmada yönetimin en önemli işlevlerinden biri olan karar alma süreçlerinde kullanılabilecek bilgi sistemlerinin rolü ele alınmıştır. Bu bilgi sistemlerinin içerisinde mali olayları kayıt altına almaktan daha önemli bir fonksiyonu olan muhasebe bilgi sistemi üzerinde durulmuştur. Küreselleşmenin sonucu olarak karar alıcıların doğru karar almalarına olumlu katkı sağlayacak olan kurumsallaşma, raporlama sürecinin garantisi konumundaki denetim ve muhasebe bilgi sistemi ilişkileri incelenmiştir. İlk iki bölümde konuya dair teorik bilgilere yer verilmiş üçüncü bölümde ise Karaman OSB'de yapılan uygulama çalışması sonuçları çeşitli analiz ve değerlendirmelerle birlikte ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe Bilgi Sistemi, Kurumsallaşma, Denetim, Muhasebe, KARAMAN OSB

ABSTRACT

The social and the economic progress has caused a lot of alterations. Human being has always searched for new and better things while the hierarchy of needs got more diverse. Especially with the dazzling acceleration in the technological changes, it has increased the comfort, shorten the distance, has increased the speed to reach information, moreover, has decreased the range costs and made life easier. The process has brought many revolution as on the work life. The convenience to reach knowledge and the process could now be more gross-examined in the firms. Beside the increase in the knowledge level, the effective use of the knowledge shows that it is important in many cases. This is why the value has increase more in the knowledge system and has become on the top stage nowadays.

In this study taking decision has been the most important the role in the knowledge system. In this knowledge system it has been focused on the accounting knowledge system which records the financial duties. . On the first two parts the theoretical information has been handled on the third part the implementation study results have been confessed with different analysis and evaluations on the industrial estate in Karaman.

Keyword: Accounting Information System, Institutionalization, Audit, Accounting, KARAMAN OIZ

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
GRAFİKLER LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ	ix
I. BÖLÜM	1
KURUMSALLAŞMA ve ÖRGÜTSEL BAŞARI	1
1. Kurumsallaşma	1
1.1. Kurumsallaşmanın Tanımı:.....	1
1.2. Kurumsallaşmanın Önemi.....	5
1.3. Kurumsallaşma Süreci	8
1.4. Kurumsallaşmanın Unsurları	10
1.5. Kurumsallaşmanın Olası Yarar ve Sakıncaları	12
1.6. Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Zorluk Ve Engeller Karşısında Liderlerin Rolü.....	15
2. Kurumsal Yönetim	17
2.1. Kurumsal Yönetim Tanımları	17
2.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri	18
2.3. Kurumsal Yönetimin Faydaları.....	22
2.4. Türkiye’de Kurumsal Yönetim	25
2.5. Kurumsal Yönetim Ve Muhasebe Bilgi Sistemi.....	28
3. Yönetimin Etkinliği Ve Kurumsal Başarı İçin Bilgi Sistemlerinin Rolü	30
3.1. Yönetimin Tanım, Amaç Ve Temel Kavramları	30
3.2. Yönetimin Fonksiyonları	35
3.2.1. Planlama	36

3.2.2. Örgütlenme	39
3.2.3. Yürütme.....	41
3.2.4. Koordinasyon	44
3.2.5. Denetim	46
3.2.6. Karar Verme	49
3.3. Yönetim Bilgi Sistemleri Ve Karar Alma.....	55
3.4. Muhasebe Bilgi Sistemleri Ve Karar Alma	57
II. BÖLÜM	60
İŞLETMELERDE BİLGİNİN ROLÜ VE DENETİM SÜRECİ.....	60
1. Bilgi Kavramı Ve İşletmelerin Başarısında Bilginin Önemi.....	60
1.1. Kavram Olarak Bilgi Ve Veri	62
1.2. Bilginin Özellikleri	65
2. İşletme Bilgi Sistemleri	68
2.1. İşletme Bilgi Sistemlerinin Kapsamı	69
2.2. İşletme Bilgi Sistemlerinin Amaçları.....	69
2.3. İşletme Bilgi Sistemlerinin Gerekliliği	70
2.4. İşletme Bilgi Sistemlerini Oluşturan Alt Sistemler	71
2.4.1. Üretim Bilgi Sitemi	71
2.4.2. Pazarlama Bilgi Sistemi	73
2.4.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	74
2.4.4. Finansal Bilgi Sistemi	75
2.4.5. Muhasebe Bilgi Sistemleri	77
2.5. İşletme Bilgi Sistemlerinin Yönetimdeki Yeri	77
3. Muhasebe Bilgi Sistemleri.....	79
3.1. Muhasebe Bilgi Sisteminin Tanımı	79
3.2. Muhasebe Bilgi Sisteminin İlkeleri	82
3.3. Muhasebe Bilgi Sisteminin Amaçlar Ve İşlevleri.....	83
3.4. Muhasebe Bilgi Sisteminin Yapısı.....	85

3.4.1. Maliyet Muhasebesi Bilgi Sistemi	85
3.4.2. Yönetim Muhasebesi Bilgi Sistemi	87
3.4.3. Finansal Muhasebe Bilgi Sistemi	88
3.5. M.B.S’de Üretilen Bilgiler Ve Karar Almada Kullanılması.....	97
4. Muhasebe Bilgi Sistemi Ve Denetim Fonksiyonu	99
4.1. Denetimin Tanımı	99
4.2. Denetim Türleri.....	101
4.3. Denetçi Ve Denetçi Türleri	106
4.4. Denetim Süreci.....	108
4.5. Denetim Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi.....	110
4.6. Türk Ticaret Kanunu (TTK) Ve Denetim	111
III.BÖLÜM	113
KARAMAN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA.....	113
1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	113
2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	114
3. Araştırmanın Yöntemi	115
4. Araştırmanın Hipotezleri	116
5. Araştırmanın Modeli.....	117
6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi.....	119
6.1 Araştırmaya Katılanlara İlişkin Sosyo-Demografik Bulgular	119
6.2. Anket İfadelerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler Ve Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	134
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	175
KAYNAKÇA	182
EK1 ANKET FORMU.....	195

KISALTMALAR LİSTESİ

OECD	: Ekonomik Kalkınma Ve İşbirliği Örgütü
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri Ve İşadamları Derneği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
BDDK	: Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurulu
TK	: Telekomünikasyon Kurumu
BİST	: İstanbul Borsası
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
MBS	: Muhasebe Bilgi Sistemi
YBS	: Yönetim Bilgi Sistemi
FBS	: Finans Bilgi Sistemi
GİB	: Gelir İdaresi Başkanlığı
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
KDV	: Katma Değer Vergisi
SMMM	: Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
YMM	: Yeminli Mali Müşavir
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
UFRS	: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
TMS	: Türk Muhasebe Standartları
TDS	: Türkiye Denetim Standartları
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
İK	: İnsan Kaynakları
AŞ	: Anonim Şirketi

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	120
Grafik 3.2 Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı.....	120
Grafik 3.3 Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı	121
Grafik 3.4 Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımları	121
Grafik 3.5 Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları	122
Grafik 3.6 Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımları	122
Grafik 3.7 Katılımcıların Sektör Tecrübelerine Göre Dağılımları	123
Grafik 3.8 Katılımcıların İşyeri Tecrübelerine Göre Dağılımları	123
Grafik 3.9 Katılımcıların Çalıştıkları İşyerinin Tüzel Kişiliklerine Göre Dağılımları.....	124
Grafik 3.10 Firma Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Dağılımları	125
Grafik 3.11 Katılımcıların Çalıştıkları İşyerinin Faaliyet Süresine Göre Dağılımları	127
Grafik 3.12 Firma Faaliyet Sektörüne Göre Katılımcıların Dağılımı	128

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Kurumsal Yönetime İlişkin Atılan Adımlar	26
Tablo 1.2 Kontrol Süreçleri.....	48
Tablo 2.1 Mbs'nin Bilgi Üretim Süreci Tablosu.....	83
Tablo 2.2 Denetim Türleri Tablosu.....	104
Tablo 3.1 Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri Tablosu	114
Tablo 3.2 Araştırma Modeli Tablosu	118
Tablo 3.3 Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri	119
Tablo 3.4 Firma Tüzel Kişiliğine Göre Katılımcıların Dağılımı	124
Tablo 3.5 Firma Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Dağılımları.....	125
Tablo 3.6 Katılımcıların Çalıştıkları İşyerinin Faaliyet Süresine Göre Dağılımları	126
Tablo 3.7 Firma Faaliyet Sektörüne Göre Katılımcıların Dağılımı	127
Tablo 3.8 Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Cinsiyet Dağılımları.....	128
Tablo 3.9 Katılımcıların Çalıştıkları Faaliyet Sektörüne Göre Cinsiyet Dağılımları.....	129
Tablo 3.10 Katılımcıların Yaşlarına Göre Unvan Dağılımları.....	129
Tablo 3.11 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Unvan Dağılımları.....	130
Tablo 3.12 Katılımcıların Sektör Tecrübelerine Göre Yaş Dağılımları.....	130
Tablo 3.13 Katılımcıların Çalıştıkları İşyeri Tecrübelerine Göre Yaş Dağılımları	131
Tablo 3.14 Katılımcıların Ünvanlarına Göre Sektör Tecrübelerinin Dağılımı	131
Tablo 3.15 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Sektör Tecrübelerinin Dağılımı.....	132
Tablo 3.16 Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Büyüklüğüne (Çalışan Sayısı) Göre Faaliyet Sektörlerinin Dağılımları.....	132
Tablo 3.17 Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Faaliyet Sürelerine Göre Faaliyet Sektörlerinin Dağılımları.....	133
Tablo 3.18 Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Faaliyet Sektörlerine Göre Firma Tüzel Kişiliklerinin Dağılımları	134
Tablo 3.19 İşletmelerde Genel Yönetim Kararlarında Mbs'nin Etkinliğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	134

Tablo 3.20 İşletmelerde Mbs'nin Etkinliğine Yönelik İfadelerin İstatistiksel Verileri	136
Tablo 3.21 İşletmelerde Mbs'nin Etkinliği Ve Genel Yönetim Kararlarında Mbs Önem Düzeyi	137
Tablo 3.22 İşletmelerde Mbs'nin Etkinliği, Kurumsallama Ve Denetim İle İlgili İfadelerin İstatistiksel Verileri	139
Tablo 3.23 İşletmelerde Mbs'nin Etkinliğine Yönelik Faktör Analizi	142
Tablo 3.24 İşletme Yönetiminin Pazarlama İle İlgili Kararlarda Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	145
Tablo 3.25 İşletme Yönetiminin Pazarlama İle İlgili Kararlarda Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler	145
Tablo 3.26 İnsan Kaynakları İle İlgili Alınan Kararlarda Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	146
Tablo 3.27 İnsan Kaynakları İle İlgili Alınan Kararlarda Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler	146
Tablo 3.28 İşletme Yönetiminin Finansman Kararlarında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	147
Tablo 3.29 İşletme Yönetiminin Finansman Kararlarında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler	147
Tablo 3.30 Genel Yönetim Kararlarında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	148
Tablo 3.31 İşletme Yönetiminin Finansman Kararlarında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler	148
Tablo 3.32 İşletme Yönetiminin Üretim İle İlgili Kararlarında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	149
Tablo 3.33 İşletme Yönetiminin Üretim İle İlgili Kararlarında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler	149
Tablo 3.34 İşletmelerin Kayıt, Raporlama, Bilgilendirme Ve Değerlendirme İşlevlerinde Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	150
Tablo 3.35 İşletmelerin Kayıt, Raporlama, Bilgilendirme Ve Değerlendirme İşlevlerinde Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler	151
Tablo 3.36 İşletmede Yönetimin Karar Almasında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	152
Tablo 3.37 İşletmede Yönetimin Karar Almasında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler	153

Tablo 3.38 İşletmelerde Mbs'nin Etkinliğine İlişkin Sayısal Veriler	153
Tablo 3.39 İşletme Demografik Özellikleri İle İşletmede Mbs Etkinlik Düzeyi	154
Tablo 3.40 Kurumsallaşma İle İlgili İstatistiksel Veriler	155
Tablo 3.41 İşletmede Kurumsallaşma İle İşletmede Mbs'nin Etkinlik Düzeyi	156
Tablo 3.42 İşletme Demografik Özellikleri Açısından İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyi..	157
Tablo 3.43 İşletme-Çalışan-Yönetim Arası İlişkiler Açısından İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyi	158
Tablo 3.44 Sosyal Sorumluluk Açısından İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyi	161
Tablo 3.45 İşletmelerde Kurumsallaşmaya Yönelik Faktör Analizi.....	162
Tablo 3.46 İşletmelerde Denetime Yönelik İstatistiksel Veriler.....	165
Tablo 3.47 İşletmelerde Kurumsallaşma Ve Etkin Denetim Düzeyi	165
Tablo 3.48 İşletmelerde Mbs'nin Etkinliği Ve Etkin Denetim Düzeyi.....	166
Tablo 3.49 İşletmelerin Demografik Özellikleri İle Etkin Denetim Düzeyi.....	167
Tablo 3.50 Katılımcıların Anketin 3. Bölümündeki İfadelere Verdikleri Cevaplar (Evet/Hayır Tablosu).....	168
Tablo 3.51 Hipotez Durum Tablosu.....	171

I. BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA ve ÖRGÜTSEL BAŞARI

1. Kurumsallaşma

İşletmelerin giderek çetinleşen rekabet ortamında varlıklarını sürdürme, karlılıklarını devam ettirme ve büyüme hedeflerine ulaşmalarının yolunun kurumsallaşmadan geçtiği bilinmektedir. Farklılaşmayı ve başarılı olmayı hedefleyen işletmelerin kurumsal bir yapıya kavuşmadan bu amaçlarına ulaşmaları mümkün değildir. Değişime açık, teknolojiyi takip eden, bilgi sistemlerini etkin kullanan, piyasa değeri yüksek, kreditorler ve paydaşlar nezdinde güvenilir bir imaja sahip bir işletme olmanın yolu da kurumsallaşmadan geçmektedir. Ancak “kurum kültürü”, “kurumsal yönetim” ve “kurumsallaşma” kavramlarının zaman zaman birbirleri yerine kullanılması aradaki farkların ve kavramlar arası ilişkinin ortaya konması gerekliliğini doğurmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetilebilecek bir işletmenin sistemi oturmuş, faaliyetleri ve başarısında kişilerin rolü olmakla birlikte kişilere bağlı olmayan kurumsallaşmış bir yapıda olması gerektiği söylenebilir. Yine kurum kültürü olan işletmelerde kurumsallaşmanın daha kolay gerçekleşeceği ilk bakışta görülebilmektedir. Ancak yine de bu kavramların daha iyi anlaşılabilmesi için ayrı ayrı tanımlarının incelenmesi farkları ve ilişkilerinin anlaşılması gerekmektedir.

1.1. Kurumsallaşmanın Tanımı

Kurumsallaşma tanımları incelendiğinde bu kavrama dair birçok farklı tanımlama yapılmış olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları; kurumsallaşma, işletme sahip ve yöneticileri için, bir işletmenin bireylere bağlı olmaksızın, normlara, süreçlere ve standartlara sahip olması, değişiklik gösteren dış çevre koşullarına uyum sağlayabilecek sistemler kurması ve organizasyon yapısının gelişmelere uyum sağlayabilecek biçimde yapılandırılmasını ifade eder. Örgüte özgü selamlama biçimlerinden iş yapma alışkanlıklarına ve prosedürlerine kadar

diğer işletmelerden farklılaşmış ve kendine özgü bir kimliğe bürünmüş bir iş kültürü yaratma sürecidir (Karpuzoğlu, 2003: 72).

Örgütlerin kurumsallaşması onları sadece mal ve hizmet üreten birim olmaktan çıkarıp duygular ve geleneklerle yönlendirilen kurumlar haline gelmesine yardımcı olur (Ulukan, 2005: 89).

Kurumsallaşma; işletmenin içinde bulunduğu piyasa şartlarına ve çağın gerekliliklerine uyum sağlayacak biçimde yönetilmesi ve organizasyon yapılarını oluşturması, buna uygun sistemler yaratması, kendine ait davranış, standart, kural ve prensipler belirlemesi, bunları kalıcı biçime getirmesi ve uygulayabilmesi sürecidir (Aydemir vd., 2004: 606).

Kurumsallaşma, organizasyon yapısını amaçlara göre şekillendirmek, iş tanımlarını, görev, yetki ve sorumluluklarını yazılı bir biçimde ortaya koymak, iç standartları ve yönetmelikleri oluşturmak, sorumlulukların paylaşılmasını sağlayarak profesyonel bir yönetime kavuşmaktır (Kırım, 2001: 11).

Kurumsallaşma, kişilerin özel hayatlarından aile yaşamlarına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlararası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlere belirli kuralların egemen olmasıdır (Fındıkçı, 2005: 82).

Kurumsallaşma; örgütsel denge, meşruluk, tahmin edilebilirlik, kaynak artırımı ve uygunluk kazanmak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik eylemler ile yapılardan; düzenli, kararlı, sosyal olarak kurumsal çerçeveye entegre olmuş yapılanmaya dönüşülmesi sürecidir. Sürecin içselleştirilmesi, bütün çalışanlardan yöneticilere kadar aynı algılama düzeyine ulaşip değişik durumlarda ve ortamlarda bu yapılanma ile buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasını gerektirir (Alp ve Kılıç, 2014: 29).

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramlarının arasındaki farklılıkların anlaşılması için kurumsal yönetim kavramına dair tanımların da incelenmesi gerekmektedir.

Kurumsal yönetim; en geniş çerçevede şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları ile arasındaki ilişkiler dizisini içeren, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistemdir (Özsoy, 2011: 48).

Kurumsal Yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun çıkarlarını zarar vermeyecek biçimde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak

istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir. (www.tkyd.org.tr)

Kurumsal yönetim bir şirketin yönetim kurulu, ortakları ve diğer menfaat sahipleri yani paydaşları (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, finans kurumları, toplum, devlet vb.) arasındaki ilişkiler dizinidir (Aktaş, 2017: 2).

İyi bir kurumsal yönetim (good corporate governance) rejimi, şirketlerin sermayeyi verimli bir şekilde kullanmayı garanti etmelerine yarar. Ayrıca, şirketlerin hem farklı müşterilerinin hem de ait oldukları toplumun çıkarlarını dikkate almalarını sağlar. Yönetim kurullarına gerek şirkete, gerekse hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğu getirir. Bu durum, şirketlerin bütün bir toplum yararına faaliyet göstermelerini güvence altına almaya yardımcı olur. İyi bir kurumsal yönetim yerli ve yabancı yatırımcıların güvenliğini garanti altına alarak, “sabırlı” uzun vadeli sermayeyi çekmeyi kolaylaştırır. (www.tusiad.org.tr)

Kurumsal yönetim adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört ana ilke üzerinde inşa edilmektedir. Bu ilkeler bir şirketin, sadece finansal sonuçları ile değil, tüm paydaşlara ve topluma katma değer yaratacak şekilde bir yapı oluşturabilmesine yardımcı olmaktadır. (www.cgf.ku.edu.tr)

(Kurumsal yönetim ilkelerinin detaylı açıklaması ve ülkemizde kurumsal yönetim anlayışıyla ilgili detaylı değerlendirme sonraki bölümlerde yapılacaktır.)

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramlarından farklı olan fakat bu kavramlardan ayrı düşünölemeyecek bir diğer kavram ise kurum kültürü kavramıdır.

Kurum kültürü; kurumun herkesçe kabul edilen temel değerlerini, kurumun çalışan ve müşterilerine dair bakış açısına rehberlik eden felsefesini, kurum üyelerinin ortak inanç ve kabullenmelerini, işlerin ne şekilde organize edileceğini, otoritenin nasıl kullanılacağını ve kontrol edileceğini ifade eden değerler bütünüdür (Bilgin, 2008: 134).

Örgütsel kültürün anlamlı bir form kazanarak çalışanlar arasında benimsenmesi ile iletişim arasında doğrudan bir bağ olduğu yadsınamaz bir gerçektir. İletişim sayesinde birbirine yaklaşan birbirini daha iyi anlama olanağı yakalayan grupların daha uyumlu çalışacağı açıktır. Kurum içerisinde yapılan planlar ne kadar başarılı olursa olsun verilen kararlar ne kadar yerinde alınırsa alınsın, bu alınan kararlar etkili ve uyumlu bir biçimde uygulamaya alınmadıkça ve daha da önemlisi kurum içerisindeki çalışanlarca içselleştirilmedikçe istenilen sonucun elde edilmesi mümkün olmayacaktır (Uzunöğlu vd.,

2009: 34).

Kurumun kişiliği anlamına da gelen kurum kültürü, kurum içinde bireylerin ortak davranış standartları geliştirmelerini ve ortak değerler etrafında birleşmelerini sağladığından, kurumsal davranışın analizinde ve kurumsal sorunların incelenmesinde de ayrı bir öneme sahip olmaktadır (Erkmen, 2000: 23).

Kurum Kültürünün Özellikleri:

- Kurum kültürü, öğrenilebilir veya sonradan kazanılabilir.
- Kurum kültürü, yazılı bir metnin ötesinde, her kurum üyesinin düşünce yapısında, bilinç, bellek ve alışkanlığında yer alan inanç ve değerler bütünüdür.
- Kurum kültürü, sürekli biçimde tekrar edilen veya düzenli olarak görülen davranışsal modellerdir.
- Kurum kültürü, örgüt bileşenleri arasında paylaşılabilen bir niteliğe sahiptir (Eren, 2000: 22-23).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere kurumsal yönetim, kurumsallaşma ve kurumsal kültür kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Ancak birbirlerini etkileyen ve bir bütün halinde değerlendirilebilecek kavramlardır. Tüm bu süreçlerin nihai hedefi işletmenin piyasa değerini yükseltmek, açık bir yönetim anlayışıyla işletmenin tüm ilgililerinin haklarını korumaktır. Değişen dünyanın zorlu rekabet koşullarında ayakta kalmak isteyen işletmeler yalnızca altı boş bir kâr amacı güderek ayakta kalamayacaklarını anlamış, kâr ve başarı yolunun değişime ayak uydurmaktan, çağın gerekliliklerini yerine getirmekten ve yönetimin etkinliğinin sağlanmasından geçtiğini fark etmişlerdir. Bu yüzden işletmeler bir kurumsal kültür yaratarak çalışanlarının aidiyetlerini sağlamayı ve işletmenin iş görme anlayışını, alışkanlıklarını, ortak davranış kalıplarını koruyup nesilden nesile aktararak işletmenin devamlılığını ve kişilerden bağımsız bir sistemin yürütülmesini amaç edinmiştir. Kurumsallaşma iddiası olan tüm işletmeler bu süreçte kurumsal bir kültüre sahip olmanın gerekliliğini kavramıştır. Kurumsal yönetimin temel ilkelerini uygulamak isteyen işletmeler bunun ancak kurumsallaşmış bir yapıda gerçekleşebileceğinin bilincine varmışlardır. Kısaca kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilmesi kurumsallaşmış bir işletmede daha kolay ve sağlıklı bir biçimde gerçekleşirken kurumsallaşma sürecinin başarılı olması için de kurumsal

bir kültürün yaratılması kolaylaştırıcı olacaktır. Bununla birlikte bu kavramlar temelde farklı kavramlardır. Kurumsallaşmış her işletmede kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının mümkün olmadığı ya da kurum kültürü olan her işletmenin kurumsal olarak değerlendirilemeyeceği de bilinmektedir. Ancak hedeflenen ve tercih edilen bu üç sürecin birbirini beslemesi ve kolaylaştırmasıdır.

Kurumsallaşmış bir şirkette elbette kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirmek daha kolay olacaktır. Zira kurumsal yönetim ile kurumsallaşmanın ortak paydaları (şeffaflık, hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk, adillik) da bulunmaktadır. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması sonucunda tüm paydaşlarla ilişkiler, rol ve sorumluluklar belli yapılara ve davranış kurallarına bağlı olacağından şirketin kurumsallaşmasına da olumlu katkı sağlayacaktır. Ancak bu ilişki kurumsallaşmayı kurumsal yönetim bağlamında hayati kılmamakta ve iki kavramı örtüştürmemektedir. Nitekim günümüzde kurumsallaşmış olup da kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan şirketlere rastlamak da mümkündür (Alp ve Kılıç, 2014: 29).

1.2. Kurumsallaşmanın Önemi

Kurumsallaşmanın önemi en küçük işletmelerce bile fark edilmiş, ileriye gören ileriye planlayan, uzun vadede ayakta kalmak isteyen tüm işletmeler kurumsallaşmayı hedefleri arasına almıştır.

Bilgi çağında ve küresel pazar ortamında kalıcı olmak isteyen işletmeler rekabet avantajı sağlamak için yalnızca kaliteli üretim, iyi hizmet anlayışı ve teknolojiye ayak uydurmanın yeterli olmadığını finansal sermayenin yanında entelektüel sermayeye de sahip olunması gerektiğini anlamışlardır. Bununla birlikte güven kavramı gittikçe daha fazla önem kazanmakta ve tercih edilirliliği etkilemektedir. Küresel dinamiklerin etkisinde varlıklarını devam ettirebilen işletmeler hem iç hem dış çevresine güven veren, saygınlığı olan yani itibara sahip işletmelerdir.

İtibarı yüksek olan kurumlar, itibarları sayesinde pazarda daha hızlı biçimde ilerleyebilmekte, sahip oldukları pazar payını artırarak daha güçlü bir konuma gelebilmektedir. Düşük itibara sahip işletmelere ise müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar kuşku ile yaklaşırken çalışanlar ise itibarı kötü işletmelerde çalışmak istememekte, verimlilikleri ve

iş devamları azalırken işten ayrılma oranları artmaktadır (Başok Yurdakul, 2008: 65).

İtibar kazanmanın ilk adımlardan biri belki de en önemlisi kurumsallaşmaktır. Çünkü kurumsallaşma işletmenin kişilere bağımlı olmaktan çıkması, kuralları, prosedürleri, standartları belli olan bir sistem olması anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma işletmenin yöneticilerinden bağımsız bir kimlik kazanması, kişilere bağımlı olmaktan çıkması, bir bütün olarak yalnızca somut varlığıyla değil tüm değerleriyle anlam kazanmış bir varlık haline gelmesi demektir. Bu da işletmenin kendi varlığı ve kimliğiyle itibar kazanmasının ön koşuludur. Kurumsallaşma değişime ayak uydurmanın bir gerekliliğidir. Günümüz şartlarında değişimi reddetmek, değişime direnmek ne kişiler için ne de işletmeler için akılcı ve gerçekçi bir yol değildir. Küreselleşme; küreselleşme ile birlikte yoğunlaşan rekabet ve sürekli değişim olgusu toplumun her kesimini etkilediği gibi bir alt sistem olan işletmeleri de etkilemektedir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için değişen şartlara uyum sağlamak zorundadırlar (Yazıcı, 2001: 147).

İçinde bulunduğumuz çağın değişimi zorunlu hale getirdiği bilinirken değişim yönetimi kavramı işletmeler için de gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. Değişim süreci kaçınılmazken değişime direnenlerin değişime ayak uydurmakta zorlananların olması da kaçınılmazdır. Kurumsallaşma süreci de bir değişim sürecidir ve çağın gerekliliğidir. Kimi zaman işletme sahipleri, kimi zaman yöneticiler kimi zaman ise çalışanlar bu sürece adapte olmakta zorlansa da işletmenin kimlik kazanması da değişimin kurumsallaşması da bir süreçtir ve küresel rekabet ortamında varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler bu süreci yaşamak zorundadır.

Değişim yönetimi; kurum çalışanlarının ve kültürünün, bütünleşme ve uyum sağlama süreci olarak düşünülebilir. İşletme stratejileri, iş yapıları ve sistemlerinin uyumlu hale gelmesini ifade eder (Eren, 2016: 182). Bir diğer ifadeyle değişim yönetimi; organizasyondaki unsurların birbirini nasıl etkilediğini, bir parçayı değiştirmenin diğer parçaları ne şekilde değiştirdiğini, sıralama ve hızın bütün yapıyı nasıl etkilediğini anlamaktır. Değişim yönetimi; hareketli parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamakla ilgilidir (Duck, 1999 : 63).

İtibar kazanmanın, değişimi yönetmenin, işletmeye kurumsal bir kimlik kazandırmanın yanı sıra kurumsallaşmanın bir diğer önemi de kurumsallaşmanın sağladığı standartlaşmadır.

Kurumsal işletmelerde görev tanımları, iş akış şemaları, prosedürler belli ve standarttır. Bu durum bir yandan işletmeye istikrar kazandırırken diğer yandan çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini, sorumluluk alanlarını belirlemelerini sağlar. Terfi süreçleri, ücretlendirme politikaları net olduğundan çalışanlar da kendi kariyer planlamalarını buna göre yapabilir. Tüm bu belirlilik hali iş gören tatminini, uzun süre aynı kurumda kalma isteğini, aidiyeti ve sadakati artırırken verimlilik de doğal olarak artmış olur.

Standartlaşmanın işletmelerin kurumsallaşmasında önemli bir yeri vardır. Kurumsallaşma, işletme eylemlerinin bireysel inisiyatiften çıkarak belirlenen kurallara bağlanmasıdır. Bu durum çalışanların neyi nasıl yapacaklarını bilmelerini sağlayarak işletmeye süreklilik ve istikrar kazandırılır (Arıkan, 2004: 67). Rekabet ortamında fark yaratmanın bir yolu olan belirsizlikleri belirli hale getirmek, kontrol edilemeyen bir çevrede birçok değişkene bağlı olarak faaliyet gösteren işletmeler ve yatırımcılar için tahmin edilebilir ve tahmin edilebilir olmak rekabet avantajı sağlar. Tahmin edilebilir olmak özellikle paydaşlar ve kreditorler nezdinde işletmenin yatırım yapılabilirliğini artırır.

İşletme ile iş yapan aktörlerin işletmenin ne yapacağını öngörebilmesi, belirsizliğin azalmasını sağlayarak, paydaşların kuruma olan güvenini artırır. Çünkü belirsizlik paydaşların kuruma olan güvenini azalttığından, kuruma yatırım yapmalarını engelleyen bir durumdur (Erdil vd., 2002: 193).

Kurumsallaşmanın bir sonucu olan tahmin edilebilirlik işletmenin güven ve istikrar kazanmasına yol açarken, müşteriler nezdinde sadakat, çalışanlar nezdinde bağlılık ve verimlilik artışı, paydaşlar ve kreditorler nezdinde güvenli bir yatırım alanı olarak değerlendirilme sağlarken diğer işletmeler gözünde de işbirliği yapılabilecek bir işletme olarak değerlendirilmeyi sağlar. Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmeler dönem dönem işbirliği yapmayı tercih ederler. Bu bazen centilmenlik anlaşması, bazen benchmarking faaliyetleri, business to business (B2B) çalışmaları, belli iş ortaklıkları geliştirme ya da Ar-Ge çalışmaları yapma gibi farklı şekillerde olabilir. İşletmenin kurumsal olmasının sağladığı güven bu gibi ortaklaşmalarda da işletmeyi tercih edilir kılacaktır.

Kurumsallaşmanın bir başka önemi ise yönetimde profesyonelleşme anlayışını işletmede geçerli kılmaktır. Kurumsal işletmeler genellikle profesyonel yöneticilerle çalışmayı tercih eder. Bu da işletmenin daha objektif değerlendirilmesine, yönetim anlayışının daha adaletli olmasına piyasanın daha iyi takip edilmesine yönetim alanındaki uluslararası

değişim ve gelişimlerin takip edilmesine olanak tanır.

İşletme yönetimlerinde profesyonellere yer verilmesi, kurumun bilgi ve deneyimini arttırarak, işletmenin uyum yeteneklerini de pozitif yönde etkiler. Profesyonel yöneticiler, işletmelerin kendi uzmanlıkları ile ilgili standart ve ilkeleri ile çatışan talepleri olduğu zaman genellikle kendi mesleki normları ve ilkelerine göre davranmayı tercih etmektedirler (Ünsalan ve Şimşeker, 2009: 135-136).

Kurumsallaşma, işletmenin kurumsal bir kimlik kazanırken hem müşterileri, hem çalışanları, hem rakipleri, hem kreditorleri hem de yatırımcıları açısından tercih edilen hale gelmesini sağladığından işletme için her anlamda olumlu sonuçlar yaratan bir süreçtir. Bu sürece direnen kurumsallaşma hedefi olmayan işletmelerin kârlılığı artırma, büyüme, pazar payını artırma, verimliliği artırma gibi hedeflerine ulaşması da oldukça zor olacaktır.

1.3. Kurumsallaşma Süreci

Örgütsel kurumsallaşma süreci dört temel adımda gerçekleşir. Bu dört temel adım

- Birinci Adım: Tüzel Kişilik Kazanma
- İkinci Adım: Varlığın Sürekli Kılınması
- Üçüncü Adım: Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu
- Dördüncü Adım: Kurumsal Kimlik Kazanma, şeklindedir

(Karpuzoğlu, 2003: 78).

Tüzel Kişilik Kazanma: İşletmeler içinde faaliyet gösterdikleri ülkelerin yasal düzenlemelerinden bağımsız olarak düşünülemez. Bu anlamda tüm işletmeler bir takım yasal zorunluluk ve prosedürlere uymak zorundadır. Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, İş Hukuku, İcra İflas Kanunu işletmeleri düzenleyen kanunlardır. Kurumsallaşmanın ilk adımı da işletmenin yasalarla belirlenen kurallara uygun hale gelmesi olarak düşünülebilir.

Varlığın Sürekli Kılınması: İşletmeler sürekli olma uzun vadede ayakta kalma hedefi ile kurulurlar. Başlangıç aşamasında planlama ve düzenlemelerini buna göre yaparlar. Ancak işletmeler süreç içindeki karşılaşılabilecek durumlara göre yeniden planlama yapabilme esnekliğine sahip olmalı, değişen koşullarda da varlığını devam ettirebilme hedefinde olmalıdır.

Örgütler varlıklarının sürekli kılmak için, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları uyumlu hale getirmeli, toplumsal ve psiko-sosyal ve durumlarını güçlü kılmayı başarmalıdır (Karpuzoğlu, 2003: 79).

Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu: İşletmeler her ne kadar kendi kurumsal kimliği amaç ve hedefleri olan varlıklar olsa da onu oluşturan bireylerden ve onların hedef ve beklentilerinden de ayrı düşünülemez. İşletmeyi oluşturan bireylerin hedef ve beklentilerinin işletmenininkiyle uyumlu hale getirilmesi kurumsallaşma sürecinde önemli bir adımdır.

Etkin bir kurumsallaşmadan bahsedebilmek için örgütlerin ve bireylerin amaçlarının birbirlerine uyumunun sağlanması gerekmektedir. Bu yüzden kurumsallaşma hedefi olan örgütlerin yerine getirmeleri gereken en önemli sorumluluklardan biri çalışanlarının amaç ve gereksinimlerinin örgütsel amaçlara uygun olmasını sağlamaktır (Ak, 2010: 85).

Kurumsal Kimlik Kazanma: Kurumsal kimlik işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletmenin bütününde görülen ya da hissedilen maddi manevi değerler olarak değerlendirilebilir.

Kurumsal kimlik, bir kurumun, bir markanın adından, görsel dizaynına, iç ve dış tasarımına kadar, kurumsal davranışını ve vizyonunu yansıtır (Meral, 2011: 2). Kısaca kurumsal kimlik, kurumun kendisini insanlara ifade etmesidir.

Kurumsal kimlik, bir kurumun bir ürün veya hizmetin adı, logosu, antetli kağıdı, taşıtlarının tasarımından, kurum binalarının genel görünümüne, iç dekorasyonuna, çalışanlarının genel görünüm ve davranışlarına, yöneticilerinin kalitesinden, üretimine, hizmet ve servis anlayışına, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir (Meral, 2011: 7).

Kurumsallaşma sürecinin son adımı da işletmenin kurumsal kimlik kazanması yani diğer işletmelerden farklı kendine özgü kimliğini ortaya koymasıdır. Bu süreç işletmenin hem dışa dönük iletişim kanallarında (web sitesi, e-postalar, zarflar, kağıtlar, reklamlar, broşürler,

ilan panoları vb.), hem işletme içi iletişimde (kurum içi yazışmalar, elektronik yazışmalar, alışkanlıklar, hitaplar vb.) belli bir tarz ve anlayışın yani kimliğin görülebilmesidir.

1.4. Kurumsallaşmanın Unsurları

Birçok işletmenin amacı aynı olsa da kurumsallaşma düzeyleri farklılaşmaktadır. Örgütlerin kurumsallaşma seviyelerinin belirlenmesinde kullanılan unsurlar;

- Sadelik
- Farklılaşma
- Esneklik
- Özerklik

olarak sıralanabilir.

Sadelik: İşletmeler etkinliklerini arttırmayı ve karmaşık yapılarını minimuma indirmeyi hedeflediklerinden olabildiğince sade ve yalın bir örgütlenme yaratmayı amaçlarlar. İşletmelerin çevresel farklılaşma düzeyini göz önünde bulundurarak karmaşık olmayan bir organizasyon oluşturmaları, kurumsallaşma işaretlerinden biridir (Karpuzoğlu, 2003: 75).

İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevreden bağımsız değerlendirilemezler bu çevrenin karmaşıklığı zaman zaman işletmenin sadelikten uzaklaşmasına yol açabilir ancak işletmenin amacı organizasyonel yapısını mümkün olduğunca karmaşıklıktan uzak ve kolay anlaşılır hale getirmek olmalıdır. Organizasyon karmaşıklışıp bürokratikleştikçe karar alma zamanı uzar, yanlış karar alma ihtimali artar. Sade ve yalın bir organizasyon yapısı işletmenin anlık kararlarını almasını da da uzun vadeli planlarını da doğru zamanda doğru şekilde yapmasını da sağlayacaktır.

Farklılaşma: İşletmelerin organizasyon yapıları, içinde bulundukları koşullara göre değişiklik göstermektedir. İşletme, dış çevre koşullarının belirli ve stabil olmadığı bir çevrede faaliyetini sürdürüyorsa, organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma seviyesinin yüksekliğini artırır. İşletme daha durağan ve belirli bir dış çevrede yer alıyorsa organizasyonunun farklılaşma seviyesinin çok yüksek olması gerekmez. Dinamik bir iç

çevreye ya da belirsiz bir dış çevreye sahip olan, değişim hızı yüksek işlemlerle ilgili geri dönüş alma süreci uzun olan işletmeler, bilinenin dışında yenilikçi, organizasyonel araçları kullanırken durgun bir iç çevre ve belirlilik ortamında bulunan işletmeler, bilinen organizasyonel araçlarla, bilinen prensip ve prosedürlerle varlıklarını devam ettirebilir (Karpuzoğlu, 2004: 76).

Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma oranı arttığı ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artmaktadır. Bütünleme ihtiyacını karşılayabilecek işletmeler kurumsallaşmış işletmelerdir (Güleş vd., 2013: 263).

Esneklik: İşletmeler her ne kadar bağımsız bir kimliğe sahip olsa da yine de dış çevrelerinden etkilenirler. Çevrelerinde gelişen tehdit ve fırsatları iyi analiz edip bunları değerlendirmek ya da gereken önlemleri almak zorundadırlar. Bu anlamda işletmeler için zaman zaman değişim kaçınılmaz olmaktadır. Kurumsallaşmış işletmeler esnek bir yapıda olduklarından değişim süreçlerini sağlıklı bir biçimde geçirebilirler.

İşletmeler, örgütsel esneklik düzeylerinin yüksek olduğu oranda iç ve dış çevrelerindeki değişikliklere adapte olabilmektedir (Şengün, 2011: 28).

Bir örgütün kurumsallaşma düzeyini gösteren unsurlardan biri de örgütün çevreye uyum yönünden esneklik derecesidir. Çevreye uyum yönünde katı olan işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri de düşüktür (Güleş vd., 2013: 265).

Özerklik: Özerklik karar alma süreçlerinde bağımsız olmak şeklinde değerlendirilebilecek bir kavram olup; kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler bağımsız bir kurum kimliği olan, kendine özgü özelliklere sahip bağımsız işletmeler olarak değerlendirilebilir.

Yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip örgütler, yönetsel ve yürütsel kararlarında serbestçe hareket eder ve bağımsız karar alabilirler. İşletmenin geleceğinde söz sahibi olan sahip ve yöneticiler, işletmenin misyon ve amaçlarına uyumlu bir biçimde yönetim özgürlüğünü kullanarak, kimliklerini diğer işletmelerden farklılaştırırlar (Karpuzoğlu, 2004: 77).

1.5. Kurumsallaşmanın Olası Yarar Ve Sakıncaları

Kurumsallaşma birçok işletmenin amaçladığı bir süreçtir. Kurumsallaşmanın işletmeler sağladığı birçok yararın yanı sıra, tüm süreçlerde olduğu gibi bir takım sakıncaları da bulunmaktadır.

Kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı temel yararlar:

- Kurumsallaşma süreci ancak işletmenin içinde bulunduğu özel koşullara uygun yürütülürse amacına ulaşabilir. Bu yüzden kurumsallaşma süreci, işletmelerin mevcut koşullarını açıklıkla görmelerini sağlar.
- Kurumsallaşma, çalışanların, işletme sahip ve yöneticileri ile olan ilişkilerinden bağımsız olarak; donanım, deneyim, yetenek, eğitim ve işe olan eğilimlerine göre değerlendirilmelerini sağlar.
- Kurumsallaşma, adaletli ve gerçekçi bir ücret politikasının benimsenmesini sağlar.
- Kurumsallaşma, bütçelemenin planlı ve gerçekçi bir biçimde yapılarak ileri dönük tahminlerin gerçeği yansıtmasını sağlar.
- Kurumsallaşma, karar mekanizmalarında profesyonellere de yer verildiğinden işletme ile ilgili kararların daha objektif olmasına olanak sağlar.
- Hatasız bir denetim mekanizmasını hedefler.
- İşletmenin, aracı finansal kurumlar tarafından değerlendirilmesini kolaylaştırır.
- İşletmede aktif çalışmayan hissedarların da, görev alan aile fertlerinin de haklarını yazılı biçimde teminat altına alır.
- Rekabet ettiği piyasada başarılı olma olasılığını yükseltir.
- Çalışanlarının, gelecek hedefi olan, fikir üretebilen ve ürettiği fikri hayata geçirebilen yaratıcı kişilerden oluşmasını sağlar.
- İşletmenin yenilikçi, değişime ve gelişime açık olmasını sağlar.

- Doğru risk alabilmenin koşullarını belirler.
- İşletmenin nesilden nesile geçişinde sorunlar yaşanmasını engeller, şeklinde sıralanabilir (Fındıkçı, 2005: 17).

Tüm bunların yanı sıra kurumsallaşma ile;

- Kontrol süreci kolaylaşır.
- İş bölümü ve uzmanlaşma artar.
- Örgüt düzeni sağlanır.
- İşletmenin büyüme hedeflerini gerçekleştirmesi sağlanır.
- İşlerin sürekliliği artar ve devamlılığı sağlanır.
- İşletme yöneticileri ve sahipleri zamanı daha verimli kullanır.
- İşletme hedeflerine daha hızlı ve kolay ulaşılır.
- Hata oranları düşer.
- İşler yetkin olan kişilerce gerçekleştirilir.
- Çalışanlar yetki ve sorumluluk alanlarını bilir.
- İş planları net ve açıktır.
- Yetkiler ve sorumluluklar arasında denklik sağlanır.
- Dışa açılmak daha kolay hale gelir.
- Karar alma süreçleri kolaylaşır.
- Değişik bakış açılarıyla sürekli gelişim sağlanır.
- Etkinlik ve verimlilik artışı görülür (Güleş vd., 2013: 227) .

Kurumsallaşmanın işletmeler için temel sakıncaları ise;

- Süreç her işletme için aynı zamanlama ve koşullarda işlemeyebilir.
- Maliyetlerde artış görünebilir.

- Kurumsallaşma işletmeyi kuran girişimciler için işi profesyonellerle paylaşmak ve danışmanlık hizmeti almayı zorlaştırabilir.
- Kurumsallaşma, aile işletmelerinde, kurucu girişimciye duyguları ile mantığı arasında çelişkiler yaşamasına neden olabilir.
- Kurumsallaşma çalışanlarda motivasyon kaybına neden olarak verimliliği azaltabilir.
- Kurumsallaşma işletmenin devamlılığını sekteye uğratabilir.
- Kurumsallaşma aile içi sorunların işe yansımalarının önüne geçemeyebilir.
- Kurumsallaşma işletmenin geleceği görmesine engel olabilir.
- Kurumsallaşma likit yönetimi ve kontrolü ile ilgili hata yapılmasına neden olabilir, şeklinde özetlenebilir (Fındıkçı, 2005: 18-19).

Ayrıca kurumsallaşma;

- Çalışanlar yalnızca kendi işlerine odaklanmasına
- Maliyetlerin artmasına
- Sistemde bir yavaşlamaya
- Tekrarlarda artışa
- Koordinasyonda azalmaya
- Örgütte aşırı bürokratikleşmeye ve hantallaşmaya
- Sahip ve yöneticilerde denetimin kaybedildiği hissine neden olabilir (Güleş vd., 2013: 227).

1.6. Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Zorluk Ve Engeller Karşısında Liderlerin Rolü

Değişim çabaları kimi zaman toplam kalite yönetimi, kimi zaman değişim mühendisliği kimi zaman kültürel değişim ve dönüşüm kimi zamansa kurumsallaşma çabaları olarak rekabet güçlerini artırma hedefi olan işletmelerde görülmektedir.

Bu değişim çabalarının temel amacı yeni ve daha zorlayıcı bir piyasa ortamı ile başa çıkmaya yardımcı olması için işletmenin yönetim biçiminde köklü değişiklikler gerçekleştirmektir (Hbr's 10 Must Reads, 2013: 7).

Kurumsallaşma işletmeler için bir değişim sürecidir ve değişim süreçlerinin kendine özgü birtakım zorlukları bulunmaktadır. Zorluklar, engeller ve dirençler genellikle kaçınılmaz olarak yaşanır. Önemli olan kurumsallaşma amacıyla ısrarcı olmak ve süreci iyi yönetmektir.

Kurumsal yönetime geçmek çok çabuk olacak bir olgu değildir. Her şeyden önce kurumun iş süreçlerinin çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Yapılacak tüm değişimlerin bir plan içinde uygulanması gereklidir. Ayrıca uygulanan ve başarılı olan kurumsal yönetim modellerini aynen aktarmak doğru olmayabilir. Her ülkenin, toplumun, kurumun değişik bir kültürü farklı insan davranışları vardır. Bu farklılıklar sistemlerin aynen aktarılmasında problem yaratabileceği gibi çalışanların direncine de maruz kalabilir. Bu yüzden kuruma özel bir model geliştirmek için kurum kültürüne ve kurum yapısına göre hareket etmek ve sistemleri bu doğrultuda geliştirmek gereklidir (Ersen, 2014: 86).

Kurumsallaşma planlanan ve varılmak istenen bir hedef olmakla birlikte işletmeler kurumsallaşma sürecinde birçok engelle karşılaşabilir ya da zorluklar yaşayabilir. Bu zorlukların temel nedenlerinden biri değişime olan dirençtir. Özellikle aile işletmelerinde işletme sahiplerinin ya da işletmede bulunan aile bireylerinin kurumsallaşmanın getirdiği adalet ve standardizasyona uyum sağlamakta zorlandığı ya da kurum içinde yaratılmak istenen kültürle aile kültürünün çatışması gibi zorluklar görülebilmektedir.

Yine iş görenlerin prosedürlere ve iş tanımlamalarına göre iş yapmaya alışmaları, standartlaşan hiyerarşik düzene ayak uydurmakta zorlanmaları da zaman zaman sorun yaratabilmektedir.

İşletme yönetimin genel analiz ve değerlendirmeleri doğru yapamamaları, geleceğe yönelik hedeflerini doğru belirleyememeleri ya da planlamaları yetersiz yapmaları da süreci sekteye uğratabilmektedir.

Yaratılmak istenen kurumsal kimliğe geçiş sürecinde de sıkıntılar yaşanması muhtemeldir. İşletmenin iç yazışmalarından dış iletişim kanallarına kadar her alanda ortak bir dil yaratmak zaman zaman zor olabilir.

Bu süreçte yaşanabilecek tüm zorluklar ve karşılaşılabilecek engeller karşısında başarılı bir liderlik çözüm olabilecektir. Örgütü değişime inandırabilen, olası karşı çıkışlarda ikna etmeyi bilen, dönem dönem sürecin değerlendirmesini yapabilen kısaca değişime ve dönüşüme liderlik etmeyi başarabilen bir lider bu süreçte yaşanacak pek çok sıkıntıyı çözebilecektir.

Olumlu bir ortam yaratmak için ikna temel araçtır. İkna anlamayı teşvik eder; anlama kabul etmeyi besler; kabul etme harekete geçmeye yol açar. İkna olmadan en iyi yön değiştirme planları bile işe yaramayacaktır (Hbr's 10 Must Reads, 2013: 50).

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim zaman zaman birbirini yerine kullanılan iki kavram olsa da temelde birbirlerinden farklı kavramlardır ancak kurumsallaşmış işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması daha kolay hale gelir. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ortak ilkelere sahip ve birbirini besleyen süreçler olarak değerlendirilebilir. Ancak birbirinin aynı kavramlar olmadıkları da unutulmamalıdır.

Kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları işletmelerin stratejik iş hedeflerine ulaşmasında ve sürdürülebilir bir kurumsal yapıya kavuşmasında önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. Kurumsal yönetimin yönetim ve sahiplik erklerinin birbirinden ayrılması profesyonellere üst yönetimde görev alma imkanının verilmesi, iş süreçlerine yönelik etkin kontrol ve denetim mekanizmalarının oluşturulması, sistematik bir yönetim yaklaşımı önermesi gibi ilke ve uygulamaları kurumsallaşma sürecinde izlenebilecek bir rehber olarak değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Özbirecikli ve Tüm, 2015: 25).

Kurumsal yönetimin ilkeleri, ülkemizdeki uygulamaları, denetimle olan ilişkisi ve süreçte bilgi sistemlerinin önemi bir sonraki bölümde ele alınacaktır.

2. Kurumsal Yönetim

2.1. Kurumsal Yönetim Tanımları

Kurumsal yönetim, özellikle son yıllarda sermaye piyasalarının küresel finansal piyasalarına entegrasyonun sağlanmasında, yerli ve yabancı yatırımcıların piyasalara güven duymasının sağlanmasında, gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan şirket skandallarının da etkisiyle giderek daha önemli bir hale gelmiştir. Uluslararası gelişmeleri yakından izlemek ve bu gelişmelerle uyum içinde olmak için kurumsal yönetim önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Özsoy, 2011: 48).

Kurumsal yönetimi modern anlamda ortaya çıkmasının arkasında yatan esas gelişme 1990 lı yılların başında İngiltere’de başlayarak 2000’li yıllarda Amerika’ya sıçrayan ve daha sonra da dünyanın her yerinde yaygın olarak görülen genelde yalan, yanlış, yanıltıcı ve hileli finansal raporlamaları içeren büyük şirket yolsuzlukları ve iflaslarıdır (Alp ve Kılıç, 2014: 11).

Ülkemizde de bu küresel krizlerin ardından önemi anlaşılmış ve yasalarda da yerini almış kurumsal yönetim kavramına ilişkin tanımlar;

Kurumsal yönetim, kurumun yönetim çerçevesinin, hissedarlarının ve diğer paydaşlarının beklenti ve istekleri dikkate alınarak, sürdürülebilir değer yaratacak biçimde dizayn edilmesidir (Alp ve Kılıç, 2014: 37).

Kurumsal yönetim, bütün paydaşlar arasındaki, çatışabilen menfaatleri uyumlu hale getirmek için geliştirilen, işleyiş sisteminin bütünüdür (Arslantaş, 2012: 1). Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar.

Temel anlamı ile Kurumsal Yönetim kurumların açık ve dürüst olarak yönetilmesinin sağlanmasıdır. Bunun için tüm yönetim bileşenlerinin bu amaç doğrultusunda yapılandırılması gerekmektedir. Başka bir ifade ile kurumsal yönetim şirketin şeffaflık, adillik, sorumluluk, eşitlik, etkinlik, hukukun üstünlüğü, stratejik vizyon, paydaş haklarının korunması, iç kontrol, denetim ve risk yönetimi gibi birçok yönetim kalitesi kriteri açısından en ideal ortamın elde edilmesidir. Etkin bir kurumsal yönetim sisteminden söz edilebilmesi

için tüm bu unsurların bir organizasyonda başarı ile entegre edilmesi gerekmektedir (Ekici, 2015: 64).

OECD' ye göre; Kurumsal yönetim, makro ekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır.

İşletmenin sorumlu üst yönetimi, stratejik yönetim planlamalarını yaparken görev ve sorumluluklarının bilincinde olarak, işletme üzerinde “hak sahibi” olarak değerlendirilebilen pay sahipleri, tedarikçiler, çalışanlar ve müşteriler ile diğer toplumsal kesimlerle olan ilişkileri de adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik çerçevesinde devam ettirmelidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 23).

Kurumsal yönetimin temel amacı ortaklık ile ilgili çeşitli katılımcı ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenlemek, hak ve sorumluluk ayırımını belirlemek ve böylelikle ilgililerin ortaklığa ilişkin süreçlere en verimli ve etkili bir şekilde katılmalarını sağlamaktır. Kurumsal yönetim felsefesi bir ortaklığın iç huzurunu ve dış uyumunu sağlamayı amaçlar (Eminoğlu, 2014: 3).

Kurumsal yönetim bir şirketin hak sahipleri ve toplumun çıkarlarını da gözeterek finans kaynakları ve insan kaynaklarını kamusal menfaatlere zarar vermeyecek şekilde, bünyesinde toplayarak verimli bir biçimde çalışmayı ve tüm paydaşlar için uzun dönemli ekonomik getiri elde etmeyi hedefleyen zorunlu ve isteğe bağlı uygulamaların bütünüdür (Doğan, 2007: 3).

2.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri, işletme yönetiminin, kendi çalışma, politika ve faaliyetlerine dair kararları alırken, üzerinde durmaları gereken konuları, ne şekilde hangi prensiplere bağlı kalarak ve hangi organizasyonlar çerçevesinde değerlendirmeleri, kararları hangi yöntemlerle ve hangi ilgililere, ne zaman ve ne şekilde açıklamaları gerektiği ile ilgili metotları ortaya koyan kuralların tamamıdır (Koçel, 2005: 468).

Kurumsal yönetim bir ortaklığın yönetimine, iç mekanizmalarına ve dış ilişkilerine hâkim olan uyumlu ve sistemli bir işleyişi, profesyonel bir yönetim anlayışının **şeffaflık ve**

hesap verebilirlik çerçevesinde uygulanmasını öngören, ortaklık ile herhangi bir şekilde ilişki içinde bulunan kişilerin ve çıkar sahiplerinin hak ve sorumluluklarını **adillik** ilkesi çerçevesinde düzenleyen, finans piyasalarına güven sağlamayı hedefleyen ve topluma karşı **sorumluluk** temeline dayalı ilke ve kurallar bütünüdür (Eminoğlu, 2014: 9).

Kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler

- Adillik,
- Şeffaflık,
- Hesap verebilirlik,
- Sorumluluk,

olmak üzere dört temel ilkeye dikkat çekmektedir.

Adillik ilkesi, şirket yönetiminin, sahiplerinin tamamına karşı eşit olmasını ifade ederken, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere tüm hak sahiplerinin haklarının güvence altına alınmasını ve yapılan sözleşmelere tam olarak uyulmasını içerir.

Şirket yönetiminde bütün hak sahiplerinin eşit olmasını, yönetimce tüm hak sahiplerine eşit davranılmasını ifade eden bu ilke adillik, hakkaniyet ya da dürüstlük olarak farklı biçimlerde adlandırılmaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu'na göre; Kurumsal yönetimin adillik veya eşitlik ilkesi; şirket yönetiminin yapmış olduğu bütün uygulama ve politikalarında, hissedarlar ve çıkar gruplarına eşit davranılmasını ve olası çıkar çatışmalarının önlenmesini anlatmaktadır.

Bu ilke hissedarların şirket ile ilgili bilgileri edinme ve denetleme, genel kurula katılım ve oy verme, kar dağıtımından pay alma, paylarını serbestçe devir edilebilme ve satabilme, yönetim kurulu üyelerini seçme, önemli birleşme ve satın alma işlemleri ile ilgili kararlara katılma gibi önemli haklarının korunmasını ve hisse sahiplerine eşit davranılmasını sağlayarak; özellikle azınlık hissedarlarının ve yabancı ortakların menfaat kaybı yaşamalarının önlenmesini amaçlamaktadır.

Menfaat çatışmalarının nasıl çözüldüğü bu ilkenin uygulama alanı ile yakından ilgilidir. Ortakların kendi aralarında ya da pay sahipleri ve ortaklık arasında yaşanan çatışmaların hakkaniyet ve eşitlik temelinde çözülmesi bu ilkenin bir gereğidir (Eminoğlu, 2014: 18).

Ortaklığa ilişkin bütün işlem ve faaliyetlerin dürüstlük çerçevesinde yürütülmesi pay sahibinde ve potansiyel yatırımcılarda güven oluşturacağı gibi, ortaklık yönetiminde söz sahibi olan kişilerin haksız ve yolsuz işlemlerden uzak duracağı konusunda da bir güvence oluşturur (Eminoğlu, 2014: 18).

Şeffaflık ilkesi, şirketin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını gerektirmektedir.

Şeffaflık; ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır. (www.spk.gov.tr)

Şeffaflık ilkesi gereğince şirketler tarafından bildirmesi ve açıklanması mecburiyeti olan bilgiler etkin ve verimli finans piyasalarının omurgasını meydana getirirken, karşı tarafta girişimcilerin analizlerine ve şirket yönetim kadrolarının alacağı kararlarında dayanak noktasını meydana getirmektedir (Abdioğlu, 2007: 21).

Kısaca şeffaflık ilkesi; şirketlerin şirketle ilgili karar verecek tüm ilgililere gerekli bilgileri tam, zamanında güvenilir ve doğru olarak vermesi, yatırım kararlarının alınmasında bu bilgilere ihtiyaç duyacak yatırımcıların, paydaş ve hissedarların gerekli bilgilere ulaşmasını sağlayarak asimetrik bilginin ortaya çıkmasının engellenmesidir.

Bu ilkenin sınırını ticari sırlar belirler ve bu ilke öncelikli olarak mali tabloların açıklanması ile ilgilidir. Şeffaflık ilkesinin hedef kitlesi bakımından kapsamı düşünüldüğünde yalnızca paydaş ve ortaklara değil topluma karşı bilgilendirme yükümlülüğünün olduğu genel kabul gören ve kurumsal yönetim ile ilgili metinlerde de yer alan bir yaklaşımdır (Eminoğlu, 2014: 15).

Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim kurulunun üst yönetim performansını, bağımsız bir biçimde izlemesini ve üst yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin sağlanmasını gerektirmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verebilirlik ilkesi; şirketin yönetim kurulu üyeleri tarafından ortaklığın pay sahiplerine karşı, yapılan faaliyet ve uygulamalarla ilgili hesap verme mecburiyetini anlatmaktadır. (www.spk.gov.tr)

Yönetim kurulunun üst yönetim performansını bağımsız bir şekilde izlemesi ve

yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesi için sorumlulukların üst yönetim ve yönetim kurulları arasında ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmeli etkin bir iş bölümü oluşturulmalıdır (Özbirecikli ve Tüm, 2015: 26).

Hesap verebilirlik ilkesi, verilen kararların ve yapılan uygulamaların zorunluluğunu, geçerliliğini ve doğruluğunu ispatlama ve mesuliyetini kabul etme mecburiyetini göstermektedir. Diğer taraftan hesap verebilirlik, karar verenleri ve uygulayıcıları etik dışı davranışlardan kaçınmalarına zorlamakta ve sonuçları itibariyle etik ilkelere riayet etmeye yönlendirmektedir (Abdioğlu, 2007: 23).

Hesap verebilirlik ile sorumluluk birbirini tamamlayan iki ilkedir. Aynı konuya iki farklı açıdan bakan bu iki ilkeden hesap verebilirlik yetki kullananlara yaptığı eylemleri ve gerekçelerini açıklama olanağı verirken, sorumluluk ilkesi görev verenlerin bakış açısıyla verilen görevlerin gerektiği biçimde yerine getirilip getirilmediğinin sorumlulukların uygun biçimde kullanılıp kullanılmadığının sorgulanmasına olanak tanımaktadır (Doğan: 2007: 54).

Sorumluluk ilkesi ise şirketlerin hissedarları için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. (www.tkyd.org.tr)

Bu ilke şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinin şirketin ana sözleşmesine, kural ve yönetmeliklerine; kanunlara etik kurallara uygun şekilde gerçekleştirilmesini ve bunun denetlenebilir olmasını ifade eder.

Sorumluluk ilkesi; şirket yönetim kurulunun anonim ortaklık adına aldığı kararlar ve neticeleri ile yaptığı tüm faaliyet ve performansların kanunlara, ilke ve kurallara, şirket ana sözleşmesine ve şirketin kendine özgü kurallarına uygunluğunu ve bunun kontrol edilebilmesini anlatmaktadır. (www.spk.gov.tr)

Kurumsal yönetim anlayışında sorumluluk şirketin yaslara ve toplumun değerlerine uyumlu bir şekilde faaliyet göstermesidir (Alp ve Kılıç, 2014: 62).

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin kurumsal sosyal sorumluluk açısından önemi bir kamu düzenlemesi niteliği taşımasıdır. Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluğun şirketlerin gündemine girmesi ironik bir şekilde devlet eliyle olmuştur. Tavsiye niteliğindeki ilkelerle hükümet şirketlere bir yol haritası çizerek Türkiye pazarının uluslar arası pazarla bütünleşmesini hızlandırmaya çalışmıştır (Van Het Hof vd., 2015: 7).

Şirketlerin kendi lehlerinde olan bir sürece isteksiz kalmaları manidardır. Oysa ekonomik tüm düzenlemelerde özel şirketler, istekli taraf olmalı ve kamu otoritesi sadece düzenleme ve denetlemeye yoğunlaşmalıdır.

Kurumsal yönetim felsefesinin bir ögesi olan şeffaflık unsurunun bir yansıması olarak kabul edilen kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde ortaklık ve pay sahipleri menfaatleri ile toplumsal gereklilikler arasında bir denge sağlama ihtiyacı oluşmakta, bir anlamda ortaklık toplumdan aldığı bir kısmını iade etmektedir (Eminoğlu, 2014: 24).

Kurumsal sosyal sorumluluk, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür (Kotler ve Lee, 2017: 5).

Şirketleri içinde faaliyet gösterdikleri toplumdan bağımsız düşünmek mümkün değildir. Bu yüzden şirket toplum yararını gözeterek faaliyetlerini yürüttüğünde aynı zamanda şirketin de yararına davranmış olur. Günümüz rekabet ortamında güven şirketleri bir adım öteye götürebilen temel kavramlardandır. Bu yüzden toplumu gözeterek faaliyetlerine devam eden işletmeler güven kazanırlar ve çoğu zaman bu kara da dönüşür. Kaybedilen güveni tekrar kazanmanın maliyeti ile kıyaslandığında baştan sorumlu davranarak güven kaybına uğramamanın çok daha az maliyetli olduğu görülmektedir.

Toplum ile ortaklık arasındaki ilişki toplum menfaatine tek taraflı bir ilişki olarak görmek hata olacaktır. Dış sorumluluk ilkesine uygun hareket eden dolayısıyla sosyal sorumluluğunu yerine getiren bir ortaklığın toplum nezdinde itibar kazanacağı, bunun neticesinde oluşan güvenin ortaklığın iş potansiyeline olumlu katkıda bulunacağı ve “marka” gibi çeşitli değerler kazandıracağına şüphe yoktur (Eminoğlu, 2014: 24).

Toplumsal istek ve beklentilerini anlayabilen, hassasiyetlerini bilip saygı gösteren, çevreye duyarlı şirketler bilinirlik açısından fark yaratacak güven duyulan şirketler olarak daha uzun süre ayakta kalabileceklerdir.

2.3. Kurumsal Yönetimin Faydaları

Yaşanan krizler ve skandallar sonrası bir anlamda bir önlem ya da çözüm önerisi olarak ortaya çıkan kurumsal yönetimden beklentiler, kurumsal yönetim uygulamalarının hedefleri ya da kurumsal yönetimin sağlaması beklenen faydalar değerlendirildiğinde

kurumsal yönetimin işletme, ortaklar, yatırımcılar, toplum ve ülke ekonomisi açısından ayrı ayrı sonuçları olduğu görülmektedir.

Kurumsal yönetimin şirketin yatırımcılar ve toplum nezdinde güven kazanmasını, etkin bir biçimde yönetilmesini ve nihai olarak karlılığını artırmasını sağlaması beklenilmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerini içselleştiren bir anlayışla yönetilen şirketlerin operasyonel ve finansal verimliliklerini artıracığı öngörülebilir.

Ayrıca kurumsal yönetim şeffaflık sağladığından yatırımcı ve analistlere analiz yapma öngöründe bulunma şansı verir. Bilgilerine doğru ve zamanında ulaşılabilen şirketlere yatırımcıların yönelmesi sağlanırken, hisseleri işlem görmeyen şirketler ise birlikte iş yapılmak istenen şirketler olarak görülecektir. Tüm bunlar şirketi yatırımcılar, rakipler ve müşteriler gözünde tercih edilir kılarken şirketin değerini artıracaktır.

Finansal verilerine ulaşılabilen ve güven duyulan yönetim organlarının sorumluluklarının farkında olduğu hakkında kamunun yeterince aydınlatıldığı ortaklık ile pay ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin adil ve şeffaf bir zeminde yürüdüğü ortaklıklar elbette yatırımcılar açısından cazip ve tercih edilebilir olacaktır. Böylelikle değeri artan ortaklıklar kredibilitelerinin yükselmesi sonucunda sermayeye daha rahat ve az maliyetle ulaşabileceklerdir (Eminoğlu, 2014: 11).

Dünyadaki uygulamalara bakıldığında daha düşük sermaye maliyeti ile performansını arttıran, krizlere daha hızlı reaksiyon gösterebilen, yabancı sermayeyi çekebilmeyi başaran, kaynaklarının etkinliğini arttıran şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketler olduğu, bu sayede ekonomik büyümenin de daha hızlı olduğu görülmektedir (Cansızlar, 2006: 43).

Şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenip uygulanması ile yatırımcıların korunması sağlanacak, yatırımcılar şirketlere güven duyacağından şirketlere sermaye girişi artacak bu sayede daha güçlü finansal yapılara sahip işletmelerin sayısı artacaktır. Ayrıca bireysel tasarrufların ekonomiye kazandırılması ve üretime dönüşmesi toplumsal refahın artmasını da sağlayacaktır (Doğan, 2007: 5).

Şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; kurumsallaşma, üretkenlik, verimlilik, büyüme ve bunlarla birlikte düşük sermaye maliyeti, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarının dışında kalmaması anlamına gelmektedir (TÜSİAD,

Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı Raporu, s.31.).

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayan işletmelerin tüm paydaşlarının işletmeye olan güveni artmakta, bu sayede kaynak, tedarikçi, müşteri ve çalışan temini daha kolay olmaktadır.

Kurumsal yönetime ülkeler açısından bakıldığında, ülke imajının iyileşmesi, yerli fonların yurt içinde kalmasını sağlanması, doğrudan yabancı yatırımların artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünde artış sağlanması, kriz dönemlerinin daha kolay atlatılması, kaynak dağılımının etkinliğinin sağlanması ve refah seviyesinde artış görülmesi anlamına geldiği görülmektedir (Cengiz, 2013: 406).

Kurumsal yönetim anlayışını hayata geçirebilen şirketlerin en büyük getirisi kaynak verimliliğinin artması, daha hızlı, daha ekonomik ve daha kolay ulaşılabilen finans kaynaklarına sahip olması olarak değerlendirilebilir. Ayrıca kurumsal yönetim ekonomik büyümeye de katkı sağlar. Bu nedenle ekonomik olarak daha hızlı büyümeyi hedefleyen ülkelerin ilk hedeflerinden biri yatırım ortamını iyileştirmektir. Bunun yolu da kurumsal yönetim uygulamalarından geçmektedir (Arslantaş, 2012: 7).

Kurumsal yönetimin toplum, iş dünyası ve piyasalar nezdinde olumlu bir şirket imajı oluşturduğu ya da bu imajı geliştirdiği söylenebilir. Toplumda ticari muhataplarda, pay sahiplerinde ve potansiyel yatırımcılarda ortaklığa ilişkin oluşan bu güven ve itibar duygusunun ortaklığın iş potansiyelini kalıcı müşteri kitlesini ve marka değerini artıracakı açıktır (Eminoğlu, 2014: 26).

Temel olarak adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine dayanan kurumsal yönetimin uygulandığı ortaklıklarda performansın yükselmesi, kaynakların daha verimli kullanılması, rekabet gücünün artması, krizlere daha hızlı ve efektif cevap verilebilmesi ve tüm bu faydaların daha az maliyetle gerçekleşmesi beklenmektedir. Bununla birlikte kurumsal yönetimin şirketlerin muhasebesel ve yönetsel sorunlarına ilişkin bir erken uyarı mekanizması olarak değerlendirilmesi de yanlış olmayacaktır (Eminoğlu, 2014: 342).

Kurumsal yönetim işletmeler için piyasa değerinin artması, iş ortakları, yatırımcılar ve çalışanlar gözünde tercih edilir olması, kredibilitesinin yükselmesi, bilinirliğinin artarak marka değeri yaratılması, etkin bir yönetim anlayışıyla kurumsallaşması ve tüm bunların sonucunda karlılığın sağlanması gibi olumlu katkılar yaratırken; yatırımcıların objektif

değerlendirme ve analizler yapmasına, kreditorlerin firma hakkında doğru yargılara ulaşmasına, sermaye piyasalarının gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı neticesinde şirketlerin toplumsal gelişim ve iyileşme adına adımlar atmasını da sağlamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri şüphesiz ki birtakım maliyetleri de beraberinde getirmektedir ancak sağladığı faydalarla kıyaslandığında bu maliyete katlanmak şirketler için kabul edilebilir hale gelmekte ve devletin de kanunda bu anlayışa yer vermesine yol açmaktadır.

2.4. Türkiye’de Kurumsal Yönetim

Özellikle 2001 yılında Türkiye’de yaşanan ekonomik krizin önemli sebeplerinden biri olan ortaklıkların karıştığı yolsuzluk olaylarından sonra ortaklık yönetim çerçevesinin şeffaflık, hakkaniyet, sorumluluk ve hesap verebilirlik çerçevesinde düzenlenmesi önemli bir ihtiyaç olarak ülke gündeminde yerini almış bu doğrultuda uygulayıcı kurumlar ve sivil toplum kuruluşları kurumsal yönetim ile ilgili dünyadaki gelişmeleri inceleyip düzenleme çalışmalarına başlamıştır (Eminoğlu, 2014: 29).

Ülkemizde sermaye piyasasında kurumsal yönetimin hukuki çerçevesi Türk Ticaret Kanunu (TTK) , Sermaye Piyasası Kanunu (SPK), Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri ile çizilmektedir. Bunların yanında diğer sektörleri düzenleyen Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) ve Telekomünikasyon Kurumu (TK) gibi kuruluşların düzenlemeleri de ilgili sektörlerde faaliyet gösteren halka açık şirketleri etkilemektedir (Özsoy, 2011: 65).

Tablo 1.1 Kurumsal Yönetime İlişkin Atılan Adımlar

Yıl	Kurumsal Yönetime İlişkin Atılan Adımlar
2002	TÜSİAD: Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi
2003	SPK Kurumsal Yönetim Temel İlkeleri
2004	SPK Tarafından Getirilen Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu Hazırlama Mecburiyeti
2005	SPK Kurumsal Yönetim Temel İlkeler (Revize)
2007	BİST Kurumsal Yönetim Endeksinin (XKURY) Hesaplanmaya Başlanması
2008	SPK Düzenlemeleri Seri:IV No:41 Sayılı Tebliğ Düzenlemesi
2011	Sermaye Piyasası Kanununda Değişiklik Yapan 654 sayılı KHK
2012	6362 sayılı yeni Sermaye Piyasası Kanunu
2012	6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK)
2014	II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği”

Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışı, TÜSİAD ‘ın 2002 yılında yayımladığı Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi çalışmasıyla başlamıştır. Bu çalışma bir ilk adım olarak değerlendirilmektedir ve bu çalışma ile yalnızca kurumsal yönetimin yönetim kurulu boyutu ele alınmıştır.

Ülkemizde kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili ilk bütünlüklü çalışma 2003 yılında SPK tarafından yapılmıştır. Çalışmanın ortaya konmasından 2011 yılı ekim ayına kadar yaşanan süreçte kurumsal yönetim ilkelerinin hukuki ve teknik alt yapısı hazırlanmış, ilkelerin halka açık şirketler tarafından gönüllük esasına dayalı olarak uygulanması öngörülmüştür (Alp ve Kılıç, 2014: 107).

İlgili dönemde OECD’ nin kurumsal yönetim ilkeleri temel alınarak sermaye piyasalarına yönelik Kurumsal Yönetim İlkeleri belirlenmiş ve 2003 yılında yayımlanmıştır.

2004 yılında şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarındaki durumlarına

yatırımcılara göstermeyi hedefleyen Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarının hazırlanarak yıllık faaliyet raporlarında ve varsa internet sitelerinde yayımlanması zorunluluğu getirilmiştir.

2005 yılında ise ilkeler gözden geçirilerek revize edilmiş ve yeniden yayımlanmıştır.

2007 yılına gelindiğinde Borsa İstanbul bünyesinde Borsa İstanbul pazarlarında işlem gören kurumsal yönetim ilkelerine uyum puanı 6 ve üzeri olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuştur.

2008 yılında yapılan SPK Seri:IV No:41 Sayılı Tebliğ Düzenlemesi ile borsada ayları işlem gören şirketlerde pay sahipleri ile ilişkilerin yürütülmesinden sorumlu bir pay sahipleri biriminin oluşturulması ve şirketlerin sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerinin yerine getirilmesi ve kurumsal yönetim uygulamalarını koordine etmesi bir personelin görevlendirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

11.10.2011 tarihli Resmi Gazete’ de yayımlanan ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası kanununda değişiklik yapan 654 Sayılı KHK ile daha önce tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak ‘uygula veya uygulamıyorsan açıkla’ prensibi benimsenmişken yeni düzenleme ile SPK ‘ya ilkelere tamamen veya kısmen uyum zorunluluğu getirilmiş ve aykırılık halinde çeşitli tedbirleri uygulama yetkisi verilmiştir (Özsoy, 2011: 109).

2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununu yürürlükten kaldıran 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 30.12.2012 tarihinde yayımlanmıştır. Bu kanunla birlikte SPK’ya kurumsal yönetim ile ilgili düzenleme yapma yetkisi verilerek bu yetkinin nasıl kullanılacağı çerçevelenmiştir. Uyumun zorunluluğu ve uyulmaması halinde alınacak tedbirler düzenlenmiş ayrıca gerekli durumlarda SPK’ya resen yönetim kurulu atama yetkisi de verilmiştir. Halka açık ortaklıkların kurumsal yönetim ile ilgili yükümlülüklerini elektronik ortamı da kullanarak gerçekleştirmeleri gibi düzenlemeler de bu kanunla getirilmiştir. Yine bu kanunla şirketlerin uymakla yükümlü olduğu ilkeler de belirlenmiştir.

01.07.2012 tarihinde yürürlüğe giren TTK şirketler hukuku açısından çok büyük ve köklü değişiklik ve yenilikleri içerirken kurumsal yönetim ilkelerini de ayrı bir madde olarak düzenlemiştir. Ayrıca genel hükümlere de bakıldığında kurumsal yönetim anlayışının yansımaları birçok maddede görülebilecektir.

Daha sonra ise Sermaye Piyasası Kurulu 30.12.2012 tarihli ve 28513 sayılı Resmi Gazete ‘de yayımlanarak yürürlüğe giren 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’na uyum

kapsamında hazırlanan, II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği” 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Atılan adımlar her ne kadar -Türkiye’deki kurumsal yönetim tarihi geçtiğimiz on beş yıla dayansa da- kurumsal yönetimin Türkiye’de büyük bir hızla geliştiğini ve birçok konuda, gelişmiş sermaye piyasalarına sahip ülkelerle denk bir yere geldiğini göstermektedir (Demir, 2013: 164).

Ülkemizde kurumsal yönetim ile ilgili çalışmaların gelişmiş ekonomilerle karşılaştırıldığında geç başladığı değerlendirilebilir. Ancak konu ile ilgili en iyi örnekler üzerinden titizlikle yapılan çalışmalar konuya verilen önemin bir göstergesidir.

2.5. Kurumsal Yönetim Ve Muhasebe Bilgi Sistemi

Kurumsal yönetim işletme ilgililerine karar alırken kullanabilecekleri bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde duyurulmasını gerektirirken bu bilgilendirme temelde mali tablolar ile yapılmaktadır. Bu mali tabloların muhasebe bilgi sisteminden elde ediliyor olması MBS’nin kurumsal yönetim için olmazsa olmaz olduğunun bir göstergesidir.

Ayrıca muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgiler yönetimin etkinliğinin yanı sıra kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının sonuçlarını da gösteren bir ayna olarak da görülebilir.

Kurumsal yönetin anlayışının işletmelerde uygulanmasının yarattığı sonuçların değerlendirilebilmesi ve analizlerin yapılabilmesi için MBS tarafından üretilen ve mali tablolar olarak ortaya konulan bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır (Dızman ve Güney, 2015: 48).

MBS tarafından ortaya konulan bilgiler, hem işletme yönetiminin etkinliğinin anlaşılmasına hem de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının yarattığı sonuçların ölçülmesine olanak sağlayan araçlar olarak değerlendirilebilir. Bu anlamda MBS ve kurumsal yönetim uygulamaları etkin bir yönetimin sağlanması için birlikte çalışan karşılıklı ve bütünlüklü iki güç olarak nitelendirilebilir (Abdioğlu ve Dinç, 2009: 158).

MBS’ nin etkinliği işletmelerin ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşmalarının yanında kurumsal yönetim ilkelerinin içselleştirilmesini ve ilkeleri doğru biçimde uygulamalarını da sağlar. MBS kurumsal yönetim uygulamalarının temeli, teminatı ve tamamlayıcısıdır (Kaderli

ve Köroğlu, 2014: 22).

İşletmelerden doğru ve güvenilir muhasebe kayıtları yanında işletme il ilgili taraflara gereksinim duydukları bilgileri sorumluluk anlayışı ile anlaşılır biçimde şeffaf, hesap verebilirlik yaklaşımı ile zamanında sunmaları istenmektedir (Dızman ve Güney, 2015: 48).

Muhasebe bilgi sürecinde mali nitelikte olan tüm bilgi ve belgeler raporlama sürecinin temel kaynaklarıdır ve ilgili belgeler ulusal para birimi ile kaydetme, sınıflandırma yoluyla muhasebeleştirme işlemi ile işlenen ilgili veri ve belgeler  zet, rapor ve nihai olarak tablolar halinde karşımıza çıkmaktadır. Elde edilen tablolar ile firmanın başarısını ölçerken, firma ile ilgili tüm çevrelerin faydalanacağı nitelikte bir dayanak noktası elde edilmektedir (Erdemir, 2015: 28).

Kurumsal yönetim uygulamalarını etkin biçimde hayata geçirebilen işletmeler, yatırımcıların işletmeye güven duymasını sağlayarak, bu sayede işletmenin sermaye maliyetini de düşürmeyi başarmışmış olurlar bu durumun işletmenin performans ve karlılığının da artmasına neden olması beklenilir (Dızman ve Güney, 2015: 54).

Kısaca MBS ve kurumsal yönetim birbirinden ayrı d ş n lemez. MBS bir yandan kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi gereği açıklayacağı bilgileri oluşturur, sorumluluk ilkesinin gereği olan denetimin gerçekleşmesine olanak verir, hesap verebilirlik ilkesinin bir gereği olarak yönetimin performansının  l  lmesini sağlar. Muhasebenin temel ilkeleri ile kurumsal yönetimin temel anlayışları ve amaçları ortaktır ve ikisi de yönetimin etkinliğinin sağlanmasına olanak verir. Kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkıp benimsenmesi ile muhasebenin yalnızca vergi amaçlı kayıt tutmak olmadığı yönetimin etkinliğinin ve işletmenin başarısının çok önemli bir anahtarı olduğu iyice anlaşılmıştır.  nemi bu derece ortada olan muhasebe bilgisinin doğru, tam ve zamanında oluşması ise ancak muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ile mümkündür. Muhasebe bilgisinin hata ve hileden uzak olmasının ne kadar önemli olduğu bu bilgilerin işletmeleri, ülkeleri hatta dünya ekonomisini krizlere sokabildiği yaşanan tecrübeler ile g r lm ştir. Yönetimin etkinliğinin sağlanmasında bilginin ve bilgi sitemlerinin rolüne bir sonraki bölümde detaylı olarak yer verilecektir.

3. Yönetimin Etkinliği Ve Kurumsal Başarı İçin Bilgi Sistemlerinin Rolü

3.1. Yönetimin Tanım, Amaç Ve Temel Kavramları

Yönetim, ne olduğu ve olmadığıyla ilgili birçok farklı görüşün olduğu, birçok disiplin tarafından farklı tanımlamaların yapıldığı ancak genel olarak bakıldığında rekabetin artmasının da etkisiyle önemi herkesçe kabul edilen bir kavramdır. Yönetim süreci basitçe birçok farklı kaynağın belli bir amaca yönlendirilmesi olarak görülebilir ancak yönetimi karmaşıklaştıran yönetilmek istenen kaynakların çeşitliliğidir. Bu kaynakları doğru yönlendirebilmek için hem somut verileri doğru analiz edebilmek hem de değerler, insan psikolojisi gibi soyut kavramları doğru anlamlandırabilmek gerekmektedir. Yani yönetim hem evrensel formüller ve başarı anahtarlarına sahip olan hem de her işletmenin özel dinamiklerinin çok iyi çözümlenmesine ihtiyaç duyulan bir kavramdır. Uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, teknolojiden en üst düzeyde yararlanılması gibi evrensel gelişmeler kadar içinde faaliyet gösterilen toplumun hatta birlikte çalışılan insanların bireysel özelliklerine kadar birçok değişken yönetimi ilgilendirir. Yani yönetim en genelden en özele kadar anlamak ve anlatmak zorunda olan, küreseli analiz edebildiği kadar yereli de bilmek zorunda olan, etkisi çok az gibi görünen bireysel ya da grupsal durumları sezip yönlendirebildiği kadar örgütün genel havasını da algılamayı bilen bir bakış açısına sahip olduğu müddetçe başarılı olabilmektedir. Bu anlamda yönetim psikoloji, sosyoloji, istatistik, ekonomi gibi tüm disiplinlerden beslenen genelle özeli, somutla soyutu, sayısalla sözele, bilim ile sanatı birleştiren bir yeredir. Yönetim ve yöneticilik kavramları tüm dünyada tartışılan ve yaşanan gelişmelerle birlikte en çok değişimi yaşayan ve yaşayacak olan kavramlar olmaya devam edecektir. Yönetim ile ilgili genel tanımlamalara baktığımızda;

Yönetimi işletme amaçlarının etkili ve verimli biçimde hayata geçirilmesi için grup içinde bir uyum ve işbirliği ortamı sağlamaya yönelik çabaların tümü olarak tanımlamak mümkündür (Can vd., 2015: 5).

Yönetim biliminin amacı, kaynakların en verimli ve etkin kullanılma biçimlerini bularak örgütsel hedeflere tam olarak ulaşmaktır (Ersöz ve Ersöz, 2015: 6).

Yönetim bir takım etkinlik ve görevleri ifade eden evrensel bir süreç, insanlığın ilk

dönemlerinden günümüze gelen bir dizi uygulamayı içeren bir sanat, sistematik ve bilimsel bilgilerle gelişen bir bilim olarak nitelendirilebilir (Ertürk, 2013: 10).

Yönetim; insan kaynaklarının, mali kaynakların, donanımın, demirbaşların, üretim sürecinde kullanılan tüm malzemelerin ve zamanın amaca yönelik olarak koordine edilmesi, verimli biçimde kullanılması ve etkinliğinin sağlanmasına yönelik alınan kararlar bütünü ve bu kararların hayata geçirilme süreçlerini ifade eder (Eren, 2016: 5).

Yönetim dünyasındaki tüm karışıklık ve çeşitliliğe karşın üzerinde görüş birliğine varılan tanım başkaları vasıtasıyla iş görme şeklindeki tanımdır. Çoğu kez “başkaları vasıtası” yerine “başkaları ile” de kullanılmaktadır (Koçel: 2005: 16).

Yönetimi yalnızca fonksiyon ve amaçları üzerinden tanımlamak eksik kalabileceğinden yönetimin yalnızca birtakım fonksiyonları gerçekleştirmek olmadığı somut verilerle birtakım ilke ve kurallarla başarılı olmasının mümkün olmadığı insan faktörünün yönetimin başarısındaki rolü de birçok farklı kaynaktan kendine yer bulmuştur.

Geçmişte çalışma ortamlarının rasyonel ilkelerle yönetildiği kanısının yerleşmiş olması işyerlerinde duyguların uzunca süre ihmal edilmesine yol açmıştır (Şener, 2015: 49). Önceleri insanları makinelerin bir parçası, bir yardımcısı bir uzantısı olarak gören görüş hâkimken bu görüş giderek değerini kaybetmiş, yöneticinin işinin daha az makine daha fazla insan yönetimi olduğu kanısı daha yaygın, daha anlamlı ve daha kabul edilir hale gelmiştir (Koçel, 2005: 16).

Bir disiplin ve bir uygulama olarak yöneticilik insani ve sosyal değerleri ele alır. Elbette örgüt kendini aşan bir amaç için vardır. İş kuruluşu durumunda amaç ekonomiktir, hastane durumunda hastanın bakımı ve iyileştirilmesidir, üniversite durumunda amaç araştırmak, öğrenmek ve öğretmektir. Bu amaçlara ulaşmak için yönetim insanları ortak performansa hazırlar ve sosyal bir örgüt yaratır. Yönetim yalnızca örgütün insan kaynaklarını üretken hale getirmeyi başardığı zaman istenen sonuçları elde eder ve hedefe ulaşır. Yönetim öğrenilebilen hatta öğretilen bir disiplin düzenlenmiş bir bilgi bütünüdür (Drucker, 2015: 213-214).

Yönetim bir uyumlaştırma sürecidir, bu süreç işlerin birbiriyle, işlerin insanlarla, insanların insanlarla ve tüm bunların işletmenin amaç ve stratejileri ile uyumlaştırılmasını sağlamalıdır. Bir amaç için işbirliği yapan bireyler arasındaki ilişkilerin verimli ve etkili olabilmesi için uyumlu çalışmaları gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için gönüllü bir

işbirliği, açık haberleşme, kişisel hedeflerden fedakarlık yapabilmek gerekir. Farklı değer yargılarına, inançlara sahip kişileri aynı amaç doğrultusunda ahenkle birleştirmeyi ifade eder (Özevren, 2008: 24).

Yine yalnızca içsel dinamiklerin yönetilmesinin işletmeyi başarıya götüremeyeceği istenen hedeflere ulaşmak için dış çevre faktörlerinin de göz önünde bulundurulması gerektiği birçok farklı kişi tarafından ortaya konulmuştur.

İşletmelerin yönetim süreci farklı faktörlerin analizini gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede dışsal paydaşlar açısından, müşteriler, tedarikçiler, rakiplerin, çevrenin ve sosyal örgütsel yapının gerek içsel gerekse de dışsal paydaşları ile ilgili olan bu faktörler değişim hızının yüksek olduğu yapılarda derinlemesine analiz edilmelidir. Bu çerçevede dışsal paydaşlar açısından, müşteriler, tedarikçiler, rakiplerin, çevrenin ve sosyal yapının durumunun analiz edilmesi gerekmektedir. İçsel faktörler açısından ele alınması gereken faktörler ise insan kaynakları ve hissedarların durumudur (Ekmekçi, 2011: 60).

Tüm bunların yanında günümüz şartlarında başarılı yönetim değişime ayak uydurmaktır. Yönetim dinamik bir süreç olarak değerlendirilmeli sürekli değişim ve gelişime açık olmalıdır. Aksi takdirde hızla değişen dünyaya ayak uydurmak ve varlığını devam ettirmek mümkün olamayacaktır.

Modern işletmelerde yönetimin görevi, işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirecek biçimde işletmenin faaliyetlerini planlamak, örgütlemek ve kontrol etmek; paydaşların ve menfaat sahiplerinin finansal ve finansal olmayan beklentilerini maksimum düzeyde karşılayabilmektir. Yönetim faaliyetleri küresel ekonomi içerisinde sürekli meydana gelen sürekli değişim ve gelişim sonucu artan bir karmaşıklık göstermektedir. Bu sürekli değişim ve gelişimi tetikleyen başlıca nedenler:

- Müşterilerin değişen gereksinimleri,
- Rekabetin artması,
- Maliyet kontrolünün önem kazanması,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim,
- İşletme çevresinin genişlemesi,
- Menfaat gruplarının artması,

- İşletmelerin küresel şirketler haline gelmesi,
- Küresel standartların önem kazanması,
- Sermaye ihtiyacının artması,
- Sermaye bulma yöntemlerinin artması,
- Sermayenin küreselleşmesi, şeklinde sıralanabilir (Yalkın ve Demir, 2015: 2).

Yukarıda birçok farklı tanım, amacı ve özelliği yer alan yönetim kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için birtakım temel kavramların da anlaşılması gerekmektedir. Yönetim kavramının süreç, yönetici, organizasyon, performans, etkinlik, verimlilik kavramlarından bağımsız olarak tanımlanması pek mümkün olmadığından bu kavramların ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

Süreç:

Süreç; olgu ya da olayların belli bir kalıp dahilinde ve belli bir amaca yönelik olarak düzenlenmesi, art arda dizilmesidir. Süreci bir işin yapılış ya da üretiliş şeklini ortaya koyan ardıl iş ve eylemler olarak tanımlamak mümkündür.

Süreç, tanımından anlaşılabilceği gibi belli bir sonuca yönelen ve süreklilik arz eden bir kavramdır. Bu anlamda yönetim de belli bir amacı hedeflediğinden, bir anda başlayıp sona ermek yerine süreklilik arz ettiğinden bir süreçtir.

Yönetici:

Yönetim bir süreçtir ve amaca giden bu süreçte içsel ve dışsal pek çok faktör etkili olabilmektedir. İşletmeleri dış çevreden bağımsız yalnızca iç kaynaklarını yöneten örgütler olarak görmek mümkün değildir. Başarılı bir yönetim iç kaynaklarını olduğu kadar dış gelişmelerin de takibi ve doğru analiziyle mümkün olabilecektir. Bu sürece önderlik eden süreci yöneten ise yöneticiler olmalıdır.

Yönetici belli bir zaman aralığında insan kaynağı, mali kaynaklar, malzemeler, makineler vb. üretim faktörleri arasında uyumlaşmayı sağlayarak bu kaynakları amaçları gerçekleştirmek için uyumlu hale getiren kimsedir (Eren, 2016: 9).

Yönetici, üretim faktörlerini (kaynakları) etkin, verimli ve rasyonel bir şekilde kullanarak, diğer insanlarla işbirliği içinde ve onlara rehberlik yaparak işletme ve toplum için

değer yaratan bir kişidir (Özevren, 2008: 30).

Bir yönetici yalnızca işletme içi unsurlara değil dış unsurlara da duyarlı olmalıdır. Yönetici işletmeyi amaçlarına ulaştırabilmek için bu unsurlarla kimi zaman mücadele etmeli kimi zaman yardımlaşmalı, kimi zaman pazarlık etmelidir yani tüm bu unsurları yönetebilmelidir. Tüm bunları yaparken hem otoritesinden hem de güç kaynaklarından yararlanacaktır (Koçel, 2005: 24-28).

Organizasyon:

En basit anlamıyla yapı, iskelet olarak ortaya konabilecek organizasyonun var olma sebebi bazı amaçların yalnızca bir kişiyle gerçekleştirilmesi mümkün olmadığından ancak birden çok kişi ile bir grup halinde gerçekleştirilmesinin mümkün olmasıdır. Yani organizasyon yapısı grup faaliyetlerini birbiri ile uyumlu hale getiren, uyumunu sağlayan mekanizma olarak anlatılabilir (Koçel, 2005: 27).

İşletmelerin yönetim sürecinde organizasyon son derece önemli bir mekanizmadır. Bu mekanizmanın önemi amaçların ortaya konulmasından sonra o amaca nasıl yürüneceğinin pusulası olmasından gelmektedir. Doğru bir organizasyon yapısı olası birçok sorunu engelleyecek, uyumu sağlayarak işletmenin üzerinde ayakta durabildiği iskeleti oluşturacaktır.

Etkinlik, Verimlilik Ve Performans:

Etkinlik, üretim sisteminin amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanır. Uygun hedefler seçmek ve belli bir hedefi gerçekleştirmek için uygun araçlar seçmek olarak da tanımlanabilir. Etkili bir yönetici yaptırmak için uygun doğru hedefler seçen ya da belirli bir şeyin yapılmasını sağlamak için doğru yöntem belirleyen kişidir. Drucker için etkinlik örgütsel başarının anahtarıdır (Genç ve Demirdöğen, 2000: 80).

Etkinlik, örgütlerde gerçekleştirilen faaliyetler ile önceden belirlenmiş hedef ve amaçların ne kadarına ulaşıldığını gösteren bir performans boyutudur. Kısaca, faaliyetlerin planlanan etkileriyle gerçekleşen etkileri arasındaki ilişkidir (Köseoğlu, 2005: 217).

Verimlilik ise bir sistemde yaratılan çıktılarla, bunları yaratmak için kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanabilir.

Verimliliği, işletmenin belli bir periyotta kaynaklarını nasıl kullandığını yansıtan bir etkinlik ölçüsü olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir deyişle üretilen mal ve hizmet değerinin (çıktı), üretimi için kullanılan kaynak(girdi) miktarına oranı olarak anlatılabilir

(Akdeniz ve Durmaz, 1998: 87).

“Verimlilik” ile “etkinlik” çoğu zaman birbirine karışır, etkin yönetim için çalışanların işine son verilir, müşteri için önemli olan uygulamalar terk edilir, kritik birimler kapatılır. Oysa şirketler için gerekli olan “etkin” yönetimdir. “Verimlilik”, zaten yaptığınız bir şeyi, biraz daha geliştirmeyi, belki bir aşama yukarı çekmeyi ifade eder. Çoğu zaman da “maliyet” yönetimidir. Oysa “etkinlik” stratejik bir karardır. Organizasyonu bir yapıda ele alır, etraflıca düşünür (Capital Dergisi, Ocak 2013).

Etkinlik işletmenin mevcut kaynaklarının tamamı ile kullanılan kısmı arasındaki ilişkiyi ifade ederken verimlilik kaynakların çıktılarla olan ilişkisini yani üretim gücünü ortaya koyar (Yükçü ve Atağan, 2009: 8).

Performans işletmenin daha önceden belirlediği amaçları gerçekleştirmek üzere stratejilerini ve kaynaklarını uyum içerisinde hareket ettirerek elde etmiş olduğu sonuçlar ve uygulama sürecinde sağladığı kazanımlardır şeklinde tanımlanmaktadır (Keskin, vd. 2016: 115).

Yukarıda bahsi geçen yönetime dair temel kavramlar başarılı bir yönetimin ne olduğunu ve hedeflerini de ortaya koymaktadır. Yönetim bir yöneticinin liderliğinde işletmeyi amaçlarına ulaştırma sürecinde işletmenin mevcut kaynaklarının etkin bir biçimde kullanması, bu kaynakların kullanımı sonucu ortaya çıkan çıktılarla kullanılan girdilerin kabul edilebilir bir oranda olması ve iç ve dış dinamikleri anlayıp yönlendirerek, gerektiğinde değişime yön vererek hedeflenen amaçlara ulaşılması sürecidir. Etkin bir yönetim karlılığı, verimliliği, performansı getirecek ayrıca iş görenlerin, paydaşların, müşterilerin hatta rakiplerin gözünde saygınlığı ve tercih edilir bir işletme olunmasını sağlayacaktır.

Tüm bunların yanında yönetimin ne yaptığının daha iyi anlaşılabilmesi için yönetim fonksiyonlarının neler olduğuna da bakmak gereklidir. Yönetim sürecinin fonksiyonları planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetim ve karar vermedir.

3.2. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetimin fonksiyonları Henri Fayol tarafından ilk olarak planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim olarak ele alınsa da daha sonra yönetim alanında görülen büyük değişimler ve yapılan çalışmalar sonucunda karar verme de yönetim fonksiyonları

arasında sayılmaya başlanmıştır. Bu çalışmada da karar verme de bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınacaktır. Yönetimin fonksiyonları yönetimin tanımından da anlaşılabilceği üzere bir sürecin parçalarıdır. Ancak bu fonksiyonlar net çizgilerle birbirinden ayrılmış ya da aşamalı olarak değerdendirilemeyecek fonksiyonlar olduğundan; işletmenin tüm faaliyetlerinde bazen ayrı bazen iç içe geçmiş süreçler bütünü olarak değerdendirilmelidir. Ayrıca yönetimin başarılı olması yani amaçlarına ulaşması tüm bu fonksiyonların tamamını istenen biçimde yürütmesiyle mümkün olacaktır. Bunlardan herhangi biri ihmal edildiği takdirde yönetimin başarılı olması beklenilemez.

Modern işletmelerde yönetimin görevi, işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirecek biçimde işletmenin faaliyetlerini planlamak, örgütlemek ve kontrol etmek; paydaşların ve menfaat sahiplerinin finansal ve finansal olmayan beklentilerini maksimum düzeyde karşılayabilmektir. Yönetim faaliyetleri küresel ekonomi içerisinde sürekli meydana gelen sürekli değişim ve gelişim sonucu artan bir karmaşıklık göstermektedir. Bu sürekli değişim ve gelişimi tetikleyen başlıca nedenler şunlardır: Müşterilerin değişen gereksinimleri, rekabetin artması, maliyet kontrolünün önem kazanması, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, işletme çevresinin genişlemesi ve menfaat gruplarının artması, işletmelerin küresel şirketler haline gelmesi, küresel standartların önem kazanması, sermaye ihtiyacının artması ve sermaye bulma yöntemlerinin artması ve küreselleşmesi (Yalkın ve Demir, 2015: 2).

Yönetim fonksiyonları örgütün tüm kademelerdeki yönetim çalışmalarının özüdür ve bu fonksiyonlar işletmenin tüm faaliyetlerinde gerçekleştirilir ve fonksiyonlar birbirinden bağımsız düşünülemez aralarında yakın ilişkiler mevcuttur (Efil, 1999: 74).

3.2.1. Planlama

Yönetim fonksiyonlarının ilki planlamadır, planlama bugünden geleceğe bir bakıştır işletmeler belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdürürlerken, belirsizlikleri bir nebze de olsa giderebilmek, işletmenin bir adım öne geçmesini sağlayacaktır. Bu anlamda planlama fonksiyonu yönetim fonksiyonlarının başlangıcı olarak değerdendirilebilir ve bu fonksiyon doğru gerçekleşmezse diğer fonksiyonların da başarılı olması mümkün olmayacaktır.

Plan amaçlananı yakalamak için hangi işlerin ne zaman ne şekilde yapılacağını hangi

sıralama ile yapılacağının tasarlanması izlenecek yolun belirlenmesidir (Ertürk, 2013: 73).

İşletmeler, içinde bulundukları dinamik ve çalkantılı çevre koşulları nedeniyle, rasyonel bir biçimde çalışmak durumundadırlar. Yani, işletmeler mevcut araç ve kaynaklardan en fazla verimi sağlamak, maliyetleri düşürmek ve gelecekte ki riskleri azaltmanın yollarını aramak zorundadırlar. Bu açıdan planlamanın birçok yararının bulunduğu söylenebilir (Şimşek, 2002: 122-123).

Planlama, hem ne yapılacağı ile hem de nasıl yapılacağı ile ilgili bir süreçtir. Yönetimin ilk ve temel fonksiyonudur, bir amaca ulaşılması için nelerin, ne zaman, ne amaçla, ne şekilde ve kim ya da kimler tarafından yapılacağına dair verilen kararlar ile belirlenen hareket tarzıdır (Güney, 2001: 57).

İşletmelerin planlama yaparken kullandıkları planlama araçları: (Ertürk, 2013: 78).

- Amaçları belirleme
- Politikalar
- Prosedürler (usüller)
- Bütçeleme
- Ayrıntılı planlama
- Programlar
- Stratejiler olarak sıralanabilir.
- Planlama **amaçların belirlenmesi**yle başlar işletmelerin her zaman tek bir amacı yoktur. Genellikle işletmenin birden fazla amacı olur önemli olan bu amaçlar arasındaki dengeyi kurabilmektir. İşletmenin bir bütün halinde amaçlarını bilip içselleştirmesi ve buna uygun hareket etmesi başarıya ulaşmada büyük önem taşır.
- Amaçlara ulaşmaya sağlayacak **politikaların** belirlenmesi de planlamanın bir parçasıdır. Politikalar faaliyetlere rehber olurken, personele de yol gösterirler (Eren, 2016: 190).

- Yöntemler ya da **prosedürler** ise amaçlara ulaşmada izlenecek yola rehberlik eden aşamaları kronolojik olarak gösteren rehberler niteliğindedir. Genel politikalar doğrultusunda belirlenen, bu politikalarla uyumlu prosedürlerle birlikte; kural ve kaideler de politika ve prosedürlerle tutarlı özel kılavuzlar olarak görülebilir.
- Planlama yalnızca politikaların prosedür ve kuralların belirlenmesi değil aynı zamanda faaliyetlerin sonuçlarından beklentilerin para ve zaman gibi sayısal sonuçlarla da ortaya konmasıdır. Bu kısaca bütçelemedir ve **bütçeler** kısa süreli planlar olarak değerlendirilebilir.
- Amaca ulaşmak için yapılması planlananların en ekonomik biçimde yapılması için **ayrıntılı planlara** da ihtiyaç vardır bu da planlama fonksiyonunun önemli bir aracıdır. Ayrıntılı planlar ve bütçeler belirli zaman ve hedeflerle sınırlıdır bir kez uygulanmalarının ardından yenileri yapılır ancak politika ve prosedürler sürekli uygulanan ilkelerdir.
- **Programlar** amaca yönelik olarak bir kere yapılır, tek seferliktir. Amaca ulaşıldıktan sonra programa ihtiyaç kalmaz. Bütçeler genellikle programları uygulatır. Ana programı gerçekleştirmeye hizmet edecek alt programlara da ihtiyaç duyulabilir (Ertürk, 2013: 78). Programlar da planlama fonksiyonunun araçlarındandır.
- **Strateji** nereye ve ne amaçla gidilmek istendiğini ortaya koyar. Taktikler de istediğimiz yere gidilecek yolu gösterir. Stratejiler geneldir ve uzun sürelidir. Taktikler ise kısa dönemle sınırlandırılmıştır ve genel özellikli stratejilerin özel durumlarda uygulanmasıdır (Eren, 2016: 194).

Planlama; diğer fonksiyonlara da yardım etmesi, kontrole olanak sağlaması, maliyetleri yönetmesi, denetim standartlarını ortaya koyması, yetki devrini kolaylaştırması gibi faydalarının yanında doğru yapılmadığında zaman ve enerji israfına neden olma, özgürlüğü kısıtlama gibi olumsuzluklara da neden olabilir.

Planlama yönetici açısından gelecekteki olayları bugünden tahmin ederek ne yapılacağını kararlaştırmaktır. Planlı hareket etmenin işletme yönetiminde bir gereklilik

olduğu açıktır. Yöneticiler gerek kendileri gerek personeli itibariyle planlı düşünceyi yaşama yansıtmak zorundadır. Bunun en kolay yolu fiili her rakam ve olayın hedeflenen rakam ve olaylarla karşılaştırma alışkanlığını kazandırmaktır. Planlama olmadan bir yönetim uygulamasının ya da yöneticinin başarısını değerlemek de zordur. Planlar işletmelerin oyunu nasıl oynayacaklarını gösteren düşünce ve dökümanlardır ve ne ölçüde net ve katılımcı olursa gerçekleşmesi de o kadar kolay olacaktır (Koçel, 2005: 137).

Planlama ile en yüksek verimi almak için, planlar açık ve anlaşılır yapılmalı, değişen şartlara uyabilecek esneklikte olmalı, öngörülemezlik kadar uzun vadeli ya da yarar sağlayamayacak kadar kısa süreli değil uygun bir zamanlamayla yapılmalı, hazırlanması için katlanılacak maliyetlerin sağlayacağı katkılara göre rasyonel olması değerlendirilmeli, insan faktörü göz ardı edilmeden yapılmalıdır. Bu şekilde hazırlanan planlar işletme için bir yol haritası personel için bir kılavuz olarak amaçlara ulaşma yolunda işletmenin bir bütün olmasını sağlayacak ve başarının ilk adımı sağlam biçimde atılacaktır.

3.2.2. Örgütlenme

Planlamadan sonraki yönetim fonksiyonu organizasyon yani örgütlenmedir. Amaçlara ulaşmak için planlama çalışmaları yapıldıktan sonra örgütün bu amaç ve planlara uygun biçimde dizayn edilmesi, mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanılacağı bir yapı inşa edilmesi, değişimlere ayak uydurabilecek dinamizme sahip ama aynı zamanda sağlam bir örgüt yapısının kurulması, sorumluların sorumlulukların yetki ve görevlerin belirlenmesi yönetim sürecinin organizasyon ya da örgütlenme fonksiyonudur.

En yalın anlamı ile örgütlenme planlama aşamasında belirlenmiş amaçlar ve bu amaçlara erişmek için izlenecek yola uygun bir örgüt kurma anlamına gelir (Ertürk, 2013: 93).

Organizasyon iş ile iş, iş ile insan, insan ile insan arasındaki ilişkilerde kurulan düzen ya da düzenlemeleri ifade eden bir yönetim fonksiyonudur. Temel amacı sürekli olarak değişen şartlara göre organizasyon yapısını değiştirmektir bu anlamıyla da diğer yönetim fonksiyonlarıyla yakından ilişkilidir (Koçel, 2005: 168-171).

Planlama süreci amaçların, kısa vadeli hedeflerin, amaçlara götürecektir usul, yöntem, prosedürler ve politikaların belirlendiği bir tercih süreci iken organizasyon ya da örgütlenme süreci yapılacak işlerin ve bu işleri yapacak kaynakların en uygun biçimde belirlendiği bir

gruplandırma süreci olarak düşünülebilir (Eren 2016: 216).

Organizasyon süreci işlerin amaçlara göre gruplandırılmasını, departaman ya da bölümlerin oluşturulmasını, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini, verimli çalışmayı hedefleyen bir yapının kurulmasını ve koordinasyonun sağlanması çalışmalarını içerir (Ülgen ve Mirze, 2004: 24).

Organizasyonun genel anlamı işletmenin sahip olduğu tüm fiziki kaynakların ve nisan kaynağının, işletmenin sahip olduğu olanaklar çerçevesinde amaçlara hizmet edecek biçimde düzenlenmesi ve hizmete sokulmasıdır (Gürüz ve Gürel, 2006: 129).

Yöneticilerin yönetim ile ilgili görevlerini eksiksiz yapabilmeleri için ayrıntılı bir işbölümü yapması, hangi işleri kimlerin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kendisinin yapması gereken işleri ve bu işlerden dolayı sorumlu olacağı kişileri net bir biçimde bilmesi gerekmektedir. Ayrıca birlikte çalıştığı kişilerin yetki ve sorumluluklarını bilmesi, grup içi iletişim kanallarına hâkim olması gerekmektedir. Grup içi bu olanaklar etkili bir örgütlenmeden doğar.

Organizasyon yönetici için amaçlara ulaşmak için kullanacağı bir araç olduğu gibi aynı zamanda içinde faaliyetlerini sürdüreceği bir ortamdır. Yönetici diğer tüm araçlar gibi organizasyonun da nerde, nasıl etkin olabileceğini, sınırlarını, özellik ve tehlikelerini bilmelidir. Yönetici bu aracı başarılı ve etkin kullanabildiği ölçüde hem amaçlara ulaşacak hem de çalışma ortamında motivasyonu ve koordinasyonu sağlayarak verimliliği artırabilecektir (Koçel, 2005: 186).

Organizasyon işletmenin hedeflerine ulaşırken üzerinde ayağa kalkacağı omurgasıdır. Bu omurga ne kadar sağlam olursa işletmenin amaçlarına ulaşması o kadar kolay olacaktır. Unutulmaması gereken yaşadığımız hızlı değişim çağında işletmelerin değişime ayak uydurmak zorunda olduğu ve işletmenin organizasyonunun bu değişimlere uyum sağlayabilecek bir yapıda olması gerekliliğidir. Organizasyon yalnızca maddi kaynakların değil insan kaynaklarının da organizasyonu olduğundan çalışanların bireysel özellikleri, işletme içindeki gruplar, iletişim kaynakları, yöneticinin görev yetki ve sorumlulukları, işletmenin amaçlarının tüm örgütçe anlaşılmış olması, örgüt içindeki varsa çatışmaların yönetimi gibi insana ve gruplara dair her detayın organizasyon aşamasında göz önünde bulundurulmasına önem verilmelidir. Böylece, yürütme sürecinde ortaya çıkabilecek sorunları da azaltacaktır. Başarılı bir planlamanın ardından bu noktalar gözden kaçırılmadan bir örgüt

yapısı organize edilmelidir daha sonra ise bu organizasyonu hedeflere ulaştırmak için harekete geçme yani yöneltme ya da yürütme fonksiyonu gelir.

3.2.3. Yürütme

İşletmenin amaçları belirlenip bu amaca giderken izleyeceği yol planlandıktan ve maddi kaynakları ile insan kaynakları bu plana göre rgtlendikten sonra sıra bu kaynakların hedefe doğru yönlendirilmesine gelir bu aşama yürütme aşamasıdır. Bu aşamaya gelene kadar hedefler belirlenmiş, rota çizilmiş, personel olması gereken yeri yapacağı işi öğrenmiş ve yol almaya başlama zamanı gelmiştir. Bu süreç son derece dinamik, liderliğin öneminin ve etkisinin büyük olduğu, ayrıntıların önem kazandığı süreçtir.

Yürütme kısa, orta ve uzun vadede işlerin etkin bir biçimde yürütülmesine dair gerçekleştirilecek faaliyetlerin bütününü içeren karmaşık bir işletme fonksiyonudur (Ertürk, 2013: 160).

Bir ya da birçok insanı ortak bir yn ve amaca doğru harekete geçirmek anlamına gelen yürütme örgütsel bağlamda düşünüldüğünde iş görenlerin işletme amaçları yönünde, belirlenmiş plan ve programlara göre, koordineli bir biçimde ilerlemesi olarak ifade edilebilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 273).

Yürütme, işletmede mevcut olan kaynakların en akılcı, doğru ve etkili şekilde kullanılması ile rgt en az maliyetli ve en doğru şekilde belirlenen hedeflere ulaştırabilmeyi amaçlayan yneltebilme gücü ve çabasıdır (Güney, 2001: 84).

Yönetim fonksiyonlarından planlama ve organizasyon fonksiyonları yürütme fonksiyonu ile kıyaslandığında yürütme fonksiyonun daha dinamik bir yapıda olduğu görülür. Planlama ve organizasyon fonksiyonlarında henüz personelle ilişki kurulmamış olduğundan bu süreçler daha statik süreçler olarak değerlendirilebilir (Efil, 2004: 162).

Yöneltme (yürütme) fonksiyonunun önemi konusunun ve öznesinin insan olması özelliğinden gelmektedir. Yine bu nedenle planlama ve örgütleme fonksiyonlarına göre yöneltme fonksiyonu daha dinamik bir süreçtir. Yönetici planlama yapmanın yanı sıra beraber çalıştığı kişilere işleri dağıtır, kimin hangi işleri yapacağını ortaya koyar, bu süreçlerde kimin özellikleri hangi işe uygundur, ya da işin hangi kısmını kim yapmalıdır, kimin performansı hangi noktada fark yaratabilir, gibi sorulara da cevap arar (Alpugan vd., 1995: 179).

Yürütme fonksiyonu doğrudan insan ile ilgili olması dolayısıyla yönetimin en karmaşık fonksiyonudur. Örgüt içinde bireylerin her zaman rasyonel hareket etmediği ve insanların birbirinden farklı olduğu bilinmektedir. Öte yandan yöneticilerin astlarını nasıl daha iyi motive edeceği, etkin liderliğin nasıl gerçekleştirileceği giderek daha önemli hale gelmekte, işletmenin rekabet gücünü belirlemektedir. (Güleş vd., 2013: 154)

Yürütme fonksiyonu yönetim sürecinin en karmaşık aşaması olmakla beraber, yöneticiler için de zorlu bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte çalışanların bireysel özellik ve yeteneklerini bilen, işletme içi çatışmaları görebilen, örgütü motive etme yeteneğine sahip, iş bilgisi yüksek, iletişim kurmayı başarabilen kısaca liderlik özelliklerine sahip bir yöneticinin varlığı işletme için büyük bir şans olarak değerlendirilebilir. Bu süreç dinamik, her an çıkabilecek sorunlara çözüm üretilmesini gerektiren, gelişmelere hızlıca reaksiyon gösterilmesi gereken bir süreçtir.

İşletmelerin hedeflerine doğru yol alırken sağlamaları gereken bir şart da etkin bir yönetim sistemine sahip olmaktır. Etkin bir yürütme sistemi kurulabilmesi için sağlanması gereken şartlar arasında:

- Takım ruhu
- Personeli tanıma
- Görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye uygun nitelikte olmayanları işletmeden uzaklaştırmak
- Kişiliği, davranışları ve işe hâkimiyeti ile örnek yöneticilere sahip olmak
- Denetim faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak
- Yöneticinin yardımcılarında yazılı ve sözlü raporlar alması
- Yöneticinin bütünlüklü bir bakış açısına sahip olması
- Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmesi
- Personelde birlik ve beraberlik duygusunun ve çalışma azim ve isteğinin olması
- Kariyer planlamasının yetenek ve sorumlulukları ile orantılı olması
- Adil bir ödül ceza sisteminin oluşturulması, sayılabilir (Ertürk 2013:163).

Bu şartlar, yürütme sürecinin başarılı olmasının gereklilikleri olduğu kadar iyi bir yöneticide olması gereken özellikleri de gösteren şartlardır. Yönetici öncelikle astlarından beklediklerini talep ederken verdiği emirlerin açık, tam, net, anlaşılır, yerine getirilmesi mümkün, yapılan hizmetle ilgili olduğundan emin olmalı isteğinin nedenini açıklamalı ve söyleyiş biçiminin çalışanda istek uyandıracak biçimde olmasına dikkat etmelidir. Emirlerin gereken biçimde yerine getirilip getirilmediği de denetlenmelidir.

Yönetici çalışanların performanslarını artırmak durumundadır bu da ancak personelini çok iyi tanımakla mümkündür. Bunun yanı sıra tüm personelin verimliliğini artırmayı da hedeflemelidir. Bu amaçla takım ruhunu benimsetebilmek gerekir. Nihayetinde yaptığı işe uygun olmadığından emin olunan çalışan, gerekli hallerde uzaklaştırılmalıdır ki diğer personele de kötü örnek olarak işletmenin genel ruhunun bozulması engellensin ve iş akışı sorunsuz şekilde sürdürülebilsin.

Yönetici işletmenin hak ve çıkarlarını düşündüğü kadar çalışanlarını da düşünmelidir böylece çalışanlarda bir adaletsizlik duygusu oluşmaz. Örgütsel adaletin sağlanamadığı durumlarda motivasyon sağlanması mümkün olmaz, performans düşer, devamsızlık artar, çatışmalar artarak yönetilemez hale gelir, işten ayrılma eğilimi görülür ya da işletmeye karşı bir intikam alma dürtüsü ortaya çıkar bu olumsuz durumların tamamı sadece bir çalışanla başlasa da örgüte yayılır ve bu koşullarda başarılı bir yönetimden söz edilmesi mümkün olmaz. Bu yüzden çalışanlar arası adaletin sağlanması çalışanların haklarının korunması gereklidir. İyi bir ödül ceza sistemi ve kariyer politikası yetki ve sorumluluk denkliliğine dikkat edilmesi çalışanların fikir ve görüşlerinin alınması da yürütme sürecinin başarılı olmasını sağlayacaktır.

Yöneticinin saygı görmesinin disiplin sağlayabilmesinin en güzel yollarından biri çalışanlara örnek olmasıdır. İş bilgisi, etik değerlere sahip olması, işine saygısı, disiplini, nezaketi ile bir yönetici personelin de bu özelliklere kavuşmasına yardımcı olacaktır. Yönetici kısıtlı zaman ve enerjisini doğru kullanmayı bilmelidir.

Yöneticinin başarısı astlarının başarısından gelecektir bu yüzden yönetici motivasyon konusunu muhakkak gündemine almalıdır. İnsanları motive etmek her zaman görüldüğü kadar kolay olmayabilir başarılı olma hedefi bulunan yönetici kendini birçok alanda geliştirmelidir. İnsanı toplumu kültürü tanımalı, psikolojiden sosyolojiden iletişimden bilgi sahibi olmalıdır.

Tüm bunlar yapılsa da süreçte yine de pürüzler çıkacaktır. Yönetici doğru yerde doğru müdahalelerde bulunarak çözüm odaklı olduğu takdirde süreci başarıyla yönetecek ve örgütü beklenen hedefe ulaştırabilecektir.

Ancak ayrı ayrı birimler farklı farklı kişiler ortak bir amaca doğru yol alırken bu çabaların ortaklaşması, hedefe doğru giderken bir uyum ve ahengin yakalanması da şarttır. Bir işletmenin faaliyetleri birçok kişinin birimin kendi üstüne düşeni yapması sonucu ortaya çıkar ama bu faaliyetler sırasında bilgi paylaşımı, art arda gelen süreçlerin takibi gibi birçok konuda işletmenin bir bütün olması gerekir. Bunu sağlamak ise koordinasyondur.

3.2.4. Koordinasyon

Hedefe doğru ilerleyen bir işletmede olmazsa olmaz konumda olan koordinasyonun sağlanabilmesi durumunda değeri pek anlaşılmazken, sağlanamadığı noktada görülen sıkıntılar önemini ortaya koyar. Yönetimin başarısı işletmede koordinasyonu yakalamak bir uyum, zamanlama, ahenk yaratmaktan geçer bu sayede işletmedeki herkesin emeği, katkısı aynı noktaya odaklanır ortaya çıkan sonuç bireysel çabaların toplamından fazlasını ifade edebilir. Uyumlaştırma, düzenleştirme, eşgüdümleme ya da koordinasyon olarak adlandırılan bu fonksiyon örgütlerde büyüdükçe, işler karmaşıklaştıkça, iş bölümü ve uzmanlaşma arttıkça daha da anlam kazanır.

Ortak hedeflere ulaşmayı amaçlayan örgütlerde işlerin daha etkili yapılabilmesi için bireysel çabaların arda arda gelmesi, iç içe geçmesi ve bir bütün oluşturması gerekmektedir. Bunun yolu ise işbirliği yapmaktan geçer ve bu ortam ancak koordinasyon sağlanmasıyla yaratılabilir. Koordinasyon işlevi zaman, insan, malzeme ve teknoloji ile gerçekleştirilir, koordinasyon olmadan yalnızca ortak hedeflerin ve işbirliğinin olması da işletmeyi istenilen yere getiremez (Dinçer ve Fidan, 1996: 270).

İşletmeler gün geçtikçe karmaşıklaşıp büyürken koordinasyon fonksiyonuna duyulan ihtiyaç da artmakta bu da koordinasyonu daha önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda koordinasyon karışıklıkların önlenmesi, planda öngörülen politika, ilke ve kuralların gereğince uygulanması, kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesi, anlaşma ve uzlaşmanın sağlanması, yeni düşünce ve görüşlerin gündeme gelmesini sağlaması gibi sorunların

çözümünü kolaylaştırması gibi yararlarından söz edilebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 302).

Diğer tüm işletme fonksiyonlarında olduğu gibi koordinasyonun da temel amacı ortak amaçları gerçekleştirebilmektir. Koordinasyonun buradaki rolü organizasyonun farklı birimleri arasında bağlantıları oluşturmak entegrasyonu sağlayabilmektir. Bu anlamda koordinasyon ya da uyumlaştırma fonksiyonu düzenleme, eşgüdümleme olarak da adlandırılır ve işletmenin bütünlüğünü sağlayan etmenlerin başında gelir (Akat vd., 1994: 248).

Koordinasyonun işletmeye sağlayacağı yararları kısaca,

- Yeni fikirlerin yaygınlaşmasını sağlayarak gelişmeye olanak verir,
- Sorunların herkesçe doğru biçimde anlaşılmasını sağlar,
- İletişim ve uyum sağladığından karşılıklı ve gerekli olmayan tekrarların önlenmesine neden olur,
- İşletme politikalarının, planlamaların ve ilkelerinin doğru anlaşılmasını sağlar,
- İşlerin düzene girmesi ve işbirliği ortamının olması motivasyonu sağlar, verimliliği artırır,
- İşletme içi iletişim ve anlaşma ortamı sağlanır,
- İşletme için kritik ya da önemli noktaların herkesçe anlaşılmasına olanak tanır,
- İşletme içinde kritik noktalar herkes tarafından anlaşılır, şeklinde özetlemek mümkündür.

Sağladığı yararlar değerlendirildiğinde işletme için hayati öneme sahip olduğunu gördüğümüz koordinasyonun temel ilkelerini değerlendirdiğimizde;

- Sorumlu kişiler ve ilgili kişiler arasında doğrudan görüşme yapılmalı koordinasyon bu şekilde sağlanmalıdır,
- Planlama aşamasından başlayarak politikalara karar verilirken koordinasyon sağlanmalıdır,

- Sorunlar ele alınırken tüm yönleri ile değerlendirilmeli, bütün etkenlerin birbirlerine olan etkileri göz önünde bulundurulmalıdır,
- Koordinasyonun süreklilik arz eden bir işlem olduğunun bilincine varılmalıdır,

şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Dalay, 2001: 339).

Koordinasyonun sağlanması için iletişim şarttır. İşletme içi iletişimin yanlış anlaşılmalara meydan vermeyecek biçimde sağlanması gereklidir. Koordinasyon için herkesin birbirinin işine saygı duyması gerekir ve bu da ancak kişiler birimler bölümler arasında herkesin birbirinin yaptığı işi bilip anlamasının bir sonucu olabilir. Sorunlar muhakkak yaşanacaktır önemli olan bunların çözümünü bulabilmek ve koordinasyonun sürekli devam eden bir süreç olduğunu bilmektir. İşletme içinde demokratik ve katılımcı bir yönetimin varlığı da koordinasyonu kolaylaştıracaktır. Açık ve şeffaf yönetim anlayışı da iç içe geçen ya da art arda gelen süreçlerin uyumlu bir biçimde yürütülmesini sağlayacaktır.

Planlamalar (planlama) onları hayata geçirecek bir yapı (örgütlenme) olmadan, organizasyon yapısı harekete (yürütme) geçmeden, hareket ise ahenkli ve uyumlu (koordinasyon) olmadan bir anlam taşımayacaktır. Başarılı bir yönetimin bir diğer önemli fonksiyonu ise atılan her adımın hedefe yaklaştırıp yaklaştırmadığını denetlemektir. Denetleme olmadan hedefin neresinde bulunduğu anlaşılamaz sapmalar görülemez ve düzeltmeler yapılamaz bu anlamıyla denetim işletmenin hedeflerine ulaşması için olmazsa olmaz bir zorunluluktur.

3.2.5. Denetim

Yönetimin bir diğer fonksiyonu denetim ya da kontroldür. Denetim işletmenin hedeflerine ne kadar ulaştığının belirlenmesi, ulaşılamadıysa sorununun nereden kaynaklandığının anlaşılması ve gerekli düzenlemelerin yapılmasıyla hedefe ulaşılmasını amaçlar. İşletmeler açısından son derece önemli bir konu olan denetim, planlananla gerçekleşenin karşılaştırılması hedeften ayrıldığı noktaların tespit edilmesi ve düzeltilmesidir. Bu noktada planlama aşamasının ne kadar detaylı, akılcı, gerçekçi yapıldığı önemlidir. Planlama sürecinde amaçlar konusunda anlaşılamadıysa amaçlar gerçekçilikten uzak, ulaşılması imkansız, üzerinde uzlaşılamamış amaçlar ise etkin bir denetimden bahsetmek

elbette mümkün olmayacaktır. Kısaca denetime kaynak olacak standart ve amaçlar belirlenmiş olmalıdır ki denetimin etkinliği sağlanabilsin. Denetim ya da kontrol fonksiyonuna dair yapılan genel tanımlamalar;

Denetim, örgüt amaçlarının, örgüt içi görevlerin tam olarak, verimli ve doğru zamanda yerine getirilip getirilmediğinin hiyerarşik yapıya bağlı olarak ve sonucunda yaptırımlar olacak biçimde değerlendirilmesi ve aksayan yönlerin saptanarak düzeltilmesini dolayısıyla örgütün daha iyi çalışmasını amaçlayan bir eylemdir (Güney, 2001: 95).

Kontrol, standartlar koyma gerçek performans hakkında geribildirim elde etme ve gerçek performans planlanan performanstan önemli ölçüde saptığı zaman düzeltici eylemler gerçekleştirme sürecidir (Demirel Utku, 2009: 67).

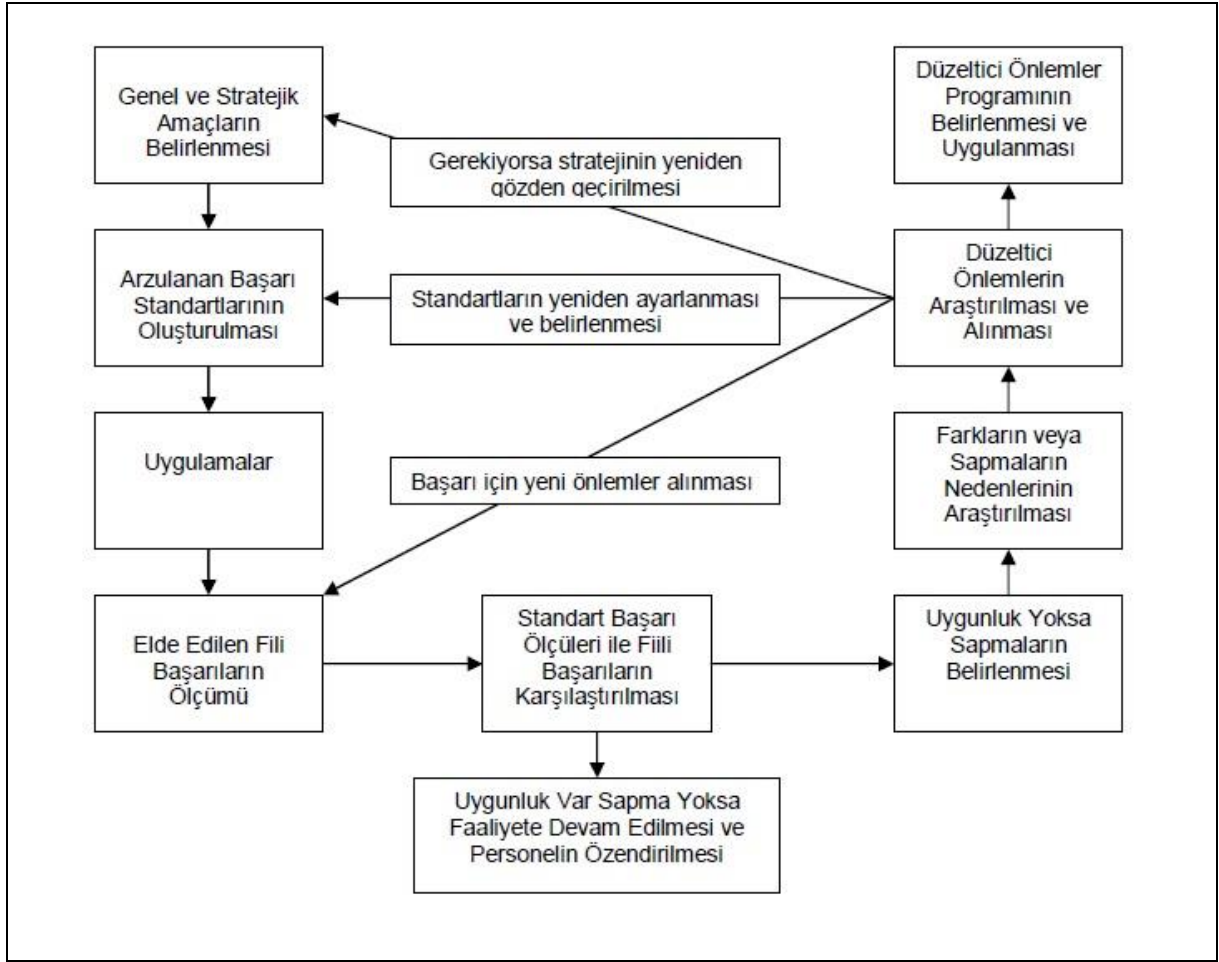
Kontrolü bir işletmenin yönetim faaliyetlerinin başarısını gösteren, üst yönetimin ve tüm yöneticilerin yanında uygulama birimlerinin de çalışmalarının değerlendirilmesini sağlayan bir sistem olarak düşünmek mümkündür (Büyükmirza, 2006: 27).

Denetimin önemi yalnızca görevlerin istenilen şekilde yapılıp yapılmadığını ortaya koymasından değil aynı zamanda yaptırımlı olması ve saptanan sorunların düzeltilmesine yönelik önlemlerin alınmasını sağlamasından gelmektedir. Denetim faaliyetleri işletmenin istenilen hale gelmesine yardımcı olacaktır (Yozgat, 1994: 339).

Denetim ile ilgili yapılan tanımlamaların neredeyse hepsinde saptama, tespit, görme, izleme eylemlerinin ardından düzeltme, yoluna koyma, önlem alma eylemleri gelmektedir. Yani denetim sürecinin önemli bir boyutu düzeltmedir. Bu nedenle denetim sürecini iyileştirici düzeltici bir süreç denetim faaliyetlerini arzulanana ulaşmanın bir yolu olarak değerlendirmek gereklidir. Yani yönetici arzulanana gerçekleşen arasında bir fark olduğunu gördüğü takdirde bu durumu düzeltecek kararlar alıp uygulamak durumundadır. Bu anlamda denetim hataların ya da sapmaların erken fark edilmesini sağlayarak katlanılacak maliyetin büyümesine de engel olur.

Denetim süreci; standartların belirlenmesi ile başlayan fiili veya mevcut durumun ölçülmesinin ardından standartlarla karşılaştırılması ile devam eden ve gerekli düzeltici önlemlerin alınmasıyla son bulan bir süreçtir.

Tablo 1.2 Kontrol Süreçleri



(Eren, 2016: 342)

Bu süreçte önemli olan bir diğer nokta ise belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekçi olmasıdır. Personelin inanmadığı ya da ulaşamaz gördüğü bir hedef için çalışması beklenemez bu noktada kontrolün de bir anlamı kalmayacaktır. Standartlara ulaşamadığı noktada önlem almak ve karar vermek ne kadar gerekliyse, standartlara ulaşan personelin motive edilmesi de o kadar önemlidir.

Kontrol sistemi anlaşılabilir olmalı, örgüt düzenini izlemeli, sapmaları anında ortaya koymalı, esnek olmalı, düzeltici faaliyetlere dikkat çekmeli ve ekonomik olmalıdır. Kontrolün anlamlı olabilmesi için, personelin neye ulaşmaya çalıştıklarını ve her personelin mevcut amaçlar ile aralarındaki ilginin ne şekilde olduğunu bilmesi gerekir. En iyi kontrol; sapmaları belirleyip düzeltici tedbirlerin alınmasını sağlayan kontroldür (Dinçer, 2004: 278).

Denetimde standartların belirlenmesi kadar mevcut durumun doğru yansıtılması da

önemlidir. Denetim hedeflenen mevcudun karşılaştırılması olduğundan mevcut durumun ne kadar doğru ve gerçek yansıtıldığı denetimin etkinliğini belirlemekte önemlidir.

Muhasebenin esas görevi, işletmeler ve ekonomik kuruluşların denetimlerinin yapılmasında yardımcı olan verileri sağlamaktır. Örnek olarak, satış ve üretim bütçeleri arzulan başarı seviyesine ilişkin raporlar verir. Muhasebeciler gerçek faaliyetlerden edindikleri bilgileri söz konusu bütçelerle karşılaştırırlar. Gerekli görülen yerlerde, düzeltici tedbirler alırlar (Ertürk, 2013: 221).

Planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının ardından aslında bu aşamaların her birinde süregelen bir diğer fonksiyon olan karar verme fonksiyonu gelmektedir.

3.2.6. Karar Verme

Karar verme yönetimin tüm fonksiyonlarında gerçekleştirilen bir eylem olmakla birlikte yönetimin ve yöneticinin en önemli işlerinden biri olduğundan ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak da ele alınmaktadır. Planlamadan başlayarak yönetimin her adımında yöneticilerce verilen kararlar toplamda işletmenin yönünü geleceğini belirler.

Karar verme amaca ulaşma sürecinde izlenecek yollar ve kullanılacak araçlar içinden seçim yapma sürecidir. Tercihler belirlenirken yaşanan zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin tamamının sonucunda kararlar oluşur (Eren, 2016: 197).

Yönetim sürecinin önemli anahtarlarından ikisi karar verme ve yapma sürecidir. Karar verme, fikri yargısal boyutudur, kısaca planlamadır. Yapma ise eyleme geçme boyutudur, uygulamadır. Karar verme yönetim sürecinin temelidir. Bir diğer ifadeyle, karar verme ve yönetme eş anlamlı olup, yönetimin kalbi karar verme sürecidir (Mucuk, 2005: 174).

Karar verme kısaca amaca doğru bilinçli bir biçimde rasyonel öğeleri de göz önüne alarak seçenekler arasından seçim yapmak olarak ifade edilebilir (Can vd., 2002: 207).

Yönetimin başarısını gösteren sorunlar karşısında üretilen çözümler ve alternatifler arasından yapılan doğru seçimler olarak görülebilir. Yöneticilerin aldığı kararlar kimi zaman basit, sonuçları açısından büyük maliyetler yaratmayacak kararlar olabilir ancak kimi zaman alınan kararlar hayati olabilir. Bazı durumlarda yöneticinin alacağı bir karar bir ya da birçok

insanın hayatını değiştirebilir, şişletmenin geleceğini olumlu ya da olumsuz etkileyebilir, şişletmenin varlığını bile tehlikeye dūřurebilir ya da yaratacağı maliyet ile finansal sonuçlar yaratabilir. Yönetici bir karar alırken o kararın etkileyeceği herkesi (alışan, paydaş, mūřteri, mūřteri, kreditor vb.) ve o kararın şişletme için yaratacağı sonuçları değerlendirmeli seçmediği alternatifin de maliyetini hesaplamalıdır.

Alternatiflerin değerlendirilmesi sürecinde şişletmenin içinde bulunduğu koşullar, yöneticinin bilgisi, donanımı, yetenekleri, karakteri, risk algısı ve eğilimleri de belirleyici olur. Bu bağlamda verilen karar bu özelliklere göre uygun olanıdır mükemmel olan olması her zaman mümkün değildir. Karar verme sürecinde önemli bir diğer nokta da alternatif maliyettir. Bunun anlamı değerlendirmenin sonunda kabul edilmeyen seçeneğin sağlayacağı faydalardır. Bir alternatife karar verildiğinde şişletme diğer alternatifin sağlayacağı faydadan vazgeçmeyi kabul etmiş, alternatif maliyete katlanmış olur (Eren, 2016: 197).

Küreselleşmenin etkisiyle rekabetin her geçen gün daha da etinleştiği günümüz koşullarında yönetim ve yöneticilik de giderek önem kazanmaktadır. Fark yaratmak, çağın getirdiği değişimlere hızla ayak uydurmak anahtar kavramlar haline gelmiştir. Yöneticiler için de farklarını belli etmenin bir yolu doğru kararlar alma becerisine sahip olmalarıdır. Günümüz yöneticileri her daim büyük ya da küçük önemli ya da önemsiz kararlar vermek durumundadır. Bu karar alma süreçlerini başarılı yöneten, sonucunda da doğru kararlar veren yöneticiler şişletmelerini ileriye taşıyan başarılı yöneticiler olarak görölmektedir. Yöneticilerin karar alırken ihtiyaç duydukları en önemli şey bilgidir. Ancak hangi karar için hangi bilginin gerekli olduğunu tartabilmek ne kadar bilginin doğru karara götüreceğini bilmek de bir yönetici için önemli meziyetlerdir.

Organizasyonun hangi kademesinde olduğuna, hangi alanda çalıştığına bakılmaksızın ya da bu işi sevip sevmediğine bakılmaksızın her yöneticinin en önemli misyonlarından biri karar vermedir. Yöneticinin büyük ya da küçük önemli ya da önemsiz kararlar vermekten vazgeçme şansı yoktur. Karar verme işi yöneticiliğin asli bir işidir. Bu durum kimi zaman yöneticilik için “bir karar verme işi” olarak tanımlanmasına gerek duyar. Yönetici değerleme aşamalarında yöneticinin karar verme yetileri ve özellikleri önemli bir nokta olarak öne çıkmaktadır (Koçel, 2005: 76).

Yöneticilerin sahip olması beklenen en önemli becerilerinden biri karar verme yeteneğidir. Özellikle üst kademe yöneticiler için kararların nitelikleri ve değerleri göz önüne

alındığında karar verme becerisi öne çıkan bir özelliktir çünkü üst düzey yöneticilerin verdiği kararlara göre alt düzeyler faaliyetlerini yürütmektedir. Bu durum üst düzey yöneticilerin kararlarının önemini daha da artırmaktadır (Can vd., 2002: 26).

Enformasyon yöneticinin ana aracı aslında yöneticinin sermayesidir ve hangi enformasyona ihtiyacı olduğuna ve onu nasıl kullanacağına karar vermesi gereken de odur (Drucker, 2014: 45).

Stratejik kararlarda bilginin kalitesi önemli bir etmendir. Karar verici grubu doğru ve açık bilgiler saptamalıdır. Bunun yanı sıra fazla uzun ve gereksiz bilgi de anlam karmaşası ve zaman kaybına yol açacaktır (Binboğa ve Ünal, 2015: 29).

Karar almak bütün yöneticiler için en önemli, en zor ve en riskli işlerdendir. Kötü kararlar işletmeye, işletmenin itibarına ya da yöneticinin kariyerine kimi zaman telafi edilmesi olanaksız zararlar verebilir. Kararların kötü olması kimi zaman kararın alınma tarzından kaynaklanabilir. Alternatiflerin net olarak tanımlanmadığı, doğru enformasyona ulaşılamadığı, maliyetlerin ve zararların doğru tartılmadığı durumlarda yönetici kötü kararlar verebilir. Bu kötü kararların sonucuna işletme katlanmak durumunda kalabilir (Hbr's 10 Must Reads, 2017: 17).

Karar alma süreci karmaşık bir süreçtir ve her zaman tek ve doğru bir karar olmayabilir ya da alınan bir karar o dönem için rasyonelken daha sonrasında öyle olmayabilir. Yönetim süreci sürekli değişime açık karmaşık bir süreçtir ve alınan kararların sonuçları her durumda ölçülemeyebilir. Yönetici tüm alternatifleri iyice değerlendirmeli gerekli bilgiler ışığında karar vermelidir.

Karar alma seçenekler arasında tercih yapmayı gerektiren bir olgudur. Örgütsel kararlarda doğru tercih matematik problemi gibi kesinlik ifade etmez. Çünkü burada sorun çok karmaşıktır ve genellikle kısmen anlaşılabilir ve denetlenebilir. Bu sebeple örgütsel kararlar ideal veya mükemmel ortaya koymak üzere düzenlenmiş değildir (Saklı, 2012: 11).

Karmaşık durumlarda verilecek yanlış kararlar işletmeyi büyük zararlara uğratabilir. Bu durum alternatiflerin doğru tanımlanamaması, doğru bilgilerin elde edilememesi veya maliyetlerin doğru hesaplanamamasından kaynaklanabilir (Yarman ve Ünal, 2015: 26).

Karar verme yöneticinin yönetim tarzını da ortaya koyar. Karar alma sürecinde izlediği yol yöneticinin ne kadar katılımcı bir yönetim tarzı olduğunun da bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Demokratik katılımcı bir yönetim anlayışına sahip yöneticiler karar alma

sürecini de bir yönetime katılma aracı olarak değerlendirirken, daha otokratik bir anlayışa sahip yöneticiler karar verme yetkisinin tamamını kendilerinde toplamayı tercih edebilirler.

Katılımcı yönetimi gerçekleştirme aracı karar verme sürecidir. Çalışanların bu sürecin çeşitli safhalarına katılma derecelerine göre yönetime katılma gerçekleşecektir. Süreç üzerinde ilk safhaya gidildikçe katılım derecesi artacaktır (Koçel, 2005: 110).

Kişiler ya da birimler arası koordinasyonun sağlanması ve kararın doğru biçimde iletilebilmesi noktasında grupların kararlara katılması büyük önem taşır. Karar sürecinde yer alan kişi sayısı arttığı ölçüde yaratıcı fikirlerin, problemlere farklı çözüm önerilerinin önü açılır. Muhalif grupların karar süreçlerin temsili unutulmadıkları duygusuna kapılmalarını sağlayarak olumlu sonuçlar yaratır (Ertürk, 2013: 239).

Karar vermenin bir diğer özelliği ise her kademede muhakkak bir karar sürecinin olmasıdır. Organizasyonda bulunduğu yere göre vereceği kararın içeriği, önemi, karmaşıklığı, bu kararı alırken ihtiyaç duyacağı bilgi değişse de her kademedeki yönetici sonuçta bir karar alıcıdır.

Organizasyonun her kademesinde farklı özellikte sorunlarla karşı karşıya kalınır ve bu sorunlara dair çözüm önerileri aranır ve bu fark karar süreçlerinin de farklı olması sonucunu doğurur. İşletmenin her kademesinde bir anlamda ‘‘rakım’’ farklıdır, bu nedenle her kademe yöneticinin gördüğü resmin netliği ve açısı da farklı olacaktır (Koçel, 2005: 108).

Modern bir işletmeyi oluşturan farklı gruplar vardır: Alt düzey yönetim, orta düzey yönetim ve üst düzey yönetim. Bu yönetim gruplarından her biri daha üst düzeye çıkıldıkça daha az yapılandırılmış olan kararlara ilgili farklı sorumluluklara sahiptirler ve farklı enformasyon ve iş zekasına ihtiyaç duymaktadırlar (Laudon ve Laudon, çev: Uğur Yozgat, 2014: 471).

İşletmede verilen kararlar çok farklı açılardan sınıflandırılabilir en genel sınıflandırmalar ise hiyerarşiye, bilgi derecesine, pozisyonlarına, sürelerine, fonksiyonlarına ve yapılarına göre sınıflandırılabilir.

Hiyerarşiye dayanan kararlar; kararın alındığı yönetim düzeyine göre sınıflandırılmasıdır. Bu kararlar üst düzey yönetim kararları, orta düzey yönetim kararları ve alt yönetim kararları olarak ele alınabilir.

Üst düzey kararlar uzun vadeli ve stratejik kararlardır. Amaçların belirlenmesi, büyüme, küçülme, ortaklık vb. konularda verilen kararlar, yapılacak yatırımların belirlenmesi

kararları üst yönetimce alınan ve işletmenin geleceğini önemli ölçüde biçimlendirecek kararlardır.

Örgütün bütünü ve gelecekteki durumunu ilgilendiren stratejik kararlar genel olarak örgüt üst yönetimince alınması gereken kararlar olarak değerlendirilir. Örgütün gelecekte nasıl bir yerde bulunması gerektiği ve amaçlarına hangi yöntemleri kullanarak ulaşabileceği günlük faaliyet ve yönetimin işlevinin ötesinde örgüt üst yönetimine ait bir konu olarak görülmektedir (Saklı, 2012: 35).

Orta düzey yönetim kararlar, orta vadeli kararlardır. Taktiklerin belirlenmesi stratejilerin detaylandırılmasıdır. Alt düzey yönetim kararları ise daha çok teknik kararlar olup genelde kısa vadelidir.

Bilgi sistemleri işletmenin tüm faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için işletmenin her kademesinin gereksinim duyduğu bilgileri tedarik eder. İşletmelerdeki en üst düzeydeki yöneticiler gelecekteki hedeflerin belirlenmesinde ve stratejik kararların alınmasında sistemlerin sunduğu bilgilerden yararlanırken, orta düzeydeki yöneticiler ise bu bilgileri yönetimin yanı sıra işletme faaliyetlerinin planlanmasında programlanmasında ve oluşabilecek problemlerin çözülmesi aşamasında kullanmaktadır.

Bir işletmede yalnız üst düzeyde bulunan yöneticilerin değil tüm yöneticilerin bilgiye gereksinimi vardır. Üst düzey yönetim stratejik planlama ve politika kararları için bölüm yöneticileri ise kendi bölümleriyle ilgili kararlar için bilgiye ihtiyaç duyar. Bu anlamda işletmelerin yönetim anlayışı bilgiye dayalı bir sistem halini almıştır (Ersöz ve Ersöz, 2015: 19).

Tüm bu kararlarda önemli olan hepsinin uyum içinde olmasıdır. Farklı düzeylerde alınan kararlar da olsa birbiriyle ahenkli birbirini tamamlayan birbiri ile çelişmeyen kararlar olmalıdır.

Bilgi derecesine ya da verildikleri ortama göre kararlar;

- Belirlilik ortamı; yöneticinin karar sürecinde ihtiyaç duyduğu tüm bilgilere ulaşabileceği ve bu bilgilerin değişme ihtimalinin az olduğu, bilgilerin güncelliğini koruduğu ortamda verilen kararlardır.

- Belirsizlik ortamı; yöneticilerin karar almak için ihtiyaç duydukları bilgileri temin edebilmelerinin zor olduğu veya tam bilgiye ulaşmanın mümkün olmadığı koşullarda verilen kararlardır.
- Risk ortamı; karar verebilmek için gerekli olan bilgilerin tamamına ulaşamadığı ancak yeterli miktarda bilgiye ulaşılacak ortamlarda verilen kararlardır, şeklinde ifade edilebilir.

Pozisyonlarına ya da bağlantılı olma durumlarına göre kararlar;

- Dinamik kararlar; birbiriyle bağlantılı olan aynı zamanda ya da farklı zamanlarda alınan kararlardır.
- Statik kararlar; tek seferde alınan bağlantılı olmayan kararlardır, olarak sınıflandırılabilir.

Uygulandıkları sürelerle göre kararlar;

- Uzun Dönemli Kararlar; 5 yıldan uzun süreyi etkileyen kararlardır,
- Orta Dönemli Kararlar; 1-5 yılı etkileyen kararlardır,
- Kısa Dönemli Kararlar; 1 yılı aşmayan süreyi etkileyen kararlardır, şeklinde sıralanabilir.

Yapılarına göre kararlar ise;

- Programlanabilir kararlar; rutin olan yinelenen kararlardır,
- Programlanamayan kararlar; standartlara bağlanamayan değişim ve gelişmelere göre alınan kararlardır, olarak ifade edilebilir.

Fonksiyonlara göre kararlar; kararın işletmenin hangi fonksiyonu ile ilgili olduğuna göre sınıflandırılmasıdır. (Pazarlama, finans, muhasebe, ar-ge, üretim, insan kaynakları vb..)

Kararları birçok farklı belirleyene göre sınıflandırmak mümkün olsa da karar verme sürecinin aşamaları genellikle aynıdır.

Karar verme sürecinin aşamaları;

- Problemin tanımlanması

- Alternatif çözümleri geliştirme
- Alternatifleri Değerlendirmek
- En uygun alternatifin seçimi
- Seçilen alternatifin uygulamaya konması ve uygulamanın devam ettirilmesi, şeklindedir (Ertürk, 2013: 240).

Karar verme sürecinin yöneticiler ve işletme için önemi tartışılmazdır. Alınacak bu kararların işletmeyi zarara uğratmaması ve doğru kararlar olması için yöneticilerin en büyük ihtiyacı “Bilgi”dir.

3.3. Yönetim Bilgi Sistemleri Ve Karar Alma

Bilgi belirsizliği azaltır, işgücü ve kapitalin verimliliğini artırarak kaynakların serbest kalmasını sağlar (Ersöz ve Ersöz, 2015: 69).

Doğru bilginin doğru zamanda ve doğru biçimde sağlanabildiği yöneticiler daha doğru kararlar alacak daha başarılı bir yönetim süreci yürüteceklerdir. Ayrıca yönetimin yalnızca karar alma fonksiyonunda değil tüm fonksiyonlarında da yöneticiler bilgiye ihtiyaç duyacaklardır. Bu ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayan sistem işletmelerde Yönetim Bilgi Sistemleridir.

Bilgi sistemleri yönetimin planlama fonksiyonundan başlamak üzere örgütleme, koordine, yürütme, denetleme fonksiyonlarının tamamında etkili olacak sistemlerdir.

Günümüzde işletmelerin içinde oluşan yönetim kademesinde doğru, güncel, geçerli olan bilişime, zamanında ve kolayca erişebilen yöneticiler doğru kararlar alabilmekte, işletme bünyesindeki etkinlikleri izleyebilmektedir. (Laudon ve Laudon, çev: Uğur Yozgat, 2014: 22).

Bilgi, yöneticilere;

- Karar alma sürecinde belirsizliği azaltılır,

- Geri bildirim sağlayarak düzeltici ya da önleyici eylemlerde bulunulmasına olanak sağlar.
- Hedeflerin oluşturulmasına ve değerlendirilmesine imkan tanır.
- Planların ve standartların belirlenmesine ve hayata geçirilmesine altyapı oluşturur.
- Faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine ve gerekli durumlarda düzeltmelerin yapılmasına olanak sağlar (Anameriç, 2005: 18).

Bilgi sistemleri işletmeye ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayarak planlamadan denetime kadar tüm aşamalarda bilgiye dayalı bir yaklaşım sergilenmesine olanak sağlar. Günümüz rekabet koşullarında bilgi sistemlerinin önemi iyice anlaşıldığından bu sistemler her geçen gün daha da gelişmektedir.

Bir işletmenin gelişmeyi amaçladığı belirli bir zaman diliminde neler yapacağı, hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirebildiği Bilgi sistemlerinin neler yapabileceği ile doğru orantılıdır. İş gücünün, tedarikçilerin ve müşterilerin artan beklentilerine cevap verilmelidir. İşletmeler bunun için bilgi sistemleri ve teknolojilerini yeni ürün ve hizmet oluşturmak için yoğun biçimde kullanmaktadır. Yeni iş modellerinin oluşturulabilmesi için de bilgi sistemleri kullanılmaktadır. İşletmeler süreklilik sağlamak ve rekabet üstünlüğüne sahip olmak için de bilgi sistemlerinde yararlanmaktadır. İşletmenin stratejik düşünme ve karar alma becerisine sahip olması da örgütteki bilgi sisteminin çevikliğine ve kalitesine bağlıdır (Ersöz ve Ersöz, 2015: 95).

İşletmenin büyüklüğü, yasal yapısı faaliyet gösterdiği sektör, gelişmeyi hedeflediği alanlar, yönetimin öncelikleri, işletmenin insan kaynağı yapısı gibi çeşitli faktörler ihtiyaç duyulan bilgilerin yapısını ve miktarını belirler ancak bilgiye duyulan ihtiyaç ve bilgi sistemlerinin olmazsa olmaz olduğu gerçeği her işletme tarafından kabul edilmektedir.

Bilgi sistemlerinin amacı daha rasyonel yönetim yapılarının geliştirilmesidir (Ersöz ve Ersöz, 2015: 7).

İşletmelerin ölçeği ve bu ölçek düzeyinde bilgi sistemi kullanım düzeyi yönetimin başarısı ile doğru orantılıdır. Bilgi sistemlerinin kullanım yoğunluğu yönetimin yapısal boyutunu oluşturan örgütlerin oluşturulmasını önemli ölçüde etkileyecektir. (Ersöz ve Ersöz, 2015: 86)

Bilginin küreselleştiği rekabetin yoğunlaştığı günümüz koşullarında en değerli kaynaklardan biri de zamandır. Bu yüzden yöneticiler için dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli noktada bilginin yeterli, anlaşılır ve ihtiyaca göre olmasıdır. Bu anlamda da bilgi sistemleri yönetimin işini kolaylaştıran ve zamanı verimli kullanmaya olanak sağlayan sistemlerdir.

Günümüzde edindiğimiz bilgi sürekli arterken sorunlar daha da karmaşıklaşmaktadır. Bunun sonucunda bilgi yığını içinden faydalı ve gerekli bilgiyi bulmak karar vericinin tek başına yapabileceği bir iş olmayıp, yardımcı sistemlere ihtiyaç artmaktadır. Bu ihtiyaç geçmişte iyi danışmanlardan oluşan bir grup insanken günümüzde bilgi sistemleridir (Binboğa ve Ünal, 2015: 31).

3.4. Muhasebe Bilgi Sistemleri Ve Karar Alma

Muhasebe bilgi sistemi işletme bilgi sistemlerinin bir parçasıdır ve diğer tüm bilgi sistemleri ile de yakın ilişki içindedir. Kimi zaman M.B.S' de üretilen bilgi diğer sistemlere veri olurken kimi zaman da M.B.S diğer sistemlerden elde edilen bilgileri veri olarak kullanır ve yönetimin karar almada kullanabilmesi için gerekli rapor ve tabloları oluşturur.

M.B.S' nin işletme bilgi sisteminden ayrı düşünülemez bir parçası olması nedeniyle, yönetim anlayışının başarılı olabilmesi, muhasebe bilgi sisteminin etkin bir şekilde kullanılmasından geçmektedir (Dızman ve Güney, 2015: 50).

İşletmeler sürekli bir değişim çağının yaşadığı günümüz koşullarında değişimi yönetebilmek ve ayakta kalabilmek için doğru kararlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kararların yolu doğru bilgilerden geçer ve bu bilgiler muhasebe bilgi sistemince sağlanır. Bu anlamda etkin bir yönetim için etkin bir muhasebe şarttır.

İşletmelerin, başarılı yönetilmeleri piyasadaki değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmeleri ve kurumsallaşabilmeleri için üst yönetimin aldığı kararların doğru ve çağa uygun olması gerekmektedir. Bu da ancak etkin bir muhasebe sisteminden sağlanan bilgilerin kullanılmasıyla mümkün olacaktır (Dızman ve Güney, 2015: 54).

Muhasebe, yönetime sunduğu periyodik raporlar ve özel analizler ile sorunların çözümüne yönelik bilgiler sağlar. Bu bilgiler yönetimin, fiyatlama, üretim, dış kaynak

kullanımı, stok yönetimi, müşteri ilişkileri, sermaye yatırımları ve insan kaynakları politikaları gibi önemli kararları almasında belirleyici olur (Uyar, 2015: 65).

Ayrıca muhasebe bilgi sistemi yalnızca işletme için değil işletme ile herhangi bir ilişkisi olan dış çevre için de ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayarak işletmenin güvenilirliğini, tercih edilirliliğini etkiler. Bu noktada muhasebenin kullandığı ortak finansal muhasebe terimleri işletmenin kendini en yalın ifade edebildiği dil olarak değerlendirilebilir.

Muhasebenin işletmenin dış çevreye açılan önemli bir penceresi ve dış dünyaya kendini ifade etmekte kullandığı dili olması sebebiyle işletmelerin yoğun rekabet ortamında rakipleri karşısında daha güçlü olabilmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından muhasebenin bir davranışsal gerçeği olduğu kabul edilmelidir (Gökgöz, 2012: 61).

Muhasebe bilgi sistemi ve ortaya koyduğu raporlar, tablolar, bilgiler karar süreçlerinde olduğu kadar denetleme ve kontrol süreçlerinde de kullanılır. Bu özelliği ile M.B.S denetleme ve kontroller sonrası alınacak kararlara da etki eder.

Muhasebe karar süreçlerinde sembolik gücünden kaynaklanan bir role de sahiptir. Muhasebe genellikle güvenilir, doğal ve tarafsız olarak algılanır. Bu durum yönetim tarafından, hem kararların alınma sürecinde hem de kararların değerlendirilme aşamasında muhasebeden güvenilir bir kaynak olarak yararlanılmasını sağlar (Kalmış ve Dalgın, 2010: 115).

Muhasebe işletmenin hem geçmişi hem de geleceğidir. Geçmişe dair bilgileri iyi analiz edemeyen yönetimler geleceğe yönelik kararları da doğru alamazlar. Muhasebe bilgi sistemi işletmenin nereden nereye geldiğini gösteren en önemli kaynak olduğu kadar varmayı istediği yolu, hedeflerini ve bu hedefin neresinde olduğunu da gösteren bir haritadır.

Muhasebe bilgilerinden yararlanılarak verilecek kararlar bazen çok maliyetli kararlar olabilir. Bu durumda yani yanlış dönmenin maliyetinin yüksek olması da muhasebenin önemini gösteren bir diğer noktadır.

Yanlış tanımlamalar, yanlış bilgiler ve yanlış hesaplamalar stratejik seviyede yanlış kararlara bu da organizasyonun bütününe başarısızlığa götürebilir (Binboğa ve Ünal, 2015: 27).

Kısaca muhasebe işletmenin geçmişiyle geleceği arasındaki köprüsü, işletmenin kendini ifade ettiği dili, bilgi sistemlerini bütünleştiren harcı, kararlara ışık tutan feneri yönetimin etkinliğini sağlamadaki en önemli araçlarından biridir. Muhasebeden ve sağladığı

bilgilerden yararlanabilecek, doğru analizleri yapabilecek ve doğru kararları alabilecek bir kurumsal bir yönetim anlayışı ve buna uygun bir insan kaynakları yönetimi ile işletmelerde yönetimin etkinliği sağlanabilecek kurumsal başarıya yaklaşılabilecektir.

II. BÖLÜM

İŞLETMELERDE BİLGİNİN ROLÜ VE DENETİM SÜRECİ

1. Bilgi Kavramı Ve İşletmelerin Başarısında Bilginin Önemi

Üretim ve ticaret, geçmişten günümüze kadar sürekli bir değişim içinde olmuştur. Geçmişte aile çalışanlarından oluşan tesislerde üretilen mallar, üretimin gerçekleştiği alana yakın mesafelerde ulaşılan pazarlarda satılmaktaydı. Sanayileşme, seri üretim, teknolojik devrimler, taşımacılıktaki olanaklar vb. birçok nedenle bugün durum geçmişten oldukça farklıdır. Dünyanın kaydettiği bu değişimler, kurumların üretim biçimlerinden başlayarak iş süreçlerinin neredeyse tamamını değiştirmiştir (Gürel Boran, 2016: 229).

Ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda hızla değişen dünyamız, işletmeleri de değişime zorlamakta, artan rekabet koşulları işletmeleri fark yaratma zorunda bırakmaktadır. Fark yaratmanın ve değişen dünyaya uyum sağlamanın zorunlu olduğu günümüzde işletmeler için bilginin değeri her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Teknolojinin hızla geliştiği, bireylerden kurumlara; devletlerden şirketlere kadar toplumun her kesiminin teknolojik olanaklardan yararlandığı bilgi çağında, işletmeler için de teknoloji, getirdiği kolaylıklarla birlikte, bir rekabet üstünlüğü de sağlamakta; teknolojiyi iyi kullanan işletmeler rakiplerinden farklılaşmaktadır.

Teknolojinin işletmeler için sağladığı en önemli avantajlardan biri işletmeye ihtiyaç duyduğu bilgiyi tam, doğru, zamanında ve ihtiyaç duyulan biçimde sağlaması; ayrıca üretilen bilgilerin muhafaza edilmesine olanak sağlayarak gereksinim duyulduğunda tekrar erişilmesine olanak sağlamasıdır.

İşletmeler için bilginin değeri;

- Karar alma süreçlerinde yol gösterici olması,
- Gerçekçi hedefler belirlenmesine yardımcı olması,
- İşletmenin mevcut durumunu ortaya koyarken hedeflerine olan uzaklığını göstermesi,
- Müşterilerini tanımasına yardımcı olması,
- Güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyması ve dünden bugüne aktararak işletmenin devamlılığını ve tutarlılığını sağlaması, şeklinde sıralanabilir.

Yönetim anlayışı da küreselleşme ve teknolojinin gelişimiyle birlikte gün geçtikçe değişmektedir. Bu değişim süreçleri yöneticileri de farklılaşmaya zorlamakta teknolojiden en iyi şekilde yararlanmak isteyen, bilginin değerini kavramış ve elindeki bilgiyi doğru kullanabilen bir yönetici tarzını yaratmıştır. Günümüzde gerçek liderler de gücünü, bilgiden ve bilgiyi yönetme gücünden almakta, yönetim bilgi sistemlerinin etkinliği liderin başarısında kilit rol oynamaktadır.

Yönetim bilgi sistemi işletme yönetimine ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayan sistemler bütünüdür. İşletmenin stratejik kararlarını etkileyen, planlama yapmasına olanak sağlayan bilgiler yönetim bilgi sistemlerinden elde edilir. Yönetim işletmenin hedeflerini belirler; bu hedeflere ulaşılması sürecinde yapılan faaliyetleri planlar, örgütler, koordinasyonu sağlar ve her aşamada kontrol eder. Tüm bu süreçlerde yönetimin en önemli fonksiyonu karar vermedir.

Yönetimin temel işlevi, amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Bunun için etkin kararlar alınmalı ve alınan kararların yerine getirilmesini sağlamalıdır. Bundan dolayı karar mekanizmasının olmadığı ya da işlevsiz olduğu bir yönetim düşünülemez. Bu bakımdan yönetim, yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin eylemler, işleyiş mekanizması yönünden ise karar alma süreciyle ilgilidir (Yozgat, 1994: 6).

Verilen kararlar işletmenin kısa, orta, uzun vadede nerede olacağını; önceliklerini belirler. İşletmeler için doğru kararlar vermenin önemi birtakım kararlarda değişiklik yapmanın çok büyük maliyetler yaratmasından hatta bazı kararlardan dönmenin mümkün olmamasından kaynaklanmaktadır. Yöneticinin başarısını belirleyen; doğru kararlar vermesi, doğru zamanda doğru tercihler yapmasıdır. Kararların işletmenin geleceğini belirlediği, yöneticinin başarısını gösterdiği bilinirken doğru kararlar vermenin yolunun da bilgiden geçiyor olması işletmeler için bilginin önemini göstermektedir.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için, bilgiden etkili bir biçimde yararlanmaları, bilgiyi yönetmeleri ve bilgiye ulaşmak için yaptıkları yatırımın karşılığını alabilmeleri, o bilginin doğru yerde, doğru zamanda ve doğru bir şekilde kullanılmasıyla mümkündür (Zaim, 2005: 73). İyi bir bilgi sisteminin temel özellikleri; doğruluk, devamlılık ve zamanlama kalitesinin yüksekliğidir.

Günümüz işletmeleri yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürürken, rakiplerinden farklılaşarak rakiplerinin önüne geçmek için, kullanacakları en önemli aracın bilgiden yararlanma olduğu söylenebilir. Bilgiyi edinebilen, etkin bir biçimde yönetebilen ve

sağlıklı bir bilgi akış sistemine sahip olan işletmeler, rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir. İşletmeler kendilerini başarıya ulaştıran ananevi yöntemlerin; günümüzde, başarı elde etmeye, başarıyı korumaya yardım etmeyeceğini bilmektedirler. Artık başarı yenilik, pazarlama, hizmet, değer ve kaliteden geçmektedir. Bu özelliklere sahip olmak ise bilgiden yararlanmaya bağlı olmaktadır (İnce ve Oktay, 2006: 18-19).

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

Bilgi örgütler için stratejik ve yaşamsal bir rol oynamaktadır. Bilgi kişi ve/veya kurumların planladıkları fikirleri ve faaliyetleri destekleyip birleştirerek bir işi meydana getirir ve böylece soyut bir boyuttan çıkıp somut bir davranış haline gelir. Bu durum ise, karar verme sürecinin başlaması ve kararın ortaya çıkmasına aracı olur. Etkili bir yönetimde bilgi karar verme amacına yönelik olarak toplanmış verilerin işlenmiş biçimidir.

İşletmeler açısından hayati önem taşıyan bilgi kavramına ilişkin tanımlara bakıldığında; bilgiyi veriden ayıran özelleştirip anlamlı kılan özelliklerin verilerin belirli süreçlerden geçmesi, işlenmesi ve anlamlı hale getirilmesi olduğu anlaşılr (Anameriç, 2005: 17).

1.1. Kavram Olarak Bilgi Ve Veri

Bilgi kavramı genel anlamda düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, gözlem ve deney yoluyla elde edilen “düşünsel ürün” ya da “öğrenilen şey” olarak tanımlanmaktadır. Bilgi bu anlamıyla belirli bir süreçten geçerek işlenmiş, sahibi için anlamlı olan, yönetsel karar almada stratejik önemi haiz olduğu varsayılan veya gerçek değeri olan veri demektir (Balay, 2004: 66).

Veri, işletme sistemi bütünü (üretim, finans, pazarlama vb.) hem kendi içinde ve birbiri arasındaki etkileşimini hem de işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri yansıtan gözlem, deneyim ve olay sonuçlarıdır. Buna göre veri işlenmemiş bilgi olarak ifade edilebilir. (Sürmeli 1996: 12) Başka bir deyişle veri, bilgi sistemine girdiyi sağlayan işlenmemiş olaylar, sayılar ve sembollerin toplamıdır (Wilkinson vd. 2000: 6).

Olayların sonuçlarıyla ilgili verilerin bir dizi dönüştürme sürecinden geçirilip, kullanıcı için anlamlı hale getirilmesi durumunda bilgi oluşur. Benzer bir ifadeyle bilgi, verilerin karar alma aşamasında destek sunacak şekilde anlamlı bir hale getirilmek üzere, analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlar olarak tanımlanabileceği gibi, ilgili kişiler için anlamlı ve faydalı haber şeklinde de tanımlanabilir (Wilkinson vd. 2000: 5).

Veriyi bilgiye dönüştürme üç aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar; verinin hazırlanması, işlenmesi ve kullanıcılara iletilmesidir. Birinci aşamada ham veriler toplanır ve kaydedilir. Verilerin işlenmesi ve düzenlenmesi ikinci aşamada gerçekleşir. Verileri sınıflandırma, hesaplamalar yapma, kıyaslama ve özetleyip saklama da bu aşamada yapılan işlemlerdendir. Son aşama ise işlenerek anlamlı ifadelerle dönüşen verilerin ihtiyacı olanlara bilgi olarak iletilmesidir (Karakaya, 2004: 16).

Veri kavramı, çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimidir. Bu gösterimler, nümerik veya alfabetik karakterler ya da semboller olabileceği gibi, çeşitli biçimlerdeki grafik çizimler ve diğer tür grafik gösterimler şeklinde de olabilir. Ancak tüm bu gösterimlerin, yani hangi biçimde olursa olsun tüm verilerin temel özelliği, ham yani işlenmemiş olmalarıdır. Tek başlarına anlam taşımayan bu veriler işlenerek anlamlı hale getirilip bilgi şeklini alır. Örneğin tek başına bir isim, parasal tutarlar veya sayılarla karşılaştığımızda bu veriler bizim için bir anlam ifade etmez. Ancak sözü edilen bu isimler, parasal tutarlar ve sayılar bir araya getirilip işlenince anlam ifade eder. Örneğin bir müşteriye ilişkin, vadeli bir borcun ortaya çıkması, verilerin bilgiye dönüşmüş olduğunu gösterir. Nasıl bir hammadde belirli bir işlem veya işlemler sonucunda ürüne dönüştürülmekteyse ham veriler de derlenerek işleme sokulur, işlenir ve karar vericilere bilgi olarak sunulur (Erdoğan, 1998: 107).

Veri kavramı genellikle bilgi kavramının yerine kullanılmakla beraber, bu iki kavram birbirinden farklıdır. Veri, mevcut gerçekler üzerinde yapılan deney ve gözlemlerle elde edilen ve bilgiye ulaşmak için kullanılan hammaddedir. Veri, kullanıcıları için tek başına bir anlamı olmayan olgu ya da şekillerdir. Sayısal olmayan değerlerden de oluşabilen veriler, karar almada yararlanılacak şekilde dönüştürülüp analiz edilerek bilgi halini alır. Bilgi, çeşitli hedefleri gerçekleştirmek için, ham haldeki verilerin bazı işlemlerden geçirilmesiyle karar alıcılar için yararlı hale getirilmiş şeklidir. Yani bilgi bir dönüşüm sürecinin sonunda elde edilmektedir (Gökçen, 2007: 4).

Veri bilginin özünü oluşturmakla birlikte, kapsamlı bir veri tabanını bilgi olarak ifade etmek doğru olmaz. Enformasyondan bahsedebilmek için verilerin bir göreve göre örgütlenmesi, somut bir performansa yönlendirilmesi ve bir karara uygulanması gerekir (Drucker, 2013: 105).

Tüm bilgiler verilerden oluşmakta, ancak tüm veriler yöneticilerin faaliyetlerini; yönetim fonksiyonlarını yürütebilecekleri biçimde belirli ve anlamlı bilgiler oluşturmamaktadır. Dolayısıyla bilgi özellikle kullanıcı ya da alıcı, sorun, zaman, yer ve işleve göre düzenlenmiş verilerdir (Ülgen, 1980: 6).

Veriler birtakım süreçlerden geçerek bilgiye dönüştürölür. Bir hammadde olarak göröllebilecek veriler işlenmeleri sonucu ortaya bilgiyi çıkarır. Tüm bilgiler verilerden yola çıkarak son halini alıp kararlara etki edecek duruma gelirler. Verilerin tek başına kararlari etkilemeleri mümkün olmayabilir. Veriler tek başına anlam ifade etmeyebilirler ancak kullanım amacına göre işlenmeleri sonucu ortaya çıkacak bilgiler verilerin yararlı hale getirilmiş şeklidir. Veriler kullanıma hazır hale henüz getirilmemiş ham bilgi olarak değeriendirilebilir.

Verilerin bilgiye dönüşüm süreci aşağıdaki aşamaları kapsar.

Kayıt: Verilerin toplanarak işlemden geçmek üzere belgelendirilmesi olarak değeriendirilebilir. Bu aşamada veriler sisteme girilebilir ya da yevmiye defteri, stok kayıtlarına kaydedilebilir. Örneğın, muhasebe sürecinde hammadde, yeni veri olan belgeler yevmiye defteri ile kaydedilir.

Sınıflandırma: Verilerin çeşitli özelliklere göre ayrılmasıdır.

Hesaplama: Verilere çeşitli matematiksel ya da istatistiksel işlemlerin uygulanması ya da verilerin analiz edilmesi sürecidir.

Özetleme: Verilerin ya da bilgilerin ayıklanarak ihtiyaç duyulan kısımlarına erişilmesi sürecidir.

Saklama: Verilerin veya bilgilerin ihtiyaç duyulduğu zaman tekrar kullanılmak üzere arşivlenmesi sürecidir.

Tekrar Kullanma: Elde edilmiş bilgilerden yeniden ihtiyaç duyulması halinde tekrar yararlanılmasıdır.

İletme: Veri veya bilgilerin bir aşamadan diğer aşamaya aktarılması, bir defterden diğerine aktarılması ya da kullanılmak üzere ilgililere sunulmasıdır.

1.2. Bilginin Özellikleri

Verilerin işlenip anlamlı hale getirilmesiyle bilginin elde edildiği, işlenmiş verinin bilgi haline geldiği bilindiği noktada bilginin özelliklerinden ve her bilginin anlamlı ve değerli olup olmadığından yani iyi bilgi kavramından bahsetmek gerekir. Yöneticilerin yolunu aydınlatan, değerlendirme yapmalarına olanak sağlayan, işletmeye hedefine giden yoldaki engelleri, durak noktalarını, hedefe olan uzaklığını gösteren bilgilerin iyi bilgi olarak değerlendirilebilmesi ve karar alma süreçlerinde kullanılabilmesi için hangi özellikleri taşıması gerektiği de bilinmelidir.

Karar aşamasında yararlanılacak bilginin çeşitli özellikleri taşıması gerekir. Bu özellikler: Doğruluk, tamlık, zamanlılık, ilgililik, ekonomiklik ve sadelik olarak sıralanabilir.

Doğruluk: Bilgilerde hata olması alınacak kararların da hatalı olmasına neden olabileceği için bilgilerin doğru olması yönetim kararları için büyük önem taşımaktadır. Doğru bilgiye sahip olabilmek için kaliteli verilere ihtiyaç duyulmakta bu noktada kayıtların doğruluğuna dikkat dilmesinin önemi anlaşılmaktadır.

Tamlık: Bilginin doğru olması kadar tam olması da karar alma süreçlerinin sağlıklı işlemesi konusunda önemlidir. Her doğru bilginin tam olmayacağı bilinmelidir. Tam bilgi bütünü yansıtmalı, eksik olmamalıdır. Ancak burada gerekli ve gereksiz bilgi ayrımı yapılmalı eksiksiz tam bilgi derken fazla bilgi anlaşılmamalıdır. Tam bilgi ne eksik ne fazla olmalıdır. Fazla bilgi karar verme sürecini olumsuz etkiler ve gereksizdir.

Zamanlama: Bilginin doğru ve tam olmasının yanı sıra doğru zamanda hazır olması da yönetim kararlarına doğru etki etmesi açısından önemlidir. Bilgiye ihtiyaç duyulduğu anda, tam ve doğru bir biçimde ulaşılması gerekir. Birtakım bilgiler zamanı geçtikten sonra değerini ve anlamını yitirmektedir. Örneğin; hava durumu bilgisi bir kır düğünü organizasyonunun tarih veya mekan seçimini etkiler. Alınan bilgi ilgili zaman için doğru ise organizasyonun yer ve tarih seçiminde önlem alınmasına yardım eder. Zamanında alınan doğru bilgi organizasyonun planlanmasına büyük katkı sağlar.

İlgililik: Bilginin önemi kararlar üzerindeki etkisinden gelmektedir. Karar vericinin ihtiyaç duyduğu, alacağı kararı etkileyecek bilgilere ulaşması, gereksiz bilgilerle zaman kaybı yaşamaması için önemlidir. Kararı etkilemeyen, konuyla ilgisi olmayan bilginin karar verici için kafa karıştırmak dışında bir işlevi yoktur. Karar verilecek konuyla ilgili bilginin doğru zamanda, tam ve doğru olarak sunulması, hem gereksiz bilgi yığınınından kurtulmayı hem de sağlıklı karar vermeyi sağlayacaktır.

Ekonomiklik: Bilgiye ulaşmanın az ya da çok, ölçülebilir ya da ölçülemeyen bir maliyeti olduğu bilinmektedir. Küreselleşen dünyada en büyük güç olan bilgiye ulaşmanın sağlayacağı yararlar düşünüldüğünde belirli bir maliyete katlanmak gerektiği işletmelerce kabul edilen bir gerçekliktir. Ancak bu noktada elde edilen bilginin katlanılan maliyete değip değmeyeceğine bakılarak bilginin ekonomik olup olmadığına karar verilmelidir. Yönetim kararlarına yön verecek bilgi doğru zamanda, tam, hatasız, yeterli, konuyla ilgili ayrıca ekonomik olarak hazırlanmış olmalıdır.

Sadelik: Karar alıcılara sunulacak bilginin ihtiyacı karşılayacak biçimde ancak sade olması beklenmektedir. Karışık ve ayrıntılı bir bilgi yığının yerine sade ve anlaşılır bilgiler hem zaman maliyetini düşürecek hem de karar alma sürecinde kafa karışıklığına neden olmayacaktır. Özellikle üst yönetime çıkıldıkça sunulan bilgilerin sadeleşmesi beklenmektedir. Bilginin kullanılabilir ve anlaşılır olması, gerek duyulduğu noktada görsellerle desteklenerek karar alıcıya sunulması gerekir.

Tüm bu özelliklerinin yanı sıra bilginin erişilebilir olması karar vericinin ihtiyaç duyduğu anda, ihtiyaç duyduğu biçimde güvenilir bilgiye ulaşabilmesi öncelikli hedeftir. Günümüz gelişen teknolojik olanakları ile bilgiye ulaşmak, bilgiyi depolamak, bilgiyi sadeleştirmek ya da genişletmek eskiye oranla çok daha kolay hale gelmekle birlikte; bilginin güvenliğini sağlamak, bilgiye erişimin sadece ilgililerle sınırlı kalmasını sağlamak da işletmenin varlığı ve mevcudiyeti için önem arz etmektedir.

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, kârlılıklarını sürdürebilmeleri, belirledikleri hedeflere ulaşmaları önceki dönemlere göre çok daha karmaşık ve zor bir süreç haline gelmiştir. Sürekli değişimlerin yaşandığı, teknolojik gelişmelerin hız kesmediği tüketici beklentilerinin günden güne farklılaştığı, rekabet ortamının her geçen gün daha da çetinleştiği günümüz koşullarında çağa ayak uydurmayan işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri mümkün olmamaktadır. İşletmeler sürekli değişen koşullar altında rekabet üstünlüğü sağlamadaki değişimi doğru algılayıp değişimi yöneterek başarılı olabilmektedir. Rekabet üstünlüğünü sağlayabilmenin anahtarı, değişen çağa ayak uydurmanın ilk koşulu ise BİLGİ'dir. Doğru biçimde kullanılan bilgi işletmeler için bir yol haritası, bir rekabet avantajı, bir yönetim kılavuzu olacak; bilginin önemini kavramış, bilgiyi kullanmayı bilen yöneticiler ise bu çağın fark yaratan yöneticileri olarak başarıya ulaşacaklardır. Bilgiyi kullanmayı bilmeyen yöneticiler ya da bilginin değerini anlamayan işletmeler içinse başarısızlık kaçınılmaz olacak çağa ayak uyduramayanlar, çağa yenilmek zorunda kalacaklardır.

Rekabetin son derece yoğun olduğu günümüzde işletmeler öne çıkabilmek için sahip oldukları kaynakları etkili bir şekilde kullanmalıdır. Ancak işletmelerin kaynakları hemen hemen aynı olduğundan rekabette bir adım önde olabilmesi için farklılığı yakalamaları gerekmektedir. Bu farklılık da işletmenin bilgi kapasitesine ve bilgiyi etkin isleyebilme gücüne bağlıdır (Karagül, 2005: 59).

Diğer bir taraftan yönetim, işletmenin özel amaçlarını belirleme ve bu amaçlara ulaşma eylemlerini içeren bir aşamadır. Yönetim sürecinin temel unsuru da yöneticidir. Yöneticinin birincil görevi işletme amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracak ortamı meydana getirmek ve bu ortamın devamlılığını sağlamaktır. Bu görevin yerine getirilmesinde yöneticinin en temel işlevleri planlama, örgütleme, yürütme ve kontroldür. Yöneticilerin bu görevleri başarmalarının ilk şartı yönetim süreci için gerekli bilgileri sağlamaktır.

İşletmeler ve yöneticiler için önemi tartışılmaz olan bilgileri onlara sağlayan ise “İŞLETME BİLGİ SİSTEMLERİ”dir.

2. İşletme Bilgi Sistemleri

İşletmelerde ihtiyaç duyulan bilgilere yönetim bilgi sistemleri aracılığıyla ulaşılır. Yönetim bilgi sistemleri teknolojinin gelişimiyle birlikte doğru, gerekli, tam bilgilere zamanında ulaşmayı sağlarken bu bilgilerin muhafazasını da sağlar. Bilgilerin kullanılabilir biçimde sunulmasına da olanak sağlayan yönetim bilgi sistemleri yöneticilere istedikleri bilgiyi istedikleri sadelikte sunmaya da yardımcı olarak gereksiz bilgiler içinde kafa karışıklığı ve zaman kaybı yaşanmasına da engel olur. İşletmenin ne durumda olduğunu, nereye yol aldığını, kısa orta uzun vadedeki yönelimleri ortaya koyarken yöneticinin planlama ve değerlendirme yapmasına olanak sağlar.

Bilgi sistemlerinin ana işlevi; örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak, insan, makine, hammadde, malzeme ile sermaye faktörleri arasındaki karşılıklı ilişkileri en uygun ve etkili biçimde düzenleyecek olan yetkili organlara; doğru, zamanlı ve anlamlı bilgi sağlamaktır (Yozgat, 1994: 155-156).

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

Bilgi yönetimi, örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabilirliği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir (Öztemel ve Arslankaya, 2004: 1).

Yönetim bilgi sistemi, bir örgütün yönetiminde kullanılan bilgilerin işlenmesi ve iletilmesini sağlayan Yönetim Bilgi Sistemi ham verileri bir süzgeçten geçirdikten sonra gerekli bilgileri vererek yönetim kararlarını destekleyen sistemdir (Şahin, 2006: 13).

Bilgi sistemleri örgütsel başarı açısından olmazsa olmaz bir araçtır. Bilgi sistemlerinde teknoloji ve insan birlikte çalışmaktadır. Bilgi sistemleri belirli hedefleri gerçekleştirmek için, verileri karar vericiler için anlamlı bilgilere çeviren insan gücü, programlar ve yönetsel

süreçlerden oluşan bir dizi süreçtir. Günümüzde yapay zeka bazı süreç ve alanlarda insan faktörünün yerini alabilmekte ve bu alanlar gitgide artmaktadır.

İşletme bilgi sistemleri yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayarak yönetsel kararlara etki eden sistemler bütünüdür. Bu bilgiler açığa çıkarken veri girişlerini sağlayacak insan kaynağı ve verileri bilgiye dönüştürecek teknolojik uygulamalardan yararlanır. Ortaya çıkan bilgiler değerlendirilip, gerekli olanların kullanılabilecek duruma getirilmesinin ardından yönetim kararlarının alınması sürecinde bu bilgilerden yararlanır. İşletme bilgi sistemleri ihtiyaç duyulan bilgilerin hazırlanıp ilgililere raporlanmasını sağlayan sistemler olup; işletme kararlarını etkilediğinden yönetimin başarısı için büyük önem arz etmektedir.

2.1. İşletme Bilgi Sistemlerinin Kapsamı

Yönetim Bilgi Sistemleri alt sistemlerden oluşmakta olup; bu alt sistemlerle birlikte değerlendirildiğinde işletmenin tüm fonksiyonlarını kapsadığı görülmektedir. Ayrıca bilgi sistemlerinden edinilen bilgilerin yönetim kararlarında kullanıldığı düşünülürse işletmenin yönünü tayin eden bu bilgiler yarına ışık tutan işletmenin gelecekte olmayı planladığı yeri de işaret eden sistemlerdir. Yönetim bilgi sistemleri işletme içinde ne kadar yaygın ve etkin kullanılırsa yani kapsamı ne kadar genişlerse yönetime sağlayacağı fayda da o kadar artacak, kararların bilgiye dayanarak verilmesi işletmenin gerçekçi, ulaşılabilir hedefler belirlemesine ve bu hedeften sapılan noktaların erken fark edilip önlem alınmasına yardımcı olacaktır.

2.2. İşletme Bilgi Sistemlerinin Amaçları

Yönetim bilgi sistemlerinin amacı yöneticilere sorumlulukları ile ilgili kararlarında yardımcı olmaktır. Yönetim bilgi sistemleri işletmenin organizasyon, personel, hammadde kaybı durumunda alınacak önlemle ilgili politikaların düzenlemesi gibi aktivitelerin planlanmasında ve kontrolünde ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlar. Bu sistemler genel müdür seviyesinden daha alt kademelerdeki yöneticilere kadar işletmelerin bütün yönetim seviyelerine hizmet eder. Yönetim bilgi sistemleri hem finansal bilgi hem de finansal olmayan bilgi üretirler (Wilkinson ve diğerleri 2000: 14).

Bilgi sistemlerinin amaçları temelde doğru yönetim kararları verilmesine yardımcı olmaktır. Bunun yanı sıra işletmede düzenli olarak yapılan bir takım işler bilgi sistemlerinin kullanımıyla daha az maliyetli, daha kısa zamanda ve daha doğru olarak yapılabilir. Yöneticilerin çok boyutlu değerlendirme yapmasına olanak sağlayacak bilgi hedeflere ulaşılan ya da hedeflerden sapılan noktaları göstererek ileriye dönük kararlar ya da önlemler alınmasına yardımcı olur. Sistemlerden yararlanılması rekabet avantajı sağlamanın yanında zaman maliyetini düşürme, yöneticiye hız kazandırma ve bütünü görme olanağı da sağlar. Kısaca; bilgi sistemlerinin amacı doğru kararlar alınmasına yardımcı olarak yönetimin etkinliği sağlamaktır.

2.3. İşletme Bilgi Sistemlerinin Gerekliliği

Rekabetin her geçen gün arttığı, işletmeler için ayakta kalmanın günden güne zorlaştığı, yöneticilerin stratejik planlamalara giderek daha çok önem verdiği günümüz koşullarında işletmelerin bilgi sistemlerinden yararlanmamaları söz konusu bile değildir. İçinde bulunduğumuz çağ yerinde saymanın bile geriye gitmekle eş olduğu, büyük değişimlerin, hızlı gelişimlerin yaşandığı, liderlerin fark yaratarak, işletmelerin inovasyonlar yaparak ayakta kalabildiği kıyasıya bir rekabetin her sektörde yaşandığı bir çağ olup; çağın gereği olan teknolojiye direnmek mümkün değildir. Başarının yolu bilgiden, değişimi yönetmekten geçerken bilgi sistemlerinin kullanımı da bir tercihten çok zorunluluk halini almıştır.

İşletmelerde karar noktasındaki yöneticileri yeterli bilgilerle desteklemek, başarı için temel unsurlardan birisidir. Özellikle bilginin öneminin her geçen gün arttığı günümüz koşullarında bu destek zorunluluk haline gelmiştir. İşletme çalışanlarının yönetim görevlerinin gerektirdiği ve görevleri ile uyumlu özelliklerde bilgi kullanabilmeleri için, çeşitli kaynaklardan elde edilen veri/bilgilerin, istenen özelliklere göre işlenmesi ve ilgili yöneticilerin kullanımına sunulabilmesi, işletmelerde bilgi sistemlerini gerekli kılmaktadır (Karakaya, 2004: 612).

Günümüzde içinde bulunduğumuz dönem bilgi toplumu-bilgi çağı olarak adlandırılmakta, bilgiyi etkin bir şekilde yöneten, kullanan organizmalar ayakta kalmakta ve başarılı olmaktadır. Bilgiyi kullanarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için etkili bir bilgi

yönetimine sahip olmak gerekir. Çünkü örgütlerin yönetmek zorunda oldukları bilgi hacminin olağanüstü şekilde artması bunu zorunlu hale getirmiştir.

2.4. İşletme Bilgi Sistemlerini Oluşturan Alt Sistemler

İşletmenin devamlılığını etkileyecek, stratejilerine yön verecek, hedeflerinin neresinde olduğunu anlamasına yardımcı olacak bilgilerin işletme bilgi sistemlerinden elde edilmesi sürecinde işletmenin bütününe bakmak, farklı fonksiyonlarca üretilen veri ve bilgileri değerlendirmek gerekmektedir. İşletme bilgi sistemlerini oluşturan alt sistemler:

- 1-Üretim Bilgi Sistemi
- 2-Pazarlama Bilgi Sistemi
- 3-İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
- 4-Finansal Bilgi Sistemi
- 5-Muhasebe Bilgi Sistemi, şeklinde sıralanmaktadır.

Bilgi sistemleri bilgilerin elde edildiği ve etkilediği fonksiyonlara göre ayrılmış olsa da bu sistemlerin kesin çizgilerle ayrılması mümkün olmadığı gibi doğru da değildir. Bu sistemler akışın birer parçası, birbirine ihtiyaç duyan birbirini etkileyen, birinden elde edilen bilginin diğerine veri sağladığı bir bütün olarak değerlendirilmeli, sistemlerce üretilen bilgilerin doğruluğunun birbiri üzerindeki etkisi unutulmamalıdır.

2.4.1. Üretim Bilgi Sistemi

Üretim yönetimi işletmenin neyi, ne kadar, ne kalitede üreteceği; bu üretim için ihtiyaç duyduğu girdileri ne kadar maliyetle, nereden, nasıl temin edeceği gibi üretimle ilgili konuları kapsar.

Üretim bilgi sistemi, üretimin planlanması ve denetimi, stok kontrolü ve yönetimi, kalite kontrol gibi faaliyetleri yerine getiren, işletmenin ürün ve girdilerinin işletme içindeki fiziksel akışları hakkında bilgi üreten sistemdir (Hoşcan ve diğerleri, 2003: 32).

ÜBS maliyetlerin kontrolünü ve verimliliğin artmasını hedefler ve bu hedefler doğrultusunda yapılacak planlama ve değerlendirmeler için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlar. Üretim kararlarının planlanması ve geliştirilmesi ile ilgili üretim araçlarının sağlanması, üretim giderlerinin planlanması, kaynakların analizi üretim hedefleri, üretim programlarının hazırlanması gibi aşamalarda ihtiyaç duyulan bilgiler üretim bilgi sisteminden sağlanır. Üretim bilgi sisteminin ihtiyaç duyduğu birçok bilgi muhasebe bilgi sisteminden elde edilir.

Maliyet muhasebesinden elde edilen stok, maliyet, siparişlerle ilgili bilgiler üretim yönetimini ilgilendiren kararlarda kullanılır. Nakliye planlama, satın alma süreçleri, stok yönetimi, üretim hedeflerinin belirlenmesi gibi işletme için hayati önem arz eden konularda üretim bilgi sistemi kadar muhasebe bilgi sistemi de gerekli bilgileri sağlar. Üretimin işletmenin temel amaçlarından olduğu ve bu alanda verilecek kararların zor değiştirilmesive değişiminin maliyetli olduğu göz önünde tutulduğunda üretim ve muhasebe bilgi sistemlerinin sağlayacağı bilgilerin işletmenin devamlılığı ve karlılığı açısından ne derece önem taşıdığı bir kez daha anlaşılmaktadır. Verimliliğin artırılması ve maliyetlerin planlanması için bu sistemlerin etkin kullanılması gerekmektedir.

Üretim bilgi sistemi, işletme içinde kullanılan, geçmişe dönük veriler ile ilgilidir. Üretim sürecinde işlemler tekrar etmektedir. Bu yüzden bilgisayarlar yoğun kullanılır. Araştırma-geliştirme, üretim, hammadde stokları ve yönetimi, üretim planlama, ulaşım ve denetim, üretim bilgi sisteminin alt sistemleri olarak sıralanabilir (Gümüştekin, 2004: 135).

Girdilerin çıktıya dönüşme süreciyle ilgili tüm bilgileri kapsayan üretim bilgi sisteminden elde edilen bilgiler işletmenin temel süreçleriyle ilgili çok önemli anahtarlar olabileceğinden bu bilgilerin güvenliğinin sağlanması da yaşadığımız teknolojik çağda büyük önem arz etmektedir. İşletmenin hem finansal yapısı ile ilgili fikir veren hem de geleceğe dönük ar-ge çalışmalarına ışık tutabilen; işletmenin stok, maliyet, üretim büyüklüğü gibi özel bilgilerini üreten ve kullanan üretim bilgi sisteminin, bilgi güvenliğinin sağlanması için işletmenin teknolojiye dayanma düzeyinin ve teknolojik altyapısının çağa uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

2.4.2. Pazarlama Bilgi Sistemi

Süreç içerisinde rekabetin de etkisiyle, pazarlama kavramın kapsamı genişlemekte ve gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. Pazarlama ürün veya hizmetin üretiminden önce başlayıp satışı sonrası da devam eden bir faaliyetler bütünüdür.

Pazarlama; planlama, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri ile, mevcut ve potansiyel tüketicilere mal ve hizmet sunmayı amaçlayan bir işletme faaliyetidir (Akdemir, 2012: 381).

Tüm organizasyonun topyekun dahil ve sorumlu olduğu, işletmenin müşterilerce tercih edilebilirliğini artırmaya yönelik üretim öncesi ve sonrası tüm çabalar pazarlama faaliyetlerinin içinde değerlendirilebilir. Pazarlama bilgi sistemi pazarlama kararlarında etkili olacak bilgileri üreten sistemdir ve pazarlama tüm organizasyonun sorumluluğunda olduğundan tüm işletmeyi etkileyecek kararların verilmesinde ihtiyaç duyulan bilgiler bu sistemden elde edilir.

Pazarlama bilgi sisteminde malların üreticiden tüketiciye doğru akışını gösteren birtakım eylemler dizisi mevcuttur. Bu eylemler gerek işletme içine gerekse müşterilere yönelik eylemler olup satışların planlanması, pazar araştırması, mamullerin stratejik planlanması, reklam ve tutundurma faaliyetleri, fiyatlama, satışların analizi şeklinde sıralanabilir (Sürmeli vd., 1998: 63).

Pazarlama bilgi sistemi üst yönetimin, yeni ürün ve satış hedeflerini görmesine ve rakiplerin performansını takip etmesine olanak sağlarken; pazar araştırmasına yardımcı olarak reklam kampanyalarını ve satış performanslarını analiz ederek de orta yönetime katkı sağlar (Şahin vd., 2011: 148).

Pazarlama bilgi sistemi, pazarlama kararları için gerekli bilgileri düzenli ve sistematik bir şekilde toplayan, saklayıp analiz eden, bir süreçler ve yöntemler dizisidir. (Mucuk, 2001: 48)

Fiyatlandırma kararların verilmesi, hedef pazarın belirlenmesi, dağıtım kanallarının değerlendirilmesi, pazarlama stratejisinin belirlenmesi süreçlerinde işletmenin ihtiyaç duyduğu birçok bilgiye pazarlama bilgi sistemi aracılığıyla ulaşılmakta bu kararlar tüm işletmenin geleceğine yön vermektedir. Yine bu kararların alınmasında pazarlama bilgi sisteminin ihtiyaç duyduğu birçok veri muhasebe bilgi sisteminden sağlanmaktadır. Rekabetin

her geçen gün arttığı ve teknolojinin öneminin tüm işletmelerce anlaşıldığı günümüzde, rakiplerin sayısı artmış, rakipler uluslararasılaşmış, dolayısıyla rekabet boyut değiştirmiştir. Bu süreçte bilgi en önemli güç haline gelmiştir. Belirsiz bir çevrede ayakta kalmaya çalışan işletmeler için, belirsizliği azaltmak mümkünse kaldırmak, daha çok bilgiye sahip olmak, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu nedenle rakiplerinden farklılaşmak, pazar payını artırmak, müşteri memnuniyeti yaratarak sadakat sağlamaya çalışmak tüm işletmelerin öncelikli hedefleri haline almıştır. Bu hedeflere ulaşmanın yolu doğru zamanda doğru kararlar almaktan geçmektedir. Bu nedenle pazarlama bilgi sistemi ve onu birebir etkileyen muhasebe bilgi sisteminde üretilen veriler yöneticiler için kritik önem taşımaktadır. Rekabetin yoğunluğunun her geçen gün arttığı göz önüne alındığında bu bilgilerin üretilmesi kadar güvenli biçimde saklanması da işletmenin devamlılığı için büyük önem taşıdığı unutulmamalıdır.

2.4.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmak, farklılaşmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için sahip oldukları en büyük kaynak, insan kaynaklarıdır. Nitelikli, verimli, motive olmuş, kurum kültürünü yaratmış, örgütsel bağlılığı yüksek, yeterli donanım ve bilgiye sahip, teknolojiyi etkin kullanabilen ve değişime açık bir insan kaynağına sahip olmak şüphesiz tüm işletmelerin hedefidir. İnsan kaynağının şekillendirilmesi ile ilgili kararlara ışık tutan, performansların artırılması için yapılabilecekler konusunda yol gösteren bunlarla birlikte çalışanların da hak ve kazanımlarını açıkça takip edebilmelerini sağlayan ve işletmenin vergi, sigorta gibi önemli yükümlülüklerini de şüpheye yer bırakmayacak şekilde kaydedebilmesini sağlayan sistem insan kaynakları bilgi sistemidir.

İnsan kaynakları yönetim sistemi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için insan gücünün verimli bir şekilde kullanılırken, çalışanların beklentilerinin karşılanması ve gelişimlerinin desteklenmesini de amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 3).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmak için gereken iş gücünü sağlamayı, mevcut iş gücünü korumayı ve geliştirmeyi hedefleyen, faaliyetleri yöneten bilgi sistemidir (Tortop vd. 2007: 16).

İnsan kaynakları bilgi sistemi de ihtiyaç duyduğu birtakım verilere muhasebe bilgi sistemi aracılığıyla sahip olmaktadır. Özellikle çalışanların ücretleri, kesinti ve vergileri, kıdem tazminatları gibi hesaplamalar da muhasebe bilgi sisteminden yararlanılmaktadır.

Muhasebe işletmelerin mali nitelikli ve parayla ifade edilen tüm işlemleriyle ilgilenmektedir. Dolayısıyla işletmelerdeki en önemli üretim faktörlerinden birisi olan insan kaynaklarıyla ilgili faaliyetlerin muhasebe fonksiyonuyla ilişkilendirilmesi doğaldır. Örneğin personel ücretleri, tazminatlar, sigorta primleri, personelin alımı ve eğitimi gibi işlemler, insan kaynakları- muhasebe ilişkisinin ortaya çıktığı konulardan bazılarıdır (Kaya, 2013: 14).

İnsan kaynakları bilgi sistemi bir işletmenin insan kaynakları ile ilgili bilgileri edinen, saklayan ve değerlendiren bilgisayar tabanlı bir sistemdir. İhtiyaç duyduğu verilerin önemli bir bölümünü muhasebe bilgi sisteminden edinir (Tutar, 2006: 222).

İnsan kaynakları bilgi sisteminden elde edilen bilgiler çalışanların maaş, izin, tazminat gibi haklarını etkilediği; yasal yükümlülüklerin takibini sağladığı, maaş politikasını belirleyerek çalışanlarca tercih edilen bir kurum olma noktasında belirleyici olduğu ve eğitim olanakları, kariyer yapılandırması gibi konularda fikir verdiği için büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, işe alım süreçleri, ücretlendirme hesaplamalarının yapılması sırasında ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamakta bunların yanı sıra çalışanların görev yetki ve sorumluluklarının takibine de olanak sağlamaktadır. Performans ölçümlerinin de sistem aracılığıyla yapılabilmesi çalışanların adalet duygusuna katkı sağlayarak işyeri bağlılığını artıracaktır. Çalışanların maaş, prim, zam gibi bilgilerinin yanı sıra kişisel ve ailevi bilgilerinin de kayıtlı olduğu düşünüldüğünde personel bilgi sisteminin kötüye kullanımının önüne geçilmesinin ve sistemdeki bilgilerin güvenli bir biçimde muhafaza edilmesinin önemi bir kez daha anlaşılmaktadır.

2.4.4. Finansal Bilgi Sistemi

İşletmelerde nakit yönetimi, portföy yönetimi, sermayenin bütçelenmesi, finansal tahmin ve finansal planlama gibi iş ve işlemler finans bölümü tarafından gerçekleştirilir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürmek, büyümek ve piyasa değerini artırmak amacıyla çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Yatırımların değerlendirilmesi, planlanması, yatırımlar için ihtiyaç duyulan fonların sağlanması gibi sermaye ve yatırım kararlarının alınması için ihtiyaç duyulan bilgiler

finansal bilgi sisteminde sağlanır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için güçlü bir finansal yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu yüzden alınacak finansal kararlar işletmeler için, işletmenin bugününü olduğu kadar yarınını da etkileyecek son derece önemli kararlardır.

Finans bilgi sistemi, işletmenin gereksinim duyduğu parasal kaynakları tedarik eden, bu kaynakların en uygun işletme varlıklarına yatırılmasını sağlayan, bunların kontrol ve denetimine olanak sunan bir bilgi sistemidir (Sürmeli vd., 2006: 31).

Finansal bilgi sistemi, kıt kaynakların optimum dağılımına ve işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak bir biçimde, kullanıcıların bilinçli yargılarda bulunmasına ve karar vermesine olanak tanımaktadır. Bu yüzden belirli bir niceliksel bilgi üreten ve ürettiği bilginin kullanıcılara iletilmesini sağlayan bir sistem şeklinde tasarlanmalıdır (Usul ve Bekçi, 2001: 69).

Finansal bilgi sistemi; doğru, zamanında ve ihtiyacı karşılamaya yetecek bilgileri sağlamanın yanında, alınacak risk sınırlarını belirleme, erken uyarı sistemleri oluşturma, krize önlem planlamaları yapma ve kriz önleme takımları oluşturma gibi, işletmeleri zor durumlara karşı hazırlıklı hale getirecek tedbirlerin alınmasını da sağlar (Daştan, 2009: 62).

Finansal bilgi sistemi ürettiği raporlarla hem işletme içi kullanıcılara hem de işletme dışı çevreye karar almaya yarayan bilgiler üretir. İşletmenin piyasa değeri hakkında fikir verir, işletmenin kredibilitesini yansıtır.

Finansal bilgi sisteminin kullanıcıları;

Dış Kullanıcılar

- Kredi sağlayanlar,
- Yatırımcılar,
- Dış denetçiler,
- Diğerleri (kamuoyu, müşteriler, vergi dairesi, devlet, sendikalar vb.)

İç Kullanıcılar

- İşletme ortakları,
- İşletme çalışanları,
- İşletme yöneticileri,
- İç denetçiler,

olarak sıralanabilir (Erdoğan, 2002: 8).

Finansal kararlar işletme açısından son derece kritik kararlar olduğundan finansal bilgi sisteminin ihtiyaç duyulan bilgileri doğru, tam ve zamanında sağlaması gereklidir. Bu bilgilerin elde edilmesinde ise diğer bilgi sistemlerinde olduğu gibi muhasebe bilgi sisteminden elde edilen verilerden yararlanılır. Muhasebe bilgi sistemi ve finansal bilgi sistemi ayrı olarak düşünülemeyecek şekilde iç içe geçmiş sistemlerdir. Finansal bilgi sisteminin en önemli verileri muhasebe bilgi sisteminin çıktıları olan finansal tablolardır.

Finansal bilgi sistemi önemli kararların alınmasında ihtiyaç duyulan ve denetimin sağlanmasına olanak tanıyan bilgileri üreten bir sistemdir. Özellikle kriz dönemlerinde önemi daha çok artmakta, işletmenin kendini doğru değerlendirip, gerekli noktalarda önlem alarak kriz dönemini en az zararla atlmasına olanak sağlamaktadır. Finansal bilgi sistemlerinin varlığı tüm işletmeler için geçerli ve gerekli olmakla birlikte işletme yapısı büyüyüp, karmaşıklıklaştıkça bu sistemin kullanımının önemi de artmaktadır.

Yine tüm bilgi sistemlerinde olduğu gibi finansal bilgi sisteminde de bilgilerin güvenliğinin sağlanması önemli bir konudur. Bilgilerin güvenliğinin sağlanması konusunda gerekli personel tahsisleri yapılmakta, sistemsel önlemlere önem verilmektedir.

2.4.5. Muhasebe Bilgi Sistemleri

Yönetim bilgi sistemlerinin içinde yer alan ve diğer tüm bilgi sistemlerine de veri sağlayan MBS'nin tanımı, ilkeleri, amaçları, işlevleri, yapısı ve MBS'de üretilen bilgilerin karar almada kullanılması ile ilgili detaylı bilgilere ilerleyen bölümde yer verilecektir.

2.5. İşletme Bilgi Sistemlerinin Yönetimdeki Yeri

Yönetim bilgi sistemleri işletme içine ve bazı konularda işletme dışına bilgi sağlayan işletmenin büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği sektöre, kurumsallaşma düzeyine, yöneticilerin yönetim anlayışına ve liderlerin yönetim tarzına göre etkinliği ve kullanım düzeyi değişen sistemler olmakla birlikte rekabet üstünlüğü sağlama, büyüme ve fark yaratma iddiası olan

tüm işletmeler için kullanılması, geliştirilmesi zorunlu olan bir sistemler bütünü olarak değerlendirilmelidir.

Bu sistemler birbirinden ayrı ya da birbirine alternatif değil bütün olarak değerlendirilmesi gereken, birbirini etkileyip birbirine katkı sağlayan sistemlerdir. İşletmenin alacağı kararlara etki eden, işletmenin geleceğini belirleyen bununla birlikte işletmenin mevcut durumunu da ortaya koyan bilgiler bu sistemler aracılığıyla elde edilir. Bilgi teknolojilerinin gün geçtikçe geliştiği günümüzde bilgi sistemlerinin kullanımı da bir tercih olmaktan çıkıp bir gereklilik halini almıştır. Bilgi sistemlerinin kullanımı ve güvenliğinin sağlanması için katlanılacak maliyetler hatalı kararlar alındığı takdirde katlanılacak maliyetlerle ya da işletmenin takibini yapamadığı yükümlülükleriyle ilgili katlanmak zorunda kalacağı cezalarla kıyaslandığında sistemlerden yararlanmanın daha az maliyetli olacağı görülmektedir. Günümüzde en önemli güç, bilgidir ve bu bilgileri en doğru biçimde kullanan işletmeler başarılı olacaktır.

Teknoloji hızla gelişirken, tüm dünyada önemli ekonomik ve sosyal değişimler yaşanırken işletmelerin de değişip çağa ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu nedenle kurum kültürü olarak değişime açıklığın benimsenmesi, teknolojinin kullanımına önem verilmesi, yöneticilerin bilgi sistemlerine önem vermesi ve bu önemi sistemi kullanacak olan personele de hissettirmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar da eski usuller yerine modern sistemleri kullanmanın avantajlarını anlayacaklardır. İşletmelerin eğitim başlıklarına bilgi sistemlerinin etkin kullanımını da eklemeleri hem işletmenin geleceği hem de çalışanların kendini geliştirmeleri açısından önemlidir. Ayrıca kurumda bilginin devamlılığının ve aktarımının sağlanması, kişilere bağımlılık oluşmaması için de bilgi sistemleri büyük önem taşımaktadır. Yine bu sistemlerin etkin kullanımı performans değerlendirme, görev tanımları, iş akış şemaları ile örgütsel adaletin sağlanmasını dolayısıyla çalışan memnuniyetinin ve sadakatinin artmasını sağlayacaktır.

Yönetim bilgi sistemleri hızla değişip gelişerek karar alıcıların ihtiyaç duyduğu birçok bilgiyi üretmeye devam etmektedir. Yönetimin tüm kademelerinin alacağı kararlar dolayısıyla ihtiyaç duyduğu bilgiler farklı olsa da; işletmenin fonksiyonlarına göre üretilen bilgilerin içeriği değişse de bilgilerin kaynağı hepsi için bilgi sistemleridir. Bilgi sistemlerinin etkinliğinin sağlanması kurumsallaşma hedefinde olan, karlılığını artırmak isteyen, büyümeyi amaç edinen tüm işletmelerin atacağı öncelikli adımlardan olmalıdır.

3. Muhasebe Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemleri içinde en eski ve en temel bilgi sistemi olarak değerlendirilebilecek muhasebe bilgi sistemi diğer tüm sistemlere de sürekli bilgi akışı sağlayan etkinliği ve kullanım düzeyi değişmekle birlikte tüm işletmelerce kullanılan en kapsamlı bilgi sistemidir.

3.1. Muhasebe Bilgi Sisteminin Tanımı

Muhasebe, bir işletmede meydana gelen mali nitelikteki olayları ispat edici belgelere dayandırarak, ulusal para birimi üzerinden, günlük defterler aracılığıyla kaydeden, büyük defterler yardımıyla hem günlük defterlere yapılan kayıtları kontrol eden hem de sınıflandıran, büyük defterlere yapılan işlemleri kontrol ederek mizanlarda özetleyen ve daha sade bir şekilde görülmesini sağlayan, işletme ile ilgili tüm çevrelerin faydalanması için raporlayan ve analiz yöntemleriyle yorumlayan hayati bir mekanizma, ciddi bir bilimdir (Erdemir ve Aytar, 2017: 504).

Muhasebe işletme faaliyetlerinin kontrolünü olanaklı kılmak, işletmenin geleceğe dair eylemlerini planlamak, işletme içindeki ve dışındaki ilgililerin işletmeye ilişkin etkin kararlar alabilmelerini sağlamak için, mali olaylarla ilgili bilgilerin toplanma ve iletilme işlemi olarak ifade edilebilir (Ataman ve Hacırüstemoğlu, 1999: 3).

İşletmelerin sürekli büyüyen ve karmaşıklaşan bir yapıya sahip oldukları dikkate alındığında, yoğun rekabet ortamında, yönetilmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır. Varlıklarını sürdürebilmek için anlık bilgilere ihtiyaç duyan ve elde ettikleri bilgilerle adeta nefes alıp veren organizmalar olan işletmelerin, faaliyetlerinin aksamadan gerçekleşmesini sağlamak için ihtiyaç duydukları bu bilgiler işletmelerin dili olarak kabul edilen muhasebe verileri tarafından karşılanmaktadır (Gökgöz, 2012: 35).

MBS, işletmenin mali durumunu ortaya koyan, alınacak mali kararlara etki eden bir bilgi sistemidir.

MBS, işletmenin sahip olduğu varlıkları ve bu varlıklara kaynaklık eden sermaye ve borçlar üzerinde değişim yaratan ve mali nitelik taşıyan işlemlere ait verileri işleyerek, bilgiye dönüştüren ve ortaya çıkan bilgileri raporlayan bir bilgi sistemidir (Sürmeli, 1996: 13).

MBS, işletme ile ilgili kararların alınmasında ihtiyaç duyulan en temel bilgileri anlık ya da periyodik raporlarla ortaya koyar.

MBS, bilgi sistemlerinin en eski ve en önemlisi olup, işletmeler tarafından bugüne kadar geliştirilen en iyi ve en geniş uygulama alanı bulabilen bilgi sistemidir (Acar ve Dalğar, 2005: 29).

Muhasebe bilgi sistemi işletmeye ait mali bilgileri ortaya koyarken diğer yönetim bilgi sistemlerinin de ihtiyaç duydukları verileri üretir.

- Üretim bilgi sistemine maliyet muhasebesinden elde edilen maliyet, stok, siparişlerle ilgili verileri sunar.
- Finansal bilgi sistemine analizler için ihtiyaç duyacağı finansal tablo verilerini sunar.
- Pazarlama bilgi sistemine stratejilerini oluşturmak için yararlanacağı maliyet verilerini sunar.
- Personel bilgi sistemine personel ücretleri, tazminatlar, sigorta primleri gibi mali nitelikli bilgiler sunar.

Yani MBS işletmenin tüm fonksiyonlarını ilgilendiren bilgileri ortaya koyan, diğer tüm yönetim bilgi sistemlerinin etkinliğine de katkı sağlayan bir bilgi sistemidir.

Bilgi sistemleri tarafından sağlanan bilgi ile geleceğe yönelik planları oluşturma, oluşturulan planları ortaya koyma ve kontrol etme olanağı bulunmaktadır. İşletmelerde bu fonksiyona en önemli katkıyı muhasebe bilgi sistemi sağlamaktadır. Muhasebe defter tutmayı, muhasebe organizasyonu tahminlerin hazırlanıp geliştirilmesini, vergi çalışmalarını, bilgisayar uygulamalarını, finansal analizleri ve denetim çalışmalarını kapsayarak yorum yapmada ve karar almada işletmeler önemli ölçüde destek sağlamaktadır. İşletme yönetiminin sürekli gelişen ve değişen çevre şartlarında faaliyetlerini rasyonel biçimde gerçekleştirmesi için muhasebe önemli bir yönetim aracıdır (Çelik ve Akgemci, 2010:88).

MBS, yönetim bilgi sisteminin en önemli alt sistemlerinden birisidir. Gerek bütünleşik bilgi sistemi yaklaşımı gerekse de mali nitelikli olayların işletmenin her fonksiyonunda

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

Küçük ya da büyük tüm işletmelerde basitlik ya da karmaşıklık düzeyi değişse de bir muhasebe bilgi sistemine ihtiyaç duyulur. Yönetimin ve kurumun teknolojiye yararlanma düzeyine, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre ya da mal veya hizmet üretmesine göre değişiklik gösterse de hangi alanda varlık gösterirse gösterecek bütün işletmeler muhasebe bilgi sisteminden faydalanır. Alınacak kararların kısa ya da uzun vadeli olması, ya da kararın yönetimin hangi kademesinde alınacağı değişse de ihtiyaç duyulan bilginin kaynağı hepsinde muhasebe bilgi sistemidir. Kısaca muhasebe bilgi sistemi her işletmede farklı karmaşıklık düzeyinde kullanılan işletmenin tüm kademelerine ve işletmede kullanılan tüm bilgi sistemlerine bilgi sağlayan en temel bilgi sistemidir.

MBS temelde küçük, orta ya da büyük ölçekte, bütün işletmeler için geçerlidir. Ancak sistemde kullanılan bilgi işlem donanımları ve bunlara bağlı olarak bilgi işlem yöntemleri işletmenin koşullarına göre değişiklik gösterir. Kalem ya da hesap makinesi gibi basit materyallerden, en mükemmel bilgisayarlara kadar, bilgi işlem araçları değiştiğinde muhasebe bilgi sisteminin donanımları da değişmiş olur, buna karşın sistemin yapısı temel olarak aynı kalır (Sürmeli 1996: 31).

Muhasebe bilgi sistemi diğer sistemlere ihtiyaç duyduğu verileri sağlarken sistemlerden elde edilen verileri de raporlara döker. Yani bilgi sistemleri arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Muhasebe bilgi sistemini farklılaştıran tüm sistemleri bütünleştirmesi, yönetim kararlarını birbir artıracak raporları ihtiyaca göre ilgili yönetim kademelerine sunmasıdır.

MBS; pazarlama, finans, üretim, halkla ilişkiler, insan kaynakları ve Ar-Ge gibi bilgi sistemlerinden sağladığı verileri, muhasebe sürecinde işletme yöneticilerinin karar almalarında kullanacakları bilgiye dönüştürerek, faaliyetlerin kontrolüne ilişkin diğer bilgi sistemlerinden edinilen bilgilerin sağlanmasında, işletme yöneticilerine temel bilgi kaynağını oluşturmaktadır (Abdioğlu ve Dinç, 2009: 160).

Muhasebe bilgi sistemi hem işletme içine hem işletme dışına hazırladığı raporlarla işletmenin durumunu ortaya koyarak denetimin sağlanmasına olanak sunar. Denetimin sağlanması MBS raporları üzerinden sağlandığından bu bilgilerin doğru, tam ve zamanında hazırlanması kritik önem taşır.

Ayrıca muhasebe bilgi sistemi işletmenin geçmiş dönemlerine dair bilgilerle bugüne dair bilgilerin karşılaştırılmasına olanak sağlayarak işletmenin hedeflerine ulaşma düzeyini ortaya koyar. Bununla birlikte geleceğe dair planlama yapılabilmesi için gereken bilgileri üretir. Bu sayede işletmenin devamlılığını sağlamış, geçmiş ve gelecek arasında köprü görevi üstlenmiş olur. Bunların yanı sıra belirsiz bir çevrede ayakta kalmaya çalışan, bununla birlikte yoğun rekabet ortamında karlılığını sürdürmeye uğraşan işletmeler muhasebe bilgi sistemlerinde elde edilen bilgiler sayesinde riskleri vaktinde görüp önlem almaya çalışır, stratejik planlamaların yapılabilmesi ve oto kontrolün de sağlanabilmesi için muhasebe bilgi sistemlerinden elde edilen bilgilere ihtiyaç duyulur. Muhasebe raporları işletmeler için bir ayna, işletme dışı ilgililer için bir vitrin görevi görmektedir bu yüzden raporların doğruluğu hem işletme içine hem işletme dışına doğruyu yansıttığı oranda sistem etkindir.

3.2. Muhasebe Bilgi Sisteminin İlkeleri

Muhasebe bilgi sistemi geliştirme ilkeleri şu şekilde sıralanabilir: (Sürmeli vd., 1998: 200)

Maliyet İlkesi: Sistemin sağlayacağı yararların sistem için katlanılacak maliyetlerle karşılaştırıldığında daha fazla olması gerekmektedir. Öngörülemez maliyetler olabileceği göz önünde bulundurulmakla birlikte personel, bilgi-işlem alt yapısı vb. maliyetlere katlanmaya değecek bilgilerin üretilmesi esastır.

Raporlama İlkesi: Sistemden sağlanacak bilgiler uygun biçimde raporlanarak ilgililere sunulacaktır. Sistemin iç ve dış kullanıcılara rapor sunacak biçimde düzenlemesi esastır.

İnsan Unsuru İlkesi: Sistemleri kullanacak çalışanların sistemin gerekliliğine ikna olmuş, sistemi etkin kullanmak konusunda istekli, sistemi kullanacak şekilde donatılmış olması gerekmektedir.

Örgüt Yapısı İlkesi: Sistemin çalışabilmesi tek başına mümkün değildir farklı fonksiyonların koordinasyonu gerekmektedir. Bu yüzden tanımlanmış örgüt yapısının olmasının yaşanacak sıkıntıların önüne geçecektir.

Esneklik İlkesi: Sistem ihtiyaçlara göre geliştirilmeye açık biçimde tasarlanmalıdır. İç ve dış

değişikliklere uyum sağlayacak dinamik bir sistem hedeflenmelidir.

Açıklık ve Anlaşılabilirlik İlkesi: Sistem kullanıcıları ve ilgilileri tarafından rahatça anlaşılıp kullanılabilecek bir yapıda olmalıdır. Karmaşık bir yapı yerine kullanışlı ve açık bir yapının tasarlanması tercih edilmelidir.

Veri Biriktirme ve Süreçleme İlkesi: Sistemin girdi- süreçleme -çıktı mantığıyla çalıştığı düşünülerek verilerin doğru, tam, zamanında sağlanması ile bilgilerin amaca uygun, net ve anlaşılır olarak raporlanması mümkündür.

SÜREÇ: Tüm bilgi sistemlerinde olduğu gibi muhasebe bilgi sisteminin de amacı verileri bilgiye dönüştürmektir. Girdi-süreçleme-çıktı şeklinde bir süreç işlemektedir.

Veri toplama, veri isleme ve bilgi üretimi şeklinde bir akış söz konusudur. Bu akışın her aşaması ortaya çıkacak bilginin doğruluğunu ve zamanlılığını etkileyecektir.

Veri Toplama: Verilerin elde edilmesi-test edilmesi-KAYDEDİLMESİ

Veri İşleme: Verilerin Tasnif Edilmesi ve SINIFLANDIRILMASI

Bilgi Üretimi: RAPORLAMA

Tablo 2.1 Mbs'nin Bilgi Üretim Süreci Tablosu

TİCARİ BELGELERİ KAYIT ETME	→	YEVİMİYE DEFTERİ
YAPILAN KAYITLARI SINIFLANDIRMA	→	DEFTER-İ KEBİR
ÖZETLEME İŞLEMİ	→	MİZAN
RAPORLAMA İŞLEMİ	→	BİLANÇO-GELİR TB.

(Altınkaynak vd., 2014: 6).

3.3. Muhasebe Bilgi Sisteminin Amaçlar Ve İşlevleri

Muhasebe bilgi sistemi karar alıcılara ihtiyaç duydukları bilgileri tam, doğru, zamanında ve istenilen biçimde sunmayı amaçlarken, işletmenin geçmişe dayanan verileri ile geleceğe ışık tutar. Diğer yönetim bilgi sistemlerine de ihtiyaç duydukları verileri sağlayarak birimler arası bir koordinasyon sağlanmasına da olanak sağlar. Temelde bütün işletmelerin amacı varlığını devam ettirmek ve karlılık sağlamaktır. Muhasebe bilgi sistemi hazırladığı

periyodik ve anlık raporlarla işletmenin varlıklarının durumunu ve dönemsel değişiklikleri, işletmenin finansal yapısını, giderleri ve gelirleri arasındaki dengeyi ortaya koyarak gerekli planlamaların yapılmasına, ihtiyaç duyulan noktalarda önlemlerin alınmasına yardımcı olur. Maliyetlerin hesaplanması, yasal zorunlulukların takibinin sağlanması gibi işletme içine dönük bilgilerin yanı sıra kredi verenler ya da denetleyenlere sunmak üzere de raporlar hazırlayarak işletmenin durumunu en doğru biçimde yansıtmayı amaçlar.

Muhasebe bilgi sistemleri firma içerisinde temel kantitatif bilgiyi elde eden en önemli kaynaktır ve karar alma süreçlerinde kârlılık kavramını öne çıkaran bir çerçeve sağlar (Dinçer, 2004: 358).

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

İşletme içindeki ve dışındaki kişilere, ihtiyaç duydukları nitelikteki bilgileri sağlayabilmek muhasebe bilgi sisteminin amacıdır. MBS, bir organizasyonda üç önemli işlevi yerine getirmektedir. Bu işlevler sırasıyla;

- İşletme faaliyetleri ve işlemler hakkındaki verileri toplamak ve kaydetmek,
- Planlama, uygulama ve kontrol faaliyetleri için veriyi işleyerek bilgiye dönüştürmek,
- Organizasyon varlıklarını korumak için gerekli kontrolleri yapmak, ihtiyaç duyulduğunda doğru ve güvenilir verilere ulaşılmasını sağlamak, olarak ifade edilebilir (Acar ve Ömürbek, 2003; 67).

Muhasebe bilgi sistemi, bir tür dağıtım sistemi olarak kabul edilebilir. Sistemde öngörülen temel unsurlar:

- İşletme organizasyonunun yasal raporlama düzeninin gereksinimi olan bilgileri edinmesi,
- Güvenilir muhasebe bilgilerini, gereksinimi olanlara temin etmek,
- İşletmeleri olası risklerden, muhasebe bilgilerinin işletme içi ya da dışındaki kötüye kullanımlardan korumak, şeklinde sıralanabilir (Gökdeniz, 2005: 87).

Muhasebe bilgi sistemleri işletme açısından önemli işlevleri yerine getirirken kendi içinde de alt sistemler barındırır. Bu sistemlerden elde edilen bilgileri bir bütün olarak değerlendirmek sağlıklı çıkarımlar yapılmasını sağlar.

3.4.Muhasebe Bilgi Sisteminin Yapısı

Muhasebe bilgi sistemi sağladığı bilgilerin içeriği ve ilgisine göre farklılaşan 3 alt sistemden oluşmaktadır.

1. Maliyet Muhasebesi Bilgi Sistemi

2. Yönetim Muhasebesi Bilgi Sistemi

3. Finansal Bilgi Sistemi

Bu 3 alt sistem birbirinden farklı gibi görünse de aslında bir bütünün parçaları olarak değerlendirilmeli, birbirlerine veri sağlayan, tamamından elde edilen bilgilerin birlikte değerlendirilmesine ihtiyaç duyulan, birbirinden net çizgilerle ayrılamayacak kadar iç içe geçmiş sistemler olduğu unutulmamalıdır. Ancak sağlanan bilgilerin niteliği, yararlanılan verilerin farklılığı, üretilen bilgilerin kullanıcıları etkileşim halinde oldukları diğer bilgi sistemleri göz önüne alındığında bu sistemleri ayrı ayrı değerlendirmek gerekmektedir.

Birtakım kaynaklarda maliyet muhasebesi bilgi sistemi ile yönetim muhasebesi bilgi sistemi birlikte değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme yanlış olmamakla birlikte daha detaylı bir değerlendirme için ayrı ayrı ele alınacaktır.

3.4.1. Maliyet Muhasebesi Bilgi Sistemi

Maliyet muhasebesi bilgi sistemi işletme içine maliyetlerle ilgili bilgileri üreten bilgi sistemidir.

Maliyet muhasebesinin temel görevi üretim maliyetleri ile ilgili doğru ve yeterli bilgiyi zamanında sağlayarak, yöneticilerin en doğru kararları vermesine yardımcı olmaktır.

(Civelek ve Özkan, 2006: 452).

Maliyet muhasebesi bilgi sisteminin temel özellik ve işlevleri:

- Maliyet muhasebe bilgi sistemi diğer sistemlerle etkileşim halindedir. Özellikle üretim bilgi sistemi ve maliyet muhasebesi bilgi sistemi birbirinden ayrı düşünölemeyecek kadar iç içe geçmiştir. Yine finansal muhasebe ve maliyet muhasebesini birbirini tamamlayacak iki yapı olarak değerdendirmek gerekmektedir.
- Ürettiğı bilgilerin niteliğı itibariyle yalnızca iç kullanıcılara yöneliktir. Maliyet muhasebesi işletme süreçlerinin kontrolüne hizmet ettiğinden dolayı işletme içine yöneliktir ve genelde gizli bir bilgi niteliğindedir (Sevilengöl, 2009: 20).
- Finansal muhasebede olduğı gibi belli başlı kalıpları ya da şartları sağlama zorunluluğı yoktur. İşletmenin ihtiyaçlarına göre farklılıklar gösterebilir. İhtiyaç duyulan bilgileri ihtiyaç duyulan biçimde sunma özgürlüğü vardır.
- Maliyet muhasebesi bilgi sistemi finansal muhasebe sisteminde olduğı gibi genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uymak zorunda değildir. İşletmenin yönetim politikalarına göre şekillenmektedir. Maliyet muhasebesi bilgi sistemi hem çevresel faktörlerin değışmesi hem de işletmenin kendi içerisindeki ve yönetimdeki değışmeler nedeniyle sık sık kontrol edilip yeni ortama uyum sağlayabilecek yapıya sokulmalıdır. Maliyet muhasebesi bilgi sistemi isteğı bağılı bilgiler üretir. Maliyet muhasebesi yasal bir zorunluluk değil, yönetsel bir zorunluluk üzerine bilgi sunmaktadır (Karakaya, 1994: 59).
- Özellikle yönetimin planlama aşamasında ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayan bir sistemdir. Birçok işletme üretim yaparak hem ekonomiye katkı sağlar hem de karlılık amacına ulaşır. Bu üretim sürecinde ise maliyetlerin kontrol edilebilmesi işletmenin ileriye dönük planlamalarını yapmasına olanak sağlar. Rekabetin her geçen gün arttığı çağımız koşullarında maliyetleri kontrol edebilmek işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Girdiler ve çıktıların sağlıklı değerdendirilmesi işletmenin karlılığını belirleyecektir.

- Maliyet muhasebesi bilgi sistemi en basit anlamıyla işletmenin neyi ne kadara ürettiğini gösterir. Tek bir ürün özelinde ya da genel maliyetler şeklinde, birimlere özel, ürünlere özel, dönemlere özel biçimde bu bilgileri hazırlayabilen bir sistemdir.
- Bu sistem sayesinde planlanan yani katlanılması göze alınan maliyetler belirlenir. Bu maliyetlerle ilgili geleceğe dönük planlamaların yapılabilmesi sağlandığı gibi maliyetlerin planlan seviyeleri geçmesi durumunda önlem alınabilmesini de sağlar. Ayrıca işletme ihtiyaç duyarsa üretim süreçleriyle ilgili alternatif hesaplamaları ortaya koyarak yönetime seçme şansı da tanır.

Geleceğe dönük verilecek önemli kararlarda da, kısa ve orta vadeli kararlarda da maliyetlerin göz ardı edilmesi mümkün değildir. Bu yüzden maliyet muhasebesi bilgi sistemi işletmeler için çok önemli bilgiler sağlayan, rekabet avantajı sağlamaya yönelik biçimde kullanılabilen ve işletmenin yapacağı tüm planlamalarda değerlendirilmesi gereken bilgiler sağlayan bir sistemdir. Yönetim ister yeni yatırımlar yaparak büyümeyi, ister kapasitesini azaltarak küçülmeyi ya da başka bir şirketle birleşmeyi veya işletmeyi satmayı ya da tasfiyeyi planlasın bu kararların verilme aşamasında bakılacak ilk bilgi maliyetleridir. Başarılı olarak değerlendirilen yöneticiler de her zaman bilgiye önem veren, bilgi sistemlerinin etkinliğinin artmasını isteyen yöneticiler olup maliyetleri değerlendirerek stratejik planlamalar yaparak doğru karar alan yöneticilerdir. Bu noktada yalnızca maliyetlerin değerlendirilmesi değil yönetim muhasebesi bilgi sistemi ve finansal tabloları da birlikte değerlendirmek yanlış karar almanın önüne geçecektir.

3.4.2. Yönetim Muhasebesi Bilgi Sistemi

Yönetim muhasebesi; yöneticilere, işletme yönetimi açısından alacakları kararlarda gereksinim duydukları bilgi, veri ve raporları düzenleyen, yorumlayan, yıllık bütçe ve standart uygulamaları ile kontrol imkanı sağlayan muhasebe türüdür, şeklinde bir tanımlama yapılabilir (Acar ve Tetik 2005: 11).

Yönetim muhasebesi, yöneticilerin gereksinim duydukları bilgilerin ham veri olarak toplanmasından başlayıp, sonuçta istenilen bilgilere uygun raporların düzenlenmesine kadar

yürütülen, tüm muhasebe çalışmalarıdır (Büyükmirza, 2006: 26).

Yukarıda kısaca tanımlanan yönetim muhasebesi, birçok kaynakta maliyet muhasebesi ile birlikte değerlendirilmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi bu iki sistem birbirini etkilemekte, finansal bilgi sistemiyle de birlikte bir bütünün parçalarını oluşturmaktadır.

Yönetim muhasebesi, maliyet muhasebesi ve finansal muhasebenin ürettiği bilgileri veri olarak kullanıp yeni bilgiler üreten ve işletme yönetiminin geleceğe ilişkin karar alırken gereksinim duydukları sayısal bilgileri sağlayan sistemdir. İşletme içinde yer alan bilgi kullanıcıları, işletmelerde yönetim fonksiyonlarının etkinliğine katkı sağlamayı amaçlayan yönetim muhasebesinin ürettiği bilgilerden faydalanır (Sevilengül, 2009, 15).

Yönetim muhasebesi bilgi sistemi kararların alınmasında ve planlamaların yapılmasında ihtiyaç duyulan alt birimlerden alınan bilgileri yönetimin kullanabileceği biçimde sunmayı amaçlar. Bu bilgilerin ortaya konulmasının sırasında dış belirleyiciler (yasalar, yönetmelikler, kurallar vb.) değil yönetimin ihtiyaçları sınırları çizer. Yani yönetim hangi bilgiye ne şekilde ihtiyaç duyuyorsa Y.B.S bunu bu şekilde sunar.

Yönetim muhasebesinin amacı doğrudan yöneticiler tarafından kullanılmak üzere, o işletmenin alt birimleri hakkındaki her türlü verilerin toplanması ve işletme etkinliklerinin planlanarak işletme kararlarının alınmasına yardımcı olmaktır. Yönetim muhasebesi finansal muhasebe gibi bir takım yasal hüküm ve dış standartlarla yürütülmez (Şener, 2004: 3).

Yönetim muhasebesinin temel işlevi geleceğe yön vermek, öngörülerde bulunarak stratejik kararlar vermek noktasında yöneticiye gerekli bilgileri sağlamaktır.

Günümüzde değişen yönetim anlayışıyla birlikte yönetim muhasebesi anlayışı da değişmiş, stratejilerin rekabet ettiği günümüz ortamında yönetim muhasebesi bilgi sistemlerinden beklenen de stratejik karar alma ve plan yapma için gereken bilgileri üretmesi haline gelmiştir, analizlere yardımcı olacak bilgileri hazırlayarak yönetime sunmak bu sistemin temel amacıdır. Bu amaçlar gerçekleştirilirken maliyet muhasebesi bilgi sistemi ve finansal bilgi sistemiyle de kaçınılmaz bir etkileşim gerçekleşecektir.

3.4.3. Finansal Muhasebe Bilgi Sistemi

Finansal muhasebe işletmelerin varlıklarında ve kaynaklarında değişim meydana getiren parasal işlemlerle ilgili bilgilerin kaynaklardan toplanması, doğruluklarının tespit

edilmesi, kaydedilmesi, niteliklerine göre sınıflandırılması, ulaşılan sonuçların raporlar halinde bilgi kullanıcılarına sunulması ve bu bilgilerin analiz edilerek yorumlanmasıdır (Küçüksavaş, 2005: 14).

Finansal muhasebe bilgi sistemi işletmenin finansal durumunun analizini sağlayacak raporları iç ve dış kullanıcılara hazırlayan bilgi sistemidir. Günümüzde işletmeler finansal yapılarının sağlamlığı oranında uzun vadede başarıyı yakalayabilmektedir. Güçlü bir finansal yapı büyük bir rekabet üstünlüğü anlamına gelmektedir. İşletmenin stratejik planlamalarını yapabilmesi, piyasaya yönelik öngörude bulunabilmesi, olası kriz dönemleriyle ilgili önlemler alabilmesi, yakaladığı fırsatları değerlendirebilmesi için finansal tablolarının gerçekçi olması büyük önem taşımaktadır.

FBS'nin işlevini yalnızca bilgi üretmekle sınırlamak doğru bir yaklaşım değildir. FBS aynı zamanda işletmelerin zor durumlara, kriz ortamlarına karşı hazırlıklı hale gelmelerini de sağlayacak erken uyarı sistemlerinin oluşturulmasını, işletmenin amaçlarına ulaşmak için katlanmaya razı olduğu fedakarlık düzeyinin, göze alabileceği risklerin belirlenmesini ve karşılaşılabileceği zorlulara karşı önlemlerin alınmasını da sağlayan bir bilgi sistemidir.

Finansal Bilgi Sisteminin ürettiği bilgilerin birçok kullanıcısı bulunmaktadır. İşletme ortakları, işletme çalışanları ve iç denetçiler gibi işletme içi unsurların yanı sıra yatırımcılar, kredi sağlayanlar, dış denetçiler, devlet kurumları, müşteriler, sendikalar gibi dış unsurlar da bu bilgilere ihtiyaç duyar. İşletmenin piyasa değeri, kredibilitesi, saygınlığı, tercih edilebilirliği de finansal raporlarına göre belirlenir.

İşletmeler için önemi büyük olan bu sistemi ve ürettiği tabloları muhasebenin temel kavramlarından ayrı düşünmek mümkün değildir.

Muhasebe Uygulamaları 1 Nolu Yönetmeliğinde Belirtilen Temel Kavramlar Aşağıda Belirtilmiştir: “

1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Muhasebenin sorumluluğunu belirten bu kavram, muhasebenin anlamını, yerini, amaç ve kapsamını göstermektedir. Muhasebenin organizasyonunda, işlemlerinin yürütülmesinde, mali tabloların hazırlanması, ve paylaşılmasında tüm toplumun

çıkarlarının göz önünde bulundurulması ve bilgi üretim aşamasında gerçekçi, tarafsız ve dürüst olunması gerekliliğini belirtir.

2. Kişilik Kavramı

Bu kavram; işletmenin sahip veya sahiplerinden, yöneticilerinden, personelinden ve diğer ilgililerden ayrı bir kişiliğe sahip olduğunu ve o işletmenin muhasebe işlemlerinin sadece bu kişilik adına yürütülmesi gerektiğini öngörür.

3. İşletmenin Sürekliliği Kavramı:

Maliyet esasının temelini oluşturan bu kavram, işletmelerin faaliyetlerinin süreyle sınırlı olmaksızın sürdürüleceğini, işletme sahip ya da hissedarlarının varlık süreleriyle bağlı olmadığını ifade eder.

Bu kavramın, işletmeler açısından geçerliliğinin bulunmadığı veya ortadan kalktığı durumlarda ise, bu husus mali tabloların dipnotlarında açıklanır.

4. Dönemsellik Kavramı :

Dönemsellik kavramı; işletmenin sürekliliği kavramı uyarınca sınırsız kabul edilen ömrünün, belli dönemlere bölünmesi ve her dönemin faaliyet sonuçlarının diğer dönemlerden bağımsız olarak saptanmasıdır. Gelir ve giderlerin tahakkuk esasına göre muhasebeleştirilmesi, hasılat, gelir ve kârların aynı döneme ait maliyet, gider ve zararlarla karşılaştırılması bu kavramın gereğidir.

Bu kavramın, işletmeler açısından geçerliliğinin bulunmadığı veya ortadan kalktığı durumlarda ise, bu husus mali tabloların dipnotlarında açıklanır.

5. Parayla Ölçülme Kavramı :

Parayla ölçülme kavramı, parayla ölçülebilen iktisadi olay ve işlemlerin muhasebeye ortak bir ölçü olarak para birimiyle yansıtılmasını ifade eder.

Muhasebe işlemleri ulusal para birimine göre yapılır.

6. Maliyet Esası Kavramı :

Maliyet esası kavramı; para mevcudu, alacaklar ve maliyetinin belirlenmesi mümkün veya uygun olmayan diğer kalemler hariç, işletme tarafından edinilen varlık ve

hizmetlerin muhasebeleştirilmesinde, bunların elde edilme maliyetlerinin esas alınması gereğini ifade eder.

7. Tarafsızlık ve Belgelendirme Kavramı :

Bu kavram, muhasebe kayıtlarının gerçek durumu yansıtan ve usulüne uygun olarak düzenlenmiş objektif belgelere dayandırılması ve muhasebe kayıtlarına esas alınacak yöntemlerin seçilmesinde tarafsız ve ön yargısız davranılması gereğini ifade eder.

8. Tutarlılık Kavramı :

Tutarlılık kavramı; muhasebe uygulamaları için seçilen muhasebe politikalarının, birbirini izleyen dönemlerde değiştirilmeden uygulanması gereğini ifade eder. İşletmelerin mali durumunun, faaliyet sonuçlarının ve bunlara ilişkin yorumların karşılaştırılabilir olması bu kavramın amacını oluşturur. Tutarlılık kavramı, benzer olay ve işlemlerde, kayıt düzenleri ile değerlendirme ölçülerinin değişmezliğini ve mali tablolarda biçim ve içerik yönünden tek düzeni öngörür. Geçerli nedenlerin bulunduğu durumlarda, işletmeler, uyguladıkları muhasebe politikalarını değiştirebilirler. Ancak bu değişikliklerin ve bunların parasal etkilerinin mali tabloların dipnotlarında açıklanması zorunludur.

9. Tam Açıklama Kavramı :

Tam açıklama kavramı; mali tabloların bu tablolardan yararlanacak kişi ve kuruluşların doğru karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde yeterli, açık ve anlaşılır olmasını ifade eder.

Mali tablolarda finansal bilgilerin tam olarak açıklanması yanında, mali tablo kalemleri kapsamında yer almayan ancak alınacak kararları etkileyebilecek, gerçekleşmesi muhtemel olaylara da yer verilmesi bu kavramın gereğidir.

10. İhtiyatlılık Kavramı :

Bu kavram, muhasebe olaylarında temkinli davranılması ve işletmenin karşılaşılabileceği risklerin göz önüne alınması gereğini ifade eder. Bu kavramın

sonucu olarak, işletmeler, muhtemel giderleri ve zararları için karşılık ayırırlar, muhtemel gelir ve kârlar için ise gerçekleşme dönemlerine kadar herhangi bir muhasebe işlemi yapmazlar. Ancak bu kavram gizli yedekler veya gereğinden fazla karşılıklar ayrılmasına gerekçe oluşturamaz.

11. Önemlilik Kavramı :

Önemlilik kavramı, bir hesap kalemi veya mali bir olayın nispî ağırlık ve değerinin mali tablolara dayanılarak yapılacak değerlemeleri veya alınacak kararları etkileyebilecek düzeyde olmasını ifade eder.

Önemli hesap kalemleri, finansal olaylar ve diğer hususların mali tablolarda yer alması zorunludur.

12. Özün Önceliği Kavramı :

Özün Önceliği kavramı, işlemlerin muhasebeye yansıtılmasında ve onlara ilişkin değerlendirmelerin yapılmasında biçimlerinden çok özlerinin esas alınması gereğini ifade eder.

Genel olarak işlemlerin biçimleri ile özleri paralel olmakla birlikte, bazı durumlarda farklılıklar ortaya çıkabilir. Bu takdirde, özün biçime önceliği esastır. ”

(www.gib.gov.tr)

Bu on iki kavram kurumsal bir işletme tesis edilmesinin ve yönetilmesinin garantisidir. Gerçeğe uygun ve güvenilir finansal raporların sunulması bu raporların kullanıcıları açısından son derece önemlidir. Bunun için finansal raporların genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, muhasebenin temel kavram ve standartlarına uygun olarak sunulması kaçınılmazdır. Finansal raporlamada sadece işletmenin değil tüm sosyal paydaşların çıkarları gözetilmelidir (Gökgöz, 2012: 132).

Muhasebenin görevlerinden biri de raporlama yapmaktır. Bu raporlar, belirli zaman dilimlerinde, birtakım karar alma süreçlerinde kullanılması amacıyla ürettiği özet bilgiler, finansal tablolar aracılığıyla ilgililer sunulur (Akıncı ve Erdoğan, 1995: 4).

Finansal Bilgi Sisteminin ürettiği sonuçlar finansal tablolardır.

1 Seri No'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği' nde yer alan finansal tablolar ve tanımları şu şekildedir:

“

1. Bilanço (fon durum tablosu):

Bilanço, bir işletmenin belli bir tarihte sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların sağladığı kaynakları gösteren mali tablodur.

Bilançonun düzenlenmesinde, mali tablolar ilkelerinde verilmiş açıklamalar esas alınır.

Bilançonun aktifinde yer alan varlıklar, paraya dönüşme hızlarına göre en çok likitten en az likit değere doğru, pasifinde yer alan kaynaklar ise en kısa vadeli kaynaktan en uzun vadeli kaynağa doğru sıralanırlar.

2. Gelir Tablosu (finansal performans tablosu):

Gelir tablosu, işletmenin belli bir dönemde elde ettiği tüm gelirler ile aynı dönemde katlandığı bütün maliyet ve giderleri ve bunların sonucunda işletmenin elde ettiği dönem net kârını veya dönem net zararını kapsar.

Gelir tablosunun düzenlenmesinde Mali Tablolar İlkelerinde verilmiş açıklamalar esas alınır. Bu tablonun düzenlenmesinde esas faaliyetlerden sağlanan gelir ile süreklilik gösteren diğer olağan faaliyetlerden sağlanan gelir ayrı gösterileceği gibi, süreklilik göstermeyen olağandışı gelirler de ayrı olarak gösterilir. Buna göre, esas faaliyetler için yapılan giderler ile süreklilik gösteren diğer olağan faaliyet giderleri ve süreklilik göstermeyen olağandışı giderler ayrı ayrı gösterilir.

3. Nakit Akım Tablosu :

Nakit Akım Tablosu - İşletmenin belirli bir hesap dönemi içinde ortaya çıkan nakit akışlarını, kaynakları ve kullanım yerleri bakımından gösteren tablodur. Bu tabloda fon kavramı, kasa mevcudu ve bankadaki mevduatları kapsar.

4. Kar Dağıtım Tablosu :

Kar dağıtım tablosu, işletmenin dönem kârının dağıtım biçimini gösteren tablodur.

Kâr dağıtım tablolarının düzenlenme amacı, özellikle sermaye şirketlerinde dönem kârından, ödenecek vergilerin, ayrılan yedeklerin ve ortaklara dağıtılacak kâr

paylarının açıkça gösterilmesi ve şirketlerin hisse başına kâr ile hisse başına temettü tutarının hesaplanmasıdır.

5. Özkaynaklar Değişim Tablosu :

Özkaynaklar değişim tablosu; ilgili dönemde öz kaynak kalemlerinde meydana gelen artış veya azalışları bir bütün olarak gösteren tablodur.

Özkaynaklar değişim tablosunun düzenleniş amacı özellikle sermaye şirketlerinde dönem içinde özkaynak kalemlerinde meydana gelen değişimlerin topluca gösterilmesini sağlamaktır.

6. Satışların Maliyeti Tablosu:

Gelir tablosundaki satışların maliyeti kısmı işletmenin dönem içindeki stok hareketleri ile satılan mamül, ilk madde ve malzeme ile ticari mal gibi maddelerin ve satılan hizmetlerin maliyetini göstermek üzere ayrı bir tablo halinde düzenlenir. (Ek Tablo 5)
Bu tablo, gelir tablosunun ekini oluşturur ve gelir tablosunu tamamlar.

7. Fon Akım Tablosu:

Fon Akım Tablosu - İşletmenin, belirli bir hesap döneminde sağladığı fon kaynaklarını ve bunların kullanım yerlerini gösteren tablodur. Bu tabloda, fon kavramı tüm finansal araçları kapsar.

8. Net İşletme (Çalışma) Sermayesindeki Değişim Tablosu:

Net İşletme (Çalışma) Sermayesindeki Değişim Tablosu- İşletmenin belirli bir hesap döneminde, net işletme sermayesinin kaynaklarını ve kullanım yerlerini gösteren tablodur. Bu tabloda, fon kavramı dönen varlıklar ile kısa vadeli yabancı kaynaklar far-kını belirten net işletme (çalışma) sermayesini kapsar. (www.gib.gov.tr)

Yukarıda kısa tanımlarına yer verilen mali tablolardan, bilanço ve gelir tablosu dipnotları ve ekleri ile birlikte temel mali tabloları, diğerleri ise ek mali tabloları oluşturur.

Tabloların 1 seri no'lu muhasebe sistemi uygulama genel tebliği' nde belirtilen amaçları ise;

- *Yatırımcılar, kredi verenler ve diğer ilgililer için karar almada yararlı bilgiler sağlamak.*
- *Gelecekteki nakit akımlarını değerlendirmede yararlı bilgiler sağlamak.*
- *Varlıklar, kaynaklar ve bunlardaki değişiklikler ile işletme faaliyet sonuçları hakkında bilgi sağlamaktır. (www.gib.gov.tr)*

Yönetmelikte de belirtildiği gibi finansal tabloların amaçları ilgililerin doğru kararlar alması için gereken bilgileri sunmaktır. Karar alma aşamasında kullanılacak bilgiler işletmenin geleceğine yön vereceğinden bu bilgilerin kaliteli, doğru kararlara yönlendirecek bilgi olarak değerlendirilebilmesi için sahip olması gereken birtakım özellikler vardır. Bu özellikler:

1. Anlaşılabilirlik:

Finansal tabloların alınacak kararları doğru etkileyebilmesi için doğru anlaşılması gerekmektedir. Tabloların açık, net, anlaşılabilir olması gerekir ancak tabloların sade ve anlaşılır olması için ihtiyaç duyulan bilgileri içermeyecek şekilde basit düzenlenmemesi gereklidir. Finansal tabloların ilgilisi işletme ya da genel finansal kavramlar ile ilgili hiç bilgisi olmayan kişi ya da kurumlar değildir bu yüzden bu tabloların çok basit olması gerekli değildir. Önemli olan finansal tabloların ihtiyaç duyulan bilgileri karışıklığa yol açmayacak kadar açık, yanlış yönlendirme yapmayacak kadar net ve anlaşılır biçimde yansıtmasıdır.

2. İhtiyaca Uygunluk:

Bir bilginin değeri o bilginin kullanılabilirliğinden gelmektedir. Bu yüzden anlamlı bilgi ihtiyaca uygun bilgidir. Finansal tablolarda yer alan bilgiler işletmenin dününden yarınına bir öngörü yaratacak bilgiler olup, bu bilgilerin ihtiyaçları karşılayacak bilgiler olması gereklidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken ihtiyaç duyulan ve duyulmayan bilginin doğru değerlendirilmesidir. Bazı durumlarda gereksiz görünen bilgiler bile anlamlı olabilmektedir. Örneğin çok küçük tutarlarla ilgili bilgilere ihtiyaç duyulmayacağı

düşünülebilir ancak bu tutarlar birlikte değerlendirildiğinde ilgili için ihtiyaç duyulan bir bilgi halini alabilir.

3. Güvenirlik:

Doğru kararlara yönlendirecek, isabetli değerlendirmeler yapılabilmesini sağlayacak, geleceğe dair yapılacak planlara rehberlik edebilecek bilginin öncelikle güvenilir olması gerekir. Hazırlanan tablolar olay ve işlemleri objektif ve gerçekçi biçimde yansıtmalıdır (Akgüç, 2008: 3).

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, Muhasebe Uygulama Yönetmeliği'ne göre, güvenilir kabul edilen bilginin özellikleri:

1. İşlem ve olayları doğru olarak göstermesi
2. Kanıtlanabilir olması
3. Tarafsızlık gözetilerek sunulması
4. Tam olarak açıklanması, olarak kabul edilmektedir (BDDK, MUY, s:15).

4. Karşılaştırılabilirlik:

Finansal tabloların temel işlevlerinden biri de işletmenin zaman içerisindeki değişimlerinin anlaşılmasına olanak sağlamaktır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken dönemsel değişiklikleri aynı bölümlerde izlemektir. Bunun sağlanabilmesi için finansal tabloların dönemsel tutarlılığı sağlanmalıdır.

Finansal tablolarla sunulan bilgiler anlaşılır, ihtiyaca uygun, güvenilir ve karşılaştırılabilir olduğu oranda ilgililerin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır. Bunlarla birlikte bilgilerin zamanında sunulması ve tarafsız bir şekilde hazırlanmış olması gerekir. Bu bilgilerin Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde belirtilen şekilde hazırlanması denetimin daha kolay, etkin ve kolay biçimde yapılmasına olanak sağlayacaktır.

3.5. M.B.S’de Üretilen Bilgiler Ve Karar Almada Kullanılması

Muhasebe bilgi sistemi verilerin kaydedilmesi-sınıflandırılması-işlenmesi ve bilgi üretimi süreçlerini takip ederek ilgililerce ihtiyaç duyulan bilgileri üretir bu bilgilerden raporlar, analizler, sayısal sonuçlar olarak karar alma süreçlerinde yararlanılır. Maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesince üretilen bilgiler işletme iç çevresini ilgilendiren içe dönük bilgilerdir. Finansal muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgiler ise hem işletme içine hem işletme dışına yönelik tablolar olup belli standartlar ve kurallara göre oluşturulur.

İşletmenin tüm yönetimi MBS den elde edilen bilgilere ihtiyaç duyar üst yönetimin bütünlüklü bir değerlendirme yapmasının yanı sıra birim yöneticileri de MBS bilgilerini kullanmak zorundadır. Üretim bölümü yöneticileri maliyet ve stok verileri gibi bilgileri kullanarak üretim planlamalarını yaparken pazarlama yöneticileri reklam tanıtım maliyetlerini değerlendirir ve gelecek çalışmalarını bütçe olanaklarına göre şekillendirir. Finans bölümü kaynakların nasıl kullanıldığından yatırıma ayrılacak bütçeye kadar birçok konuda MBS bilgilerine ihtiyaç duyar, İnsan kaynakları personel giderleri, tazminatlar vb. birçok noktada MBS ile etkileşim halindedir. Yani MBS tüm işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlar.

İşletme içine sağladığı bilgilerle hem işletmenin mevcut durumunu ortaya koyar hem geçmişten bugüne yaşanan değişimleri gösterir, hedeflere ne kadar ulaşıldığını belirler. Hem de geleceğe dönük planlamalara ışık tutar.

Muhasebe Bilgi Sistemi işletmenin içine olduğu kadar dışına da bilgi sağlar. Kreditorlerin işletme ile ilgili alacağı kararlarda da yatırımcıların kendilerine çizecekleri yol haritasında da finansal tablolar yol göstericidir. İşletmenin ödeyeceği vergilerin hesaplanmasında da muhasebe bilgileri kullanılır. Ayrıca, finansal raporlar mevcut ve potansiyel yatırımcılara ve kreditorlere, rasyonel yatırım ve kredi kararları alabilmeleri için yol gösterir.

Bilginin etkilediği kararlar yalnızca işletme yönetiminin ya da kreditorlerin değil yatırımcıların da alacağı kararlar olup piyasalarda işlem görmekte olan şirketler ile ilgili olarak şirketin hisse senedi değerlerini dolayısıyla da şirketin değerini etkileyebilecek devri, birleşme, sermaye artırımı, tasfiye gibi bilgilerin gereken zamanda tüm yatırımcılar için, etkin piyasalar hipotezine uygun bir şekilde, aynı anda tam, eksiksiz ve doğru olarak kullanıma sunulması gerekmektedir. Aksi takdirde içerden öğrenenlerin ticareti olarak adlandırılan; bir

halka açık anonim ortaklıkta, yaptığı görevi sebebiyle, bir menkul değerin ileride alacağı değer ile ilgili bilgilere ulaşabilen kişinin, bu bilgiler halka açıklanmadan önce, borsa içi veya borsa dışı ticarete kendisi ya da bir başkası için kullanarak çıkar elde etmesi durumu ortaya çıkacaktır. Bu durum dünyadaki birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de SERMAYE PİYASASI KANUNA göre suç sayılan, piyasaların etkinliğinin sağlanması için önüne geçilmesi gereken bir durumdur. Bu durum sermaye piyasasına duyulan güveni sağlamak amacıyla yasaklanmış ve suç olarak sayılmıştır (Değirmencioğlu Aydın, 2015: 102).

MBS bilgilerinin kullanım alanının genişliği ve bu bilgilerin ne derece değerli olduğu göz önünde bulundurulduğunda bilgilerin doğruluğunun önemi bir kez daha görülmektedir. Bu noktada hata ve hile kavramlarından bahsedilmesi ihtiyacı duyulmaktadır.

Muhasebede hata; kanunlara, yönetmelik ve yönerge gibi yasal mevzuata, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile işletme politikalarına ve doğruluğu kabul edilen diğer ilke ve prensiplere aykırı ancak kasıt unsuru içermeyen fiil ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Dinç ve Cengiz, 2017: 227).

Hataların nedenleri bilgisizlik, özensizlik ya da ihmal olabilir bu noktada önemli olan ve hata ve hile ayrımını ortaya koyan kasıt olmaması ve kişi ya da kurumların bu hatadan bir çıkar sağlamamasıdır.

Bu hatalar kısaca;

Matematiksel Hatalar (aritmetik işlemler sırasında yapılan hatalar)

Kayıt Hataları (rakam hataları, hesap hataları ve hesabın borç alacak taraflarının karıştırılması gibi hatalar)

Nakil Hataları (kayıtlar arası geçiş sırasında yapılan hatalardır)

Unutma ve Tekrarlama Hataları (işlemlerin ilgili döneme kaydedilmemesi veya kayıtlara hiç geçirilmemesi ya da birden fazla olarak kaydedilmesi)

Bilanço Hataları (Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde belirtilen bilanço düzenleme ilkelerine aykırı olarak yapılan her türlü işlem) olarak belirtilebilir.

Hile ise; çeşitli yolsuzlukları gizlemek, işletmenin gerçek durumunu başka göstermek, vergi kaçırmak ya da çıkar elde etmek amacı ile bilinçli bir şekilde yapılan hareketlerdir. Bilinen başlıca hileler:

Kasti Hatalar (bilinçli biçimde yapılan matematiksel hatalar)

Kayıt Dışı İşlemler (belgesiz yapılan ya da kayıtlara yansıtılmayan işlemler)

Sahte Belge Düzenlenmesi ve Kullanılması (KDV Genel Tebliğinin 28 nolu tebliğinde hukuki geçerliliği sağlayan zorunlu ve yeterli unsurlara sahip olmayan belgeler ile işlem yapılması)

İşlemden Önce ve Sonra Kayıt (işlemin gerçekleşme tarihinden önce veya sonraki bir tarih itibarıyla kaydedilmesi)

Uydurma Hesaplar (var olmayan kişi veya kurumlarla olan işlemleri yapılmış gibi yansıtmaya)

Bilanço Hileleri (belli bir amaç doğrultusunda bilançonun olduğundan farklı olarak düzenlenmesi)

Bilgisayar Hileleri(bilgi teknolojisi üzerinden yapılan hileler) olarak belirtilebilir.

Hatalar bilinçli bir biçimde olmasa da çıkar sağlamaya da doğru bilgilerin yansıtılmasına engel olur ve doğru kararlar alınmasının önüne geçer. Bilgi sistemlerinin etkin kullanılması hataların da büyük oranda önüne geçerek yanlış kararlar alınmasını engeller.

Hileler ise çıkar amaçlı ve bilinçli yapıldığından işletmeyi, kişileri, kurumları ya da devleti bilerek yanlışla götürerek zarara uğrattır.

İçerden öğrenenlerin ticaretinin engellenmesi, hata ve hilelerin ortaya çıkması ve engellenmesi ancak denetimin etkinliğiyle mümkündür. Haksız çıkar elde etmenin önüne geçilebilmesi, vergilendirme işlemlerinin doğru yapılabilmesi için hem toplumsal açıdan hem de işletmeler ve kişiler açısından hayati bir önem arz eden denetim kavramı ve denetimin öneminden bir sonraki bölümde detaylı olarak bahsedilecektir.

4. Muhasebe Bilgi Sistemi Ve Denetim Fonksiyonu

4.1. Denetimin Tanımı

Ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda sınırların gün geçtikçe önemini yitirdiği; yönetim anlayışlarının, bilginin, emeğin ve rekabetin küreselleştiği günümüz dünyasında işletmelerin yalnızca sahiplerine karşı sorumlu olduğu dönemler geride kalmıştır. Muhasebe kişilik kavramından anlaşılabileceği üzere bu durumu ok daha önceleri işaret etmiştir. Artık

işletmeler çalışanlarından müşterilerine, devlet kurumlarından uluslararası örgütlenmelere kadar birçok ilgiliye karşı sorumlu ve hesap verebilir hale gelmek zorundadır. Yönetim anlayışı gün geçtikçe değişmekte şeffaf, hesap verebilir, demokratik ve katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaşmakta, teknolojik gelişmelerle birlikte bilginin önemi artarken bilgiye erişim kolaylaşmaktadır. Dünya genelinde yaşanan krizler, ortaya çıkan şirket yolsuzlukları muhasebe hata ve hilelerinin yol açtığı sorunlar birçok kesimi aynı anda etkilemiş bu olaylar sonucunda denetim kavramının önemi bir kez daha anlaşılmıştır. Şirketlerin muhasebe süreçlerinde görülen yanlışlıkların yalnızca şirketin sahiplerini değil şirket çalışanlarından yatırımcılara kadar toplumun birçok kesimini, ülke ekonomisini hatta dünyayı etkileyebildiğinin örnekleri görülmüştür. Yaşanan skandallar ve krizlerin ardından tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de denetim kavramı yeniden ele alınmış, denetimin gerekliliği ve önemi tüm kesimlerce bir kez daha anlaşılmış ve yasal düzenlemelerde de yerini almıştır.

Denetim, bağımsız bir uzman tarafından, ekonomik bir birime veya döneme ait bilgilerin, önceden saptanmış kriterlere ne derece uygun olduğunu araştırmak ve bu araştırma sonucunu bir rapor olarak ortaya koymak amacıyla yapılan kanıt toplama, inceleme ve değerlendirme sürecidir (Ataman, 2001: 15).

Denetim, kısaca yapılan faaliyetlerin gerçekleşme ve etkinlik seviyesini, verimliliğinin istenilen düzeye uyum derecesini ortaya koyan ve daha iyiye ulaşılmasını sağlamak için gereken kontrol sürecidir (Erdemir, 2015: 60).

Denetim kavramına ilişkin tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi denetim önceden belirlenmiş kriterler doğrultusunda gerçekleştirilebilecek, sonuçları ilgililerce paylaşılacak, bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Denetim finansal tablolar ve diğer finansal bilgiler dâhil olmak üzere denetime tabi konuların belirlenmiş bir kıstasa uyumlu olup olmadığı hususunda kullanıcılara TDS çerçevesinde güvence sağlayacak bir görüş oluşturulması amacı ile yapılır. **(Bağımsız Denetim Yönetmeliği Resmi Gazete Tarihi: 26.12.2012 Resmi Gazete Sayısı: 28509).**

Denetim, olması gerekenle olanın kıyaslanması, aradaki olumsuz farkların saptanarak düzeltici önlemlerin alınmasıdır (Mucuk, 2005: 171).

Günümüz işletmelerinde her ne kadar gelişen teknoloji kullanılıyor olsa bile faaliyetlerin yürütülmesi sırasında hala en önemli güç insandır. Verileri hazırlayan, toparlayan, sistem girişlerini gerçekleştiren; işletmelerin geleceğine dair karar verecek olan,

yatırım kararlarında alternatifler arası bir değerlendirme yapacak olan her zaman insan faktörüdür. Önceden belirlenen ölçütler ya da genel geçer kurallar ve varsayımlar olsa da bunları değerlendirecek ve uygulayacak olan her zaman insandır ve bu durum en azından yapay zeka kullanımı yerleşene kadar sürecektir. Bu da denetimin zorunluluğunun nedenidir.

Denetimi zorunlu kılan faktörler genel olarak dört başlık altında toplanabilir:

- A. Çıkar çatışması,
- B. Muhasebe sistemlerinin karmaşıklığı,
- C. Bilgilerin alınacak kararlarla ilgili olması,
- D. Diğer nedenler (Taş ve Durmuş, 2008: 6).

İşletmeler için önemi ve gerekliliği tartışılmaz olan denetim kavramının tanımlarından da çıkarılabilecek temel özellikleri kısaca;

- Denetim, ekonomik bir birim veya döneme ait bilgilere uygulanır.
- Denetim bir karşılaştırma sürecidir.
- Denetim, kanıt toplama ve değerlendirme esasına dayanır.
- Denetim, konusunda uzman ve bağımsız kişilerce yürütülür.
- Her denetim çalışmasının sonucunda bir rapor düzenlenir, şeklinde sıralamak mümkündür (Bozkurt, 2015: 28).

Genel bir kavram olarak özellikleri yukarıda belirtilen denetim faaliyetleri denetimin amacına ya da denetimi yapanlara göre sınıflandırılabilir. Denetimi yapanlar kadar denetim sonuçlarının ilgilileri de denetim türlerine göre farklılık göstermektedir. Yine denetim sürecinde karşılaştırmalara, değerlendirmelere, uygunluğa konu olan yasalar, mevzuatlar, tüzükler, kurallar ya da ilkeler denetim türlerine göre farklılık göstermektedir.

4.2. Denetim Türleri

Denetim faaliyetleri amacına, denetçi türüne, kapsamına ve niteliğine göre sınıflandırılabilir.

Amacına göre denetim türleri;

Muhasebe Denetimi: Finansal tabloların denetimi ya da bağımlı/bağımsız dış denetim olarak da nitelendirilebilir. İşletmenin finansal tablolarının biçimsel olarak belirtilen kriterlere uyup uymadığı, düzenlenirken muhasebe ilkelerine ve standartlara uygun düzenlenip düzenlenmediği; içerik olarak doğruyu yansıtıp yansıtmadığının denetlenmesidir. İşletmeler tarafından hazırlanan tablolar (bilanço, gelir tablosu, satışların maliyeti tablosu, fon akım tablosu, nakit akım tablosu, kar dağıtım tablosu, özkaynak değişim tablosu ve diğer tablolar) işletme dışından bir denetçi tarafından denetlenerek hazırlanan rapor ilgililerle paylaşılır. Muhasebe denetimi TMS 1 de belirtilen tabloların bütünlüklü bir biçimde incelenip değerlendirilmesi şeklinde yapılır. Tabloların tam, doğru, zamanında ve gerçeği yansıtacak biçimde hazırlanarak denetlenmesi finansal tabloların güvenilirliğini ve işletmenin saygınlığını ve piyasa değerini artıracaktır.

Muhasebe denetiminin amacı işletme ilgililerine ilgilendikleri bilgilerin güvenilir olup olmadığı konusunda görüş bildirmektir (Bozkurt 2015: 30).

Finansal tabloların denetimi, grupların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapılmakta, denetlenen finansal tablolar tüm grupların bilgisine sunulmaktadır (Çalgan, 2008: 363).

Bir kuruluşa, şirkete ait olan finansal tabloların, ait oldukları kuruluşun veya şirketin finansal durumunun ve faaliyet sonuçlarının doğru ve gerçeğe uygun bir biçimde, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine, muhasebe standartlarına ve yasal mevzuata uygun olarak yansıtılıp yansıtılmadığı hakkında denetim görüşünün bildirilmesidir (Özbingöl, 2008: 117).

Muhasebe denetimi kullanıcıların karar verme sürecinde, kendi bilgi ve donanımları ile uyumlu olarak, doğru karar vermelerinin en büyük teminatıdır.

Uygunluk Denetimi: İşletme faaliyetlerinin yasa, mevzuat, talimat, tüzük ve yönetmeliklere uygun olup olmadığının denetlenmesidir. Denetimi yapan işletme içinden ya da işletme dışından bir görevli olabilir. Faaliyetlerin yönetimce belirlenen kurallar çerçevesinde yapılıp yapılmadığının işletme içinden bir görevli tarafından denetlenmesi de kamu denetçileri tarafından SGK, İş Kanunu, Vergi Usul Kanunu vb. belirtilen hükümlere uygun olup olmadığının denetlenmesi de uygunluk denetimi olarak adlandırılabilir. Denetim sonuçları yalnızca ilgili kişi ya da kurumlarla veya işletme yönetimiyle paylaşılır.

İşletme faaliyetlerinin yasa, yönetmelik vb. hukuk kurallarına ya da üst yönetimce oluşturulmuş işletme içi normlara uygunluğunun anlaşılması için yapılan denetim, uygunluk denetimidir (Gücenme, 2008: 231).

Yönetim Denetimi: Performans denetimi ya da faaliyet denetimi olarak da tanımlanmaktadır. Dış denetçilerce işletme yönetiminin isteğiyle yaptırılabilir. Sonuçları yalnızca işletme yönetimiyle paylaşılır. İşletmenin belirlediği amaç ve hedeflerin neresinde olduğu yani işletmenin performansı bir bütün halinde değerlendirilir. Yalnızca mali konularda ya da mali tablolar üzerinden yapılan denetimden farklı olarak işletmenin tüm fonksiyonları ile ilgili bir değerlendirmeyi içerir.

İşletme yönetiminin belirlediği amaçlara ulaşma düzeyini ve işletmenin ne derece verimli çalıştığını belirlemek amacıyla yapılan değerlendirmeler faaliyet denetimidir (Güredin, 1995: 14).

Yukarıda belirtilenler dışında konuya ve kuruma özel yapılan özel amaçlı denetimlerden de söz edilebilir. Genellikle belirli bir konuda karar almaya yönelik ihtiyaç duyulan bilgilere yönelik yapılır. Denetçinin denetim yapacağı konu hakkında bilgili olması çok önemlidir. Mahkemelerce yaptırılan denetimler, işletme ile ilgili verilecek stratejik kararlar öncesi yaptırılan denetimler (kredi verme, ortaklık, satın alma, şirket evliliği vb.), vergi incelemeleri ya da bir yolsuzluğun araştırılmasına yönelik yapılan incelemeler Özel amaçlı denetimler kapsamında değerlendirilebilir.

Karşılaştırılabilir bilgiler ile ölçütler denetimin amacına göre değişir;

- Denetimin amacı mali tabloları denetlemek ise kullanılabilecek bilgi finansal tablolardır. Karşılaştırma ölçütleri ise genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, muhasebenin temel kavramları, vergi ve SPK mevzuatlarıdır.
- Denetimin amacı kayıtların doğruluğunu araştırmak ise temel veriler işletme elemanlarınca tutulmuş muhasebe kayıtlarıdır. Karşılaştırma ölçütleri ise yetkililerce konulmuş prosedürler, yöntemler ve yasal yükümlülüklerdir (Erkan, 2012: 131).

Tablo 2.2 Denetim Türleri Tablosu

DENETİM TÜRÜ	DENETÇİ	İLGİLİ	KAPSAM	ÖLÇÜT
MUHASEBE DENETİMİ	Dış denetçi	Tüm gruplar	Finansal tablolar (Bilanço, gelir tablosu, kar dağıtım tablosu vb.)	Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, diğer ilgili düzenlemeler
UYGUNLUK DENETİMİ	İç ya da dış denetçi	Yalnızca ilgili kurum ya da işletme yönetimi	Tüm işletme faaliyetleri	Vergi Usul kanunu, yönetmelik, yönetim kurulu kararları, şirket ana sözleşmesi
YÖNETİM DENETİMİ	İç denetçi	İşletme yönetimi	Verimlilik oranları, bütçeler, performans değerlendirme anketleri vb.	Verimlilik oranları, bütçeler, performans değerlendirme anketleri vb.

Denetçi statüsüne göre denetim türleri ise;

İç Denetim: İşletme faaliyetlerinin önceden belirlenmiş normlara uygun bir biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin işletme içinden görevlendirilen bir denetçi tarafından değerlendirilmesidir. İç denetim işletmenin hem mali hem mali olmayan konularda belirlenen usul ve esaslara göre faaliyet gösterip göstermediğini denetlerken iç kontrol sisteminin etkinliği yöneticilerin performansları gibi konularda da fikir verici raporlar hazırlayabilir. İç denetim direk olarak yönetim kuruluna bağlı çalışır ve hazırladığı raporları yönetime sunar. Bu raporların amacı eksikliklerin belirlenerek düzeltilmesidir, soruna yol açabilecek durumların tespit edilmesi ve önlemlerin alınmasıdır. İç denetim raporları işletme dışına yönelik hazırlanan bağlayıcı raporlar değildir.

İç denetim, iç denetçiler tarafından, yönetim kuruluna bağlı olarak ve yönetim kurulunca belirlenmiş görev alanının dışına taşmadan işletme faaliyetlerinin performansının incelenmesi ve işletme hedeflerine ulaşma düzeyinin belirlenmesidir (Kavut, 2009: 37).

İç denetimin amaçları yönetimce belirlenen prosedürlere uygun davranılıp davranılmadığının, işletme kaynaklarının ne ölçüde verimli kullanıldığının, faaliyetlerin etkinliğinin, bilgi ve belgelerin doğru hazırlanıp hazırlanmadığının denetlenerek yönetime bilgi akışı sağlamaktır. İç denetim faaliyetleri performans denetimi ve uygunluk denetimini

içerse de mali tabloların incelenmesi yönüyle muhasebe denetimi de yapılmış olur. İç denetimin önemli bir misyonu da belirlenen hataların bir kez daha yapılmasının önüne geçmektir. Ayrıca iç denetim faaliyetleri iç kontrol sisteminin etkinliğinin de anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. İç denetim sayesinde yalnızca mali raporların doğruluğu değil çalışanların işletme politikalarına ve önceliklerine ne kadar uyumlu davrandıkları da değerlendirilir. İç denetim birimler arası ya da özellikle çok şubeli işletmelerde şubeler arası farklı uygulamalar yapılmasının önüne geçerek Kurumsal kültürün oluşmasına bilginin paylaşılmasına da olanak verir. Ayrıca iç denetim bağımsız denetimciler için de bir fikir oluşturur. Sosyal sorumluluk kavramına uygun davranıp davranılmadığını da ortaya koyar.

Bağımsız Denetim: Denetim faaliyetinin işletmeden tamamen bağımsız işletme dışından yetkili bir görevli tarafından belirli bir sözleşme imzalanarak gerçekleştirilmesidir.

Türkiye’de Bağımsız Denetim Mesleğinin oluşması ve yasalar açısından kendisine yer bulması çok da eski değildir. İlk yasal düzenlemeler Bankacılık sektörüne yönelik olmuş ardından Sermaye Piyasasına yönelik düzenlemeler takip etmiştir. SPK ‘dan çok sonra Enerji Piyasalarına yönelik düzenlemeler de yapılmış ancak bu düzenlemeler diğerlerine göre kapsamlı olmamıştır (Sağlar, 2015: 171).

“Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ’de bağımsız denetim, işletmelerin kamuya açıklanacak veya Kurulca istenecek yıllık finansal tablo ve diğer finansal bilgilerinin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla bağımsız denetim standartlarında öngörülen gerekli tüm bağımsız denetim tekniklerinin uygulanarak, defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetlenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanması şeklide tanımlanmıştır. Aynı tebliğin 3. Maddesinde bağımsız denetimin amacı ise finansal tabloların, finansal raporlama standartları doğrultusunda bir işletmenin finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun ve doğru bir biçimde gösterip göstermediği konusunda bağımsız denetçinin görüş bildirmesini sağlamak şeklinde yer almaktadır.” (www.spk.gov.tr).

Bağımsız denetim belgeler, kayıtlar, defterler, finansal tablolar üzerinden gerçekleştirilir. Denetimin amacına uygun olabilmesinin ön koşulu denetçinin şirket ile alacağı ücret dışında hiçbir ekonomik ilişkisinin, çıkarının ya da beklentisinin

bulunmamasıdır. Denetçi şirket ile yaptığı sözleşmeye istinaden finansal raporların gerekli standart ve ilkelere uygun olup olmadığı ile ilgili gerekli denetimi gerçekleştirir ve raporunu hazırlar. Hazırlanan rapor tüm ilgililerle paylaşılabilir hatta bazı durumlarda paylaşılması zorunludur.

Kamu Denetimi: Kamu görevlileri tarafından kamu yararını gözeterek yapılan dayanağı yasalar olan denetimdir.

Kamu denetçileri, yürütme organının bağlı olarak çalışan ve kamu adına denetim yapmakla görevli ve yetkili kişiler olup yasal yetkileri çerçevesinde denetim faaliyetlerini yürütürler (Duman, 2008: 16).

4.3. Denetçi Ve Denetçi Türleri

Denetçi: Denetim faaliyetlerini yürüten, denetim faaliyetleri sırasında kullanacağı bilgi tecrübe ve karakteristik özelliklere sahip uzman kişidir. Önceden belirlenen kriterlere göre işletme faaliyetlerini ve finansal tablolarını inceleyen, bu süreçte gerekli kanıtları toparlayıp değerlendiren ve denetim sonuçlarını ilgililere raporlayan kişilerdir. Denetçiler denetim faaliyetlerini yaparken bağımsız denetçileri, iç denetçiler ve kamu denetçileri olmak üzere 3 ayrı başlıkta incelenebilir:

Bağımsız Denetçiler: 01 / 06 / 1989 tarihli ve 3568 sayılı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik (SMMM) ve Yeminli Mali Müşavirlik (YMM) Kanununa göre yeminli mali müşavirlik ya da serbest muhasebeci mali müşavirlik ruhsatını almış meslek mensupları arasından Kamu Gözetim Kurulu tarafından yetkilendirilen kişilerdir. (*Resmi Gazete, Sayı 28509, 26 Aralık 2012.*)

Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ’de bağımsız denetçi, bağımsız denetim kuruluşlarının bağımsız denetimle görevlendirdiği her kademdeki denetim elemanlarını ifade eder şeklinde tanımlanmıştır.

Bağımsız denetçiler mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve tecrübeye sahip, uyumluluğunu değerlendirdikleri tablolar ile ilgili gerekli mevzuat, yasa ve ilkelere hakim, etik değerlerin bilincinde; görevlerini yerine getirirken bağımsız duruşlarını zedeleyebilecek her türlü

ilişkiden uzak durmaya özen gösteren, sır saklamayı ilke edinmiş, haksız rekabet yaratabilecek uygulamalardan kaçınan uzaman kişiler olmalıdır. Hazırladıkları raporları tüm ilgililerle paylaşırlar. Yaptıkları değerlendirmenin sonuçları hem işletmenin alacağı stratejik kararları hem de yatırımcıların alacakları yatırım kararlarını etkileyeceğinden hem işletmeye hem topluma karşı bir sorumlulukları bulunmaktadır.

İç Denetçiler: İşletmenin çalışanları arasında yer alan yönetimce iç denetimi yapmakla görevlendirilen kişilerdir. Sorumlulukları işletme yönetimiyle sınırlı olup hazırladıkları raporları yalnızca yönetimle paylaşırlar. İşletme varlıklarının korunup korunmadığı, iş yapış tarzlarının işletme kurallarına uygun olup olmadığının yanı sıra finansal tabloların güvenilirliğini de denetlerler. İşletmede gerçekleşebilecek hata ve hilelerin tespit edilmesini sağlarlar. Hazırladıkları raporlarla işletmenin geleceği için risk oluşturabilecek uygulamaları yönetimle paylaşarak önlem alınmasını sağlarlar. Kurum kültürünün oluşmasına ve içselleştirilmesine katkı sağlarlar.

İç denetim işletmeler için faaliyetlerinin performansını inceleyen, işletmenin hedeflerine ulaşığı ulaşmadığını ortaya çıkaran önemli bir araçtır. İç denetçiler yönetim kuruluna bağlı olarak yönetim kurulunun belirlediği görev alanı içinde kalarak çalışmalarını yürütürler (Kavut, 2009: 37).

Kamu Denetçileri: Kamu yararını gözeterek incelemelerde bulunan kamu görevlileridir. İşletme faaliyetlerinin belirlenen yasal normlara uygun olup olmadığını denetler, yapılan işlemlerde kamu yararının gözetilip gözetilmediğini değerlendirir. Kamu denetçileri bir kamu kurumunu denetlerken iç denetçi, özel bir şirketi denetlerken dış denetçi olarak değerlendirilebilir.

Kamu denetçileri yürütme organın bağlı olarak çalışan ve kamu adına denetim yapmakla görevli ve yetkili kişilerdir (Duman, 2008: 16).

4.4. Denetim Süreci

Denetim birbirine bağılı aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreçler temelde müşterinin seçimi ve işin alınması, denetimin planlanması, denetim programının yürütülmesi ve denetim sonuçlarının raporlanmasıdır (Güredin, 1995: 21).

Müşterinin seçimi ve işin alınması: Denetçi ve firmanın görüşmesi sonucunda denetçi denetimi kabul ya da reddeder. Denetçi firma dürüstlüğüne güvendiği saygınlığına zarar getirmeyeceğine inandığı firmalarla çalışmak ister. Kararını vermeden önce ön araştırma ve değerlendirmelerde bulunur. Bu noktada firmanın daha önce çalıştığı denetçi ile de görüşme yaparak fikir alabilir. Denetimin kabul edildiği durumda bir denetim sözleşmesi imzalanır. Denetim sözleşmesi hazırlanırken Bağımsız Denetim Standardı 210 da yer alan standartlar dikkate alınmalı sözleşme gerekli bilgileri ve karşılıklı yükümlülükleri karışıklığa meydan vermeyecek şekilde açık bir biçimde içermeli ve yazılı olarak hazırlanmalıdır. Sözleşme imzalandıktan sonra denetçi ön incelemeye başlar. Ön inceleme denetimin planlanması için ihtiyaç duyulan bilgilerin toparlanması şeklinde olur. Bu noktada denetçi iç denetim değerlendirmelerini de göz önünde bulundurup iç denetçiyle görüşebilir.

Denetimin Planlanması: Denetimin amacına göre planlanma yapılır bu aşamada takvimlendirme, kullanılacak tekniklerin belirlenmesi, stratejinin belirlenmesi ve denetimin planlanması yapılır. Denetçi firma faaliyetlerine ilişkin mevzuat incelemelerinin, gerekli iş bölümlerinin yapıldığı aşama denetimin planlanması aşamasıdır.

Denetim planı dinamiktir. Denetime başladıktan sonra risk değerlendirme safhasında elde edilecek bulgulara göre denetim planı kısmen veya tamamen değiştirilebilir (Buz, 2015: 39).

Denetim programının yürütülmesi: Planlanan denetim faaliyetlerinin uygulanmaya konmasıdır. Kanıt toplama aşaması olarak değerlendirilebilir. Bu aşamada gerekli inceleme ve testler yapılır. Hesap bakiyelerinin incelenmesi, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumun kontrolü, mevcut aktiflerin kontrolü, bütün aktif ve pasiflerin bilançoda doğru olarak gösterildiğinden emin olmak için belirli muhasebe kayıtlarının incelenmesi, tablolarda yer alan bilgilerin doğruluğundan emin olmak için muhasebe kayıtlarının incelenmesi, mali tablolardaki kalemlerin paraca değerlerinin hesaplardakini aynen yansıttığından emin

olunması bu aşamada yapılan işlem ve incelemelerdir. Analitik inceleme tekniklerinin uygulanması, istatistiki incelemelerin yapılması, önceki yıllara ait verilerin ya da sektörel verilerin değerlendirilmesi de kanıt toplama aşamasında yapılan değerlendirmelerdendir.

Denetçinin, denetimi tamamlayıcı nitelikteki çalışmaları şunlardır:

- Yapılan denetim programının yeniden gözden geçirilmesi,
- Gelecekteki olası belirsizliklerin değerlendirilmesi,
- Bilânço tarihinden sonraki önemli olayların gözden geçirilmesi,
- Müşteri ile ilişkili olan kişi ve kuruluşlarla yapılan işlemleri belirleme ve inceleme,
- Müşteri işletmeden beyan mektubu alınması,
- Genel analitik testler yapılması (Selimoğlu, 2013: 67).

Denetim sonuçlarının raporlanması: Denetçi denetimi sonlandıracak son değerlendirmelerini de yaptıktan sonra gerekirse işletmeden gerekli düzeltmeleri de isteyebilir. Daha sonra işletmeden bir teyit mektubu ister, hazırlanan tabloların sorumluluğunun işletmede olduğunun beyan edildiği bu teyidin ardından denetim raporunu hazırlar. Denetçi olumlu, olumsuz ve şartlı görüş açıklamayı veya görüş açıklamamayı tercih edebilir. Kesin rapor denetim firmasınca onaylandıktan sonra baş denetçi imzasıyla işletmeye sunulur. Bağımsız denetim raporunun denetim standartlarına uygun düzenlenmesi gerekir. Denetçinin olumlu görüş bildirmesi, finansal tabloların güvenilir olduğu, olumsuz görüş bildirmesi finansal tabloların güvenilir olmadığı anlamına gelirken koşullu görüş güvenilirliği bozmayacak aykırılıkların varlığını belirtir. Denetçinin denetimini sınırlayarak görüş oluşturmamasını engelleyen bir durumun varlığı halinde denetçi görüş açıklamamayı tercih edebilir.

Denetim sürecinin aşamalarının iç içe geçmiş birlikte ilerleyen süreçler olarak değerlendirmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Ortaya çıkan raporun güvenilirliği denetçinin incelemeyi ne derece titiz ve dikkatli yaptığı kadar, işletmenin denetçiye sunduğu bilgilerin ne derece güvenilir olduğuyula da ilgilidir. Bu noktada işletmeye gerekli bilgileri sağlayan bilgi sistemlerinin etkinliği de denetimin güvenilirliğinin bir belirleyicisidir.

4.5. Denetim Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi

Muhasebe, denetim ve kurumsallaşma ayrı ayrı düşünölemeyecek kadar iç içe geçmiş birbirini tamamlayan ve etkileyen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Muhasebe fonksiyonunun ve denetim anlayışının gelişmediğı bir işletmede kurumsallaşma düşünölemez.

Denetimin amacı, bir işletmenin bir dönemlik mali olaylarına ilişkin bilgileri ile önceden tespit edilmiş ölçütler arası uyumu belirlemektir. Denetim yapabilmek için önce rakamlarla ifade edilen bilgileri elde etmek gerekmektedir. Bu bilgiler; kayıtlar, tablolar, belgeler, tutarlar vb. olabilir. Önceden belirlenmesi gereken ölçütler ise genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, yasa ve yönetmelikler, sözleşme şartları olarak sayılabilir (Erkan: 2012: 131). Muhasebe denetimi finansal tabloların ilgili ilke ve mevzuatlara uygunluğunun ve gerçeğı yansıtır yansıtmadığının değerdendirilmesidir. Tabloların gerçeğı yansıtması için veri ve kayıtların doğru bir biçimde girişlerinin yapılması gerekmektedir. Muhasebe bilgi sistemi bu verilerin girişlerinin bilgisayarlar aracılığıyla sistemlere yapılmasını da içerir bu sistemin varlığı denetimin amaç ve işlevini değıştirmmez ancak farklı kontrol tekniklerinin de uygulanması ihtiyacını doğurur. Sistemin özelliklerinin denetçi tarafından doğru anlaşılması hangi verilerin ne kadar süre sistemde saklandığının bilinmesi, sistemin otomatik gerçekleştirdiğı işlemlere dikkat edilmesi gibi sistem kullanıcılarının kimler olduğı ve hangi bilgilere erişip hangi değışiklikleri yapabildikleri de denetim sürecinde değerdendirilmelidir. Sistemin genel çalışma prensiplerinin anlaşılması ya da varsa sistemsel hataların tespit edilmesi; sistemin beklenmedik durumlarda (güç kaynağı ile ilgili problemler ya da sehven yarıda kalan işlemler vb.) verdiği tepkilerin bilinmesi de denetimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için önemlidir. Ayrıca denetleme sırasında denetçinin de denetime yönelik hazırlanan sistemlerden yararlanması doğru sonuçlara ulaşmasını sağlayacaktır. Teknolojinin gelişimiyle birlikte tüm işletmeler bilgi sistemlerinin etkin kullanımına yöneldiğinden denetçilerin de kendini bu alanda geliştirmeleri şarttır. Denetçi donanımsal, yazılımsal ya da kullanıcılardan kaynaklı hata ve eksikliklerin yanı sıra yetkisiz erişim veya sistemsel hileler olabileceğini de değerdendirmelidir. Şartlar, bu değerdendirmelerin yapılmasını zorunlu kılmakla birlikte bilgi sistemleri denetimin etkinliğini de artırmaktadır. İşletmede kullanılan bilgi sistemleri, istatistiksel değerdendirmelere olanak tanıyarak, verilerin kontrolünün daha az zamanda yapılması yoluyla denetim sürecini hızlandırırken daha doğru sonuçlara ulaşmanın

da yolunu açar. Denetçi bilgi sistemlerine hâkim, teknolojik gelişmelere açık olmalı gerekli gördüğü durumlarda denetim sırasında da denetim yazılımlarından faydalanmalıdır. Bu sayede denetim raporlarının daha hızlı ve doğru oluşması sağlanarak ilgililerin karar vermede kullanacağı tabloların güvenilirliği artacaktır.

Denetim sonucu raporları yatırımcıların yatırım kararlarını da etkileyeceğinden son derece önemli raporlardır. Bu önemi nedeniyle de bağımsız denetim kavramı 13 Ocak 2011 tarihinde TBMM genel kurulunda kabul edilip, 14 Şubat 2011 tarihinde resmi gazetede yayımlanan ve genel olarak da 01 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren TÜRK TİCARET KANUNUNDA DA YERİNİ ALMIŞTIR.

4.6. Türk Ticaret Kanunu (TTK) Ve Denetim

Küreselleşmeyle birlikte piyasalarda yaşanan değişim ve gelişimler ülkemiz hukuk sisteminde de değişiklik ihtiyacı doğurmuş, ekonominin gelişmesi, işletmelerin küresel ölçekte rekabet edebilmesi ve piyasalarının etkinliğinin sağlanabilmesi için TTK' nın yeniden düzenlenmesi kaçınılmaz olmuş bunun sonucunda Türk Ticaret Kanunu 01 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girerek ülkemiz işletmeleri ve ekonomisi için yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur.

TTK ile birlikte finansal tabloların düzenlenmesi, denetim ve kurumsallaşma ile ilgili önemli adımlar atılmıştır.

Finansal tabloların düzenlenmesi ile ilgili 69.maddede yılsonu finansal tablolar;

“a) Türkiye Muhasebe Standartlarına uyularak düzenlenmeli,

b) Açık ve anlaşılır olmalı,

c) Düzenli bir işletme faaliyeti akışının gerekli kıldığı süre içinde çıkarılmalıdır,”

hükmü yer almaktadır. Bu madde doğrultusunda hazırlanacak finansal tabloların standartları belirlenmiş, daha şeffaf anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir tablolar hazırlanması sağlanmıştır. Ayrıca hazırlanacak tabloların Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) uyumlu Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS) göre düzenlenmesi işletmelerin küresel ölçekte rekabet edebilmelerinin yolunu açmış böylelikle işletmelerin ve ülkemiz piyasalarının uluslararası boyut kazanmasını sağlamıştır.

Denetim konusunda yapılan düzenlemeler de yine denetimin uluslar arası standartlara

uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına (TDS) göre yapılması gerektiği, riskleri önceden belirlemeye yönelik sistemlerin olup olmadığının denetlenmesi, faaliyet raporunda yer alan tabloların denetlenen tablolar olup olmadığının kontrolü muhasebe bilgilerinin doğru, tutarlı ve standartlara uygun hazırlanıp hazırlanmadığının denetimi gibi hususlara yer verilmiştir. Yine bu değişiklikler de piyasanın şeffaflığını sağlamaya yönelik rekabetin etkinliğini artıracak ve piyasaların uluslararası bir nitelik kazanmasını sağlayacak düzenlemeler olmuştur.

III. BÖLÜM

KARAMAN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

Giriş

Çalışmanın bu bölümünde teorik bölümde ele alınan bilgiler ışığında Karaman Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan araştırma ile muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin kurumsallaşma ve denetimle olan ilişkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacı, önemi, modeli, kapsamı, yöntemi, hipotezleri, verilerin değerlendirilmesi aşaması ile bilgilere yer verilmiştir.

1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Günümüz rekabet koşullarında varlığını devam ettirmek ve hedeflerine ulaşmak isteyen işletmelerin fark yaratmaları zorunlu hale gelmiştir. Fark yaratabilmek amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmeler için en büyük güç bilgidir, işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayan sistemlerden biri muhasebe bilgi sistemidir. Bununla birlikte rekabet ortamının her geçen gün daha da zorlaştığı piyasa koşulları işletmeleri bir sistem yaratmaya uzun vadeli düşünmeye kişilerden bağımsız ayakta kalabilecek bir yapı kazanmaya zorlamaktadır. Bunun yolu ise kurumsallaşmadan geçmektedir. Şüphesiz ki kurumsallaşma hedefindeki işletmeler için bilgi olmazsa olmazdır.

Çalışmada karar alıcıların kullanacağı bilgileri üreten muhasebe bilgi sistemi ile kurumsallaşma arasındaki bağın öneminin vurgulanması amaçlanmıştır. Yine benzer şekilde, birbirinden ayrı düşünülmesi zor kavramlar haline gelen kurumsallaşma ile denetimin muhasebe bilgi sistemi ile etkileşiminin incelenmesi amaçlanmıştır.

Konu ile ilgili birçok benzer çalışma yürütülmüştür. Diğer çalışmalardan farklı olarak, "Kurumsallaşma" ve "Denetim" kavramlarının muhasebe sisteminin etkinliğindeki rolünün Karaman ilinde faaliyet gösteren firmalar tarafından farkedilmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Karaman OSB Müdürlüğü'nden 2018 yılı mayıs ayında alınan bilgilere göre, Karaman OSB Türkiye'nin bisküvi, gofret, kek, çikolata ürünlerinin yaklaşık %35'inin üretiminin gerçekleştirildiği, yıllık 242 Milyon \$'lık ihracat yapılan ve ülkedeki diğer

OSB'ler arasında 24. Sırada yer alan büyük bir bölgedir. Bu nedenle çalışma bölge firmaları için farkındalık yaratma adına önem arz etmektedir.

2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Karaman ilinde faaliyet göstermekte olan ihracat rakamları ile Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan, ekonomik başarılarının yanı sıra Karaman'a sağladıkları sosyal ve kültürel katkıların yanında bölgede de büyük bir istihdam yaratan Karaman Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır.

Karaman Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nden Mayıs 2018'de alınan bilgilere göre Karaman Organize Sanayi Bölgesi'nde aktif faaliyet gösteren 130 firma bulunmaktadır. Araştırmanın uygulaması bu firmaların yönetici ve patron/başkanlarına yapılmıştır. İşletmelerin her birinde her bölüm için ayrı yönetici bulunmadığından ortalama 400 yönetici için evren büyüklükleri belirlenen örnek büyüklüklerine göre bu araştırma için en az 196 kişiye ulaşılması gerekmektedir. Buna göre yapılan 235 anketten geçerli olan 200 anketin değerlendirmesi yapılmıştır.

Tablo 3.1 Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri Tablosu

N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285
20	19	200	132	1200	291
30	28	250	152	1300	297
40	36	300	169	1400	302
50	44	350	185	1500	306
60	52	400	196	1600	310
70	59	450	212	1700	313
80	66	500	217	1800	317
90	73	550	226	1900	320
100	80	600	234	2000	322
110	86	650	242	2200	327
120	92	700	248	2400	331
130	97	750	254	2600	335
140	103	800	260	2800	338
150	108	850	265	3000	341
160	113	900	269	3500	346
170	118	950	274	4000	351
180	123	1000	278	4500	354

(Altunışık vd, 2012: 137).

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada veri türlerinden birincil veriler içerisinde yer alan anket yöntemi uygulanmıştır. Anketin yapılmasında yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Ankete 235 kişi katılmış bunların içinde 35 tanesi cevapsız bırakılan sorular nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. 200 anket üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

Anket soruları oluşturulmadan literatür taraması yapılmış, çeşitli ölçeklerden faydalanılmıştır.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelenmiş, aşağıda belirtilen çalışmalarından soru hazırlama aşamasında yararlanılmıştır.

- “Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Orta ve Dogu Karadeniz’deki Kobi’ler Üzerine Bir Uygulama” Varıcı (2007),
- “Büyüyen ve Gelisen Aile İşletmelerinde Kurumsallasma” Karpuzoglu (2001),
- “Bilgi Teknolojilerinin Muhasebe Bilgi Sistemi Kullanımı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama: Gıda Sektörü” Acar ve Ömürbek (2003),
- “Muhasebe Bilgilerinin Karar Almada Kullanımının Önemi ve Çanakkale Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama” Dalgın (2008)
- “Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları Üzerinde Etkileri: Bartın İlindeki Kobi’ler Üzerinde Bir Araştırma “Yavuz (2014)
- “Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler Üzerine Bir Araştırma” Çidem (2013)
- “İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi Üzerine Çanakkale İlinde Bir Araştırma” Akar (2016)
- “Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi” Akgün Ve Kılıç (2013)

Anket soruları oluşturulmadan önce Anı Bisküvi A.Ş yöneticilerine pilot uygulama yapılmış ardından, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi (KMU) akademisyenlerinin de

görüş ve yönlendirmeleri doğrultusunda gerekli düzeltme ve sadeleştirmeler yapılarak, anket formunun nihai hali ortaya çıkmıştır. Anket formunun demografik bilgiler kısmında kişisel bilgileri içeren 8 soru ve firma bilgilerini içeren 4 soru bulunmaktadır.

Birinci kısımda işletmede muhasebe bilgi sisteminden yararlanma düzeylerini ölçmeyi amaçlayan likert tipi ölçekli 10 soru (1:çok az önemli... 5:son derece önemli) yöneltilmiş, ikinci kısımda muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin kurumsallaşma ve denetimle olan ilişkisini anlamaya yönelik likert tipi ölçekli 37 soru (1 Hiç Katılmıyorum... 5 Tamamen Katılıyorum) yöneltilmiştir. Son kısımda ise tamamlayıcı bilgiler olarak değerlendirilebilecek işletme ile ilgili yargıları içeren 27 soru (Evet-Hayır) yöneltilmiştir.

Araştırmanın örneklemini üretim işletmelerinde muhasebe bilgi sisteminin daha çok kullanılması ve belge-bilgi akışının daha çok olması nedeniyle organize sanayi bölgesinde olan üretim işletmeleri oluşturmaktadır.

Karaman Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğünden alınan bilgilere göre 2017 yılında Türkiye'deki bulgurun %20'si ihraç edilen bulgurun %80'i Karaman'da üretilmektedir.

Karaman OSB' den 140 dan fazla ülkeye yıllık 242 milyon \$' lık ihracat yapılmakta ve 5.879 çalışan sayısı ile 311 OSB içinde 24. sırada bulunmaktadır. Bu özellikleri ile araştırma yalnızca Karaman OSB ile sınırlandırılmış, araştırma sorularının, mümkün olduğunca şirketin politika ve stratejilerinin saptanmasında etkili olan, orta ve üst düzey yöneticilerce cevaplandırılması araştırmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır.

4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın temel amacı teorik bölümde ayrı ayrı ele alınan ve ilişkileri ile ilgili temel bilgilerin incelendiği muhasebe bilgi sistemi kurumsallaşma ve denetim kavramlarının ilişkilerinin ortaya konmasıdır.

Tüm yöneticilerin temel amacı işletmelerini etkin ve etkili bir biçimde yöneterek hedeflerine ulaşmaktır. Etkin bir yönetimde kurumsallaşma denetim ve muhasebe bilgi sistemlerinin önemini ve ilişkilerini ortaya koyan 3 ana hipotez şöyledir:

H1 İşletmenin genel yönetim kararları ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı

bir ilişki vardır.

H2: İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerdeki etkin denetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

(Araştırmanın ana hipotezleri ve alt hipotezleri ile ilgili kabul-red tablosu bölüm sonunda verilmiştir.)

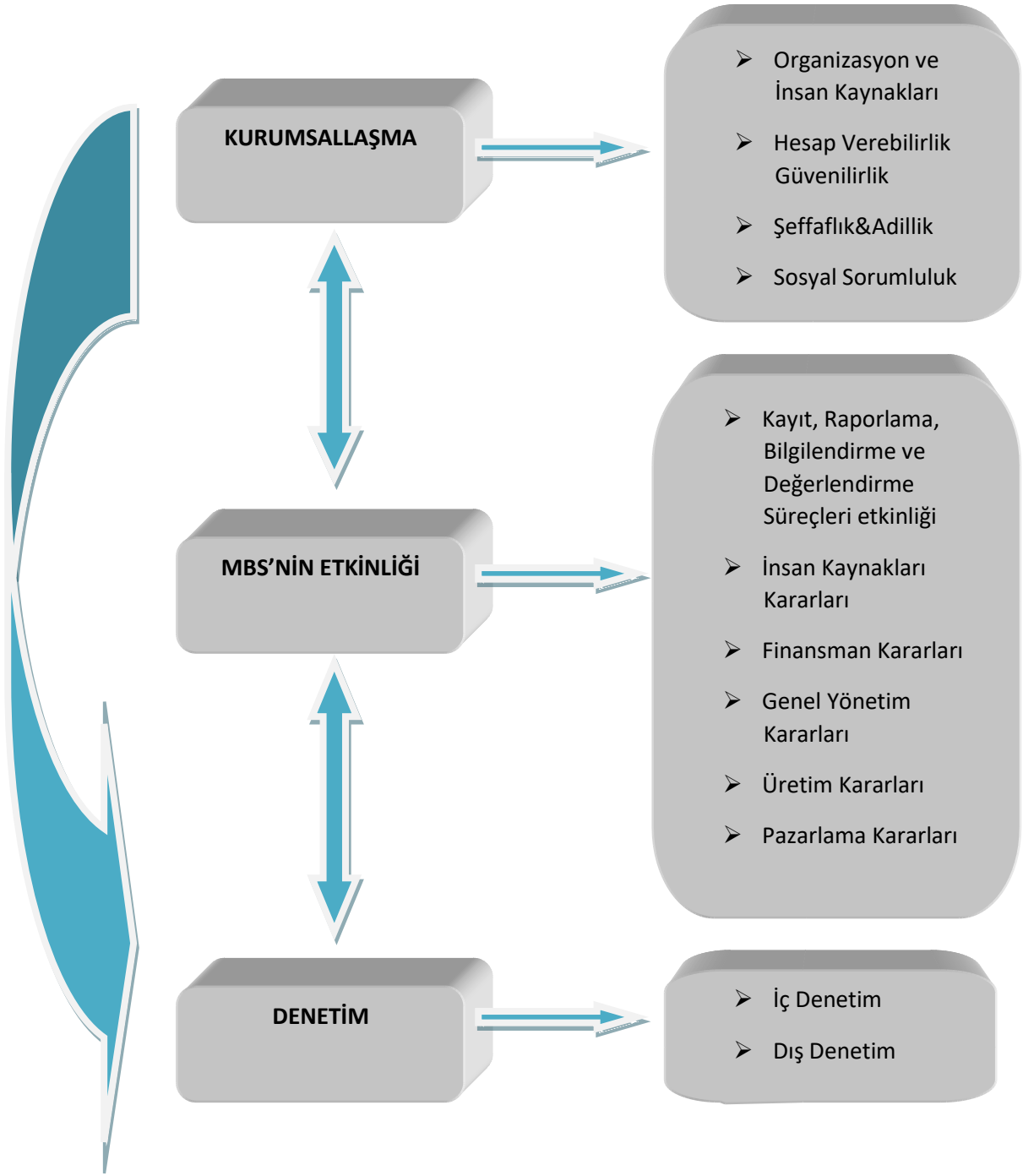
5. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli oluşturulurken MBS' nin etkinliği, kurumsallaşma ve denetimin etkinliği arasındaki ilişki, $p < 0.05$ güven aralığında yapılan ki-kare ile belirlenmeye çalışılmış, ilişkinin derecesinin belirlemek içinse korelasyon katsayısı değerlendirilmiştir. Korelasyon Katsayısının Değeri (r) 0.00 – 0.19 arasında ise ilişki yok ya da önemsenmeyecek düzeyde düşük, 0.20 – 0.39 arasında ise zayıf (düşük) ilişki, 0.40 – 0.69 arasında ise orta düzeyde ilişki, 0.70 – 0.89 arasında ise kuvvetli (yüksek) ilişki, 0.90 – 1.00 arasında ise çok kuvvetli ilişki şeklinde değerlendirilmiştir.

Ayrıca çalışmada açıklayıcı faktör analizi kullanılmış MBS 'nin etkinliği ile ilgili faktörler, MBS'nin kayıt, raporlama, bilgilendirme ve değerlendirme süreçleri etkinliği, insan kaynakları ile ilgili kararlarda etkinliği, finansman ile ilgili kararlarda etkinliği, genel yönetim kararlarında etkinliği, üretim ile ilgili kararlarda etkinliği ve pazarlama ile ilgili kararlarda etkinliği olmak üzere altı grup olarak belirlenmiştir.

Kurumsallaşma ile ilgili ise gruplar 3 faktöre ayrılmış ve sırasıyla; kurumsallaşma organizasyon ve insan kaynakları boyutu, kurumsallaşma güvenilirlik boyutu ve kurumsallaşma şeffaflık boyutu olarak belirlenmiştir. Ayrıca kurumsallaşma ve sosyal sorumluluk arasındaki ilişki de ki-kare ve korelasyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.2 Araştırma modeli tablosu



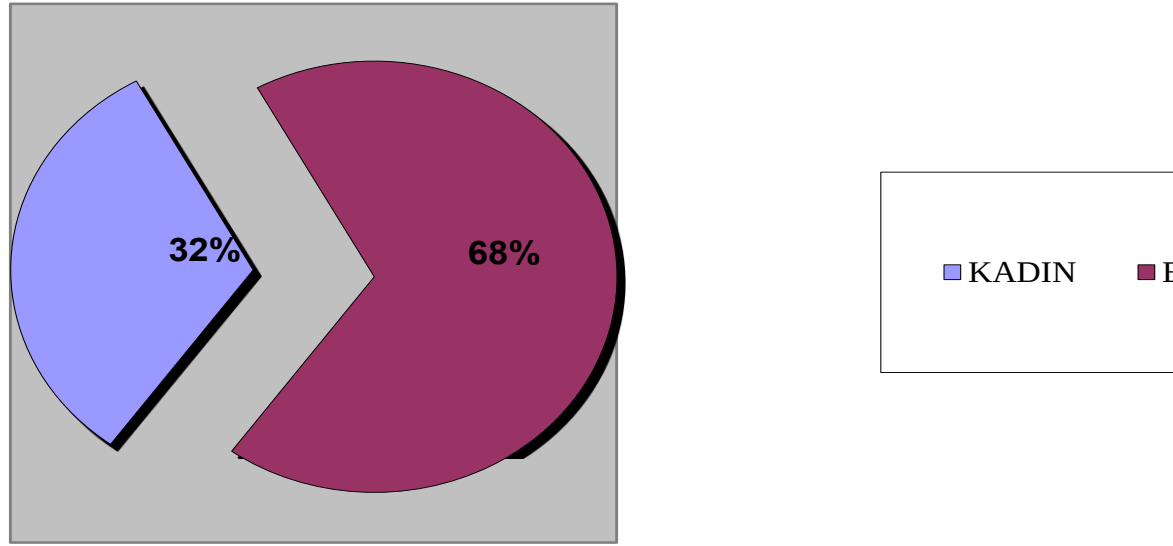
6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

6.1 Araştırmaya Katılanlara İlişkin Sosyo-Demografik Bulgular

Tablo 3.3 Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

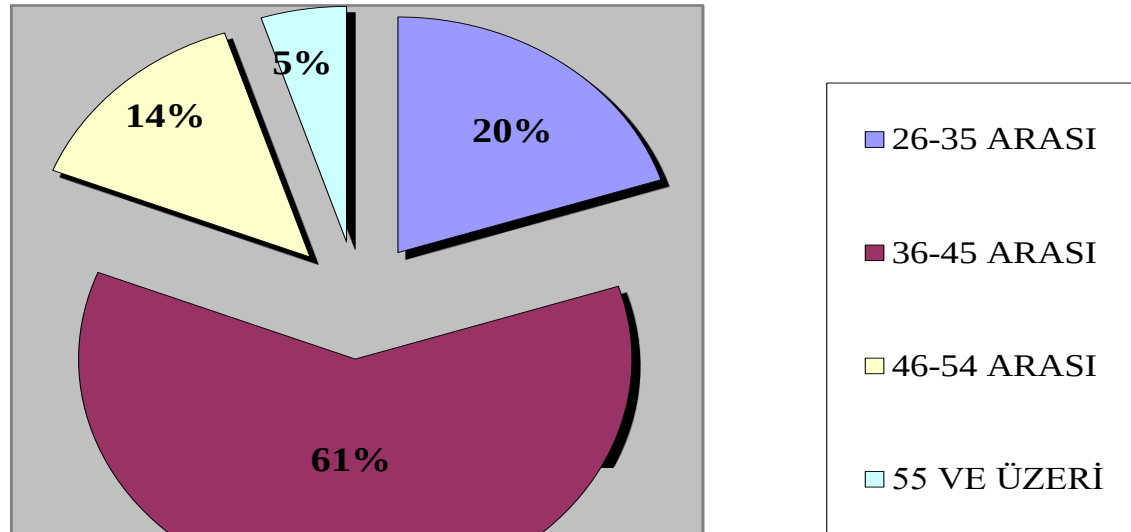
CİNSİYET	FREKANS	%	DEPARTMAN	FREKANS	%
Erkek	136	68	Muh/Finansman	30	15
Kadın	64	32	İnsan Kaynakları	38	19
YAŞ	FREKANS	%	Satın Alma	22	11
26-35	40	20	İhracat	26	13
36-45	122	61	Satış Pazarlama	30	15
46-54	28	14	Üretim	34	17
55+	10	5	EĞİTİM DUR	FREKANS	%
UNVAN	FREKANS	%	Lise	12	6
Başkan/Patron	8	4	Yüksek Okul	50	25
Genel Müdür	12	6	Lisans	124	62
Bölüm Müdürü	180	90	Yüksek Lisans	14	7
SEKTÖR TEC	FREKANS	%	İŞYERİ TEC.	FREKANS	%
1 Yıldan Az			1 Yıldan Az	6	3
1-2 Yıl	8	4	1-2 Yıl	32	16
3-5 Yıl	42	21	3-5 Yıl	76	38
6-10 Yıl	66	33	6-10 Yıl	57	28,5
11+ Yıl	84	42	11+ Yıl	29	14,5

Grafik 3.1 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı



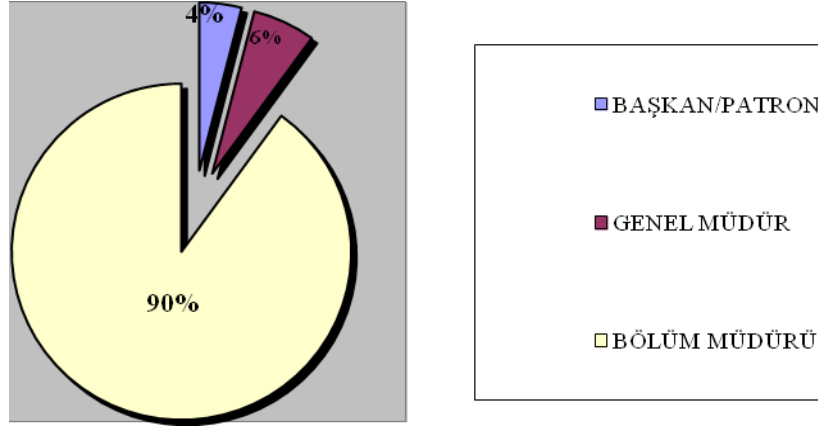
Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %68 ini erkek, %32 sini kadın katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde Karaman OSB’de faaliyet gösteren firmalarda erkek yöneticilerin ağırlıkta olduğu düşünülebilir.

Grafik 3.2 Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı



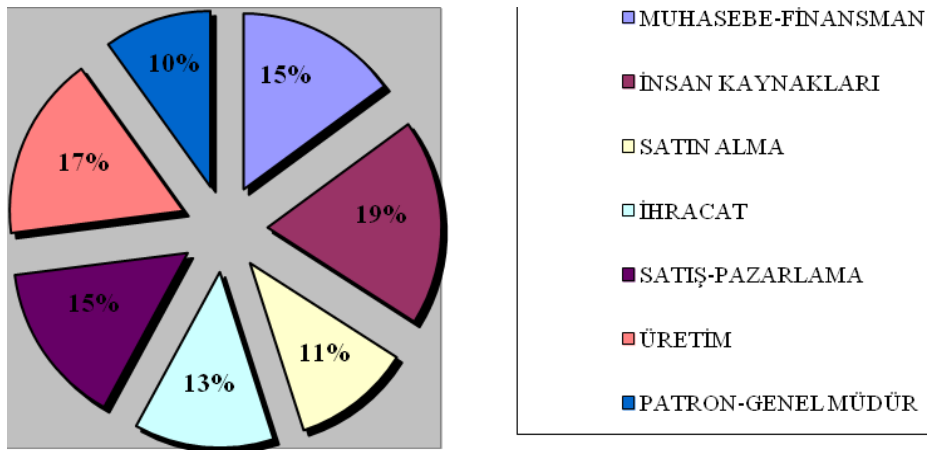
Çalışmaya katılan cevaplayıcıların %61'i 36-45 yaş arasında, %20'si 26-35 yaş, %14'ü 46-54 yaş ve %5'lik kısmı ise 55 yaş üzerindedir. Bu sonuçlara bakılarak çalışmaya katılanların %80 den fazlasının 26-45 yaş aralığında olduğu değerlendirilebilir.

Grafik 3.3 Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı



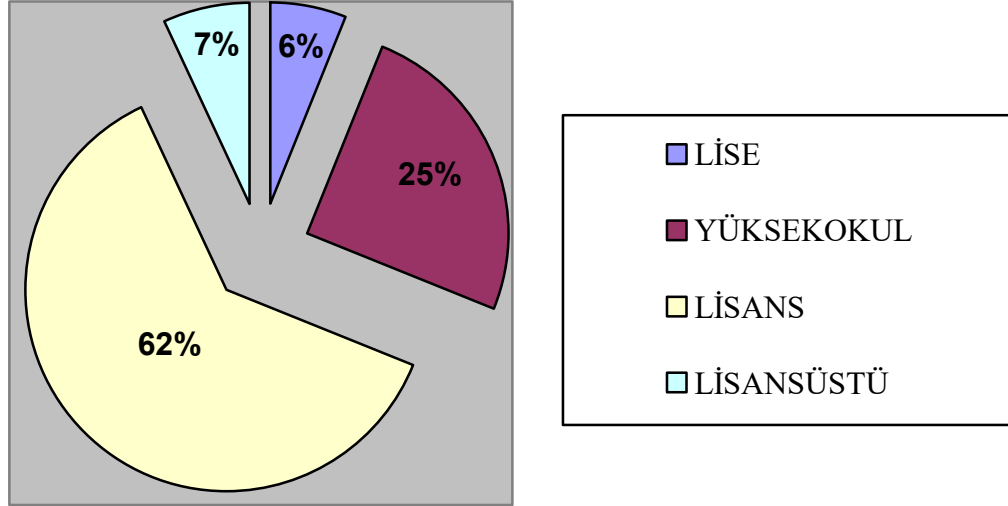
Çalışmaya katılan cevaplayıcıların %90 ını bölüm müdürleri, %6 sını genel müdürler ve %4 ünü patron/başkanlar oluşturmaktadır.

Grafik 3.4 Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımları



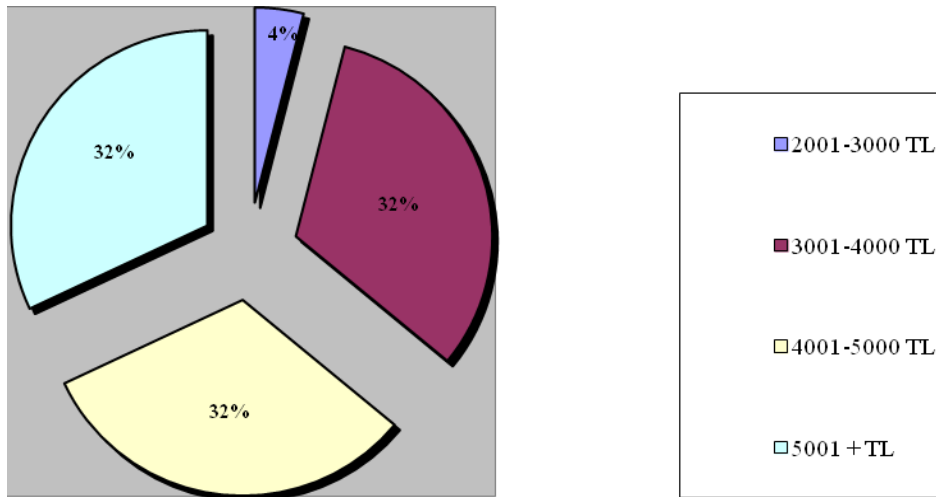
Çalışmaya katılan cevaplayıcıların departmanları incelendiğinde genel müdür ve patronların cevaplayıcıların %10 unu oluşturduğu görülmektedir. İşletmenin farklı departmanlarında çalışan cevaplayıcılar ise %90 lık bölümünü oluşturmaktadır.

Grafik 3.5 Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları



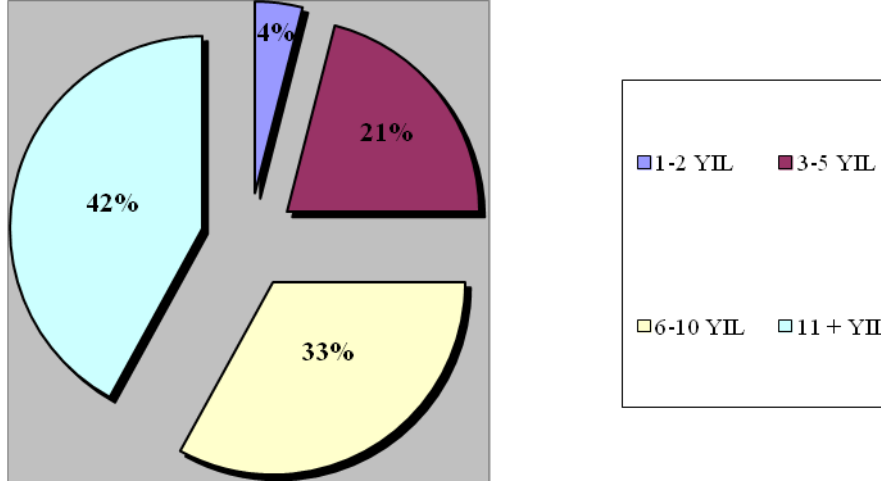
Cevaplayıcıların eğitim durumlarına bakıldığında %62 lik büyük bir kısmın lisans mezunu olduğu görülürken lisans ve yüksek lisans mezunlarının toplamı yaklaşık %70 tir.

Grafik 3.6 Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımları



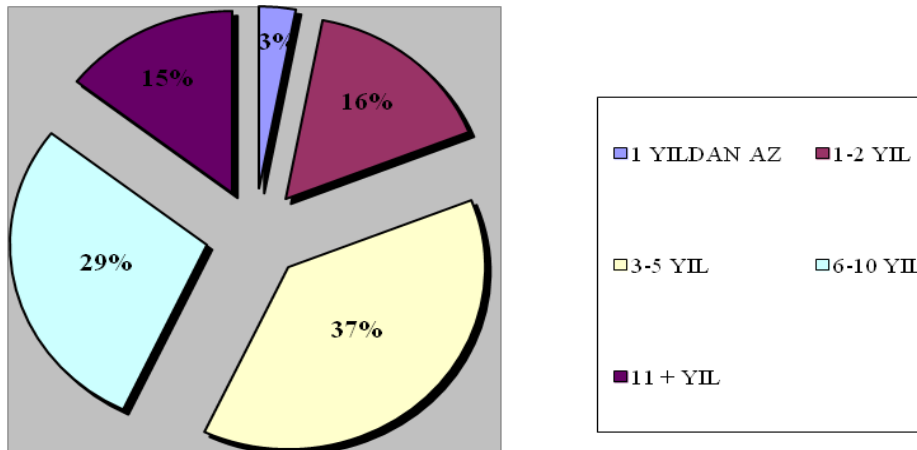
Aylık gelir düzeyleri incelendiğinde 3000 TL den az gelire sahip yalnızca %4 lük bir kısım olduğu %64 lük bir bölümün 4000 TL den fazla gelire sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin gelir düzeylerinin düşük olması, kurumsallaşmayı olumsuz etkileyebilecek bir unsurdur. Çünkü kurumsallaşmış işletmelerde kalifiye yöneticilere yer verilmesi dolayısıyla ücretlerinin daha yüksek olması beklenir.

Grafik 3.7 Katılımcıların Sektör Tecrübelerine Göre Dağılımları



Çalışmaya katılan cevaplayıcılar sektör tecrübelerine göre değerlendirildiğinde %75 inin 6 yıldan daha uzun süredir sektörde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre Karaman OSB’de yer alan işletmelerde yöneticilerin tecrübelerine önem verildiği yöneticilerin tecrübeleri ile işletmenin kurumsallaşma ve örgütsel başarımla sürecine katkı sundukları değerlendirilebilir.

Grafik 3.8 Katılımcıların İşyeri Tecrübelerine Göre Dağılımları

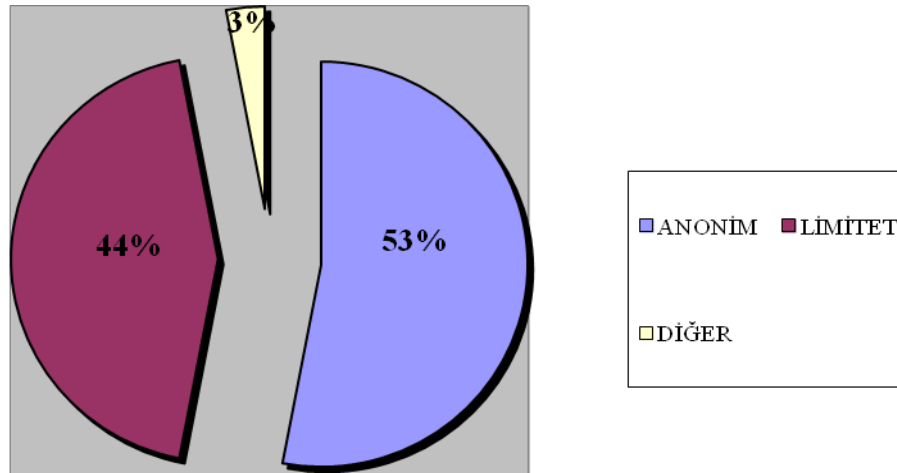


Mevcut işyerindeki çalışma süreleri incelendiğinde %81'inin 3 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalıştığı görülmektedir. Bu orana bakılarak Karaman OSB'de çalışan yöneticilerin uzun süreler aynı işyerinde çalışan yöneticiler olduğu yani personel devamlılığının yüksek olduğu değerlendirilebilir. Bu durum işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi başka bir ifade ile örgütsel başarımın sağlanabilmesi ve kurumsallaşma hedefinin gerçekleştirilebilmesinde önemli bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.4 Firma Tüzel Kişiliğine Göre Katılımcıların Dağılımı

Firma Bilgisi	Sayı	Yüzde
Anonim	106	53,0
Limitet	88	44,0
Diğer	6	3,0
Toplam	200	100,0

Grafik 3.9 Katılımcıların Çalıştıkları İşyerinin Tüzel Kişiliklerine Göre Dağılımları

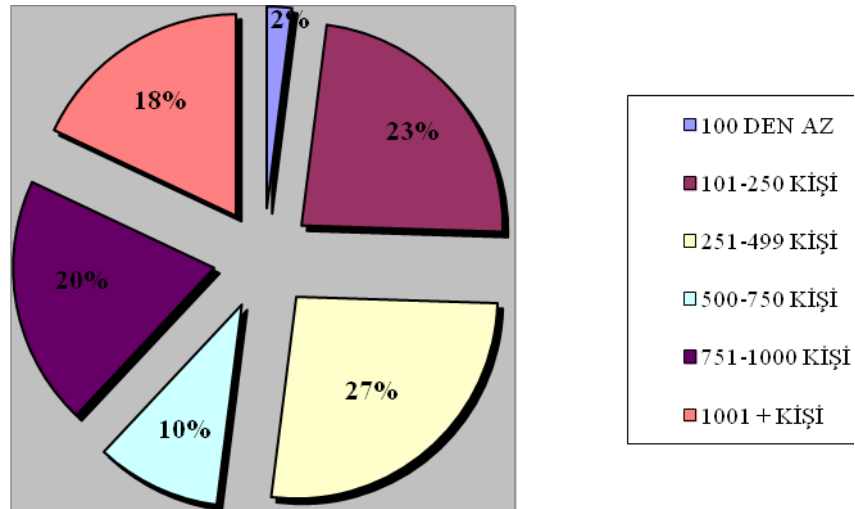


Çalışmaya katılan cevaplayıcıların firmaları incelendiğinde yarısından fazlasının anonim şirket olduğu görülmektedir. Firmaların tüzel kişiliğe sahip olmasının yönetim kurulu ve denetim komitesinin varlığı ile iç denetim faaliyetlerini gerektirmesi nedeniyle kurumsallaşma üzerinde önemli bir etkisi olacaktır.

Tablo 3.5 Firma Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Dağılımları

Firma Çalışan Sayısı	Cevaplayıcı Sayısı	Yüzde
100 den az	4	2,0
101-250	47	23,5
251-499	53	26,5
500-750	20	10,0
751-1000	40	20,0
1001 üstü	36	18,0
Toplam	200	100,0

Grafik 3.10 Firma Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Dağılımları



Firma çalışan sayıları değerlendirildiğinde işletmelerin çoğunun çalışan sayısına göre büyük işletmeler olduğu görülmektedir. Kobilerin çalışanlara göre sınıflandırılması küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmelikte:

“a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

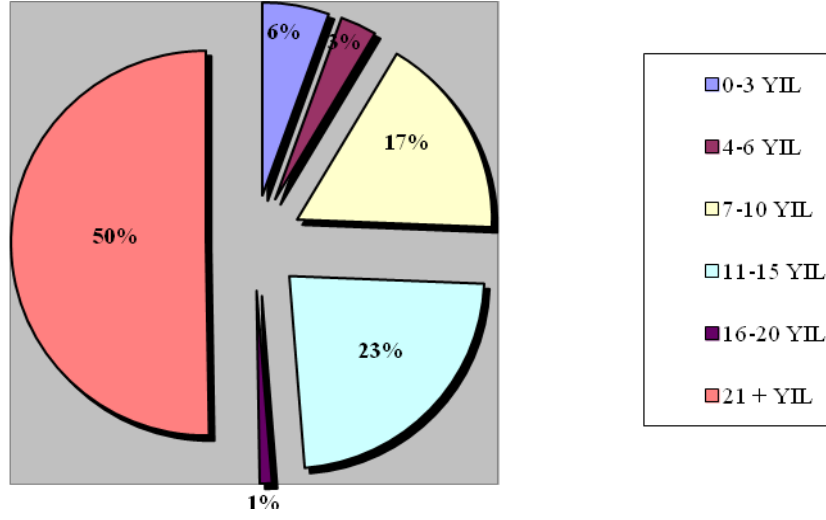
c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler. “şeklinde tanımlanmıştır.

Buna göre katılımcıların çalışmakta olduğu işletmelerin %25’i orta büyüklükteki KOBİ olarak , %75 i ise büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanabilir. Çalışan sayısının fazla olması kurumsallaşmanın önemini artırmakta, birimler arası koordinasyon gereksiniminden ve ihtiyaç duyulan bilgi miktarının fazla olmasından dolayı da muhasebe bilgi sisteminin etkin biçimde kullanılması ihtiyacını doğurmaktadır.

Tablo 3.6 Katılımcıların Çalıştıkları İşyerinin Faaliyet Süresine Göre Dağılımları

Firma faaliyet süresi	Cevaplayıcı Sayısı	Yüzde
0-3 yıl	11	5,5
4-6 yıl	6	3,0
7-10 yıl	34	17,0
11-15 yıl	46	23,0
16-20 yıl	3	1,5
21 yıl üstü	100	50,0
Toplam	200	100,0

Grafik 3.11 Katılımcıların Çalıştıkları İşyerinin Faaliyet Süresine Göre Dağılımları

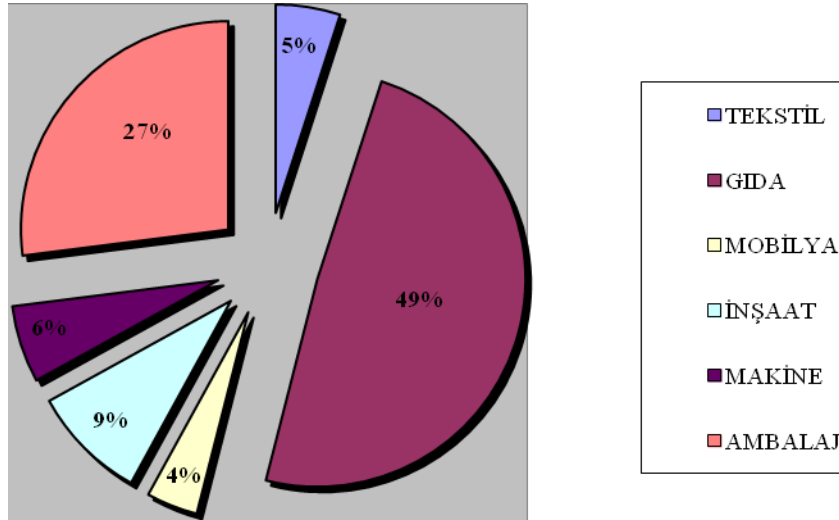


Çalışmaya katılanların cevaplarına göre Karaman OSB’de faaliyet gösteren firmaların faaliyet süreleri değerlendirildiğinde %90 dan fazlasının 7 yıldan fazladır faaliyetlerini sürdürdüğü görülmektedir.

Tablo 3.7 Firma Faaliyet Sektörüne Göre Katılımcıların Dağılımı

Faaliyet Sektörü	Cevaplayıcı Sayısı	Yüzde
Tekstil	10	5,0
Gıda	98	49,0
Mobilya	8	4,0
İnşaat	18	9,0
Makine	12	6,0
Ambalaj	54	27,0
Toplam	200	100,0

Grafik 3.12 Firma Faaliyet Sektörüne Göre Katılımcıların Dağılımı



Çalışmaya katılan cevaplayıcılara göre firmaların büyük çoğunluğu gıda sektöründe faaliyet göstermekte, gıda sektörünü ise bağlantılı değerlendirilebilecek ambalaj sektörünün izlediği görülmektedir.

Tablo 3.8 Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Cinsiyet Dağılımları

CİNSİYET	DEPARTMAN						
	MUHASEBE FİNANSMAN	İNSAN KAYNAKLARI	SATIN ALMA	İHRACAT	SATIŞ PAZARLAMA	ÜRETİM	TOPLAM
ERKEK	24	8	22	20	16	30	120
KADIN	6	30		6	14	4	60
TOPLAM	30	38	22	26	30	34	180

Çalışmaya katılan cevaplayıcılar departmanlarına göre incelendiğinde, bütün departmanların dengeli bir biçimde dağılıma sahip olduğu görülmekte, toplam 200 katılımcı arasında; insan

kaynaklarında 38, üretimde 34, satış pazarlama ve muhasebe finansmanda 30, ihracatta 26, satın almada 22 yönetici ve 20 genel müdür patron çalışmaya katılmıştır. Tüm departmanlar içinde 120 erkek 60 kadın katılımcı varken, insan kaynakları departmanında 38 katılımcıdan 30 u kadındır. Bu noktadan hareketle kadın yöneticilerin insan kaynakları departmanında ağırlıklı olarak çalışırken, satın alma ve üretim departmanlarında kadın yöneticilere daha az yer verildiği değerlendirilebilir.

Tablo 3.9 Katılımcıların Çalıştıkları Faaliyet Sektörüne Göre Cinsiyet Dağılımları

<i>CİNSİYET</i>	<i>FAALİYET SEKTÖRÜ</i>						
	<i>TEKSTİL</i>	<i>GIDA</i>	<i>MOBİLYA</i>	<i>İNŞAAT</i>	<i>MAKİNA</i>	<i>AMBALAJ</i>	<i>TOPLAM</i>
<i>ERKEK</i>	8	78	6	14	8	22	136
<i>KADIN</i>	2	20	2	4	4	32	64
<i>TOPLAM</i>	10	98	8	18	12	54	200

Katılımcıların sektörlere göre dağılımı incelendiğinde, Karaman OSB’de faaliyet gösteren firmaların gıda ve ambalaj sektöründe yoğunlaştığı düşünülebilir. Bununla orantılı olarak gıda ve ambalaj sektörlerinde çalışan kadın yönetici sayısının diğer tüm sektörlerin toplamında çalışan kadın yönetici sayısından fazla olduğu değerlendirilebilir.

Tablo 3.10 Katılımcıların Yaşlarına Göre Ünvan Dağılımları

<i>ÜNVAN</i>	<i>YAŞ</i>				
	26-35	36-45	46-54	55+	Toplam
Başkan/Patron		6		2	8
Genel Müdür		2	4	6	12
Bölüm Müdürü	40	114	24	2	180
TOPLAM	40	122	28	10	200

Katılımcıların ünvan ve yaşlarına göre dağılım incelendiğinde, çalışmaya katılan 200 katılımcıdan 122 sinin yaklaşık olarak %60 dan fazlasının 36-45 yaş aralığında olduğu

görülmüş olup, yine bu katılımcıların ağırlıklı olarak bölüm müdürlerinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.11 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Unvan Dağılımları

UNVAN	EĞİTİM DURUMU				
	Lise	Yüksekokul	Lisans	Y.Lisans	Toplam
Başkan/Patron	2	4		2	8
Genel Müdür			10	2	12
Bölüm Müdürü	10	46	114	10	180
TOPLAM	12	50	124	14	200

Katılımcıların unvan ve eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde, çalışmaya katılan 200 katılımcıdan 138'inin (%69) lisans ve üzeri eğitime sahip olduğu, 50 sinin (%25) yüksekokul mezunu olduğu, 12 sinin (%6) lise mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.12 Katılımcıların Sektör Tecrübelerine Göre Yaş Dağılımları

YAŞ	TECRÜBE				
	1-2 Yıl	3-5 Yıl	6-10 Yıl	11+ Yıl	TOPLAM
26-35	8	24	6	2	40
36-45		18	60	44	122
46-54				28	28
55+				10	10
TOPLAM	8	42	66	84	200

Katılımcıların yaşlarına göre sektördeki çalışma sürelerinin dağılımı incelendiğinde, çalışmaya katılan 200 katılımcıdan 84 ü (%42), 11 yıldan fazla sektör tecrübesine sahip olduğu, 66 sinin (%33) 6-10 yıl, 42 sinin (%21) 3-5 yıl ve 8'inin (%4) 1-2 yıl sektör tecrübesi

bulunduğu görülmektedir. 36-45 yaş arasında çalışmaya katılanlardan 104 kişinin en az 6 yıllık sektör tecrübesinin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 3.13 Katılımcıların Çalıştıkları İşyeri Tecrübelerine Göre Yaş Dağılımları

YAŞ	İŞYERİ TECRÜBESİ					
	0-1 YIL	1-2 Yıl	3-5 Yıl	6-10 Yıl	11+ Yıl	TOPLAM
26-35	4	18	16	2		40
36-45	2	14	58	41	7	122
46-54			2	14	12	28
55+					10	10
TOPLAM	6	32	76	57	29	200

Katılımcıların yaşlarına göre çalıştığı işyerindeki çalışma sürelerinin dağılımı incelendiğinde, çalışmaya katılan 200 katılımcıdan 76 sı (%38), 3-5 yıl, 57 si (%28.5) 6-10 yıl, 32 sinin (%16) 1-2 yıl, 29 unun (%14.5) 11 yıl ve üzeri ve 6 sının (%3) henüz işe yeni başladığı görülmektedir.

Tablo 3.14 Katılımcıların Ünvanlarına Göre Sektör Tecrübelerinin Dağılımı

ÜNVAN	SEKTÖR TECRÜBESİ				
	1-2 YIL	3-5 YIL	6-10 YIL	11+YIL	Toplam
Başkan/Patron				8	8
Genel Müdür				12	12
Bölüm Müdürü	8	42	66	64	180
TOPLAM	8	42	66	84	200

Katılımcıların unvanlarına göre sektördeki çalışma sürelerinin dağılımı incelendiğinde, çalışmaya katılan bütün genel müdür, başkan ve patronların sektörde 11 yıl ve üzeri deneyime

sahip oldukları görülmektedir. Çalışmaya katılan 180 bölüm müdürünün 130 u ise en az 6 yıldan fazla sektör tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.15 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Sektör Tecrübelerinin Dağılımı

<i>SEKTÖR TECRÜBESİ</i>	<i>EĞİTİM DURUMU</i>				
	Lise	Yüksekokul	Lisans	Y.Lisans	Toplam
1-2 YIL	4	4			8
3-5 YIL	4	20	18		42
6-10 YIL		14	50	2	66
11+ YIL	4	12	56	12	84
TOPLAM	12	50	124	14	200

Katılımcıların eğitim durumlarına göre sektördeki çalışma sürelerinin dağılımı incelendiğinde, çalışmaya katılan 120 (%60) katılımcının en az lisans mezunu olup, en az 6 yıl sektör tecrübesinin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 3.16 Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Büyüklüğüne (Çalışan Sayısı) Göre Faaliyet Sektörlerinin Dağılımları

<i>FAALİYET SEKTÖRÜ</i>	<i>ÇALIŞAN SAYISI</i>						
	100 den az	101-250	251-499	500-750	751-1000	1001+	TOPLAM
Tekstil			10				10
Gıda			14	8	40	36	98
Mobilya		8					8
İnşaat		2	16				18
Makine		10	2				12
Ambalaj	4	27	11	12			54
TOPLAM	4	47	53	20	40	36	200

Katılımcıların çalıştıkları firmaların faaliyet sektöründeki çalışan sayısına göre dağılımları incelendiğinde, 98 kişi ile (%49) en çok işçi çalıştıran firmanın faaliyet sektörü gıda olarak görülmekte, gıda firmalarını 54 kişi ile (%27) ambalaj sektörü takip etmektedir. Faaliyet sektörlerinin işçi sayıları değerlendirildiğinde yine en çok işçi çalıştıran firmaların gıda firmaları olduğu görülmekte olup gıda firmalarının çoğunluğunun 750 kişiden fazla işçi çalıştırdığı görülmektedir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde Karaman OSB’de faaliyet gösteren firmalarda 250 den fazla işçi çalıştıran firmalar yaklaşık olarak %75 lik bir oran ulaşmışken, 250 nin altında işçi çalıştıran firmaların oranı %25 civarında kalmıştır.

Tablo 3.17 Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Faaliyet Sürelerine Göre Faaliyet Sektörlerinin Dağılımları

<i>FAALİYET SEKTÖRÜ</i>	<i>FAALİYET SÜRESİ</i>						
	0-3 Yıl	4-6 Yıl	7-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21+ Yıl	TOPLAM
Tekstil				10			10
Gıda				6	2	90	98
Mobilya				8			8
İnşaat			16	2			18
Makine			2	10			12
Ambalaj	12	6	16	10		10	54
TOPLAM	12	6	34	46	2	100	200

Katılımcıların çalıştıkları firmaların faaliyet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, gıda firmalarının büyük bir çoğunluğunun 21 seneden fazla faaliyet süresi olduğu görülmekte, tekstil, mobilya, inşaat, makine ve ambalaj sektöründeki diğer firmaların faaliyet sürelerinin genel olarak 0-15 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 3.18 Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Faaliyet Sektörlerine Göre Firma Tüzel Kişiliklerinin Dağılımları

TÜZEL KİŞİLİK	FAAALİYET SEKTÖRÜ						
	Tekstil	Gıda	Mobilya	İnşaat	Makine	Ambalaj	Toplam
Anonim		94			2	12	108
Limitet	10	4	8	18	10	38	88
Şahıs/diğer						4	4
TOPLAM	10	98	8	18	12	54	200

Katılımcıların çalıştıkları firmaların faaliyet sektörünün firma tüzel kişiliğine göre dağılımları incelendiğinde, gıda firmalarının büyük bir çoğunluğunun anonim şirketi olduğu görülmekte, tekstil, mobilya, inşaat, makine ve ambalaj sektöründeki diğer firmaların tüzel kişiliğinin ise genel olarak limitet şirket olduğu görülmektedir.

6.2. Anket İfadelerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler Ve Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Tablo 3.19 İşletmelerde Genel Yönetim Kararlarında Mbs'nin Etkinliğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

MBS' den yararlanılması	Önem Düzeyi	Çok Az	Az	Öneml	Çok Öneml	Son Derece	Toplam
Pazarlama ve Satış Stratejileri Geliştirilmesi	N	2	32	44	60	62	200
	F (%)	1	16	22	30	31	100
Finansman İhtiyacının Belirlenmesinde	N		14	42	84	60	200
	F (%)		7	21	42	30	100
İstihdam Edilecek Personelin Sayısının Belirlenmesinde	N	2	22	62	72	42	200
	F (%)	1	11	31	36	21	100

Personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesi	N	4	18	44	82	52	200
	F (%)	2	9	22	41	26	100
İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında	N	4	18	42	62	74	200
	F (%)	2	9	21	31	37	100
Tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında	N		22	48	72	58	200
	F (%)		11	24	36	29	100
AR-GE için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde	N		22	60	74	44	200
	F (%)		11	30	37	22	100
Makine, teçhizat, demirbaş yenileme kararlarında	N		8	58	78	56	200
	F (%)		4	29	39	28	100
İşletmenin genel yönetim kararlarında	N	2	16	40	78	64	200
	F (%)	1	8	20	39	32	100
Maliyetlerin Azaltılmasında	N		14	34	78	74	200
	F (%)		7	17	39	37	100

İşletmeyi ilgilendiren kararlarda karar vericilerin MBS'den yararlanma düzeyleri incelendiğinde,

Pazarlama ve satış stratejileri geliştirilmesinde MBS'den yararlanmanın son derece önemli ve çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı; %61.

Finansman ihtiyacının belirlenmesinde MBS'den yararlanmanın son derece önemli ve çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı; %72.

İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında MBS'den yararlanmanın son derece önemli ve çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı; %68.

Tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında MBS'den yararlanmanın son derece önemli ve çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı; %75.

AR-GE için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde kararlarında MBS'den yararlanmanın son derece önemli ve çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı; %59 .

Makine, teçhizat ve demirbaş yenileme kararlarında MBS'den yararlanmanın son derece önemli ve çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı; %67.

İşletmenin genel yönetim kararlarında MBS'den yararlanmanın son derece önemli ve çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı; %71.

Maliyetlerin azaltılmasında MBS'den yararlanmanın son derece önemli ve çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı; %76.

Bu değerlendirmeler incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının işletme ile ilgili tüm kararlarda MBS'den yararlanmanın son derece önemli ve çok önemli olduğunu düşündükleri, özellikle maliyetlerin azaltılmasında, işletmenin genel yönetim kararlarında, finansman ihtiyacının belirlenmesinde MBS'den yararlanmanın son derece önemli ve çok önemli olduğunu düşünenlerin oranının %70 ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 3.20 İşletmelerde Mbs'nin Etkinliğine Yönelik İfadelerin İstatiksel Verileri

İFADE (İŞLETMEDE MBS'NİN ETKİNLİĞİ)	Ort.	SS.	Çarp.	Bas.
Pazarlama ve Satış Stratejileri geliştirmesinde	3.74	1,095	-,396	-,969
Finansman ihtiyacının belirlenmesi ve ilgili kararların verilmesi	3.95	,890	-,507	-,486
İstihdam edilecek personelin sayısının belirlenmesinde	3.65	,965	-,263	-,582
Personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde	3.80	,992	-,648	-,082
İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında	3.92	1,058	-,714	-,291
Tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında	3.83	,973	-,381	-,856
Araştırma-Geliştirme için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde	3.70	,935	-,186	-,848
Makine, Teçhizat ve Demirbaş yenileme kararlarında	3.91	852	-,221	-,829
İşletmenin genel yönetim kararlarında	3.93	,964	-,674	-,151
Maliyetleri azaltmada	4.06	,906	-,693	-,332

MBS'den hangi amaçla yararlandıkları ve yararlanma düzeyi ile ilgili verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ise en yüksek ortalamanın maliyetleri azaltmada ifadesinde olduğu ortalamanın ise 4,06 olduğu görülmektedir. Ortalamaların tamamının 3,70 ve üzeri olması işletme ile ilgili tüm kararlarda MBS'den yararlanıldığını düşündürmektedir.

Tablo 3.21 İşletmelerde Mbs'nin Etkinliği Ve Genel Yönetim Kararlarında Mbs Önem Düzeyi

<i>SORULAR/ÖNEM DÜZEYİ</i>	<i>GENEL YÖNETİM KARARLARINDA MBS'NİN ETKİNLİK DÜZEYİ</i>			
MBS'nin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Sorular	Ki-Kare (χ^2)	df	Korelasyon Katsayısı (r)	P(sig.)
Pazarlama ve Satış Stratejileri Geliştirilmesinde	13,43	4	0,580	0,002**
Finansman İhtiyacının Belirlenmesinde	32,45	12	0,692	0,000**
İstihdam Edilecek Personelin Sayısının Belirlenmesinde	36,73	12	0,386	0,005**
Personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde	21,56	16	0,399	0,005**
İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında	43,41	16	0,658	0,007**
Tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında	17,19	16	0,610	0,000**
AR-GE için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde	21,27	8	0,546	0,000**
Makine, teçhizat ve demirbaş yenileme kararlarında	87,41	12	0,643	0,021**
İşletmenin genel yönetim kararlarında	83,39	6	0,675	0,000**
Maliyetlerin Azaltılmasında	43,57	12	0,715	0,003**
Önem Düzeyi: **p<0,05				

H1 İşletmenin genel yönetim kararları ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1A: İşletmede pazarlama ve satış stratejileri geliştirmede MBS'den yararlanılır.

H1B: İşletmenin finansman kararlarının belirlenmesinde MBS'den yararlanılır.

H1C: İşletmede istihdam edilecek personelin sayısını belirlemede MBS'den yararlanılır.

H1D: İşletmede personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde MBS'den yararlanılır.

H1E: İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında MBS'den yararlanılır.

H1F: İşletmede tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında MBS'den yararlanılır.

H1G:İşletmede araştırma geliştirme (AR-GE) faaliyetleri için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde MBS'den yararlanılır.

H1H: İşletmede Makine, teçhizat ve demirbaş yenileme kararlarında MBS'den yararlanılır.

H1I: İşletmenin genel yönetim kararlarında MBS'den yararlanılır.

H1J: İşletmede maliyetlerin azaltılmasında MBS'den yararlanılır.

Tabloda yönetim kararları ile MBS'nin etkin kullanımı arasındaki ilişki incelenmiştir. Ki kare değerine ilişkin anlamlılık düzeyi değerlendirildiğinde tüm kararlar ile MBS'nin etkin kullanımı arasında ($p=0,000$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları (r değeri) incelendiğinde özellikle finansman ve yatırım kararları ile genel yönetim kararlarında MBS'nin etkin kullanımı arasında güçlü bir ilişki olduğu, Ar-ge ve pazarlama ile ilgili kararlarla MBS'nin etkin kullanımı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu insan kaynaklarını ilgilendiren kararlar ile MBS'nin etkin kullanımı arasında ise zayıf bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak bakıldığında işletmenin genel yönetim kararları ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bundan dolayı H1 kabul edilir.

İşletmede pazarlama ve satış stratejileri geliştirmesinde MBS etkinlik düzeyi arasında ($r: 0.580$) orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bundan dolayı H1A kabul edilir.

İşletmenin finansman kararlarının belirlenmesinde MBS etkinlik düzeyi arasında ($r: 0.692$) orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bundan dolayı H1B kabul edilir.

İşletmede istihdam edilecek personelin sayısını belirlemede MBS etkinlik düzeyi arasında ($r: 0.386$) zayıf düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bundan dolayı H1C kabul edilir.

İşletmede personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde MBS etkinlik düzeyi arasında ($r: 0.399$) zayıf düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bundan dolayı H1D kabul edilir.

İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında MBS etkinlik düzeyi arasında ($r: 0.658$) orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bundan dolayı H1E kabul edilir.

İşletmede tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında MBS etkinlik düzeyi arasında ($r: 0.610$) orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bundan dolayı H1F kabul edilir.

İşletmede araştırma geliştirme (AR-GE) faaliyetleri için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde MBS etkinlik düzeyi arasında ($r: 0.546$) orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bundan dolayı H1G kabul edilir.

İşletmede Makine, teçhizat ve demirbaş yenileme kararlarında MBS etkinlik düzeyi arasında (r: 0.643) orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bundan dolayı H₁H kabul edilir.

İşletmenin genel yönetim kararlarında MBS etkinlik düzeyi arasında (r: 0.675) orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bundan dolayı H₁I kabul edilir.

İşletmede maliyetlerin azaltılmasında MBS etkinlik düzeyi arasında (r: 0.715) kuvvetli (yüksek) düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bundan dolayı H₁J kabul edilir.

Tablo 3.22 İşletmelerde Mbs'nin Etkinliği, Kurumsallama Ve Denetim İle İlgili İfadelerin İstatiksel Verileri

İFADE	Ort.	SS.	Çarp.	Bas.
Muhasebe bilgi sistemi ile, işletme sağlıklı bütçe ve planlama sayesinde kârlılığını artırmıştır.	3,72	,931	-,547	,162
Muhasebe bilgi sistemi işletmenin performansını ve sürdürülebilir rekabetini geliştirmesine neden olmuştur	3,71	,793	-,165	-,394
Muhasebe bilgi sisteminden raporlar ihtiyaç duyulduğu anda alınabilmektedir.	4,02	,826	-1,33	3,388
Doğru, anlamlı, güncel finansal bilgiler ancak MBS ile sağlanabilir.	3,81	,811	-,668	,793
Muhasebe bilgi sistemi işletmenin finansal performansının doğru ve güvenilir biçimde ölçülmesine imkan verir	4,03	,657	-,031	-,658
Muhasebe bilgi sistemi işletmenin ihtiyaç duyduğu karşılaştırılabilir finansal bilgiyi sağlar	4,06	,615	-,035	-,340
Muhasebe bilgi sistemi yöneticilere işletme içinde gerçekleşen faaliyetleri takip ve kontrol etmelerine yardımcı olur.	3,91	,840	-,959	1,688
Muhasebe bilgi sistemi işletmenin geleceğini etkileyen konularda stratejik bilgi üretmeyi sağlar	3,84	,760	-,556	1,049
Hammadde ve malzeme tedarikinde işletmenin mevcut durumu Finansal Bilgi Sisteminden anlaşılmakta ve bu doğrultuda alım yapılmaktadır	3,69	,835	-,828	1,622
Üretim planlaması Muhasebe Bilgi Sisteminden elde edilen veriler ışığında yapılmaktadır.	3,49	1,017	-,580	,268
Pazarlama işlevleri yerine getirilirken pazar değerlendirme raporları, sipariş-satış-maliyet Muhasebe Finansal Bilgi Sistemi aracılığıyla elde edilmektedir.	3,81	,835	-,780	1,295

Finansman faaliyetleri yerine getirilirken Muhasebe Bilgi Sistemindeki bilgiler kullanılmaktadır.	3,77	,939	-,997	,981
Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları kısıtlıdır.	3,06	1,133	-,245	-,618
İşletmemizde çalışanlar yeteneklerine göre terfi ettirilmektedir.	3,59	,973	-,620	,340
İşletmemizde iş bölümü ve uzmanlaşmaya yönelik bir yapılanma söz konusudur.	3,81	,823	-,727	1,334
Çalışanların işletmemize güçlü bir duygusal bağı vardır.	3,46	,976	-,378	-,232
İşletmemiz çalışanlarının yönetime olan güveni yüksektir.	3,75	1,016	-,816	,429
İşletmemizin terfi sürecinde kıdem esas alınmaktadır.	3,18	1,006	-,129	-,403
İşletmemiz uzun vadeli stratejik planlarını yaparken toplumun refah düzeyini de dikkate alır.	3,44	,944	-,332	-,047
İşletmemiz sosyal sorumluluk çalışmaları çerçevesinde toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim,sağlık vb.) karşılamaya çalışır	3,79	,995	-,802	,111
İşletmemiz sosyal sorumluluk çalışmaları çerçevesinde ilimizin tanınırlığını ve bilinirliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapar.	3,77	,906	-,674	-,230
İşletmemizin hesap verebilirliği yüksektir.	3,87	,870	-,299	-,673
İşletme faaliyetlerimiz yönetsel açıdan açık ve şeffaf uygulamalara sahiptir.	3,83	,751	-,141	-,402
İşletme yönetimi değişime öncülük eder	3,70	,821	-,496	,943
Bilgi sistemlerinin kullanımı denetimin etkinliğini artırmaktadır.	3,88	,684	-,224	,008
İç denetim çalışmalarına önem verilmektedir.	3,86	,839	-,762	,778
Muhasebeleştirme sürecimizin amacı vergilendirmenin doğru yapılmasıdır.	3,27	1,060	-,303	-,483
Muhasebe bilgi sistemi işletmenin finansal performansını doğru ve güvenilir biçimde ölçülmesine imkan verir.	3,75	,819	-,617	,043
Karar alma süreçlerine çalışanların katılımı sağlanmaktadır.	3,26	,892	,320	-,203
İşletmemizin etik kuralları belirlenmiş ve tüm çalışanlarca içselleştirilmiştir.	3,81	,759	-,083	-,502
İşletme yönetimi açıklığa ve şeffaflığa önem vermektedir.	3,74	,915	-,813	,566

İşletmemiz sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlar.	3,92	,732	-,185	-,393
İşletmemizde muhasebe bilgi sistemi geleceğe dair öngörülerde bulunulmasına olanak sağlar.	3,95	,671	,058	-,758
İşletmemizde muhasebe bilgi sistemi iç kullanıcılara ve dış kullanıcılara karar alma süreçlerinde fikir verir.	3,42	,910	-,043	-,460
İşletmemizde muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgilere diğer departmanlar da ihtiyaç duyar.	3,82	,794	-,274	-,339
İşletmemizde muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgiler üst yönetimce karar süreçlerinde kullanılmak üzere değil rutin bilgi olarak değerlendirilir.	3,37	,798	-,167	-,603
İşletmemizde raporlar yöneticilerin istediği zaman ulaşabileceği şekilde ve analize imkan verecek biçimde düzenli olarak hazırlanmaktadır.	3,84	,786	-,462	,006

Anketin 2. kısmında yer alan sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde tüm sorulara verilen cevapların ortalamalarının 3 ve üzeri olduğu, ortalaması en yüksek olan ifadenin’’ Muhasebe bilgi sistemi işletmenin ihtiyaç duyduğu karşılaştırılabilir finansal bilgiyi sağlar’’ olduğu ve 4.06 ortalamaoya sahip olduğu görölmektedir.4,00 üzeri ortalamaoya sahip diğer ifadeler ise ‘‘Muhasebe bilgi sistemi işletmenin finansal performansının doğru ve güvenilir biçimde ölçölmesine imkan verir’’ ve ‘‘Muhasebe bilgi sisteminden raporlar ihtiyaç duyulduğu anda alınabilmektedir.’’ ifadeleridir. En düşük ortalamaoya sahip ifadeler ise ‘‘Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları kısıtlıdır.’’, ‘‘İşletmemizin terfi sürecinde kıdem esas alınmaktadır. ‘‘, ‘‘Karar alma süreçlerine çalışanların katılımı sağlanmaktadır.’’ ve ‘‘Muhasebeleştirme sürecimizin amacı vergilendirmenin doğru yapılmasıdır.’’ ifadeleridir.

Bu sonuçlar incelendiğinde çalışmaya katılanların MBS’yi yalnızca vergilendirmenin doğru yapılması için tutulan kayıtlar olarak değil işletmede ihtiyaç duyulan doğru bilgiyi sağlayan ve finansal performansın ölçölmesini sağlayan bilgileri üreten sistem olarak gördüğü görölmektedir.

Tablo 3.23 İşletmelerde Mbs'nin Etkinliğine Yönelik Faktör Analizi

Faktör Adı	Faktör Alt Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktör Varyansı
Kayıt, Raporlama, Bilgilendirme ve Değerlendirme Süreçleri	-MBS'den raporlar ihtiyaç duyulduğu anda alınabilmektedir - MBS işletmenin finansal performansı hakkında doğru ve güvenilir bilgi verir -Doğru, anlamlı, güncel finansal bilgiler ancak MBS ile sağlanabilir -Raporlar yöneticilerin istediği zaman ulaşabileceği biçimde düzenli olarak hazırlanır -İşletmede ihtiyaç duyulan tüm rapor ve bilgiler MBS aracılığı ile sağlanır -İşletmede MBS'den elde edilen bilgilere diğer departmanlar da ihtiyaç duyar	,795 ,682 ,629 ,626 ,590 ,543	18.2
İnsan Kaynakları ile ilgili kararlar	- Personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde -İstihdam edilecek personelin sayısının belirlenmesinde	,756 ,736	13.01
Finansman ile ilgili kararlar	-Finansman ihtiyacının belirlenmesi ve ilgili kararların verilmesinde -İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında -Finansman faaliyetlerinde MBS'deki bilgilerden faydalanma	,802 ,769 ,759	10.21
Genel Yönetim Kararları	-Makine, Teçhizat ve Demirbaş yenileme kararlarında -İşletmenin genel yönetim kararlarında -AR-GE için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde	,837 ,829 ,821	8.33

Üretim ile ilgili kararlar	-Maliyetlerin azaltılmasında	,820	7.82
	-Üretimin planlanmasında	,793	
	-Hammadde ve malzeme tedarikinde	,764	
Pazarlama ile ilgili kararlar	-Tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında	,840	7.21
	-Pazarlama ve Satış Stratejileri Geliştirmesinde	,826	
	-Pazar değerlendirme, fiyat sipariş-satış-maliyet konularında	,644	
KMO: 0,860 Barlett's Test of Sphericity - Sig: 0,000 Toplam Cronbach Alpha=0,87		Df : 190 Toplam Varyans: %64,78	

Birbiriyle orta ya da yüksek düzeyde ilişkili anket soruları 5'li likert ölçeği kullanılmak suretiyle çalışmaya dahil edilmiştir. Çok sayıda olabilen değişkenlerin birkaç başlık altında toplanabilmesini sağlamak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi ve az sayıda faktör ya da boyut ile açıklamayı amaçlayan istatistiksel bir tekniktir. Ayrıca faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör olarak adlandırılan, maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır.

Faktör analizinde kullanılan iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki açıklayıcı faktör analizi ikincisi ise doğrulayıcı faktör analizidir. Açıklayıcı faktör analizi, belli bir hipotezi sınamak yerine, ölçülen faktörlerin doğası hakkında bir bilgi vermeye çalışan analize denir. Doğrulayıcı faktör analizi ise geliştirilen bir hipotezi test etmeye yönelik incelemelerde kullanılan analiz türüne denmektedir. Buna göre; çalışmada açıklayıcı faktör analizi kullanılmış olup faktörler altı gruba ayrılmaktadır. Grupların soru dağılımları Tablo 3.21'de gösterilmektedir. Gruplar sırasıyla; MBS'nin Kayıt, Raporlama, Bilgilendirme ve Değerlendirme Süreçleri etkinliği, İnsan Kaynakları ile ilgili karararlarda etkinliği,

Finansman ile ilgili kararlarda etkinliği, Genel Yönetim Kararlarında etkinliği, Üretim ile ilgili kararlarda etkinliği ve Pazarlama ile ilgili kararlarda etkinliği olarak belirlenmiştir.

Faktör analizi yapmak için, veri setinin faktör analizine uygunluğunu, analizin geçerliliğini ve örneklemin büyüklüğünün yeterliliğini gösteren Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) testinde hesaplanan değer 0,860'dır. Faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin 0,60 dan büyük olması beklenir. 0,860 değeri faktör analizi yapmak için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren Barlett's testi değerı 0,05'den küçük çıktığı için değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu Tablo 3.21' deki Sig: 0,000 değerinden anlaşılmaktadır. İfadelerin güvenirliliğinin ve kendi içinde tutarlılığının ölçülmesinde Cronbach Alpha değerı kullanılmakta olup, bu değerın en az 0,70 olması istatistiksel olarak kabul gören bir durumdur. Ancak bazı kaynaklarda 0,50'ye kadar bu değerın makul değerlendirilebileceği de belirtilmektedir. Tablo 3.21 incelendiğinde toplam Cronbach Alpha Değerı 0.87 olarak bulunmuş olup bütün ifadelerin güvenilir olduğu söylenebilir. 6 faktörlü bir yapıda hiçbir değişkenin Cronbach-alfa katsayılarının 0.70'in altında olmadığı göz önüne alındığında bu faktörlerin güvenilirliği ile ilgili bir sorun yaşanmadığı söylenebilir. Bu 6 faktör tüm yapıdaki değişimin (varyansın) yaklaşık yüzde 65'ini açıklamaktadır. KMO değerı oldukça yüksektir ve veri setinin faktör analizine tabi tutulmak içi yeterli sayıda olduğunun göstergesidir.

MBS'nin etkin kullanılmasının kayıt, raporlama, bilgilendirme ve değerlendirme süreçlerinde; MBS'den raporların ihtiyaç duyulduğu anda alınabilmesine, işletmenin finansal performansı hakkında doğru ve güvenilir bilgi vermesine, doğru, anlamlı, güncel finansal bilgilerin sağlanmasına, raporların yöneticilerin istediği zaman ulaşabileceği biçimde düzenli olarak hazırlanmasına, işletmede ihtiyaç duyulan tüm rapor ve bilgilerin MBS aracılığı ile sağlanmasına ve işletmede MBS'den elde edilen bilgilere diğer departmanlarında ihtiyaç duymasına yönelik ifadelerden oluşmaktadır. MBS'nin etkinliğinin insan kaynakları ile ilgili kararların; personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesi ve istihdam edilecek personelin sayısının belirlenmesinde etkili olacağını ifade etmektedir. MBS'nin finansman ile ilgili kararlarda etkinliği ise finansman ihtiyacının belirlenmesi, ilgili kararların verilmesi, işletmenin yapacağı yatırım kararlarında ve finansman faaliyetlerinde MBS'deki bilgilerden faydalanma ifadelerinden oluşan bir faktördür. Genel Yönetim Kararları açısından MBS'nin

etkinliği faktörü; makine, teçhizat ve demirbaş yenileme kararlarında, işletmenin genel yönetim kararlarında, AR-GE için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde etkilidir ifadelerinden oluşmaktadır. MBS'nin üretim ile ilgili kararlarda etkinliği; maliyetlerin azaltılmasında, üretimin planlanmasında, hammadde ve malzeme tedarikinde öne çıkacağını işaret etmektedir. MBS'nin pazarlama ile ilgili kararlarda etkinliği ise tedarikçilerin tespitinde, satın alma kararlarında, pazarlama ve satış stratejileri geliştirmesinde, pazar değerlendirme, fiyat, sipariş-satış-maliyet konularında olumlu etkileyeceğini ifade eden maddelerden oluşan bir faktördür.

İşletme departmanlarını ilgilendiren kararlarda MBS'nin önem düzeyini ölçmeyi amaçlayan sorular incelendiğinde;

Tablo 3.24 İşletmeYönetiminin Pazarlama İle İlgili Kararlarda Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Pazarlama Kararları ve MBS Önem Düzeyleri</i>	<i>Önem Düzeyi</i>	<i>Çok Az Önemli</i>	<i>Az Önemli</i>	<i>Önemli</i>	<i>Çok Önemli</i>	<i>Son Derece Önemli</i>	<i>Toplam</i>
Pazarlama ve Satış Stratejileri Geliştirilmesinde	N	2	32	44	60	62	200
	F (%)	1	16	22	30	31	100
Tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında	N		22	48	72	58	200
	F (%)		11	24	36	29	100
Pazar değerlendirme, fiyat sipariş-satış-maliyet konularında	N	4	6	50	104	36	200
	F (%)	2	3	25	52	18	100

Tablo 3.25 İşletmen Yönetiminin Pazarlama İle İlgili Kararlarda Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler

<i>İFADE</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Bas.</i>
Pazarlama ve Satış Stratejileri geliştirmesinde	3,74	1,095	-,396	-,969
Tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında	3,83	,973	-,381	-,856
Pazar değerlendirme, sipariş-satış-maliyet konularında	3,81	,835	-,780	1,295

İşletme Yönetiminin Pazarlama ile İlgili Kararlarında MBS'nin Önem Düzeyi ile ilgili verilen cevapların tamamının ortalamasının 3,74 ve üzeri olduğu, oransal olarak incelendiğinde pazarlama kararlarında MBS'nin % 80 ve üzeri etkili olduğunun düşünüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 3.26 İnsan Kaynakları İle İlgili Alınan Kararlarda Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>İnsan Kaynakları Kararları ve MBS Önem Düzeyleri</i>	<i>Önem Düzeyi</i>	<i>Çok Az Önemli</i>	<i>Az Önemli</i>	<i>Önemli</i>	<i>Çok Önemli</i>	<i>Derece Önemli</i>	<i>Toplam</i>
İstihdam edilecek personelin sayısının belirlenmesinde	N	2	22	62	72	42	200
	F (%)	1	11	31	36	21	100
Personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde	N	4	18	44	82	52	200
	F (%)	2	9	22	41	26	100

Tablo 3.27 İnsan Kaynakları İle İlgili Alınan Kararlarda Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler

<i>İFADE</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Bas.</i>
İstihdam edilecek personelin sayısının belirlenmesinde	3.65	,965	-,263	-,582
Personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde	3.80	,992	-,648	-,082

İşletme Yönetiminin İnsan Kaynakları ile İlgili Kararlarında MBS'nin Önem Düzeyi ile ilgili verilen cevapların ortalamalarının 3,65 ten fazla olduğu MBS'nin İnsan Kaynakları ile İlgili Kararlarda da önemli olduğunun düşünüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 3.28 İşletme Yönetiminin Finansman Kararlarında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Finansman Kararları ve MBS Önem Düzeyleri</i>	<i>Önem Düzeyi</i>	<i>Çok Az Önemli</i>	<i>Az Önemli</i>	<i>Önemli</i>	<i>Çok Önemli</i>	<i>Son Derece Önemli</i>	<i>Toplam</i>
Finansman ihtiyacının belirlenmesi ve ilgili kararların verilmesinde	N		14	42	84	60	200
	F (%)		7	21	42	30	100
İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında	N	4	18	42	62	74	200
	F (%)	2	9	21	31	37	100
Finansman faaliyetlerinde MBS'deki bilgiler	N	4	6	50	104	36	200
	F (%)	2	3	25	52	18	100

Tablo 3.29 İşletme Yönetiminin Finansman Kararlarında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler

<i>İFADE</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Bas.</i>
Finansman ihtiyacının belirlenmesi ve ilgili kararların verilmesi	3.95	,890	-,507	-,486
İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında	3.92	1,058	-,714	-,291
Finansman faaliyetlerinde MBS'deki bilgilerin kullanımı.	3,77	,939	-,997	,981

İşletme Yönetiminin Finansman Kararlarında MBS'nin Önem Düzeyi ile ilgili verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamaların bu bölümle ilgili cevaplarda olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak finans bölümlerinin etkinliğinin sağlanması için MBS'nin çok önemli olduğunun düşünüldüğü anlaşılmaktadır. İşletmenin finansman

ihtiyacının belirlenmesi, finansman faaliyetlerinin yürütülmesi ve yatırım kararlarının verilmesinde MBS’den yararlanma derecesi oldukça yüksektir.

Tablo 3.30 Genel Yönetim Kararlarında Mbs’nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Genel Yönetim Kararları ve MBS Önem Düzeyleri</i>	<i>Önem Düzeyi</i>	<i>Çok Az Önemli</i>	<i>Az Önemli</i>	<i>Önemli</i>	<i>Çok Önemli</i>	<i>Son Derece Önemli</i>	<i>Toplam</i>
AR-GE için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde	N		22	60	74	44	200
	F (%)		11	30	37	22	100
Makine, Teçhizat ve Demirbaş yenileme kararlarında	N		8	58	78	56	200
	F (%)		4	29	39	28	100
İşletmenin genel yönetim kararlarında	N	2	16	40	78	64	200
	F (%)	1	8	20	39	32	100

Tablo 3.31 İşletme Yönetiminin Finansman Kararlarında Mbs’nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler

<i>İFADE</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Bas.</i>
Araştırma-Geliştirme için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde	3.70	,935	-,186	-,848
Makine, Teçhizat ve Demirbaş yenileme kararlarında	3.91	852	-,221	-,829
İşletmenin genel yönetim kararlarında	3.93	,964	-,674	-,151

İşletmenin genel yönetimi ile ilgili kararların alınmasında MBS’nin çok önemli ve son derece önemli olduğunu düşünenlerin sayısı oldukça fazladır. Araştırmaya katılanların yarısından fazlası İşletmenin genel yönetimi ile ilgili kararların alınmasında MBS’nin çok önemli ve son derece önemli olduğunu düşünmekte, katılanların en fazla %10’u bu kararlarda MBS’nin çok az önemli ya da az önemli olduğunu düşünmektedir.

Tablo 3.32 İşletme Yönetiminin Üretim İle İlgili Kararlarında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Üretim ile ilgili kararlar ve MBS Önem Düzeyleri</i>	<i>Önem Düzeyi</i>	<i>Çok Az Önemli</i>	<i>Az Önemli</i>	<i>Önemli</i>	<i>Çok Önemli</i>	<i>Son Derece Önemli</i>	<i>Toplam</i>
Üretim Planlamasında	N	12	12	72	74	30	200
	F (%)	6	6	36	37	15	100
Hammadde ve malzeme tedarikinde	N	6	4	62	102	26	200
	F (%)	3	2	31	51	13	100
Maliyetlerin azaltılmasında	N		14	34	78	74	200
	F (%)		7	17	39	37	100

Tablo 3.33 İşletme Yönetiminin Üretim İle İlgili Kararlarında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler

<i>İFADE</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Bas.</i>
Üretim planlaması Muhasebe Bilgi Sisteminden elde edilen veriler ışığında yapılmaktadır.	3,49	1,017	-,580	,268
Hammadde ve malzeme tedarikinde işletmenin mevcut durumu Finansal Bilgi Sisteminden anlaşılmakta ve bu doğrultuda alım yapılmaktadır	3,69	,835	-,828	1,622
Maliyetleri azaltmada	4.06	,906	-,693	-,332

İşletme Yönetiminin Üretim ile İlgili Kararlarında MBS'nin Önem düzeyi ile ilgili cevaplar incelendiğinde özellikleri maliyetleri azaltma konusunda MBS'nin önemli olduğunu düşünenler %93 oranındadır. Bununla birlikte üretim planlamasında MBS'nin önemli olduğunu düşünenlerin oranı daha azdır.

Tablo 3.34 İşletmelerin Kayıt, Raporlama, Bilgilendirme Ve Değerlendirme İşlevlerinde Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Kayıt, raporlama, bilgilendirme ve değerlendirme ile MBS önem düzeyleri</i>	<i>Önem Düzeyi</i>	<i>Hiç Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Tamamen Katılıyorum</i>	<i>Toplam</i>
MBS'den raporlar ihtiyaç duyulduğu anda alınabilmektedir	N		6	30	112	52	200
	F (%)		3	15	56	26	100
Doğru, anlamlı, güncel finansal bilgiler ancak MBS ile sağlanabilir	N	2	10	46	108	34	200
	F (%)	1	5	23	54	17	100
MBS işletmenin finansal performansı hakkında doğru ve güvenilir bilgi verir	N			40	114	46	200
	F (%)			20	57	23	100
İşletmede ihtiyaç duyulan tüm rapor ve bilgiler MBS aracılığı ile sağlanır	N	4	6	50	104	36	200
	F (%)	2	3	25	52	18	100
İşletmede MBS'den elde edilen bilgilere diğer departmanlar da ihtiyaç duyar	N		10	54	98	38	200
	F (%)		5	27	49	19	100
Raporlar yöneticilerin istediği zaman ulaşabileceği biçimde düzenli olarak hazırlanır	N		12	44	108	36	200
	F (%)		6	22	54	18	100

Tablo 3.35 İşletmelerin Kayıt, Raporlama, Bilgilendirme Ve Değerlendirme İşlevlerinde Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler

İFADE	Ort.	SS.	Çarp.	Bas.
MBS'den raporlar ihtiyaç duyulduğu anda alınabilmektedir.	4,02	,826	-1,33	3,388
Doğru, anlamlı, güncel finansal bilgiler ancak MBS ile sağlanabilir.	3,81	,811	-,668	,793
MBS işletmenin finansal performansının doğru ve güvenilir biçimde ölçülmesine imkan verir	4,03	,657	-,031	-,658
MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu tüm rapor ve bilgiyi sağlar	4,06	,615	-,035	-,340
İşletmemizde MSB'den sağlanan bilgilere diğer departmanlar da ihtiyaç duyar.	3,82	,794	-,274	-,339
Raporlar yöneticilerin istediği zaman ulaşabileceği şekilde ve analize imkan verecek biçimde düzenli olarak hazırlanmaktadır.	3,84	,786	-,462	,006

İşletmelerin Kayıt, Raporlama, Bilgilendirme ve Değerlendirme İşlevlerinde MBS'nin Önem Düzeyine İlişkin ifadeler incelendiğinde soruların tamamında 3,80 üzeri ortalamanın olduğu en yüksek ortalamaya sahip ifadenin “MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu tüm rapor ve bilgiyi sağlar” olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak İşletmelerin Kayıt, Raporlama, Bilgilendirme ve Değerlendirme faaliyetlerinde MBS'nin önem düzeyinin çok yüksek olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Tablo 3.36 İşletmede Yönetimin Karar Almasında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Yönetimin Karar Almasında MBS Önem Düzeyleri</i>	<i>Önem Düzeyi</i>	<i>Çok Az Önemli</i>	<i>Az Önemli</i>	<i>Önemli</i>	<i>Çok Önemli</i>	<i>Son Derece Önemli</i>	<i>Toplam</i>
MBS yöneticilere işletmede gerçekleşen faaliyetleri takip ve kontrol etmelerine yardımcı olur	N	4	6	38	108	44	200
	F (%)	2	3	19	54	22	100
MBS işletmenin geleceğini etkileyen konularda stratejik bilgi üretmeyi sağlar	N	2	4	52	108	34	200
	F (%)	1	2	26	54	17	100
MBS işletmede geleceğe dair öngörülerde bulunulmasına olanak sağlar	N			50	110	40	200
	F (%)			25	55	20	100
MBS işletmelerde iç ve dış kullanıcılara karar alma süreçlerinde fikir verir.	N	2	28	78	68	24	200
	F (%)	1	14	39	34	12	100
MBS'den elde edilen bilgiler işletmede üst yönetimce karar süreçlerinde kullanılmak üzere değil rutin bilgi olarak değerlendirilir.	N		30	76	84	10	200
	F (%)		15	38	42	5	100

Tablo 3.37 İşletmede Yönetimin Karar Almasında Mbs'nin Önem Düzeyine İlişkin İstatistiksel Veriler

İFADE	Ort.	SS.	Çarp.	Bas.
Muhasebe bilgi sistemi yöneticilere işletme içinde gerçekleşen faaliyetleri takip ve kontrol etmelerine yardımcı olur.	3,91	,840	-,959	1,688
Muhasebe bilgi sistemi işletmenin geleceğini etkileyen konularda stratejik bilgi üretmeyi sağlar	3,84	,760	-,556	1,049
İşletmemizde muhasebe bilgi sistemi geleceğe dair öngörülerde bulunulmasına olanak sağlar.	3,95	,671	,058	-,758
İşletmemizde muhasebe bilgi sistemi iç kullanıcılara ve dış kullanıcılara karar alma süreçlerinde fikir verir.	3,42	,910	-,043	-,460
İşletmemizde muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgiler üst yönetimce karar süreçlerinde kullanılmak üzere değil rutin bilgi olarak değerlendirilir.	3,37	,798	-,167	-,603

Yöneticilerin karar alma, işletme faaliyetlerini yürütme ve geleceğe dönük plan yapma aşamalarında MBS'nin önem düzeyi incelendiğinde özellikle işletmenin geleceğine dönük kararlarında MBS'nin az önemli ya da çok az önemli olduğunu düşünen kimsenin olmadığı görülmektedir. Sorulara verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ise tüm ortalamaların 3,35 ten büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 3.38 İşletmelerde Mbs'nin Etkinliğine İlişkin Sayısal Veriler

İşletmelerde MBS'nin Etkinliğine İlişkin Sayısal Veriler		
İşletmenin pazarlama ile ilgili kararlarında	%	89
İşletmenin insan kaynakları ile ilgili kararlarında	%	89
İşletmenin finansman ile ilgili kararlarında	%	92
İşletmenin genel yönetim ile ilgili kararlarında	%	92
İşletmenin üretim ile ilgili kararlarında	%	92
İşletmenin kayıt, raporlama, bilgilendirme ve değerlendirme ile ilgili kararlarında	%	96

MBS'nin etkinlik düzeyi ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde 5'li likerte göre 3 ve üzeri seçilen cevaplarda oranlar %89-96 arasındadır. En yüksek oran İşletmenin kayıt, raporlama, bilgilendirme ve değerlendirme faaliyetlerinde MBS'nin önemli olduğunu düşünenlerdedir.

İşletmenin yapısı ile ilgili verilen cevaplarla MBS'nin etkinliği ile ilgili verilen cevaplar birlikte değerlendirildiğinde;

Tablo 3.39 İşletme Demografik Özellikleri ile İşletmede Mbs Etkinlik Düzeyi

İşletme demografik özellikleri ile işletmede MBS etkinlik düzeyi				
İşletmelerin Demografik Özellikleri	Ki-Kare (χ^2)	df	Korelasyon Katsayısı (r)	P(sig.)
İşletmenin büyüklüğü (Çalışan sayısı)	32,548	6	0,514	0,000**
İşletmenin tüzel kişiliği	27,524	16	0,487	0,003**
İşletmenin faaliyet süreleri	37,113	12	0,411	0,001**
İşletmenin faaliyet sektörü	69,347	21	0,226	0,000**
Önem Düzeyi: **p<0,05				

H1K: İşletmenin büyüklüğü (işletmede çalışan sayısı) ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1L: İşletmenin tüzel kişiliği ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1M: İşletmenin faaliyet süresi ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1N: İşletmenin faaliyet sektörü ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde özellikle işletmenin çalışan sayısı ve tüzel kişilik ile MBS'nin etkin kullanımı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışan sayısı arttıkça işletmenin büyüdüğü ve ihtiyaç duyulan raporların ve bilgi belge akışının arttığı düşünülürse MBS'nin etkin kullanımının öneminin de artacağı düşünülebilir.

İşletmenin büyüklüğü ile MBS'nin etkin kullanımı arasında r:0,514 olduğundan orta

düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Bundan dolayı H1K kabul edilir.

İşletmenin tüzel kişiliği ile MBS'nin etkin kullanımı arasında $r:0,487$ olduğundan orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Bundan dolayı H1L kabul edilir.

İşletmenin faaliyet süresi ile MBS'nin etkin kullanımı arasında $r:0,411$ olduğundan orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Bundan dolayı H1M kabul edilir.

İşletmenin faaliyet sektörü ile MBS'nin etkin kullanımı arasında $r:0,226$ olduğundan zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Bundan dolayı H1N kabul edilir.

Tablo 3.40 Kurumsallaşma İle İlgili İstatistiksel Veriler

KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ İFADELER	Ort.	SS.	Çarp.	Bas.
Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları kısıtlıdır.	3,06	1,133	-,245	-,618
İşletmemizde çalışanlar yeteneklerine göre terfi ettirilmektedir.	3,59	,973	-,620	,340
İşletmemizde iş bölümü ve uzmanlaşmaya yönelik bir yapılanma söz konusudur.	3,81	,823	-,727	1,334
Çalışanların işletmemize güçlü bir duygusal bağı vardır.	3,46	,976	-,378	-,232
İşletmemiz çalışanlarının yönetime olan güveni yüksektir.	3,75	1,016	-,816	,429
İşletmemizin terfi sürecinde kıdem esas alınmaktadır.	3,18	1,006	-,129	-,403
İşletmemiz uzun vadeli stratejik plan yaparken toplumun refah düzeyini dikkate alır.	3,44	,944	-,332	-,047
İşletmemiz sosyal sorumluluk çalışmaları çerçevesinde toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim,sağlık vb.) karşılamaya çalışır	3,79	,995	-,802	,111
İşletmemiz sosyal sorumluluk çalışmaları çerçevesinde ilimizin tanınırlığını ve bilinirliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapar.	3,77	,906	-,674	-,230
İşletmemizin hesap verebilirliği yüksektir.	3,87	,870	-,299	-,673
İşletme faaliyetlerimiz yönetsel açıdan açık ve şeffaf uygulamalara sahiptir.	3,83	,751	-,141	-,402
İşletme yönetimi değişime öncülük eder	3,70	,821	-,496	,943
Karar alma süreçlerine çalışanların katılımı sağlanmaktadır.	3,26	,892	,320	-,203
İşletmemizin etik kuralları belirlenmiş ve tüm çalışanlarca içselleştirilmiştir.	3,81	,759	-,083	-,502
İşletme yönetimi açıklığa ve şeffaflığa önem vermektedir.	3,74	,915	-,813	,566
İşletmemiz sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlar.	3,92	,732	-,185	-,393

İşletmenin kurumsallaşması ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,92 ile “İşletmemiz sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlar.” ifadesinde olduğu görülmektedir. Karaman OSB’de faaliyet gösteren işletmelerin sosyal sorumluluk projelerine katkı sağladığı özellikle ilimizin tanıtım çalışmaları için de çabaladıkları bilinmektedir. Bu konuyla ilgili sorulan soruya verilen cevapların ortalaması da 3,77 dir. Yine sosyal sorumlulukla ilgili bir diğer ifade olan” İşletmemiz sosyal sorumluluk çalışmaları çerçevesinde toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim, sağlık vb.) karşılamaya çalışır” ifadesine verilen cevapların ortalaması 3,79 dur.

Bununla birlikte işletmenin şeffaflığı ile ilgili ifade olan “İşletme yönetimi açıklığa ve şeffaflığa önem vermektedir.” ifadesi ile ilgili verilen cevaplarda ortalama 3,74 tür,” İşletme faaliyetlerimiz yönetsel açıdan açık ve şeffaf uygulamalara sahiptir.” .” İfadesi ile ilgili verilen cevaplarda ortalama 3,87 dir. Bir diğer kurumsallaşma ölçütü ifade olan “İşletmemizin hesap verebilirliği yüksektir.” İfadesi ile ilgili verilen cevaplarda ortalama 3,87 dir.

Eşitlik kavramı ile ilgili ifade olan” Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları kısıtlıdır.” İfadesi ile ilgili ifadeye verilen cevaplar incelendiğinde ortalamanın 3,06 olduğu görülmektedir.

Bunlarla birlikte kurumsallaşma ile ilgili karar süreçleri, güven, etik değerler gibi konularda verilen cevaplarda incelendiğinde ortalamaların tamamının 3,25 ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 3.41 İşletmede Kurumsallaşma İle İşletmede Mbs’nin Etkinlik Düzeyi

İşletmede kurumsallaşma ile işletmede MBS’nin etkinlik düzeyi				
Kurumsallaşma Düzeyi	MBS ETKİN %	MBS ETKİN DEĞİL %	Toplam %	P(sig.)
KURUMSAL İŞLETME	82	18	100	0,000**
KURUMSALLAŞMAMIŞ İŞLETME	24	76	100	0,000**
Ki-kare: χ^2 : 28,580 Korelasyon Katsayısı r: 0,712 P(sig). 0,000				
Önem Düzeyi: **p<0,05				

H2: İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

MBS'nin etkinliği ve kurumsallaşma ilişkisi incelendiğinde (r: 0.712) kuvvetli derecede anlamlı bir ilişki olduğu yani H2 nin kabul olduğu görülmektedir.

Tablo 3.42 İşletme Demografik Özellikleri Açısından İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyi

İşletme demografik özellikleri ile işletmenin kurumsallaşma düzeyi				
İşletmelerin Demografik Özellikleri	Ki-Kare (x ²)	df	Korelasyon Katsayısı (r)	P(sig.)
İşletmenin büyüklüğü (Çalışan sayısı)	23,68	12	0,611	0,000**
İşletmenin faaliyet süreleri	27,45	16	0,581	0,000**
İşletmenin tüzel kişiliği	45,21	21	0,522	0,001**
İşletmenin faaliyet sektörü	41,13	21	0,187	0,000**
Yöneticilerin sektör tecrübeleri	22,14	16	0,238	0,001**
Yöneticilerin eğitim durumları	31,37	21	0,217	0,001**
Önem Düzeyi: **p<0,05				

H2A: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin büyüklüğü (işletmelerin çalışan sayısı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2B: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2C: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin tüzel kişilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2D: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin faaliyet sektörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2E: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerdeki yöneticilerin sektör tecrübeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2F: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerdeki yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmenin yapısı ile ilgili verilen cevaplarla kurumsallaşma ile ilgili verilen cevaplar birlikte değerlendirildiğinde;

İşletmenin büyüklüğü ile kurumsallaşma arasında kuvvetli bir ilişki olduğu ($r: 0.611$) değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla H2A hipotezi kabul edilir.

İşletmenin faaliyet süresi ile kurumsallaşma arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu ($r: 0.581$) yine işletmenin tüzel kişiliği ile kurumsallaşma arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu ($r: 0.522$) değerlendirilebilir. Bundan dolayı H2B ve H2C hipotezleri de kabul edilir.

İşletmenin faaliyet sektörü ile kurumsallaşması arasında ($r: 0.187$) bir ilişki yoktur ya da önemsenmeyecek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle H2D hipotezi reddedilir.

Bununla birlikte Yöneticilerin sektör tecrübeleri ile kurumsallaşma arasında ($r: 0.238$) ve yöneticilerin eğitim durumları ile kurumsallaşma arasında ($r: 0,217$) zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2E ve H2F hipotezleri de kabul edilir.

Tablo 3.43 İşletme-Çalışan-Yönetim Arası İlişkiler Açısından İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyi

İşletme-çalışan-yönetim arası ilişkiler açısından işletmenin kurumsallaşma düzeyi				
Kurumsal işletmelerde, çalışan-yönetim-işletme arası ilişkiler	Ki-Kare (x^2)	df	Korelasyon Katsayısı (r)	P(sig.)
İşletmede iş bölümü ve uzmanlaşmaya yönelik bir yapılanma söz konusudur.	31,54	6	0,573	0,000**
İşletmede departmanlar arası bağımsızlık mevcuttur.	37,25	6	0,554	0,000**
İşletmede çalışanlar yeteneklerine göre terfi ettirilmektedir.	33,47	12	0.287	0,001**
Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları kısıtlıdır.	19,21	16	0,187	0,12

Çalışanlar yakın akrabalarından tercih edilmemektedir	21,13	16	0,125	0,15
Çalışanların işletmeye karşı hissettikleri aidiyetlik duygusu fazladır	47,35	4	0,258	0,001**
İşletmenin karar alma süreçlerinde çalışanların katılımı yüksektir.	49,28	6	0,174	0,14
Çalışanların yönetime olan güveni yüksektir.	22,44	12	0,298	0,001**
Önem Düzeyi: **p<0,05				

H2G: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmede iş bölümü ve uzmanlaşmaya yönelik bir yapılanma olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2H: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmede departmanlar arası bağımsızlık olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2I: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların yeteneklerine göre terfi ettirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2J: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının kısıtlı olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2K: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların yakın akrabalarından tercih edilmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2L: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların işletmeye karşı hissettikleri aidiyetlik duygusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2M: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların karar alma süreçlerine katılımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2N: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların yönetime olan güveni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmede iş bölümü ve uzmanlaşmaya yönelik bir yapılanma olması arasında ($r: 0.573$) orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2G hipotezi kabul edilir.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmede departmanlar arası bağımsızlık olması arasında ($r: 0.554$) orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2H hipotezi kabul edilir.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların yeteneklerine göre terfi ettirilmesi arasında ($r: 0.287$) zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2I hipotezi kabul edilir.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının kısıtlı olması arasında ($r: 0.187$ ve $p: 0.12$) bir ilişki yoktur ya da önemsenmeyecek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2J hipotezi reddedilmiştir.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların yakın akrabalarından tercih edilmemesi arasında ($r: 0.125$ ve $p: 0.15$) bir ilişki yoktur ya da önemsenmeyecek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2K hipotezi reddedilmiştir.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların işletmeye karşı hissettikleri aidiyetlik duygusu arasında ($r: 0.258$) zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2L hipotezi kabul edilir.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların karar alma süreçlerine katılımı arasında ($r: 0.174$ ve $p: 0.14$) bir ilişki yoktur ya da önemsenmeyecek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2M hipotezi reddedilmiştir.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların yönetime olan güveni arasında ($r: 0.298$) zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2N hipotezi kabul edilir.

Tablo 3.44 Sosyal Sorumluluk Açısından İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyi

Sosyal sorumluluk açısından işletmenin kurumsallaşma düzeyi				
Kurumsal işletmelerde sosyal sorumluluk	Ki-Kare (x ²)	df	Korelasyon Katsayısı (r)	P(sig.)
İşletme sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlar	33,74	12	0,584	0,000**
İşletme sosyal sorumluluk projelerinde ilimizin/ülkemizin tanıtımına katkı sağlar.	27,87	6	0,325	0,000**
İşletme uzun vadede toplumun refah düzeyini dikkate alır.	26,68	12	0,176	0,12
İşletme değişime öncülük eder.	29,18	14	0,185	0,15
Paydaşlarının gözünde işletme güvenilir bir imaja sahiptir.	16,06	12	0,274	0,001**
Önem Düzeyi: **p<0,05				

H₂O: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂P: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin sosyal sorumluluk projelerinde ilimizin/ülkemizin tanıtımına katkı sağlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂R: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin uzun vadede toplumun refah düzeyini dikkate alması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂S: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin değişime öncülük etmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂T: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile paydaşlarının gözünde işletmenin güvenilir bir imaja sahip olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlaması arasında (r: 0.584) orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H₂O hipotezi kabul edilir.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin sosyal sorumluluk projelerinde ilimizin/ülkemizin tanıtımına katkı sağlaması arasında (r: 0.325) zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2P hipotezi kabul edilir.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin uzun vadede toplumun refah düzeyini dikkate alması arasında (r: 0.176 ve p: 0.12) bir ilişki yoktur ya da önemsenmeyecek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2R hipotezi reddedilir.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin değişime öncülük etmesi arasında (r: 0.185 ve p: 0.15) bir ilişki yoktur ya da önemsenmeyecek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2S hipotezi reddedilir.

İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile paydaşlarının gözünde işletmenin güvenilir bir imaja sahip olması arasında (r: 0.274) zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H2T hipotezi kabul edilir.

Tablo 3.45 İşletmelerde Kurumsallaşmaya Yönelik Faktör Analizi

Faktör Adı	Faktör Alt Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktör Varyansı
Kurumsallaşma Organizasyon ve İnsan Kaynakları Boyutu	- İşletmede iş bölümü ve uzmanlaşmaya yönelik bir yapılanma söz konusudur.	,770	39,78
	-İşletmede departmanlar arası bağımsızlık mevcuttur.	,711	
	- Yönetime hazırlanan raporlar tecrübeler doğrultusunda elde edilmektedir.	,668	
	- İşletmemizde bütün personelin açıkça bilgilendirildiği yazılı kurallar bulunmaktadır.	,629	
	-İşletmede çalışanlar yeteneklerine göre terfi ettirilmektedir.	,619	
	-Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları kısıtlıdır.	,538	
	- Çalışanlar yakın akrabalarından tercih edilmemektedir.	,522	
	-İşletmede kayıtları tutanlar ile kontrolünü yapan kişiler farklıdır.	,515	
	- İşletmede bütün sistemler birbirleri ile etkileşim halindedir.	,508	
	-Yapılan işlerle ilgili iş akış şemaları ve görev-yetki-sorumlulukları belirten dokümanlar bulunmaktadır.	,506	

Kurumsallaşma Güvenilirlik Boyutu	- Çalışanların işletmemize güçlü bir duygusal bağı vardır.	,728	18,42
	- İşletmemiz çalışanlarının yönetime olan güveni yüksektir.	,717	
	- Çalışanlar işletme için her türlü özveriyi göstermektedirler.	,642	
	-İşletmemizin hesap verebilirliği yüksektir.	,629	
	-İşletmede güvenilirliğe önem verilmektedir.	,616	
	- İşletmede çalışanlar işletmenin sorunlarına sahip çıkma konusunda hassastır.	,610	
Kurumsallaşma Şeffaflık Boyutu	- İşletme yönetimi açıklığa ve şeffaflığa önem vermektedir.	,778	11,34
	- İşletme faaliyetlerimiz yönetsel açıdan son derece açık ve şeffaf uygulamalara sahiptir.	,754	
	- İşletmemiz ile ilgili bilgilere ilgililerin ulaşması mümkündür.	,752	
	- İşletme içinde bilginin paylaşılması hızlıdır.	,628	
KMO: 0,720 Barlett's Test of Sphericity - Sig: 0,000 Toplam Cronbach Alpha=0,75		Df : 171 Toplam Varyans: %69,54	

Yapılan faktör analizi sonucunda grupların soru dağılımları Tablo 3.47'de gösterilmektedir. Gruplar 3 faktöre ayrılmış ve sırasıyla; Kurumsallaşma Organizasyon ve İnsan Kaynakları Boyutu, Kurumsallaşma Güvenilirlik Boyutu ve Kurumsallaşma Şeffaflık Boyutu olarak belirlenmiştir. Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) testinde hesaplanan değer

0,720'dır. Bu değer, faktör analizi yapmak için, veri setinin faktör analizine uygunluğunu, analizin geçerliliğini ve örneklemin büyüklüğünün yeterliliğini göstermektedir. Barlett's testi değeri 0,05'den küçük çıktığı için değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu Tablo 3.47'deki Sig: 0,000 değerinden anlaşılmaktadır. Yine Tablo 3.47 incelendiğinde toplam Cronbach Alpha Değerinin 0.75 olarak bulunduğundan bütün ifadelerin güvenilir ve kendi içinde tutarlı olduğu söylenebilir. Bu 3 faktör tüm yapıdaki değişimin (varyansın) yaklaşık yüzde 70'ini açıklamaktadır. KMO değeri yeterli olması veri setinin faktör analizine tabi tutulmak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir.

Kurumsallaşmanın organizasyon ve insan kaynakları boyutu, işletmede iş bölümü ve uzmanlaşmaya yönelik bir yapılanmanın olduğu, işletmede departmanlar arası bağımsızlığın mevcut olduğu, yönetime hazırlanan raporların tecrübeler doğrultusunda elde edildiği, işletmelerde bütün personelin açıkça bilgilendirildiği yazılı kuralların bulunduğu, işletmelerde çalışanların yeteneklerine göre terfi ettirildiği, aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları kısıtlı olduğu, çalışanların yakın akrabalarından tercih edilmediği, işletmelerde kayıtları tutanlar ile kontrolünü yapan kişiler farklı olduğu, işletmedeki bütün sistemlerin birbirleri ile etkileşim halinde olduğu, yapılan işlerle ilgili iş akış şemaları ve görev-yetki-sorumlulukları belirten dokümanların bulunduğu ifadelerinden oluşmaktadır. Kurumsallaşmanın güvenilirlik boyutu; çalışanların işletmeye güçlü bir duygusal bağ ile bağlı olduğu, çalışanların yönetime olan güveninin yüksek olduğu ve işletme için her türlü özveriye gösterdikleri, işletmelerin hesap verebilirliğinin yüksek olduğu, işletmelerde güvenilirliğe önem verildiği ve çalışanların işletmenin sorunlarına sahip çıkma konusunda hassas olduğu ifadelerinden oluşmaktadır. Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutunda ise; işletme yönetiminin açıklığa ve şeffaflığa önem verdiği, işletme faaliyetlerinin yönetsel açıdan son derece açık ve şeffaf uygulamalara sahip olduğu, işletme ile ilgili bilgilere ilgililerin ulaşmasının mümkün olduğu ve işletme içinde bilginin paylaşılmasının hızlı olduğu ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 3.46 İşletmelerde Denetime Yönelik İstatistiksel Veriler

İFADE	Ort.	SS.	Çarp.	Bas.
Bilgi sistemlerinin kullanımı denetimin etkinliğini artırmaktadır.	3,88	,684	-,224	,008
İç denetim çalışmalarına önem verilmektedir.	3,86	,839	-,762	,778
Muhasebeleştirme sürecimizin amacı vergilendirmenin doğru yapılmasıdır.	3,27	1,060	-,303	-,483

İşletmedeki denetim süreçlerine ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde iç denetim çalışmalarına önem verilmektedir ifadesinin ortalaması 3,86, bilgi sistemlerinin kullanımı denetimin etkinliğini artırır ifadesinin ortalamasının 3,88 olarak görülmektedir. Muhasebeleştirme sürecimizin amacı vergilendirmenin doğru yapılmasıdır ifadesinin ortalaması ise 3,27 dir.

Tablo 3.47 İşletmelerde Kurumsallaşma Ve Etkin Denetim Düzeyi

İşletmede kurumsallaşma ile denetim ilişkisi				
Kurumsallaşma Düzeyi ile Etkin Denetim İlişkisi	ETKİN DENETİM %	ETKİN OLMAYAN DENETİM %	TOPLAM %	P(sig.)
KURUMSAL İŞLETME	81	19	100	0,000**
KURUMSALLAŞMAMIŞ İŞLETME	48	52	100	0,000**
Ki-kare: χ^2 : 33,417 Korelasyon Katsayısı r: 0,696 P(sig). 0,000				
Önem Düzeyi: **p<0,05				

H3: İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerdeki etkin denetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kurumsallaşma düzeyi ile etkin denetim arasında r:696 olduğundan kuvvetli değerlendirilebilecek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bundan dolayı H3 kabul edilir.

Kurumsallaşmanın olmazsa olmaz ölçütlerinden biri işletmenin açık, şeffaf ve hesap

verebilir olmasıdır. Bu nedenle de kurumsallaşma ve denetim birbirinden ayrı düşünülememektedir.

Tablo 3.48 İşletmelerde Mbs'nin Etkinliği Ve Etkin Denetim Düzeyi

İşletmede MBS'nin etkinliği ile denetim ilişkisi				
Kurumsallaşma Düzeyi ile Etkin Denetim İlişkisi	ETKİN DENETİM %	ETKİN OLMAYAN DENETİM %	TOPLAM %	P(sig.)
MBS ETKİN	72	28	100	0,000**
MBS ETKİN DEĞİL	31	69	100	0,000**
Ki-kare: χ^2 : 29,715 Korelasyon Katsayısı r: 0,613 P(sig). 0,000				
Önem Düzeyi: **p<0,05				

H3A: İşletmelerde MBS'nin etkin kullanılması ile işletmelerdeki denetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

MBS'nin etkin kullanılması ile işletmelerdeki denetim arasında ise r:0,613 olduğundan kuvvetli değerlendirilebilecek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bundan dolayı H3A kabul edilir.

Denetim için irdelenen tablolar ve finansal verilerin muhasebe bilgi sisteminden sağlandığından denetimin etkinliği için MBS'nin etkin kullanımı büyük öneme sahiptir.

Tablo 3.49 İşletmelerin Demografik Özellikleri İle Etkin Denetim Düzeyi

İşletme demografik özellikleri ile işletmenin denetimi ilişkisi				
İşletmelerin Demografik Özellikleri	Ki-Kare (χ^2)	df	Korelasyon Katsayısı (r)	P(sig.)
İşletmenin büyüklüğü (Çalışan sayısı)	23,68	6	0,587	0,000**
İşletmenin faaliyet süreleri	27,45	12	0,497	0,000**
İşletmenin tüzel kişiliği	45,21	33	0,539	0,001**
İşletmenin faaliyet sektörü	41,13	47	0,167	0,262
Yöneticilerin sektör tecrübeleri	22,14	47	0,177	0,138
Yöneticilerin eğitim durumları	31,37	12	0,196	0,116
Önem Düzeyi: **p<0,05				

H3B: İşletmelerin büyüklüğü (çalışan sayısı) ile işletmelerin etkin denetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3C: İşletmelerin faaliyet süreleri ile işletmelerin etkin denetimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3D: İşletmelerin tüzel kişilikleri ile işletmenin etkin denetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3E: İşletmelerin faaliyet sektörleri ile işletmelerin denetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3F: İşletmelerin yöneticilerinin sektör tecrübeleri ile işletmenin denetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3G: İşletmelerin yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletmelerin denetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmenin büyüklüğü ile denetim faaliyetleri arasındaki ilişkilere bakıldığında işletmenin büyüklüğü, faaliyet süresi ve tüzel kişiliği ile denetim arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken yöneticilerin sektör tecrübeleri ve eğitim düzeyleri ile denetimin

etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

İşletmelerin büyüklüğü (çalışan sayısı) ile işletmelerin etkin denetimi arasında (r: 0.587) orta düzeyde bir ilişki olduğu görölmektedir. Bundan dolayı H3B hipotezi kabul edilir.

İşletmelerin faaliyet süreleri ile işletmelerin etkin denetimleri arasında (r: 0.497) orta düzeyde bir ilişki olduğu görölmektedir. Bundan dolayı H3C hipotezi kabul edilir.

İşletmelerin tüzel kişilikleri ile işletmenin etkin denetimi arasında (r: 0.539) orta düzeyde bir ilişki olduğu görölmektedir. Bundan dolayı H3D hipotezi kabul edilir.

İşletmelerin faaliyet sektörleri ile işletmelerin denetimi arasında (r: 0.167 ve p: 0.262) bir ilişki yoktur ya da önemsenmeyecek düzeyde ilişki olduğu görölmektedir. Bundan dolayı H3E hipotezi reddedilir.

İşletmelerin yöneticilerinin sektör tecrübeleri ile işletmenin denetimi arasında (r: 0.177 ve p: 0.138) bir ilişki yoktur ya da önemsenmeyecek düzeyde ilişki olduğu görölmektedir. Bundan dolayı H3F hipotezi reddedilir.

İşletmelerin yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile işletmelerin denetimi arasında (r: 0.196 ve p: 0.116) bir ilişki yoktur ya da önemsenmeyecek düzeyde ilişki olduğu görölmektedir. Bundan dolayı H3G hipotezi reddedilir.

Tablo 3.50 Katılımcıların Anketin 3. Bölümündeki İfadelere Verdikleri Cevaplar (Evet/Hayır Tablosu)

Yargılar	Sayı	Yüzde	Evet	Hayır	Toplam
İşletme içi bilgi akışını sağlayan belgeler yeterlidir.	n		168	32	200
	f (%)		84	16	100
İşlemler hemen belgelendirilmektedir.	n		186	14	200
	f (%)		93	7	100
İşletmede kayıtları tutanlarla, kontrolünü yapan kişiler farklıdır.	n		170	30	200
	f (%)		85	15	100
Muhasebe işlemleri sıklıkla kontrolden geçirilmektedir.	n		188	12	200
	f (%)		94	6	100
İşletmede, departmanlar arası bağımsızlık mevcuttur.	n		150	50	200

	f (%)	75	25	100
İşletmede, güvenilirliğe önem verilmektedir.	n	180	20	200
	f (%)	90	10	100
Çalışanlar, işletme için her türlü özveriyi göstermektedirler.	n	172	28	200
	f (%)	86	14	100
Çalışanlar, yakın akrabalarından tercih edilmemektedir.	n	106	94	200
	f (%)	53	47	100
İşletme içinde, bilginin paylaşılması hızlıdır.	n	136	64	200
	f (%)	68	32	100
İşletme çalışanları, işletmenin sorunlarına sahip çıkma konusunda hassastır.	n	160	40	200
	f (%)	80	20	100
Bilgi sistemleri birbiri ile etkileşim halindedir.	n	180	20	200
	f (%)	90	10	100
Personele bilgi sistemlerinin kullanımı ile ilgili eğitim verilmektedir.	n	148	52	200
	f (%)	74	26	100
Yönetime hazırlanan raporlar tecrübeler doğrultusunda elde edilmektedir.	n	104	96	200
	f (%)	52	48	100
Yönetime hazırlanan raporlar bilgi sistemlerinden elde edilmektedir.	n	160	40	200
	f (%)	80	20	100
İhtiyaç duyulan raporlar MBS tarafından sunulur.	n	160	40	200
	f (%)	80	20	100
İşletme faaliyetleri muhasebe bilgi sistemi raporlarına göre planlanır.	n	142	58	200
	f (%)	71	29	100

Muhasebe bilgi sistemi işletmenin mevcut durumunu doğru bir biçimde yansıtır.	n	164	36	200
	f (%)	82	18	100
Pazarlama stratejileri geliştirilirken muhasebe bilgi sistemi raporlarından yararlanılır.	n	162	38	200
	f (%)	81	19	100
Muhasebe bilgi sistemi yöneticilerin işletme faaliyetlerini takip ve kontrolünü sağlar.	n	168	32	200
	f (%)	84	16	100
Muhasebe bilgi sistemi geçmişe ait raporlar sunar.	n	176	24	200
	f (%)	88	12	100
Yapılan işlerle ilgili iş akış şemaları ve görev-yetki-sorumlulukları belirten dokümanlar bulunmaktadır.	n	164	36	200
	f (%)	82	18	100
İşletmemizde bütün personelin açıkça bilgilendirildiği yazılı kurallar bulunmaktadır.	n	146	54	200
	f (%)	73	27	100
İşletmemiz ile ilgili bilgilere ilgililerin ulaşması mümkündür.	n	170	30	200
	f (%)	85	15	100
İşletmemizde muhasebe denetimi yapılmaktadır.	n	178	22	200
	f (%)	89	11	100
İşletmemizde muhasebe denetimi finansal tablolar üzerinden yapılmaktadır.	n	176	24	200
	f (%)	88	12	100
İşletmemizin bağımsız denetimini gerçekleştiren denetim firmasına ait bilgiler web sitemizde yer almaktadır.	n	80	120	200
	f (%)	40	60	100
İşletmemizde bağımsız dış denetçi bulunmaktadır.	n	130	70	200
	f (%)	65	35	100

Tablo 3.51 Hipotez Durum Tablosu

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	p (sig)	r	SONUÇ
H1: İşletmenin genel yönetim kararları ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,590	0,000**	KABUL
H1A: İşletmede pazarlama ve satış stratejileri geliştirmede MBS'den yararlanılır.	0,580	0,002**	KABUL
H1B: İşletmenin finansman kararlarının belirlenmesinde MBS'den yararlanılır.	0,692	0,000**	KABUL
H1C: İşletmede istihdam edilecek personelin sayısını belirlemede MBS'den yararlanılır.	0,386	0,005**	KABUL
H1D: İşletmede personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde MBS'den yararlanılır.	0,399	0,005**	KABUL
H1E: İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında MBS'den yararlanılır.	0,658	0,007**	KABUL
H1F: İşletmede tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında MBS'den yararlanılır.	0,610	0,000**	KABUL
H1G: İşletmede araştırma geliştirme (AR-GE) faaliyetleri için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde MBS'den yararlanılır.	0,546	0,000**	KABUL
H1H: İşletmede Makine, teçhizat ve demirbaş yenileme kararlarında MBS'den yararlanılır.	0,643	0,021**	KABUL
H1I: İşletmenin genel yönetim kararlarında MBS'den yararlanılır.	0,675	0,000**	KABUL
H1J: İşletmede maliyetlerin azaltılmasında MBS'den yararlanılır.	0,715	0,003**	KABUL
H1K: İşletmenin büyüklüğü (işletmede çalışan sayısı) ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,514	0,000**	KABUL
H1L: İşletmenin tüzel kişiliği ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,487	0,003**	KABUL

H1M: İşletmenin faaliyet süresi ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,411	0,001**	KABUL
H1N: İşletmenin faaliyet sektörü ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,226	0,000**	KABUL
H2: İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi ile MBS'nin etkin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,712	0,000**	KABUL
H2A: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin büyüklüğü (işletmelerin çalışan sayısı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,611	0,000**	KABUL
H2B: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,581	0,000**	KABUL
H2C: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin tüzel kişilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,522	0,001**	KABUL
H2D: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin faaliyet sektörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,187	0,000**	RED
H2E: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerdeki yöneticilerin sektör tecrübeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,238	0,001**	KABUL
H2F: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerdeki yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,217	0,001**	KABUL
H2G: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmede iş bölümü ve uzmanlaşmaya yönelik bir yapılanma olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,573	0,000**	KABUL
H2H: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmede departmanlar arası bağımsızlık olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,554	0,000**	KABUL
H2I: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların yeteneklerine göre terfi ettirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,287	0,001**	KABUL

H2J: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının kısıtlı olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,187	0,12	RED
H2K: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların yakın akrabalarından tercih edilmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,125	0,15	RED
H2L: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların işletmeye karşı hissettikleri aidiyetlik duygusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,258	0,001**	KABUL
H2M: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların karar alma süreçlerine katılımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,174	0,14	RED
H2N: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmedeki çalışanların yönetime olan güveni arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,298	0,001**	KABUL
H2O: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,584	0,000**	KABUL
H2P: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin sosyal sorumluluk projelerinde ilimizin/ülkemizin tanıtımına katkı sağlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,325	0,000**	KABUL
H2R: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin uzun vadede toplumun refah düzeyini dikkate alması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,176	0,12	RED
H2S: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin değişime öncülük etmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,185	0,15	RED
H2T: İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile paydaşlarının gözünde işletmenin güvenilir bir imaja sahip olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,274	0,001**	KABUL

H3: İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerdeki etkin denetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,696	0,000**	KABUL
H3A: İşletmelerde MBS'nin etkin kullanılması ile işletmelerdeki denetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,613	0,000**	KABUL
H3B: İşletmelerin büyüklüğü (çalışan sayısı) ile işletmelerin etkin denetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,587	0,000**	KABUL
H3C: İşletmelerin faaliyet süreleri ile işletmelerin etkin denetimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,497	0,000**	KABUL
H3E: İşletmelerin faaliyet sektörleri ile işletmelerin denetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,167	0,262	RED
H3F: İşletmelerin yöneticilerinin sektör tecrübeleri ile işletmenin denetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,177	0,138	RED
H3G: İşletmelerin yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletmelerin denetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,196	0,116	RED

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Gelişen teknoloji işletme süreçlerini kolaylaştırmakla beraber işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamalarının temel koşulu olan rekabet ortamında başarıyı her geçen gün daha da zor ulaşılabilir bir hedef haline getirmektedir. Geçmişte başarı sadece daha yüksek kâr elde edebilmek olarak algılanmakta ve bu amaçla çoğu zaman kaliteden ödün vererek maliyetleri azaltarak veya fiyatları yükselterek bu hedeflere ulaşabilmekteydi. Ancak bu anlayış günümüzde yerini kaynakların etkin kullanımı, firma imajının artırılmasına bırakmıştır. Sosyal sorumluluk anlayışının yerleştiği, adil, şeffaf ve hesap verebilir kurumsal yönetim felsefesinin hâkim olduğu işletmeler, üretimden pazarlamaya, insan kaynaklarından halkla ilişkilere ve finans bölümüne kadar tüm bölümlerde yerleşik süreçleri farklılaştırmak zorunda kalmıştır. Bu değişimin gerçekleşebilmesi için ise etkin bir bilgi yönetim mekanizması gerekmektedir. İlgili mekanizma ise muhasebe fonksiyonuna bakış açısının değişimi ile mümkündür. Çünkü Muhasebe bilgi sistemi, işletme ile ilgili tüm paydaşların etkin kararlar alabilmesine yardımcı olacak değerli veriler üretmektedir ve aynı zamanda kurumsallaşma sürecinin yapı taşlarındandır.

Bilgi günümüzde önceki dönemlere göre çok daha hızlı ulaşılabilir, ihtiyaca göre biçimlendirilebilir ve amaca uygun kullanılabilir durumdadır. Bu durum avantaj olduğu gibi dezavantajda olabilmektedir. Çünkü, işletmeler için hayati önem arz eden bilginin güvenliği de yeni bir risk unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Bu risk, bilgi güvenliğinin sağlanması için ilave maliyetlere yol açmakla birlikte, etkin bir bilgi sisteminin sağlayacağı faydalar düşünüldüğünde katlanılabilir düzeyde kalacaktır.

Özellikle yöneticiler için günümüz yaşam koşullarında en değerli kaynak zamandır. Yöneticilerin değerlendirebileceği bilginin sınırsız olduğu düşünülürse yöneticiler için önemli olan doğru ve gerekli miktarda bilgiye doğru zamanda ulaşabilmektir. Bunu sağlayan sistem ise bilgi sistemleridir. Bilgi sistemleri veri ve bilgi kalabalığı yerine amaca uygun bilgi oluşturarak hem kafa karışıklığını önler hem de zaman kaybı yaşanmasına engel olur. Ayrıca hem geçmişe dönük bir arşiv işlevi görür hem de anlık durum yansıtımlarına yarar.

Zamanın etkili kullanılmasını sağlamanın yanında bilgi sistemleri doğru kararlar alınmasına da olanak sağlar. İşletmeler içinde faaliyet gösterdikleri dış çevreden bağımsız düşünülemezler ve yöneticilerin öncelikli amaçlarından biri diğer bir deyişle yöneticiyi farklı

ve özel kılan en önemli özelliklerden biri belirsiz dış çevre koşullarını öngörebilmesi doğru değerlendirebilmesidir karanlık içinde yönünü tayin etmeye çalışan bir kaptan olan yöneticiler için bilgi sistemleri yönetim kararlarının alınmasında ışık görevi gören fenerlerdir. Ancak feneri doğru kullanmak ve yönünü doğru tayin etmek günümüz koşullarında yine insani yetiler gerektirir yani insan faktörünün önemi ve yöneticilerin bireysel yetenekleri hala önemini korumakla birlikte bilgi sistemlerini doğru kullanabilmekte yöneticilerde olması gereken özelliklerin içinde değerlendirebilir. İşletmeler için önemi açıkça görülebilen bu kaynaklar genelde bilgi sistemleri olarak düşünülürken özelde işletmenin her departmanında ihtiyaç duyulan veya üretilebilen bilgiler farklıdır. Bu açıdan bilgi sistemleri de çeşitlidir. Üretim bilgi sistemi, insan kaynakları bilgi sistemi, pazarlama bilgi sistemi, finansal bilgi sistemi ve muhasebe bilgi sistemi farklı verilere ihtiyaç duyan ve farklı bilgiler üreten sistemler olarak işletmelerde yer almaktadır. Ancak tüm bu sistemlerin içinde muhasebe bilgi sistemi tüm sistemlerle etkileşim halinde olan bir sistem olarak diğerlerinden ayrılmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi diğer sistemlere veriler üreten bununla birlikte diğer sistemlerce üretilen verileri de işleyip bilgilere dönüştüren bir sistemdir. Bunun yanı sıra diğer sistemler yalnızca iç kullanıcılara bilgi üretirken muhasebe bilgi sisteminde üretilen bilgiler tüm işletme ilgililerine karar süreçlerinde dayanak oluşturacak tabloları da sağlar. Ayrıca işletme yönetiminin önünü görmesini bulunduğu noktayı anlamasını sağlarken bu bilgiler ışığında karar almalarına da yardımcı olur.

Yönetimin birçok kaynakta karar alma becerisi olarak tanımlanması yönetimde karar almanın rolü ve önemini ortaya koymaktadır. Doğru kararlar almak doğru zamanlamalar yapmak işletmeler için yaşamsal önem taşır. Koşullar değiştikçe yönetim anlayışları da değişmekte rekabet işletmeleri kurumsallaşmaya zorlamaktadır.

Sistemi bireylerden bağımsız hale getirmek işletmeler için önemli bir amaçtır. Bunun yolu da işletmenin iş akışlarının prosedürlerinin kurallarının belirli olduğu, çalışanların işletmeye güven ve beraberinde bağlılık duyduğu bir yapı kurmasıyla yani kurumsallaşmasıyla mümkündür. Yine işletmelerin içinde var oldukları dış çevreye de duyarlı olmaları işletmenin itibarını artıran en önemli konulardan biridir. Şeffaf ve açık bir yönetim anlayışı; eşit ve adil bir yönetim ve bulunduğu çevreyi önemseyen duyarlı yani sosyal sorumluluğu olan işletmeler fark yaratabilen ve ayakta kalabilen işletmeler olarak rekabet edebilme yeteneklerini artırabilirler. Ancak şeffaf olduğunu açık olduğunu amaçlayıp bunun

için çabalamak önemli bir iyi niyet olsa da yalnızca sözde ya da ifadede olması bir anlam içermez. Önemli olan bunu ete kemiğe büründürmek bu iddiayı gerçekleştiren bir irade ortaya koymaktır. Bunun ölçütü ise bir anlamda denetimdir. Denetim işletmeler için olmazsa olmaz olarak görülebilecek değerlendirmeler bütünüdür. İşletmenin mevcut durumunu anlamak ve daha ileriye taşımak için denetim önemli bir anahtardır.

Kurumsallaşma ve denetim kavramlarını birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir ve bu anlamda iddiası olan işletmeler için muhasebe bilgi sistemi olmazsa olmazdır. Denetime dayanak olacak bilgilerin sağlanması, kurumsal bir yapının gerektirdiği yönetim kararlarının alınması için bilgi ilk ve en önemli şart, bunu sağlayacak sistem olan muhasebe bilgi sistemi ise vazgeçilemeyecek bir araçtır.

Bu bilgiler ışığında Karaman OSB'de faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Karaman OSB ülkemiz ekonomisi içinde özellikle ihracat rakamlarıyla önemli bir yere sahipken, Karaman'ın gelişmesine büyük katkıları olan, Orta Anadolu'nun önemli bir istihdam merkezi olma özelliğine de sahiptir. Bu anlamıyla bu çalışma hem ülkemiz hem Orta Anadolu Bölgesi hem de Karaman için büyük öneme sahip olan işletmelerde yapılmış, muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini ortaya koyarken, kurumsallaşma ve denetimin muhasebe bilgi sistemiyle ve birbirleriyle olan ilişkilerini de ortaya koymayı amaçlamıştır. Anket soruları yalnızca yönetici ve sahip/ortak konumunda bulunan kişilere yöneltilmiştir. Bu yanıyla çalışma sonuçları işletme yöneticilerinin genel profili ile ilgili de fikir oluşturulmasına olanak sağlamıştır. Anket formu muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini ölçmeyi amaçlayan, kurumsallaşma düzeyini anlamayı amaçlayan ve denetim faaliyetleri ile ilgili bilgileri içeren sorulardan oluşmaktadır. Yapılan analizlerle birbirleriyle ilişkileri olup olmadığı ya da ne derece önemli ilişkiye sahip oldukları anlaşılmak istenmiştir.

Muhasebe bilgi sisteminin işletmelere sağlayacağı faydalar ve etkinliğinin sağlanması ile ilgili pek çok çalışmanın yapıldığı yapılan literatür taramasında görülmüş ve bunun kurumsallaşma ile ilişkisinin değerlendirilmesini içeren bir çalışma yaparak konuya farklı bir bakış açısı getirilmek istenmiştir. Muhasebe bilgi sisteminin yalnızca muhasebe bölümü sınırlı olup olmadığı veya yalnızca vergisel yükümlülükleri yerine getirebilmek amacıyla takip edilip edilmediğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra yönetimin karar süreçlerinde önemli bir kaynak olarak değerlendirilebilecek en önemli sistem olmasına rağmen yöneticiler tarafından bu farkındalığın mevcudiyetinin varlığını anlamak amacına da hizmet eden bu

çalışmada denetim faaliyetlerine de yer verilmiştir. Bunun nedeni kurumsallaşmanın sağlanmasında denetim faaliyetlerinin önemli rol oynamasıdır. Çünkü denetim faaliyetleri muhasebe bilgi sisteminin işlevselliğini ve buradan üretilen bilgilerin kalitesini artırmakta, kurumsallaşmanın en önemli amaçları olan, Sosyal Sorumluluk, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Adillik amaçlarına ulaşmada stratejik bir araçtır.

Yöneticiler işletme ile ilgili pek çok karar almak zorundadır. Farklı bölümleri ilgilendiren farklı kararların alınma süreçlerinde muhasebe bilgi sisteminden yararlanma düzeyleri de bu çalışmada yer verilen diğer konulardandır. Ayrıca Kayıt, Raporlama, Bilgilendirme ve Değerlendirme İşlevlerinde MBS'nin Önem Düzeyini anlamaya yönelik sorulara da yer verilerek muhasebe bilgi sisteminin işletme içi bilgi akışını sağlaması işlevine de değinilmiştir.

Çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde;

Ağırlıklı olarak gıda sektöründen katılımcı olduğu bunu ambalaj sektörünün izlediği görülmektedir. Çalışmaya katılanların %49 'u gıda sektöründe %27 ise ambalaj sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yer almaktadır. Bu durum Karaman OSB'nin genel bir yansıması olarak görülebilir. Gıda sektörünün ağırlıkta olduğu bölgelerde ambalaj sektörünün gelişmesi de beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Yapılan ki-kare analizleri ile İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile muhasebe bilgi sisteminin etkinliği arasında anlamlı ilişki olduğu ($r:0,226$) ancak denetim ve kurumsallaşma ile sektör arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülürken işletmenin büyüklüğü ile muhasebe bilgi sisteminin etkinliği arasında orta düzeyde ($r:0,514$), kurumsallaşma ve işletme büyüklüğü arasında ($r: 0.611$) kuvvetli ve denetim ile işletme büyüklüğü arasında ($r: 0.587$) arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Muhasebe bilgi sisteminden işletme kararlarında yararlanma düzeyleri incelendiğinde özellikle finansman kararlarında, maliyetleri azaltmada, tedarikçilerin tespitinde oldukça yüksek bir yararlanma düzeyinin olduğu bunun yanı sıra tüm işletme kararlarında muhasebe bilgi sisteminden yararlanıldığı görülmektedir. Ki kare değerine ilişkin anlamlılık düzeyi değerlendirildiğinde tüm kararlar ile MBS'nin etkin kullanımı arasında ($p=0,000$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak MBS'nin karar alma süreçlerinde kullanılması ile ilgili Karaman OSB'de faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinde bir farkındalık olduğu düşünülmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde dikkat çeken bir diğer nokta Kayıt, Raporlama, Bilgilendirme ve Değerlendirme İşlevlerinde MBS'nin Önem Düzeyine ilişkin ortaya çıkan sonuçlardır. Bu anlamda muhasebe bilgi sistemi işletmenin geçmişe dönük hafızası olmasının yanında bugüne dair özeti hatta anlık fotoğrafı olarak görülmektedir. Verilen cevaplar değerlendirildiğinde tüm sorulara verilen cevapların ortalamalarının 3 ve üzeri olması MBS'nin sadece vergilendirme amacıyla tutulan kayıtlar değil işletmede ihtiyaç duyulan bilgilerin kaynağı finansal performansın ölçülmesini sağlayan bilgileri üreten sistem ve işletme içinde koordinasyon işlevini de yerine getiren bir sistem olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle Karaman OSB'de bulunan firmalarda muhasebe bilgi sisteminin kullanıldığı, karar süreçlerinde etkili olduğu, kayıt raporlama bilgilendirme ve değerlendirme süreçlerinde muhasebe bilgi sisteminden yararlanıldığı görülmektedir. Bu işletmelerin kurumsallaşma hedefine sahip oldukları bu anlamda açıklık ve şeffaflık ilkelerine, iş bölümü ve uzmanlaşmaya, prosedürlere, sosyal sorumluluklara önem verildiği görülmekte ancak Ki-kare analizine göre kurumsallaşma ve çalışanların yönetime katılımı arasında ($r: 0.174$) olduğundan anlamlı bir ilişki görülmediğinden çalışanların yönetimi katılımının artırılması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları genel olarak ele alındığında işletmelerin muhasebe bilgi sisteminin öneminin farkında olduğu, sistemlerin etkin kullanılması için eğitim çalışmaları yaptığı ve karar alma süreçlerinde MBS den yararlanıldığı görülmekte, Kurumsallaşma ve denetim ile muhasebe bilgi sisteminin etkinliği arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma ile muhasebe bilgi sistemi ilişkisi incelendiğinde ortaya çıkan sonuç kurumsallaşma düzeyi ile muhasebe bilgi sisteminin etkinliği arasında ($r: 0.712$) anlamlı bir ilişki bulunduğu şeklindedir. Kurumsallaşma denetim ilişkisi incelendiğinde ise kurumsal işletmelerde denetimin etkin olduğu ($r:0.696$) görülmektedir. Muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ile denetimin etkinliği arasındaki ilişki incelendiğinde ($r:0,613$) olduğundan kuvvetli derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çalışma ile ilgili bir değerlendirme yapıldığında rekabet etmenin işletmeler için her geçen gün daha zorlaştığı, bu ortamda ayakta kalmak isteyen işletmelerin doğru yönetilmeleri gerektiği, bunun da ancak doğru kararlar ile başarılabileceğine çalışmada sıkça değinilmiştir. Doğru kararlar alabilmek için bilgiye ihtiyaç duyulduğu, bu bilginin ancak bilgi sistemlerinden sağlanabileceği ve tüm bilgi sistemlerinin de bir biçimde muhasebe bilgi

sistemiyle ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu anlamda muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin sağlanmasının işletme için ne derece önemli olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin başarıya ulaşmaları için kurumsallaşmalarının zorunlu hale geldiği bir çağda olduğumuz bilinirken işletmeler büyüdükçe kurumsallaşmanın ve bilgi sistemlerinin etkinliğinin öneminin de arttığı görülmüştür. Denetim ve kurumsallaşmanın birbirinden ayrı düşünülemeyeceği ve muhasebe bilgi sisteminin bu süreçlerdeki önemli rolüne de çalışmada değinilmiştir.

Çalışmada ele alınamayan konulara gelince Araştırmanın Karaman OSB ile sınırlı tutulması muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin yalnızca üretim işletmelerinde ölçülmesine neden olmuştur. Hizmet üreten işletmelerde muhasebe bilgi sistemi, kurumsallaşma ve denetimin ilişkisine bu çalışmada değinilmemiştir. Ayrıca bu çalışmada etkin bir yönetimde bilginin ve bilgi sistemlerinin önemine çokça değinilmesine karşın günümüz işletmeleri için oldukça önemli olan bilgi güvenliği konusu detaylıca irdelenmemiş, bilgi güvenliği ile ilgili bir araştırma yapılmamıştır. Yine çalışmamızda bilgi sistemlerinin ürettiği bilgiden nasıl yararlanılacağı ya da muhasebe bilgi sisteminden elde edilen tabloların yorumlanması ile ilgili bir bölüm de bulunmamaktadır bu yanıla çalışma daha çok kurumsallaşma ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisini anlamaya yönelik olarak değerlendirilmelidir.

Günümüz gelişen teknolojisinde bilgi sistemlerinin kullanımı yalnızca kar amacı güden işletmelerle sınırlı değildir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da hatta kamu kurum ve kuruluşlarında da bilgi sistemlerinin önemi giderek artmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarında bilgi sistemlerinin kullanımı ile ilgili de çalışmalar yapılabilir.

Bilgi sistemlerinin ne derece istenilen düzeyde olduğu ve geliştirilmesi için yapılabilecekler de bu alanda yapılacak farklı bir çalışmanın konusu olabilir. Yine değişim yönetimi ve bilgi sistemleri konusu bu çalışmada ele alınamamış olsa da bir başka çalışmada detaylandırılması mümkündür.

Son olarak değinilmek istenen birkaç önemli nokta daha bulunmaktadır. Teknolojinin giderek daha da önemli hale geldiği bilinse de şu an bulunan nokta da bilgiyi her ne kadar sistemler ürettiği olsa da sistemi kullanan daha da önemlisi anlayan ve yorumlayan halen insan faktörüdür. Bu yanıla sistemlerin kullanılması için eğitimlere önem verilmesi hem sistemlerden maksimum yararı sağlamaya yarayacak hem de zamanı etkili ve verimli kullanırken risklerden de mümkün olduğunca kaçınılmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca

işletmenin başarısı için, karar verici konumda bulunan ya da bulunmayı hedefleyen tüm iş görenlerin sistemlerin kullanımına hakim olmaları ve kendilerini bilgiyi yorumlayabilecek biçimde donatmaları en az bilgi sistemlerinin etkinliği kadar önemlidir.

Değişimin kaçınılmaz olduğu bu dönemde teknolojiye direnmek yerine teknolojiyle yönetmek yöneticiler için fark yaratacak, işletmeleri de hedeflerine ulaştıracaktır. Bunun için işletmelerin daha kuruluş aşamasından kurumsallaşma hedeflerinin olması işletme yapısını buna göre kurmaları ve bilgi sistemlerine sonradan entegre olmak yerine baştan sahip olmalarının avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. Yine insan kaynağının yetiştigi tüm kurumlarda pratiğe yönelik eğitimlere de yer verilmesi kısaca sistem kullanıcılarının donatımlı hale gelmesi önemliyken, bu sistemleri üretebilmeyi hedefleyen bir bakış açısına da sahip olmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada muhasebe bilgi sisteminin yönetimin kullanabileceği önemli bir yönetim aracı olduğu ortaya konmuş ve yapılan uygulama çalışmasında da Karaman OSB’de faaliyet gösteren firmalarda bu anlamda bir farkındalığın olduğu işletmeyi ilgilendiren, işletmeyi ileri götürecek tüm kararlarda muhasebe bilgi sisteminden yararlanıldığı görülmüştür. Ayrıca kurumsallaşma, denetim ve muhasebe bilgi sisteminden yararlanılması arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunun görülmesi muhasebenin kayıt tutmak ve vergilendirmenin doğru yapılmasını sağlamak gibi işlevlerinin yanında yönetimin etkinliğini sağlama ve örgütsel başarıya ulaştırma işlevlerinin de olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu anlamıyla yönetim ve liderlik bütüncül bir yaklaşımla, bilgi sistemlerinin kullanılmasıyla ve muhakkak ki insan faktörünün öneminin her zaman farkında olmasıyla başarıya ulaşabilecektir. Bu yüzden teknolojiyi reddetmeden teknolojiden yararlanarak aynı zamanda adil, insana değer veren ve katılımcı bir yönetim anlayışıyla yönetildiği zaman işletmelerin başarıya ulaşabileceği unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Acar Dondurmacı, Gülser ve Çınar, Ayşe (2014). *Yönetim Bilişim Sistemleri*. İstanbul: Papatya Yayınları.

Acar, Durmuş ve Tetik, Nilüfer (2005). *Tekdüzen Hesap Planına Uygun Genel Muhasebe*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Akat, İlter; Budak, Gönül ve Budak, Gülay (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Akdemir, Ali (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Akgüç, Öztin (2008). *Mali Tablolar Analizi* (13. Baskı). İstanbul: Avcı ol Basım Yayın.

Akgül, Aziz ve Çevik, Osman (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.

Akıncı, Nejat ve Erdoğan, Necmettin (1995). *Finansal Tablolar ve Analizi* (4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Aktaş, Rafet (2009). *Bütünleşik Sistemler ve Muhasebe Etkileşimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aktaş, Ramazan (2017). *Kurumsal Yönetim* (12. Bölüm). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Uyg. Arş. Mer. Yayınları.

Alp, Ali ve Kılıç, Saim (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?*. İstanbul: Doğan Kitabevi.

Alpugan, Oktay; Oktav, Mete; Demir, M.Hulusi ve Üner, Nurel (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayım.

Altınkaynak, Fırat; Özenç, Mesut ve Tiryaki, Zahit (2014). *Ticari Belgeler ile Muhasebe Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS-Uygulamalı* (Geliştirilmiş 7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Anameriç, Hakan (2005). *Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Rolü* (Sayı: 1 Cilt: 6). Ankara: Bilgi Dünyası Yayınları.

Arıkan, Semra (2004). *Girişimcilik*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Arslandaş, Cem Cüneyt (2012). *Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ataman, Ümit ve Hacıüstemoğlu, Rüstem (1999). *Yöneticiler İçin; Muhasebe ve Finans Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ataman, Ümit (2001). *Muhasebe Denetimi Uygulamaları*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Bakan, İsmail ve Doğan, İnci F. (2013). *Liderlik/Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Başok Yurdakul, Nilay (2008). *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak*. Ankara: Nobel Yayınları.

Bilgin, Lale (2008). *Halkla İlişkiler-Olumlu İmaj Yaratmak*. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.

Bozkurt, Nejat (2015). *Muhasebe Denetimi* (7. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Buz, Bülent (2015). *Bağımsız Denetim Genel Bir Bakış*. İstanbul: Hilal Yayıncılık.

Büyükmirza, Kamil (2006). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi: Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Can, Halil; Tuncer, Doğan ve Ayhan, Doğan. Yaşar (2002). *Genel işletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, İsmail; Şengöz, Yunus ve Aydın, Fazıl (2015). *Mali Yönetim ve Denetim*. İstanbul: Gelirler Kontrolörleri Derneği Yayınları.

- Cansızlar, Doğan (2006). *Kurumsal Şirket Yönetimi*, İstanbul: Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4.
- Chancellor, Edvard (2015). *Şeytan Sofrası-Finansal Spekülasyonlar Tarihi*. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Civelek, Muzaffer ve Özkan, Azzem (2006). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi* (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Cohen, William A. (2010). *Drucker ve Liderlik/Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler*. (Çev: Ümit Şensoy). İstanbul: Optimist Yayınları, No: 210.
- Çalgan, Erkan (2008). *Muhasebe Denetimi*. İstanbul: İSMMMÖ Yayın NO 113.
- Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir (2010). *Yönetim Bilişim Sistemleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Dalay, İsmail (2001). *Yönetim ve Organizasyon İlkeleri Teoriler ve Stratejiler*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Değirmencioğlu Aydın, Nihan (2015). *Anonim Şirketlerde Özel Denetim İsteme Hakkı*. İstanbul: Legal Yayıncılık, Hukuk Kitapları Serisi 364.
- Demir, H. Erdal (2013). *Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri*. İstanbul: XII Levha Yayınları.
- Demirel Utku, Burcu (2009). *Çağdaş Sorumluluk Muhasebesi*. Ankara: Detay Yayınları.
- Dızman, Şakir ve Güney, Selami (2015). *Muhasebe ve Muhasebecilerin Yönetim Kararları Üzerine Etkisi*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya (1996). *İşletme Yönetimine Giriş* (2.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dinçer, Ömer (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan, Mustafa (2007). *Kurumsal Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Drucker, Peter (2015). *Yönetimin Sınırları*. (Çev: İlker Gülfidan). İstanbul: Optimist Yayınları.

- Drucker, Peter (2015). *Yönetim-Örnek Vakalar*. (Çev: İlker Gülfidan). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Drucker, Peter (2013). *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*. (Çev: Zülfü Dicleli). İstanbul: Optimist Yayınları No:185.
- Drucker, Peter (2014). *Yöneticinin Değişen Dünyası*. (Çev: İlker Gülfidan). İstanbul: Optimist Yayınları No:366.
- Duck, Jeanie Daniel (1999). *Değişim Yönetimi*. (Çev. Meral Tüzel). İstanbul: Mess Yayınları.
- Duman, Ömer (2008). *Muhasebe Denetimi ve Raporlama*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Efil, İsmail (2004). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Efil, İsmail (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Ekici, Hasan (2015) *Kurumsal Risk Yönetimi-Kalkınma Ajansları Uygulaması*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Ekmekçi, Aslı Küçükaslan (2011). *Küreselleşmenin İşletmelerin Yönetimi Üzerine Etkisi: Küreselleşme, Değişim ve Rekabet Üzerine İncelemeler-Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eminoğlu, Cafer (2014). *Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim*. İstanbul: XII Levha Yayınları.
- Erdoğan, Murat (2002). *Finansal Muhasebe*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, Erol (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol (2016). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkan, Mehmet (2012). *Türk Ticaret Kanunu'nda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Ersen, Haldun (2014). *Kurumsal Yönetimin Yol Haritası*. İstanbul: Yolda Yayınları.
- Ersöz, Olcay Özge ve Ersöz, Süleyman (2015). *İşletmelerde Bilgi Sistemleri Uygulamalı Örneklerle*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Ertürk, Mümin (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İlhami (2005). *Aile Şirketleri*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Basımevi.
- Genç, Nurullah ve Demirdöğen, Osman (2000). *Yönetim El Kitabı: Temel Kavramlara Giriş*. İstanbul: Birey Yayıncılık.
- Gökçen, Hadi (2007). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Ankara: Palme Yayıncılık.
- Gökğöz, Ahmet (2012). *Muhasebenin Sosyal Yönü*. Bursa: Dora Yayınları.
- Gücenme, Ümit (2008). *Muhasebe Denetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Basımevi.
- Güleş, Hasan Kürşat; Arıcıoğlu, Mustafa Atilla ve Erdirençelebi, Meral (2013). *Aile İşletmeleri/Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Güney, Salih (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güredin, Ersin (1995). *Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz*. (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:835.
- Gürel Boran, Tuğçe (2016). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk/Türkiye'de Uygulama Örnekleriyle*. (Geliştirilmiş 3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Gürüz, Demet ve Gürel, Emet (2006) *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Handley, Ann ve Chapman, C.C. (2012). *Dijital Çağda İçerik Yönetiminin Kuralları*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Hbr's 10 Must Reads (2013). *Değişim*. (Çev: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları No:321.
- Hbr's 10 Must Reads (2017). *Doğru Karar Almak*. (çev: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları No:396.
- Hoşcan, Yaşar; Oktal, Özlem ve Hepkul, Ayşe (2003). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1471.
- Karakaya, Mevlüt (1994). *Muhasebe Bilgi Sistemi ve Bilgi Teknolojileri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Karpuzoğlu, Ebru (2003). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. (2.Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kaval, Hasan (2008). *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri ile Muhasebe Denetimi*. (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kavut, Lerzan (2009). *Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim*. İstanbul: Euromat Entegre Matbaacılık AŞ.
- Kaya, Uğur (2013). *İnsan Kaynakları Muhasebesi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kırım, Arman (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: SistemYayincılık. Şirket Kültürü Dizisi: 293.
- Koçel, Temel (2005). *İşletme Yöneticiliği/Yönetim Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kotler, Philip ve Lee, Nancy (2017), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. (çev: Sibel Kaçamak) İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Kozlu, Cem (2013). *Kurumsal Kültür/ABD, Japonya ve Türkiye'de Başarılı Şirket Yönetimleri*. (5.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kul, Haluk (2013) *İşletmeciler İçin Bilişim Sistemleri Temelleri ve Uygulamaları*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Küçüksavaş, Nihat (2005). *Finansal Muhasebe-Genel Muhasebe*. (10. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Laudon, Kenneth C. ve Laudon Jane P. (2014). *Yönetim Bilişim Sistemleri/Dijital İşletmeyi Yönetme*. (Çev: Uğur Yozgat). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- McClean, Bethany ve Elkind, Peter (2005). *Gümüş Kurşun*. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Meral, Pınar Seden (2011). *Yeni Başlayanlar İçin Kurumsal Kimlik ve Marka*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Mucuk İsmet (2001). *Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar*. (13. Basım). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mucuk, İsmet (2005). *Modern İşletmecilik*. (15. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Özbirecikli, Mehmet ve Tüm, Kayahan (2015). *Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü*. Adana: Karahan Kitapevi.
- Özevren, Mina (2008). *İşletmelerde Değer Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özsoy, Zeynep (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları*. Ankara: İmge Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4.Baskı) Bursa: Furkan Ofset.
- Sağlar, Jale (2015). *Türkiye'de Mevzuatlar Açısından Bağımsız Denetime Bakış*. Adana: Karahan Kitapevi.
- Saklı, Ali Rıza (2012). *Stratejik Kurumsal Yönetişim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Selimoğlu, Seval (2013). *Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2636.
- Sevilengül, Orhan (2009). *Genel Muhasebe*. (15. Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Sürmeli, Fevzi; Erdoğan, Melih ve Banar, Kerim (1998). *Muhasebe Bilgi Sistemi*. (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Sürmeli, Fevzi (1996). *Muhasebe Bilgi Sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 115.
- Şahin, Mehmet; Besler, Senem ve Tonus, Hatice Zümrüt (2011). *Yönetim Bilgi Sistemi*. (3.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Şener, Emine (2015). *Örgütsel İntikam*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Şener, Recep (2004). *Maliyet Unsurları Muhasebesi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Şimşek, M. Şerif (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Taş, Oktay ve Durmuş, Cem Niyazi (2008). *SPK Düzenlemeleri ve 3568 Sayılı Mevzuat Kapsamında Denetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Tortop, Nuri; Aykaç, Burhan ve Yayman, Hüseyin (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tutar, Hasan (2006). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uzunoğlu, Ebru; Onat, Ferah; Aşman Alikılıç, Özlem ve Yeygel Çakır, Sinem (2009). *İnternet Çağında Kurumsal İletişim*. Ankara: Say Yayınları.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ülgen, Hayri (1980). *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2806.
- Ünsalan, Erdal ve Şimşeker Bülent (2009). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van Het Hof, Seçil Deren ve Hoştut, Sibel (2015). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk/ Kavramlar, Uygulama ve Örnekler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Wilkinson J.; Cerullo M.; Raval V. ve Bernard W. (2000). *Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications*. New York: Wiley Publisher, 4th Edition.
- Yalçın, Hüseyin (2011). *Muhasebe Kayıt Kılavuzu*. İstanbul: Uygulama Yayınları.
- Yalkın, Yüksel Koç ve Demir, Volkan, “Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri”, Nobel Yayınları, Ankara, 2015.
- Yarman, B. Sıddık Binboğa ve Ünal, Ahmet Naci, “Stratejik Karar Verme Boyutunda Bilgi Toplama/İşleme Amaçlı Karar Destek Sistemleri”, Nobel Yayınları, Ankara, 2015.
- Yazıcı, Selim, “Öğrenen Organizasyonlar”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- Yozgat, Uğur, “Yönetimde Karar Verme Teknikleri”, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- Zaim, Halil, “Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi”, İşaret Yayınları, İstanbul, 2005.

DERGİLER

Abdioğlu, Hasan ve Dinç, Engin (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve MBS İlişkisi. *Balıkesir Üni. S.B.E. Dergisi*, Cilt 12, Sayı 21, 158-160.

Acar, Durmuş ve Ömürbek, Vesile (2003). Bilgi Teknolojilerinin Muhasebe Bilgi Sistemi Kullanımı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama: Gıda Sektörü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:20.

Acar, Durmuş ve Dalğar, Hüseyin (2005). Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 29.

Akdeniz, H. Ahmet ve Durmaz, Faruk (1988). Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması. *9 Eylül Üniv., İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 87.

Balay, Refik (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, Cilt 37, 66.

Cengiz, Selim (2013). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt15, Sayı: 2, 406.

Daştan, Abdülkerim (2009). Ekonomik Kriz Dönemlerinde Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletmelerdeki Rolü ve Kriz Yönetimine Katkısı. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Yıl:9, 62.

Demirhan, Dilek (2002). İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 2, Cilt: 2, 2002, 118.

Dinç, Yusuf ve Cengiz, Selim (2017). Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi S.B.E. Dergisi* 5(1), 227.

Erdil, Oya; Kaynak, Ramazan ve Aytekin, Mehmet (2002). Çevresel Belirsizliğin Satınalma Performansına Etkisi. *Gaziantep Üni.Sos. Bil. Dergisi*, Vol: 5, No:1, 193.

Erdoğan, Melih (1998). Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebe, *Anadolu Üniv. İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 2, 107.

- Erkmen, Turhan (2000). Örgüt Kültürü ve Ölçümü. *Yönetim Dergisi*, Sayı:35, 23.
- Gökdeniz, Ümit (2005). İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 27, 87.
- Gümüştekin, Eren Gülten (2004). İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 135.
- İnce, Mehmet ve Oktay, Ercan (2006). Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, No:10, 18-19
- Kaderli, Yusuf ve Köroğlu, Çağrı (2014). İşletmelerde MBS ile Kurumsal Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişki. *Mufad Journal*, Sayı:63, 22.
- Kalmış, Halis ve Dalgın, Burcu (2010). Muhasebe Bilgilerinin Karar Almada Kullanımının Önemi Çanakkale'de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Mufad Journal*, Sayı:46, 115.
- Karagül, Aziz (2005). Bilgi Yönetimi, Kurumsal Kaynak Planlaması ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi Çerçevesinde Muhasebe Eğitimi. *24. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu Dergisi*, 59-76.
- Karakaya, Abdullah (2004). Yönetimsel Bilginin Özellikleri Üzerine Bir Araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniv. Karabük Tek.Eğ.Fak.Dergisi*, Cilt 7, Sayı 4, 607-612.
- Keskin, Halit; Zehir, Songül ve Ayar, Hayat (2016). Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. *Doğuş Üniv. Dergisi*, 115.
- Köseoğlu, Özer (2005). Belediyelerde Performans Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, Sayı:447, 217.
- Ulukan, Cemil (2005). Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı ve Sonuçları.. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl 20, 89.
- Usul, Hayrettin ve Bekçi, İsmail (2001). Bireysel Yatırımcılar Açısından Finansal Bilgi Sistemin Sermaye Piyasasında Etkinliğinin Analizi. *Cumhuriyet Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1,69.

Uyar, Metin (2015). Muhasebecilerin Üretim İşletmelerinde Yeni Ürün Geliştirme Faaliyetine Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Abant İzzet Baysal Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:15, Yıl:15, Sayı:2, 65.

Yükçü, Süleyman ve Atağan Gülşah (2009). Etkinlik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 4, 8.

BİLDİRİLER

Aydemir, Burhan; Seymen, Oya ve Tasçı, Aslı (2004). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama* (Bildiri 1). Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniv. Yayınları.

Erdemir, Namık Kemal ve Aytar, Oğuzhan (2017). *Girişimcilik Başarısında Bilgi Sistemlerinin Önemi ve Muhasebenin Rolü*. Balıkesir: Balıkesir Üniv. 8. Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı.

Öztemel, Ercan ve Arslankaya, Seher (2004). *Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri, Yöneylem Araştırması*. Adana: Endüstri Mühendisliği 24. Ulusal Kongresi Sirküleri.

Songur, H. Mehmet (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, No. 6.

YÜKSEKLİSANS ve DOKTORA TEZLERİ

Abdioğlu, Hasan (2007). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği*. Marmara Üniversitesi S.B.E, Doktora Tezi.

Ak, Güngör Bihder (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri; Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Akar, Ezgi (2016). *İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi Üzerine Çanakkale İlinde Bir Araştırma*, Çanakkale 18 Mart Üniv. Sos.Bil.Ens. Yüksek Lisans Tezi.

Apaydın, Fahri (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemleri ve Örgütsel Performansa Etkileri*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sos. Bil. Ens. Doktora Tezi.

Çidem, İbrahim (2013). *Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Erciyes Üniv. Sos.Bil.Ens. Yüksek Lisans Tezi.

Dalgın, Burcu (2008). *Muhasebe Bilgilerinin Karar Almada Kullanımının Önemi ve Çanakkale Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Çanakkale 18 Mart Üniv. Sos.Bil.Ens. Yüksek Lisans Tezi.

Erdemir, Namık Kemal (2015). *Muhasebede Sürekli Denetim Anlayışı ve Yeni TTK'da Muhasebe Meslek Mensuplarının Rolü*. Selçuk Üni. Sos.Bil.Ens. Doktora Tezi.

Özbingöl, Ayten (2008). *Türk Ticaret Kanun Tasarısının Muhasebe ve Denetim Uygulamalarına Etkilerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*, Başkent Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yüksek Lisans Tezi.

Şahin, Abdullah (2006). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Şengün, Halil İbrahim (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma*, İnönü Üniv., Sos.Bil.Ens. İşletme ABD Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Varıcı, İdiris (2007). *Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Orta ve Doğu Karadeniz'deki Kobiler Üzerine Bir Uygulama*, Karadeniz Teknik Üniv. Sos. Bil. Ens. Yüksek Lisans Tezi.

Yavuz, Hasan (2014). *Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları Üzerinde Etkileri: Bartın İlindeki Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma*, Bartın Üniv. Sos.Bil.Ens. Yüksek Lisans Tezi.

YÖNETMELİK ve TEBLİĞLER

BAĞIMSIZ DENETİM YÖNETMELİĞİ Resmi Gazete Tarihi: 26.12.2012 Resmi Gazete Sayısı: 28509

1 SERİ NO'LU MUHASEBE SİSTEMİ UYGULAMA GENEL TEBLİĞİ

1 NOLU YÖNETMELİĞİ MUHASEBE UYGULAMALARI

BANKACILIK DÜZENLEME ve DENETLEME KURULUNDAN, MUHASEBE UYGULAMA YÖNETMELİĞİ

RESMÎ GAZETE, SAYI 28509, 26 ARALIK 2012.

TÜSİAD, Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı Raporu.

İNTERNET KAYNAKLARI

www.journal.mufad.org.tr

www.tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-nedir.html)

www.kgk.sakarya.edu.tr

www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1861-kurumsal-yonetim-ilkeleri

www.cgf.ku.edu.tr/tr/content/kurumsal-yonetim-nedir

www.capital.com.tr

www.tusiad.org.tr

EK1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, KMU BAP birimi tarafından desteklenen, KMU Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında Yrd.Doç.Dr. Namık Kemal ERDEMİR danışmanlığında hazırlanan “**Muhasebe ve Denetim Fonksiyonlarının Kurumsallaşma ve Örgütsel Başarım Sürecinde İşletme Bilgi Sistemlerinin Etkinliğinin Sağlanması**” başlıklı tez konusunun uygulama kısmına yönelik olarak tasarlanmış olup; elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak, bilgileriniz 3. kişilerle paylaşılmayacaktır. Evrim TARTAN SELÇUK

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

Yaş: () 25 ve altı () 26 – 35 () 36– 45 () 46 – 54 () 55 ve üzeri

Unvanınız:()Başkan / Patron ()Genel Müdür ()Bölüm Müdürü

Çalıştığınız Bölüm: () Muh-Finans () İnsan Kaynakları () Satın Alma () İhracat () Satış- Pazarlama () Üretim

Eğitim Durumunuz:() İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Lisans () Lisans Üstü

Aylık Geliriniz:() 1501 – 2000 () 2001 – 3000 () 3001 – 4000 () 4001 – 5000 () 5001 ve üzeri

Sektördeki Çalışma Süreniz: () 1 Yıldan az () 1-2 Yıl () 3-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11 ve üzeri

Mevcut İşyerinizdeki Çalışma Süreniz: () 1 Yıldan az () 1-2 Yıl () 3-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11 Yıl +

FİRMA BİLGİLERİ

Firma Tüzel Kişiliği: () Anonim () Limited () Şahıs () Diğer

Çalışan sayınız:() 100’den az () 101– 250 () 251– 499 () 500-750 () 751-1000 () 1001 ve üzeri

Firmanın Faaliyet Süresi: () 0–3 Yıl () 4–6 Yıl () 7–10 Yıl () 11–15 Yıl () 16-20 () 21+

Firmanın faaliyette bulunduğu sektör:() Tekstil () Gıda () Mobilya () İnşaat () Makina () Diğer

İşletmeniz “Muhasebe Bilgi Sisteminden” yararlanılması ile ilgili önem derecelerini belirtiniz.

	Yargılar	1 Çok Az Önemli	2 Az Önemli	3 Önemli	4 Çok Önemli	5 Son Derece Önemli
1	Pazarlama ve Satış Stratejileri geliştirilmesinde					
2	Finansman ihtiyacının belirlenmesi ve ilgili kararların verilmesinde					
3	İstihdam edilecek personelin sayısının belirlenmesinde					
4	Personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde.					
5	İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında.					
6	Tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında.					
7	Araştırma – Geliştirme için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde.					
8	Makine, Teçhizat ve Demirbaş yenileme kararlarında.					
9	İşletmenin genel yönetim kararlarında					
10	Maliyetleri azaltmada					

Lütfen aşağıda belirtilen ifadeleri firmanız açısından değerlendirerek katılım düzeyinizi belirtiniz.

	1- Hiç Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
1	Muhasebe bilgi sistemi ile, işletme sağlıklı bütçe ve planlama sayesinde kârlılığını artırmıştır.									
2	MBS işletmenin performansını ve sürdürülebilir rekabetini geliştirmesine neden olmuştur									
3	Muhasebe bilgi sisteminden raporlar ihtiyaç duyulduğu anda alınabilmektedir.									
4	Doğru, anlamlı, güncel finansal bilgiler ancak MBS ile sağlanabilir.									
5	MBS işletmenin finansal performansının doğru ve güvenilir biçimde ölçülmesine imkan verir.									
6	Muhasebe bilgi sistemi işletmenin ihtiyaç duyduğu karşılaştırılabilir finansal bilgiyi sağlar									
7	MBS yöneticilere işletme içinde gerçekleşen faaliyetleri takip ve kontrol etmelerine yardımcı olur.									
8	Muhasebe bilgi sistemi işletmenin geleceğini etkileyen konularda stratejik bilgi üretmeyi sağlar									
9	Hammadde ve malzeme tedarikinde işletmenin mevcut durumu Finansal Bilgi Sisteminden anlaşılmakta ve bu doğrultuda alım yapılmaktadır.									
10	Üretim planlaması Muhasebe Bilgi Sisteminden elde edilen veriler ışığında yapılmaktadır.									
11	Pazarlama işlevleri yerine getirilirken pazar değerlendirme raporları, sipariş-satış-maliyet Muhasebe Finansal Bilgi Sistemi aracılığıyla elde edilmektedir.									
12	Finansman faaliyetleri yerine getirilirken Muhasebe Bilgi Sistemindeki bilgiler kullanılmaktadır.									
13	Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları kısıtlıdır.									
14	İşletmemizde çalışanlar yeteneklerine göre terfi ettirilmektedir.									
15	İşletmemizde iş bölümü ve uzmanlaşmaya yönelik bir yapılanma söz konusudur.									
16	Çalışanların işletmemize güçlü bir duygusal bağı vardır.									
17	İşletmemiz çalışanlarının yönetime olan güveni yüksektir.									
18	İşletmemizin terfi sürecinde kıdem esas alınmaktadır.									
19	İşletmemiz uzun vadeli stratejik planlarını yaparken toplumun refah düzeyini de dikkate alır.									
20	İşletmemiz sosyal sorumluluk çalışmaları çerçevesinde toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim,sağlık vb.) karşılamaya çalışır.									
21	İşletmemiz sosyal sorumluluk çalışmaları çerçevesinde ilimizin tanınırlığını ve bilinirliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapar.									
22	İşletmemizin hesap verebilirliği yüksektir.									
23	İşletme faaliyetlerimiz yönetsel açıdan açık ve şeffaf uygulamalara sahiptir.									
24	İşletme yönetimi değişime öncülük eder									
25	Bilgi sistemlerinin kullanımı denetimin etkinliğini artırmaktadır.									
26	İç denetim çalışmalarına önem verilmektedir.									
27	Muhasebeleştirme sürecimizin amacı vergilendirmenin doğru yapılmasıdır.									
28	Muhasebe bilgi sistemi işletmenin finansal performansını doğru ve güvenilir biçimde ölçülmesine imkan verir.									
29	Karar alma süreçlerine çalışanların katılımı sağlanmaktadır.									
30	İşletmemizin etik kuralları belirlenmiş ve tüm çalışanlarca içselleştirilmiştir.									
31	İşletme yönetimi açıklığa ve şeffaflığa önem vermektedir.									
32	İşletmemiz sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlar.									
33	İşletmemizde muhasebe bilgi sistemi geleceğe dair öngörülerde bulunulmasına olanak sağlar.									
34	İşletmemizde muhasebe bilgi sistemi iç kullanıcılara ve dış kullanıcılara karar alma süreçlerinde fikir verir.									
35	İşletmemizde muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgilere diğer departmanlar da ihtiyaç duyar.									
36	İşletmemizde muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgiler üst yönetimce karar süreçlerinde kullanılmak üzere değil rutin bilgi olarak değerlendirilir.									
37	İşletmemizde raporlar yöneticilerin istediği zaman ulaşabileceği şekilde ve analize imkan verecek biçimde düzenli olarak hazırlanmaktadır.									

Lütfen aşağıda yer alan yargılara firmanız açısından en uygun cevabı veriniz.

	YARGILAR	Evet	Hayır
1	İşletme içi bilgi akışını sağlayan belgeler yeterlidir.		
2	İşlemler hemen belgelendirilmektedir.		
3	İşletmede kayıtları tutanlarla, kontrolünü yapan kişiler farklıdır.		
4	Muhasebe işlemleri sıklıkla kontrolden geçirilmektedir.		
5	İşletmede, departmanlar arası bağımsızlık mevcuttur.		
6	İşletmede, güvenilirliğe önem verilmektedir.		
7	Çalışanlar, işletme için her türlü özveriyi göstermektedirler.		
8	Çalışanlar, yakın akrabalarından tercih edilmemektedir.		
9	İşletme içinde, bilginin paylaşılması hızlıdır.		
10	İşletme çalışanları, işletmenin sorunlarına sahip çıkma konusunda hassastır.		
11	Bilgi sistemleri birbiri ile etkileşim halindedir.		
12	Personele bilgi sistemlerinin kullanımı ile ilgili eğitim verilmektedir.		
13	Yönetime hazırlanan raporlar tecrübeler doğrultusunda elde edilmektedir.		
14	Yönetime hazırlanan raporlar bilgi sistemlerinden elde edilmektedir.		
15	İhtiyaç duyulan raporlar muhasebe bilgi sistemi tarafından sunulur.		
16	İşletme faaliyetleri muhasebe bilgi sistemi raporlarına göre planlanır.		
17	Muhasebe bilgi sistemi işletmenin mevcut durumunu doğru bir biçimde yansıtır.		
18	Pazarlama stratejileri geliştirilirken muhasebe bilgi sistemi raporlarından yararlanır.		
19	Muhasebe bilgi sistemi yöneticilerin işletme faaliyetlerini takip ve kontrolünü sağlar.		
20	Muhasebe bilgi sistemi geçmişe ait raporlar sunar.		
21	Yapılan işlerle ilgili iş akış şemaları ve görev-yetki-sorumlulukları belirten dokümanlar bulunmaktadır.		
22	İşletmemizde bütün personelin açıkça bilgilendirildiği yazılı kurallar bulunmaktadır.		
23	İşletmemiz ile ilgili bilgilere ilgililerin ulaşması mümkündür.		
24	İşletmemizde muhasebe denetimi yapılmaktadır.		
25	İşletmemizde muhasebe denetimi finansal tablolar üzerinden yapılmaktadır.		
26	İşletmemizin bağımsız denetimini gerçekleştiren denetim firmasına ait bilgiler web sitemizde yer almaktadır.		
27	İşletmemizde bağımsız dış denetçi bulunmaktadır.		

Belirtmek veya ilave etmek istediğiniz görüşlerinizi bu alana yazabilirsiniz.....

.....

Çalışmanın sunulmasından sonra anket sonuçları ile ilgili bilgi almak istemeniz durumunda, anket formuna e - posta adresinizi yazabilir veya **evrimtartan@gmail.com** adresine anket sonucunu görmek istediğinizi belirten bir e - posta gönderebilirsiniz.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.