

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN İŞLETME YÖNETİM  
KARARLARI VE YÖNETİCİLERİN PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Adnan DEDE**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi. Erdem BAĞCI**

**İstanbul-2020**

## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Adnan DEDE
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları ve Yöneticilerin Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme.
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 05/06/2020
- SAYFA SAYISI** : 177
- TEZ DANIŞMANI** : Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI
- DİZİN TERİMLERİ** : Bilgi, Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS), Karar Alma Süreci, İşletme, İşletme Yönetimi.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetim kararları ve yöneticilerin performansı üzerindeki etkilerinin neler olduğuna yönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'ne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezi'ne

Adnan DEDE

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN İŞLETME YÖNETİM  
KARARLARI VE YÖNETİCİLERİN PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Adnan DEDE**

**Tez Danışmaları  
Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI**

**İSTANBUL-2020**

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının çalışmalarından yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Adnan DEDE  
.../.../ 2020



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Adnan DEDE' nin "Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları ve Yöneticilerin Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Üye

*Prof. Dr. Mustafa KARA*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI  
(Danışman)*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ ... / 2020

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

*Enstitü Müdürü*

## ÖZET

Türkiye'de faaliyetlerine devam eden işletmelerin, bilgi sistemlerinin ve bilgi teknolojilerinin önemini kavradıkları düşünülmektedir. Bu çalışmada işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin muhasebe bilgi sistemlerini, aktif bir şekilde kullanmaları gerektiği üzerinde durulmuştur.

Çalışmada işletme yönetimi tarafından alınmış olan kararlar üzerinde muhasebe bilgi sistemlerinin etkileri incelenmiştir. Muhasebe bilgi sisteminin aktif olarak kullanılmasının işletmelere ne gibi yarar ve faydalar sağlayacağı da irdelenmiştir.

Çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; Bilgi sistemleri ve muhasebe bilgi sistemleri incelenmiştir. Bilgi sistemlerine yönelik temel kavramlar, Sistem kavramı ve sistemin özellikleri ve Muhasebe bilgi sistemleri ve temel özellikleri incelenmiştir. Veri, bilgi, sistem, bilgi sistemi, yönetim bilgi sistemi vb. gibi kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde; işletme yönetimi karar alma sürecinde bilgi yönetim sistemleri incelenmiştir. İşletme yönetiminde karar alma süreci, işletmelerde alınan yönetim kararlarında muhasebe bilgi sistemleri incelenmiştir. Muhasebe bilgi sistemi, muhasebe sisteminde ait alt sistemler, muhasebe bilgi sistemi geliştirme ilkeleri vb. konular ele alınmıştır. Üçüncü bölümde; işletme yöneticilerinin performansı incelenmiştir. Performans kavramı ve performansın boyutları, yöneticilerin performansının tanımı, önemi, özellikleri ve yöneticilerin performansına etki eden unsurlar irdelenmiştir. Yönetimde karar alma sürecinin nasıl olduğu, aşamaları, bilgi sistemlerinin karar alma sürecinde nasıl kullanıldığı ve bilgi sistemlerinin karar alma sürecine etkileri üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde; Literatür incelemesi yapılmıştır. Literatürde benzer çalışmalarda yapılan inceleme ve sonuçlar irdelenmiştir. Bu çalışmada literatürdeki benzer çalışmalardan farklı olarak neler incelenmiş, hangi sonuçlara ulaşılmış olduğu eleştirel bakış açısı ile incelenmiştir.

Beşinci bölüm; araştırma bölümünden oluşmaktadır. Bu kapsamında; "Bursa organize sanayi bölgesinde otomotiv sektöründe bir araştırma" yapılmıştır. Araştırma bölümünde; muhasebe bilgi sistemlerinin işletme yönetimi kararlarına ve yöneticilerin performansına etkileri ana değişken ve demografik değişkenler ara değişken olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişken olan muhasebe bilgi sistemlerinin, bağımlı değişken olan işletme yönetim kararları üzerindeki etkileri ve ara değişken olarak demografik faktörlerin etkisi incelenmiştir. Çalışmada Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Bağımsız Değişken olarak varsayılması ile ilgili bazı sınırlamalar getirilmiştir. Çalışma Bursa ili organize sanayi bölgesinde otomotiv sektöründeki işletmeler ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın ana problemi; muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetim kararları ve yöneticilerin performansı üzerindeki etkileri nelerdir? sorusuna yönelik mevcut durum, yapılması gerekenler, bulgular ve önerilerden oluşmuştur.

Çalışmada; 1. Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği; 2. İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeği; 3. Yöneticilerin Performans Ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Buna göre çalışmanın amacına göre; ölçeklerinin güvenirlik ve doğruluğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda; Demografik değişkenlerden Yaş ile muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansı arasındaki ilişkinin alt boyutları olan; raporlama sistemi, sorumluluk bilinci ve görev performansının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Yapılan test sonuçlarına göre; bireylerin yaşına göre kayıt sistemi, personel sistemi, belge sistemi, kontrol sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve bağlamsal performansın farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın kaynaklandığı grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan LSD Post Hoc testinden elde edilen sonuçlara göre 41-50 yaş üzerinde(Ort=4,5385) olan bireylerin 20-30 yaş(ort=4,269) ve 31-40 yaş(ort=4,2986) arasında olan bireylere göre kayıt sistemi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Cinsiyet ile muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansı arasındaki ilişki için t-testi ile incelenmiştir. Kayıt sistemi ( $t=0,662$ ;  $p=0,508$ ), personel sistemi ( $t=-0,636$ ;  $p=0,525$ ), belge Sistemi ( $t=-1,382$ ;  $p=0,168$ ), raporlama sistemi ( $t=-0,472$ ;  $p=0,142$ ), kontrol sistemi ( $t=-0,370$ ;  $p=0,711$ ), bağlamsal performansın ( $t=0,884$ ;  $p=0,378$ ), sorumluluk bilinci ( $t=-0,998$ ;  $p=0,319$ ) ve görev performansı ( $t=-1,040$ ;  $p=0,299$ ) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Bu çalışmada diğer benzer çalışmalardan farklı olarak; Çalışma süresi ile muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansı arasındaki ilişkinin alt boyutları olan, belge sistemi, raporlama sistemi, kontrol sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararların, bağlamsal performansın, sorumluluk bilincinin ve görev performansının istatistiksel olarak çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca; alt boyutların kendi aralarındaki ilişki incelendiğinde kayıt sistemi ve personel sisteminin istatistiksel olarak çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmada benzer çalışmalardan farklı olarak; farklılığın kaynaklandığı grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan LSD Post Hoc testinden elde edilen sonuçlara göre 1-9 yıl hizmet

süresi olan bireylerin 10-19 yıl hizmet süresi olan bireylere göre kayıt sistemi ve personel sistemi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim düzeyi ile muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansı arasındaki ilişki için f-testine göre; Belge Sistemi ( $f=1,312$ ;  $p=0,265$ ), Raporlama Sistemi ( $f=0,389$ ;  $p=0,817$ ), Kontrol Sistemi ( $f=0,910$ ;  $p=0,458$ ), İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ( $f=0,138$ ;  $p=0,968$ ) sorumluluk bilinci ( $f=1,311$ ;  $p=0,265$ ) ve görev performansı ( $f=0,635$ ;  $p=0,638$ ) istatistiksel olarak eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Kayıt sistemi ( $f=6,614$ ;  $p=0,000$ ), personel sisteminin ( $f=2,871$ ;  $p=0,023$ ) ve bağlamsal performansın ( $f=3,699$ ;  $p=0,006$ ) istatistiksel olarak eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın kaynaklandığı grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan LSD Post Hoc testinden elde edilen sonuçlara göre lise düzeyinde eğitim almış olan bireylerin ilköğretim düzeyinde eğitim almış olan bireylere göre kayıt sistemi ve personel sistemi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük olduğu gözlenmiştir. Ayrıca lise düzeyinde eğitim almış bireylerin (Ort=4,1691) bağlamsal performans puanının lisans (4,3402) ve yüksek Lisans veya doktora (ort=4,5076) seviyesindeki kişilere göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; raporlama sistemi ile belge sistemi arasında  $r=0,510$  bulunmuştur. Bu sonuca göre raporlama sistemi ile belge sistemi için pozitif yönde orta seviyede bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca görev performans ve sorumluluk bilinci arasındaki korelasyon değerine ( $r=0,496$ ) bakılarak değişkenler için pozitif yönde orta seviyede ilişki olduğu bulunmuştur. Değişkenler arasındaki en düşük ilişki  $r=0,151$  korelasyon katsayısı ile görev performansı ile personel sistemi arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda; kayıt sistemleri ( $p=0,137$ ), personel sistemleri ( $p=0,775$ ) ve raporlama sisteminin ( $p=0,467$ ) işletme yönetimi kararlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre; hem belge sisteminin hem de kontrol sisteminin işletme yönetim kararları üzerinde negatif bir etkisinin olduğuna ulaşılmıştır. Belge sistemi puanı bir birim arttığı zaman işletme yönetimi kararları puanının 0,157 birim azacağı söylenebilir. Yani belge sisteminin işletme yönetimi kararları üzerinde yaklaşık 0,157 oranında negatif yönlü bir etkisi bulunmuştur. Benzer şekilde kontrol sistemi puanı bir birim arttığı zaman İşletme Yönetimi Kararları puanının 0,318 birim azacağı söylenebilir. Yani kontrol sisteminin işletme yönetimi



kararları üzerinde yaklaşık 0,318 oranında negatif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen regresyon denklemine göre hem belge sisteminin hem de Raporlama sisteminin bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu, belge sistemi puanı bir birim arttığı zaman bağlamsal performans puanının 0,096 birim artacağı saptanmıştır. Yani belge sisteminin bağlamsal performans üzerinde yaklaşık %9,6 oranında pozitif yönlü bir etkisi tespit edilmiştir. Benzer şekilde raporlama sistemi puanı bir birim arttığı zaman bağlamsal performans puanının 0,126 birim artacağı, yani raporlama sisteminin bağlamsal performans üzerinde yaklaşık %12,6 oranında pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen ikinci regresyon denklemine göre; muhasebe bilgi sistemlerinin sorumluluk bilinci üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen regresyon denklemine göre hem belge sisteminin hem de Kontrol sisteminin sorumluluk bilinci üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır. "Belge Sistemi" puanı bir birim arttığı zaman "Sorumluluk Bilinci" puanının 0,127 birim artacağı, yani belge sisteminin, sorumluluk bilinci üzerinde yaklaşık %12,7 oranında pozitif yönlü bir etkisi bulunmuştur.

Üçüncü ve son regresyon denklemine göre; muhasebe bilgi sistemlerinin görev performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen regresyon denklemine göre belge sistemi, raporlama sistemi ve Kontrol sisteminin görev performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu, denkleme bakarak belge sistemi puanı bir birim arttığı zaman görev performansı puanının 0,126 birim artacağı saptanmıştır. Yani belge sisteminin görev performansı üzerinde yaklaşık %12,6 oranında pozitif yönlü bir etkisi tespit edilmiştir.

Raporlama sistemi puanı bir birim arttığı zaman görev performansı puanının 0,091 birim artacağı, yani raporlama sisteminin görev performansı üzerinde yaklaşık %9,1 oranında pozitif yönlü bir etkisi saptanmıştır. Benzer şekilde kontrol sistemi puanı bir birim arttığı zaman görev performansı puanının 0,134 birim artacağı, yani kontrol sisteminin görev performansı üzerinde yaklaşık %13,4 oranında pozitif yönlü bir etkisi tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında Muhasebe Bilgi Sistemlerinin, İşletme Yönetim Kararlarını ( $t=2,336$ ;  $\beta=0,096$ ;  $p=0,020$ ) ve Yöneticilerin Performansını ( $t=2,203$ ;  $\beta=0,126$ ;  $p=0,027$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

Elde edilen regresyon denklemine göre muhasebe bilgi sistemlerinin İşletme Yönetim Kararlar üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmüştür.. Oluşturulan denkleme bakarak muhasebe belge sistemi puanı bir birim arttığı zaman İşletme Yönetim Kararlar puanının 0,528 birim azalacağı, yani muhasebe belge sisteminin

“İşletme Yönetim Kararları” üzerinde yaklaşık %52,8 oranında negatif yönlü bir etkisi saptanmıştır.

Elde edilen ikinci regresyon denklemine göre; muhasebe bilgi sistemlerinin yöneticilerin performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen regresyon denklemine göre belge sisteminin yöneticilerin performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Oluşturulan denkleme bakarak Belge sistemi puanı bir birim arttığı zaman, yöneticilerin performans puanının 0,317 birim artacağı, yani kurumsallaşma sonucu geliştirilen belge sisteminin yöneticilerin performansı üzerinde yaklaşık %31,7 oranında pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bir sonraki çalışmalarda; işletme yöneticilerinin performansının MBS üzerinde etkili olabilme olasılığı dikkate alınmalıdır. Bu etkileme durumunda işletme yöneticileri tarafından MBS'nin manüple edilebileceği gerçeği dikkate alınarak çalışmalar yapılması önerilir.

**Anahtar Sözcükler:** Bilgi, Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS), Karar Alma Süreci, İşletme, İşletme Yönetimi.

## SUMMARY

Turkey in the ongoing operations of the business, it is thought that they understand the importance of information systems and information technology. In this study, it is emphasized that business owners and managers should actively use accounting information systems.

In the study, the effects of accounting information systems on the decisions taken by the business management were examined. The benefits and benefits of active use of the accounting information system to businesses are also examined.

The study consists of five chapters. In the first part of the study; Information systems and accounting information systems were examined. Basic concepts of information systems, System concept and properties of the system and Accounting information systems and basic properties are examined. Data, information, system, information system, management information system, etc. Concepts such as tried to be explained. In the second part; Information management systems were examined in the business management decision making process. Decision making process in business management, accounting information systems in management decisions taken in businesses. Accounting information system, subsystems of accounting system, accounting information system development principles etc. issues are discussed. In the third part; The performance of business managers has been examined. The concept of performance and the dimensions of performance, the definition, importance, characteristics of the performance of the managers and the factors affecting the performance of the managers are examined. The management of the decision making process, its stages, how information systems are used in the decision making process, and the effects of information systems on the decision making process are emphasized. In the fourth section; Literature review has been done. In the literature, the examinations and results made in similar studies are examined. In this study, different from similar studies in the literature, what has been examined and what results have been reached have been examined from a critical perspective.

The fifth part; consists of research section. Within this scope; "A research has been done in the automotive industry in Bursa organized industrial zone". In the research section; Effects of accounting information systems on business management decisions and performance of managers are determined as main variable and demographic variables as intermediate variable. The effects of accounting information systems, which are independent variables, on business

management decisions, which are dependent variables, and the effects of demographic factors as intermediate variables were examined. In the study, some limitations were introduced regarding the assumption of Accounting Information Systems as Independent Variables. The study is limited to the enterprises in the automotive sector in the organized industrial zone of Bursa. The main problem of the research; What are the effects of accounting information system on business management decisions and performance of managers? The current situation for the question consists of things to do, findings and suggestions.

Research survey method has been applied. Survey; It was built on the enterprises operating in the automotive industry in the "Bursa Organized Industrial Zone". In the research, it was determined that a total of 1493 people work in the companies. Considering the universe and sample, 333 people were found to be sufficient for the sample. However, 400 questionnaires were distributed to the participants considering that not all of the surveys will be valid. Therefore, 39 of the distributed questionnaires were canceled by seeing that they were missing, the sample was determined to have 361 valid questionnaires and it was decided to be valid and reliable in accordance with the scale.

Study; 1. Accounting Information System Scale; 2. Business Management's Decisions Scale; 3. Performance Scales of Managers are used. Reliability and confirmatory factor analysis of the scales used in the study were performed. According to the purpose of the study; The reliability and accuracy of the scales were determined.

As a result of the research; Demographic variables, which are the sub-dimensions of the relationship between Age and accounting information system, business management decisions and managers' performance; reporting system, responsibility awareness and task performance were not found to differ significantly by age.

According to the test results; It was determined that the registration system, personnel system, document system, control system, business management decisions and contextual performance differ according to the age of the individuals. According to the results obtained from the LSD Post Hoc test performed to determine the groups in which the difference originated, individuals between the ages of 41-50 (Avg = 4,5385) and 20-30 years (av = 4,269) and 31-40 years (av = 4,2986) It was observed that the registration system scores were statistically significantly higher than the individuals who were between.

T-test was examined for the relationship between gender and accounting information system, business management decisions and managers' performance.

Registration system ( $t = 0.662$ ;  $p = 0.508$ ), personnel system ( $t = -0.636$ ;  $p = 0.525$ ), document System ( $t = -1.382$ ;  $p = 0.168$ ), reporting system ( $t = -0.472$ ;  $p = 0.142$ ), control system ( $t = -0.370$ ;  $p = 0.711$ ), contextual performance ( $t = 0.884$ ;  $p = 0.387$ ), responsibility awareness ( $t = -0.998$ ;  $p = 0.319$ ) and task performance ( $t = -1.040$ ;  $p = 0.299$ ) did not show a significant difference according to gender ( $p > 0.05$ ).

Unlike other similar studies in this study; Statistically significant difference between working time and accounting information system, business management decisions and management performance, document system, reporting system, control system, business management decisions, contextual performance, responsibility awareness and task performance. It was determined that it does not show. Also; When the relationship between the sub-dimensions was examined, it was determined that the registration system and the personnel system showed a statistically significant difference according to the working time. Unlike similar studies in the study; According to the results obtained from the LSD Post Hoc test to determine the groups in which the difference was caused, it was determined that the individuals with 1-9 years of service period had a statistically significantly lower score than the individuals with 10-19 years of service time.

According to the f-test for the relationship between the level of education and the accounting information system, the decisions of the business management and the performance of the managers; Document System ( $f = 1,312$ ;  $p = 0,265$ ), Reporting System ( $f = 0,389$ ;  $p = 0,817$ ), Control System ( $f = 0,910$ ;  $p = 0,458$ ), Business Management Decisions ( $f = 0,138$ ;  $p = 0,968$ ) awareness ( $f = 1,311$ ;  $p = 0,265$ ) and task performance ( $f = 0,635$ ;  $p = 0,638$ ) were found to be statistically insignificant compared to the level of education ( $p > 0.05$ ).

It was found that the registration system ( $f = 6,614$ ;  $p = 0,000$ ), the personnel system ( $f = 2,871$ ;  $p = 0,023$ ) and contextual performance ( $f = 3,699$ ;  $p = 0,006$ ) showed a statistically significant difference according to the level of education ( $p < 0,05$ ). According to the results obtained from LSD Post Hoc test in order to determine the groups in which the difference originated, it was observed that the individuals who received high school education had statistically significantly lower scores on the system of registration and personnel system than those who were educated at primary level. In addition, the contextual performance score of individuals who were educated at high school level (Avg = 4,1691) was found to be lower than those at undergraduate level (4,3402) and graduate or doctorate level (average = 4,5076).

According to the results of the correlation analysis;  $r = 0.510$  was found between the reporting system and the document system. According to this result, it was determined that there is a moderate positive relationship between the reporting

system and the document system. In addition, by looking at the correlation value between task performance and responsibility awareness ( $r = 0,496$ ), it was found that there was a moderate positive relationship for the variables. It was concluded that the lowest relationship between variables was between task performance and personnel system with  $r = 0.151$  correlation coefficient.

As a result of the regression analysis; recording systems ( $p = 0,137$ ), personnel systems ( $p = 0,775$ ) and reporting system ( $p = 0,467$ ) did not significantly affect business management decisions ( $p > 0.05$ ).

According to the result of the regression analysis; both the document system and the control system have been found to have a negative impact on business management decisions. When the document system score increases by one unit, it can be said that the score of business management decisions will decrease by 0.157 units. In other words, the document system has a negative effect of about 0.157 in the business management decisions. Similarly, when the control system score increases by one unit, it can be said that the Business Management Decisions score will decrease by 0.318 units. In other words, it has been concluded that the control system has a negative effect of approximately 0.318 on business management decisions.

According to the regression equation obtained, it was determined that both the document system and the Reporting system had a positive effect on the contextual performance, and when the document system score increased by one unit, the contextual performance score would increase by 0.096 units. In other words, a positive effect of the document system on contextual performance has been determined approximately 9.6%. Similarly, when the reporting system score increased by one unit, it was concluded that the contextual performance score would increase by 0,126 units, that is, the reporting system had a positive effect on the contextual performance by approximately 12.6%.

According to the second regression equation obtained; The effect of accounting information systems on responsibility awareness was examined. According to the regression equation obtained, it was determined that both the document system and the Control system had a positive effect on the sense of responsibility. When the "Document System" score increases by one unit, the "Responsibility Awareness" score will increase by 0,127 units, that is, the document system has a positive effect of approximately 12.7% on the responsibility awareness.

According to the third and last regression equation; The effect of accounting information systems on task performance was examined. According to the regression equation obtained, it was determined that the document system, the reporting system

and the Control system had a positive effect on the task performance, and when the document system score increased by one unit by looking at the equation, the task performance score would increase by 0.162 units. In other words, a positive impact of the document system on the task performance of approximately 12.6% was determined.

When the reporting system score increases by one unit, it is determined that the task performance score will increase by 0.091 units, that is, the positive effect of the reporting system on the task performance by approximately 9.1%. Similarly, when the control system score increases by one unit, the task performance score will increase by 0.143 units, i.e. control The system has a positive effect of approximately 13.4% on task performance.

Regarding the results of the regression analysis, it was found that Accounting Information Systems had a statistically significant effect on the Business Management Decisions ( $t = 2,336$ ;  $\beta = 0,096$ ;  $p = 0,020$ ) and the Performance of the Managers ( $t = 2,203$ ;  $\beta = 0,126$ ;  $p = 0,027$ ). 0.05).

According to the regression equation obtained, it was seen that accounting information systems had a negative effect on Business Management Decisions. By looking at the created equation, when the accounting document system score increases by one unit, the Business Management Decisions score will decrease by 0.528 units, that is, approximately% on the "Business Management Decisions" of the accounting document system. It has a negative effect of 52.8 percent.

According to the second regression equation obtained; The effects of accounting information systems on the performance of managers are examined. According to the regression equation obtained, the document system has a positive effect on the performance of the managers. Based on the equation created, when the Document system score increases by one unit, it is concluded that the performance score of the managers will increase by 0.317 units, that is, the document system developed as a result of institutionalization has a positive effect on the performance of the managers by approximately 31.7%.

In the next studies; The possibility of the performance of business managers to be effective on MBS should be taken into consideration. In this effect, it is recommended to conduct studies by considering the fact that MBS can be manipulated by business managers.

**Key words:** Information, Accounting Information System (MBS), Decision Making Process, Business, Business Management.

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
İÇİNDEKİLER.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ .....	XV
TABLolar LİSTESİ .....	XVI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XVI
ÖNSÖZ.....	XVIII
GİRİŞ.....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: BİLGİ SİSTEMLERİ VE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ .....</b>	<b>3</b>
1.1. BİLGİ SİSTEMLERİNE YÖNELİK TEMEL KAVRAMLAR.....	<b>3</b>
1.1.1. Veri Kavramı .....	3
1.1.2. Bilgi Kavramı, Özellikleri ve Bilgi İşleme Sistemleri .....	5
1.1.2.1. Bilgi Kavramı.....	6
1.1.2.2. Bilginin Özellikleri.....	8
1.1.2.3. Bilgi Çeşitleri .....	9
1.1.2.3.1. Açık Bilgi .....	10
1.1.2.3.2. Örtük Bilgi.....	11
1.1.2.4. Bilgi İşleme Sistemleri .....	13
1.1.2.4.1. Bilgi Teknolojileri Alanında Bilgi İşleme Sistemleri .....	13
1.1.2.4.2. Bilgi İşleme Sisteminin Aşamaları.....	15
1.1.3. İşletmeler Açısından Bilginin Önemi, Bilgi Yönetimi ve İşletmeler Açısından Bilgiye Duyulan İhtiyaç.....	15
1.1.3.1. İşletmeler İçin Bilginin Önemi .....	16
1.1.3.2. İşletmelerde Uygulanan Bilgi Yönetimi .....	17
1.1.3.3. İşletmeler Açısından Bilgiye Duyulan İhtiyaç .....	18
1.1.4. Bilgi Sistemlerinin Karşılaştırılması ve Yönetimdeki Kullanım Şekli .....	19
1.1.4.1. Bilgi Sistemlerinin Karşılaştırılması .....	20
1.1.4.2. Bilgi Sistemlerinin Yönetimdeki Kullanım Şekli .....	22
1.2. SİSTEM KAVRAMI VE SİSTEMİN ÖZELLİKLERİ.....	<b>23</b>
1.2.1. Sistem Kavramı.....	23
1.2.2. Sistemin Özellikleri.....	24
1.2.3. Yönetim Bilgi Sistemleri .....	25
1.2.3.1. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Tarihi Gelişimi .....	26
1.2.3.2. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Amaçları .....	27
1.2.3.3. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Özellikleri.....	27
1.2.3.4. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Fiziksel Yapısı ve Tasarımı .....	30
1.2.3.5. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Alt Sistemleri .....	30
1.2.3.5.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi .....	31
1.2.3.5.2. Üretim Bilgi Sistemi .....	32
1.2.3.5.3. Muhasebe Bilgi Sistemi .....	33
1.2.3.5.4. Pazarlama Bilgi Sistemi.....	34
1.2.3.5.5. Finans Bilgi Sistemi .....	35
1.2.3.6. Yönetim Bilgi Sistemi ve Muhasebe Bilgi Sistemi Arasındaki İlişki .....	36



1.3. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	37
1.3.1. Muhasebe Bilgi Sistemi Kavramı.....	37
1.3.2. Muhasebe Bilgi Sisteminin Yapısı.....	38
1.3.3. Muhasebe Bilgi Sisteminin Niteliği.....	40
1.3.4. Muhasebe Bilgi Sisteminin Geliştirilmesine Yönelik İlkeler.....	41
1.3.4.1. İnsan Etkeni İlkesi.....	42
1.3.4.2. Esnek Olma İlkesi.....	43
1.3.4.3. Uygun Maliyet İlkesi.....	43
1.3.4.4. Örgüt Yapısı İlkesi.....	44
1.3.4.5. Anlaşılır ve Açık Olma.....	45
1.3.5. Muhasebe Bilgi Sistemine Ait Unsurlar.....	45
1.3.5.1. İletişim Araçları.....	46
1.3.5.2. Yazılım ve Donanım.....	47
1.3.5.3. Personel.....	48
1.3.5.4. Raporlar.....	49
1.3.6. Muhasebe Bilgi Sistemine Yönelik Alt Sistemler.....	51
1.3.6.1. Maliyet Muhasebesi.....	51
1.3.6.2. Finansal Muhasebe.....	52
1.3.6.3. Yönetim Muhasebesi.....	53
1.3.7. Muhasebe Bilgi Sistemine Yönelik Bilgi İşlem Evreleri.....	54
1.3.7.1. İletme.....	54
1.3.7.2. Özetleme.....	55
1.3.7.3. Saklama.....	56
1.3.7.4. Kayıt Etme.....	57
1.3.7.5. Hesaplama.....	57
1.3.7.6. Sınıflandırma.....	58
<b>İKİNCİ BÖLÜM: İŞLETME YÖNETİMİ KARAR ALMA SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİM SİSTEMLERİ.....</b>	<b>59</b>
3.1. İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR ALMA SÜRECİ.....	59
3.1.1. Karar Alma Süreci Kavramı.....	60
3.1.2. Karar Alma Sürecinin Evreleri.....	60
3.1.3. İşletmelerde Karar Destek Sistemleri ve Karar Destek Sistemlerinin Özellikleri.....	61
3.1.3.1. İşletmelerde Karar Destek Sistemleri.....	62
3.1.3.2. Karar Destek Sistemlerinin Özellikleri.....	62
3.1.4. İşletmelerde Karar Alma Düzeyleri ve Karar Yapıları.....	63
3.1.4.1. İşletmelerde Karar Alma Düzeyleri.....	63
3.1.4.2. İşletmelerde Karar Alma Yapıları.....	64
3.2. İŞLETMELERDE ALINAN YÖNETİM KARARLARINDA MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ.....	65
3.2.1. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin İnsan Kaynaklarına Yönelik Faaliyetlerdeki Önemi.....	66
3.2.2. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Pazarlamaya Yönelik Faaliyetlerdeki Önemi.....	67
3.2.3. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Finansman Faaliyetlerine Yönelik Faaliyetlerdeki Önemi.....	68
3.2.4. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Üretim Faaliyetlerine Yönelik Faaliyetlerdeki Önemi.....	68

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANSI</b> .....	<b>70</b>
3.1. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANSIN BOYUTLARI.....	<b>70</b>
3.1.1. Performans Kavramı .....	71
3.1.2. Performans Yönetim Sistemleri .....	72
3.1.3. Performansın Boyutları .....	73
3.1.3.1. Kalite.....	74
3.1.3.2. Verimlilik .....	75
3.2. YÖNETİCİLERİN PERFORMANSININ TANIMI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ	<b>77</b>
3.2.1. Yöneticilerin Performansı Kavramı .....	78
3.2.2. Yöneticilerin Performansının Önemi .....	79
3.2.3. Yöneticilerin Performansının Özellikleri .....	80
3.3. YÖNETİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİ EDEN UNSURLAR.....	<b>81</b>
3.3.1. Ödül .....	81
3.3.2. İş Stresi.....	83
3.3.3. Motivasyon.....	84
3.3.4. Ücret .....	85
3.3.5. İletişim.....	86
3.4. YÖNETİCİLERİN PERFORMANSINI BELİRLEYEN UNSURLAR.....	<b>88</b>
3.4.1. Kişisel Olarak Belirleyen Unsurlar .....	88
3.4.1.1. Kişilik Özellikleri .....	89
3.4.1.2. Mesleki Eğitim Düzeyi .....	90
3.4.1.3. Yetenek.....	91
3.4.1.4. Kişisel Bilgi Düzeyi .....	91
3.4.2. Çevresel Olarak Belirleyen Unsurlar .....	92
3.4.3. Örgütsel Olarak Belirleyen Unsurlar .....	93
3.4.3.1. İş Tasarımı .....	93
3.4.3.2. Örgüt Yapısı.....	93
3.4.3.3. Örgüt İçi İnsan İlişkileri .....	94
3.4.3.4. Yönetim Politikası .....	95
3.5. YÖNETİCİLERİN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	<b>95</b>
3.5.1. Kritik Olay Yöntemi.....	96
3.5.2. Grafik Dereceleme Yöntemi .....	98
3.5.3. Kontrol Listesi Yöntemi .....	98
3.5.4. Karşılaştırma Yöntemi.....	99
3.5.5. 360 Derece Geribildirim .....	100
3.5.6. Zorunlu Dağıtım Yöntemi .....	101
3.5.7. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi .....	102
3.5.8. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi .....	103
3.5.9. Değerleme Merkezi Yöntemi .....	103
3.5.10. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi.....	104
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: LİTERATÜR İNCELEMESİ</b> .....	<b>106</b>
4.1. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİNE İLİŞKİN YAPILAN ÇALIŞMALAR ....	<b>106</b>
4.1.1. Muhasebe Bilgi Sistemlerine İlişkin Yapılan Çalışmalar .....	106
4.2. MEVCUT ÇALIŞMANIN DİĞER ÇALIŞMALARDAN AYRILAN YÖNLERİ	<b>111</b>

<b>BEŞİNCİ BÖLÜM: BURSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA</b> .....	<b>113</b>
<b>5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ</b> .....	<b>113</b>
5.1.1. Araştırmanın Amacı .....	113
5.1.2. Araştırmanın Önemi .....	114
5.1.3. Araştırmanın Problemi .....	114
5.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	116
5.1.5. Araştırmanın Modeli .....	118
5.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	118
5.1.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü .....	118
5.1.8. Araştırmanın Varsayımları .....	119
5.1.9. Araştırmanın Hipotezleri .....	120
5.1.10. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	121
5.1.10.1. Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	121
5.1.10.2. İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	124
<b>5.2. BULGULAR</b> .....	<b>130</b>
5.2.1. Frekans Analizi .....	130
5.2.2. F , t ve Post-Hoc Testleri; Demografik Değişkenler ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararları ve Yöneticilerin Performansı Arasında İlişki .....	132
5.2.2.1. Yaş İle Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve Yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişki .....	132
5.2.2.2. Cinsiyet ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve Yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişki .....	136
5.2.2.3. Çalışma Süresi ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve Yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişki .....	137
5.2.2.4. Eğitim Düzeyi ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişki .....	140
5.2.3. Korelasyon Analizi .....	146
5.2.4. Regresyon Analizi .....	148
5.2.4.1. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin İşletme Yönetimi Kararlarına Etkisi .....	148
5.2.5.2. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yöneticilerin Performansına Etkisi .....	150
5.2.4.3. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yöneticilerin Performansı ve İşletme Yönetim Kararlarına Etkisi .....	153
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>155</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>164</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>178</b>
EK-B Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği .....	179
EK-C İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeği .....	180
EK-D Yöneticilerin Performans Ölçeği .....	181

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.G.E.</b>	:	ADI GEÇEN ESER
<b>CRM</b>	:	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
<b>ERP</b>	:	ENTERPRISE RESOURCE PLANNING
<b>İİBF</b>	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>İK</b>	:	İNSAN KAYNAKLARI
<b>KDS</b>	:	KARAR DESTEK SİSTEMLERİ
<b>MRP</b>	:	MATERIALS REQUIREMENT PLANNING
<b>PBS</b>	:	PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİ
<b>S.</b>	:	SAYFA
<b>SGM</b>	:	SOSYAL GÜVENLİK MERKEZİ
<b>SPSS</b>	:	STATİSTİCAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
<b>SS.</b>	:	SAYFALAR
<b>VB.</b>	:	VE BENZERİ
<b>VD.</b>	:	VE DİĞERLERİ
<b>YBS</b>	:	YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ

## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA

Tablo-1 Açık Bilgi ve Örtük Bilgi Arasındaki Fark .....	10
<b>Tablo-2</b> Kritik Olay Tablosu .....	97
<b>Tablo-3</b> İkili Karşılaştırma Tablosu .....	102
<b>Tablo-4</b> Evren Büyüklüğüne göre Örneklemin Miktarının Tespiti Tablosu.....	119
<b>Tablo-5</b> Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri .....	123
<b>Tablo-6</b> Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeğinin Tahmin Değerleri .....	123
<b>Tablo-7</b> İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri.....	125
<b>Tablo-8</b> İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeğinin Tahmin Değerleri.....	126
<b>Tablo-9</b> Yöneticilerin Performans Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri.....	128
<b>Tablo-10</b> Yöneticilerin Performans Ölçeğinin Tahmin Değerleri.....	129
<b>Tablo-11</b> Demografik Verilerle ilgili Tablo .....	131
<b>Tablo-12</b> Yaş ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve Yöneticilerin Performansı İçin F-Testi.....	133
<b>Tablo-13</b> Yaş İçin Post Hoc Tablosu .....	134
<b>Tablo-14</b> Cinsiyet ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu .....	136
<b>Tablo-15</b> Çalışma Süresi ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve yöneticilerin Performansı İçin F-Testi .....	138
<b>Tablo-16</b> Çalışma Süresi İçin Post Hoc Tablosu .....	139
<b>Tablo-17</b> Eğitim Düzeyi ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve yöneticilerin Performansı İçin F-Testi .....	141
<b>Tablo-18</b> Eğitim Durumu İçin Post Hoc Tablosu .....	143
<b>Tablo-19</b> Anova Tabloları İçin Genel Özet Tablosu .....	146
<b>Tablo-20</b> Korelasyon Değerleri İçin Seviye Aralıkları .....	147
<b>Tablo-21</b> Korelasyon Analizi.....	147
<b>Tablo-22</b> Muhasebe Bilgi Sistemlerinin İşletme Yönetimi Kararlarına Etkisi.....	148
<b>Tablo-23</b> Regresyon Sembolleri ve Çalışmadaki Karşılığı .....	149
<b>Tablo-24</b> Muhasebe Bilgi Sistemlerinin yöneticilerin Performansına Etkisi .....	150
<b>Tablo-25</b> Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yöneticilerin Performansı ve İşletme Yönetim Kararlarına Etkisi.....	153

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### SAYFA

<b>Şekil-1</b> Veri İşleme ve İletme Sistemi .....	5
<b>Şekil-2</b> Bilgi Sistemlerinin Karşılaştırılması ve Yönetimdeki Kullanım .....	19
<b>Şekil-3</b> Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Güvenlik Tehditleri .....	39
<b>Şekil-4</b> Karar Destek Sistemlerinin İlgili Olduğu Bilim Dalları .....	65
<b>Şekil-5</b> Performans ve Ödül Değerlendirme Süreci .....	82
<b>Şekil-6</b> Muhasebe Bilgi Sistemleri ile İşletme Yönetim Kararları ve Yöneticileri Performansı Arasındaki İlişki .....	118
<b>Şekil-7</b> Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği İçin DFA.....	122
<b>Şekil-8</b> İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeği İçin DFA .....	125
<b>Şekil-9</b> Yöneticilerin Performans Ölçeği İçin DFA.....	127

## ÖNSÖZ

Çalışma ile muhasebe bilgilerinin işletmelerin yönetimi için ne derecede önemli olduğunu ortaya koymak, muhasebe bilgi sisteminin işletmelere ne gibi faydalar sağladığını açıklamak ve muhasebe bilgi sisteminin aktif olarak kullanması sonucunda işletme yönetiminin alacağı kararlarda ne tür faydalar sağlayacağına dikkat çekmek amaçlanmıştır. Tez çalışmasında da bu doğrultuda; bilgi, bilgi sistemleri, bilgi teknolojileri, muhasebe bilgi sistemi, karar destek sistemi, işletme yönetiminin fonksiyonları, karar alma süreci gibi konulara yönelik kavramlar ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde de muhasebe bilgi sisteminin, işletme yönetiminin almış olduğu kararlar üzerinde ne gibi etkileri olduğu araştırılmıştır.

Doktora eğitimini tamamlayabilmem konusunda destekleri için İstanbul Gelişim Üniversitesi değerli hocalarıma, tüm çalışan personele ve tezimin hazırlanabilmesi için desteklerini, katkılarını ve deneyimlerini hep yanımda hissettiğim tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI hocama en içten şükranlarımı sunuyorum.

Adnan DEDE

## GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetim kararları ve yöneticilerin performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Muhasebe bilgi sistemi, temel yönetim bilgi sistemlerinin en önemli ve en eskisi olarak ifade edilmektedir. Bilgi kavramı bireyler ve işletmeler için hayati derecede önem arz etmektedir. Bilgi, işletmeler için hedeflerine etkili ve verimli şekilde ulaşmasını, rekabet üstünlüğünü sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi, temel yönetim bilgi sistemlerinin en önemli ve en eskisi olarak ifade edilmektedir.

MBS, işletmelerde bilgilerin ayrıntısına inerek, işletme faaliyetlerinin sonuçlarını ve verimi artırmaktadır. MBS, işletme fonksiyonlarının iç ve dış etkenleriyle bütünleşerek, bilginin depolanmasını, veri tabanı oluşturulmasını ve kar maksimizasyonunu sağlamaktadır. Muhasebe bilgi sistemi, işletmelerin finansal durumlarını planlanmasını, değerlendirilmesini ve tedbirlerin alınmasını amaçlayan bilgilerin üretilmesini sağlamaktadır. Hızlı ve kapsamlı değişimlere tanık olunan iş dünyasında uygun, zamanında ve güvenilir bilgilerin yönetimlerde önemi çok büyük olmaktadır.

Hesap verilebilirlik, şeffaflık, eşitlik ve sorumluluk gibi ilkeler muhasebe bilgi sistemlerinin pozitif açıdan geliştirilmesine yol açmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi, işletmelerdeki bütün iş sürecini ve ekonomik gelişmeleri, kaydetmekte ve raporlamaktadır. Muhasebe bilgi sistemine yönelik bilgi işlem evreleri; işlemlerin analiz edilmesini, işlemlerin etkilerinin kaydedilmesini içermektedir. Bunun yanı sıra, işlemlerin etkileri özetlenmekte ve raporların hazırlık aşamalarından meydana gelmektedir.

Karar alma süreci, kararların uygulanmaya konulması, çözüm seçeneğinin uygulanmasıyla elde edilen sonuçları kapsamaktadır. Bununla beraber, tanımlanan problemlerin çözümüne dair getiriler değerlendirilmekte ve gerekli görüldüğü takdirde düzeltmeler yapılmaktadır. Alınan kararların uygulanmasının sonuçlarını takip etmek, yanlış kararların ihtimaline karşı koruyucu görevi üstlendiğinden dolayı büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin yöneticileri, planlama ve kontrol sürecinde, üretimin, pazarlamanın, Ar-Ge'nin, muhasebenin, insan kaynaklarının sağladığı bilgilerin desteğini önemsemektedir. Böylece yöneticilerin kontrol etme ve planlama amacıyla, MBS çalışmalarına önemli görevler ve sorumluluklar düşebilir. İşletmelerin kısa ve uzun vadede hedeflerine ulaşmalarında, işletmelerinde meydana gelmiş olan mali nitelikli olayların kaydedilme işlemi önemli olmaktadır.

Performans kavramı, bireysel açıdan ele alınacağı gibi işletmeler açısından da ifade edilen çok boyutlu bir kavram olmaktadır. İşletmelerin etkinliği ve verimiyle



performans kavramının doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. Performansın içinde bulundurduğu kişisel ve iş yaşamı ile ilgili boyutlarından bahsetmek gerekmektedir. Performans kavramı, yöneticilerin yapması gerekenler ile yapmış oldukları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan önemli faktörlerden birisidir. Örgütsel uygulamalarda önemli bir yeri olan performans kavramının en çok personel lehine kararların verilmesinde temel rol üstlenmektedir.

Bu çalışma 5 bölüm olarak hazırlanmıştır. Bölümlere ilişkin bilgiler şu şekildedir; Birinci bölümde “Bilgi Sistemleri” başlığı altında; bilgi sistemlerine yönelik temel kavramlar ile sistem kavramı ve sistemin özellikleri başlıkları irdelenmiştir.

İkinci bölümde “Muhasebe Bilgi Sistemleri” başlığı altında; muhasebe bilgi sistemleri ve temel özellikleri kapsamında; muhasebe bilgi sistemi kavramı, sistemin yapısı, niteliği, geliştirilmesi, sisteme ait unsurlar, sisteme yönelik alt unsurlar, sisteme yönelik bilgi işlem evreleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde “İşletme Yönetimi Karar Alma Sürecine Bilgi Yönetim Sistemleri” başlığı altında; işletme yönetiminde karar alma süreci ile işletmelerde alınan yönetim kararlarında muhasebe bilgi sistemleri incelenmiştir.

Dördüncü bölümde “İşletme Yöneticilerinin Performansı” başlığı altında; performans kavramı ve performansın boyutları, yöneticilerin performansının tanımı, önemi ve özellikleri, yöneticilerin performansına etki eden unsurlar, yöneticilerin performansını belirleyen unsurlar, yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler ve literatür taraması üzerinde durulmuştur.

Beşinci bölümde bu çalışma kapsamında yapılan araştırmaya yönelik bilgiler ve analizler incelenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM: BİLGİ SİSTEMLERİ VE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ

Bilgi, bilgi çağının gelişimi ile birlikte bilgi teknolojisinin yaygınlaşması neticesinde sürekli ve hızlı biçimde üretilmektedir. Böylece bilgi, gerçekleştirilen, iletişim araçlarıyla taşınan, bölünen, paylaşılan ve üretim unsurlarıyla ikame edilen ürün haline dönüşmektedir. Bilginin gelişimi ile küresel olan dünya ekonomisi, rekabet ortamındaki işletmelerin hızlı gelişmelere uyum sağlaması için belirli nitelikler kazanmaktadır. Dolayısıyla bu kısımda; bilgi sistemlerine yönelik temel kavramlar ile sistem kavramı ve sistemin özellikleri irdelenecektir.

### 1.1. BİLGİ SİSTEMLERİNE YÖNELİK TEMEL KAVRAMLAR

Bilgi kavramı bireyler ve işletmeler için hayati derecede önem arz etmektedir. Bilgi, işletmeler için hedeflerine etkili ve verimli şekilde ulaşmasını, rekabet üstünlüğünü sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Diğer bir açıdan ise doğru karar ve uygun faaliyetle başarıyı yakalamaya, yöneticiler için ise karar alma sürecine destek veren önemli unsur olmaktadır. Bilgi teknolojilerinin gelişimi ve bilgisayar ağları, bilgiye duyulan ihtiyacı hızlı ve etkin şekilde gidererek işletmelere kolaylık sağlamaktadır. İşletmeler için veri işlenmesi, bilgiye dönüşmesi, iletilmesi ve saklanması böylece kolay olmuştur. Bundan dolayı işletmeler, bilgisayara dayanan bilgi sistemlerini kurmakta ve bunu yaygın hale getirip bilgiyi üreten ve paylaşan konumuna gelmektedir<sup>1</sup>.

Bilginin gelişimi ile küresel olan dünya ekonomisi, rekabet ortamındaki işletmelerin hızlı gelişmelere uyum sağlaması için belirli nitelikler kazanmaktadır. Bilgi sayesinde yönetim kademesi işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşması için verimli, etkili ve hızlı kararlar alabilir. Bundan dolayı da işletmeler hedeflerine ulaşmak için bilgisayar temeline dayanan bilgi sistemlerine gereksinim duymaktadır<sup>2</sup>.

#### 1.1.1. Veri Kavramı

Bilişime uygun hale getirilmek üzere kavramsal ve komutsal terimlerin işlenmesine olanak sağlayacak şekilde tanımlanan gösterimler, veri olarak tanımlanmaktadır. Bilişimde kullanılacak hale getirilmek üzere tanımlanmamış çoğul ham bilgilerin tamamı da veri olarak tanımlanabilir. Harf, işaret, rakam şeklinde veri

---

<sup>1</sup> Sefer Gümüş ve Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Eğitim İletim Yayınları, 2012, Sayı: 51, s. 551.

<sup>2</sup> Rifat İraz, "Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sistemlere Katkıları Açısından Değerlendirilmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006, Sayı: 15, 223-236, s. 223.

kavramları olabileceği gibi, çizgi, fiziki şekiller, rakamlar da analog ifadeler şeklinde veri olabilmektedir<sup>3</sup>.

Veri ve bilgi kavramları aynı anlama gelmemektedir. Rakamsal veya rakamsal olmayan çeşitli mesajlar, algılar, gözlemler, bilgisayarda çözümlenmesi gereken işlemleri sonuca ulaştırmak için kullanılabilir bilgi haline getirilmiş tüm ifadeler veri kavramlarını içermektedir<sup>4</sup>. Veri kısaca bilginin işlenmemiş ham şekline denilmektedir. Veriler, amaca uygun olarak işlenmekte, yönetici veya ihtiyaç duyanların kullanımına sunulmaktadır. Öz bilginin ait olduğu her sayfa veri olabilir. Personel alımında kullanılan kişisel özgeçmişler, bilgi işlem için veri olabilmektedir<sup>5</sup>.

Bilgi ve veri kavramı, bilgi sistemleri içinde temel kavramlardan biri olmaktadır. Genellikle bilgi yerine veri sözcüğü de kullanılmakta olup, bilgi sistemleri bakımından birbirlerinden farklı iki kavram olmaktadır. Veri kavramı, işletme faaliyet sisteminin yönetim aşamalarını kendi içerisinde, birbiri ve işletme ile çevresinde gelişen etkileşimi belli eden deneyim, gözlem ve olayların sonucu veya ifadesi olmaktadır. Bu sonuç ve ifadeler; semboller, sayısal ya da alfabetik şekilde olacağı gibi bazen grafiksel, ses ve resimler şeklinde de olmaktadır<sup>6</sup>. Bundan dolayı veriler, işlenmemiş halde bulunan yani özetlenmemiş ve düzenlenmemiş bilgi olarak ifade edilmektedir. Bilgi olarak ifade edilen verilerin toplanması, işletmelerin iş ve para akış sistemini, etkilemektedir. Bunların dışında hammadde ve malzemelerin akış sistemi gibi faaliyetlerin sistemlerini ve öğretim faaliyetlerini kendi içinde ve birliktelikler arasındaki etkileşimi de ifade etmektedir<sup>7</sup>.

---

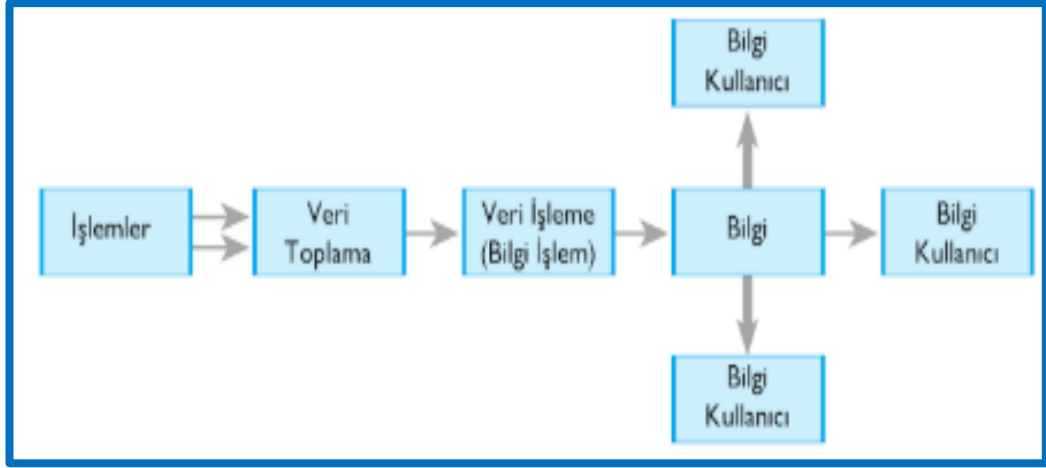
<sup>3</sup>Oya Kalıpsız, "Bilgi İşlem Sistemi", *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 1988, Cilt: 38, Sayı: 4, 112-125, s. 113.

<sup>4</sup> Asım Saldamlı, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Sayı: 13, 239-263, s. 246.

<sup>5</sup> Semra Karacaer ve Nurettin İbrahimoglu, "İşletme Yönteminde Muhasebe Bilgi Sistemi, Kontrol, Verimlilik İlişkisi ve Önemi", *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 21, Sayı: 1, 211-228, s. 211.

<sup>6</sup> Fevzi Sürmeli, *Muhasebe Bilgi Sistemi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005, ss. 13-14.

<sup>7</sup> Jean Baudrillard, *Simülakrlar ve Simülasyon*, (Çeviren: Oğuz Adanır), Dokuz Eylül Yayınları, 1998, 8-226, p. 16.



**Şekil-1** Veri İşleme ve İletme Sistemi<sup>8</sup>.

Bilgi sistemleri bakımından veriler, Şekil 1’de görüldüğü üzere belli başlı iki aşamadan geçerek bilgilere dönüşmekte ve kullanıcılara ulaşmaktadır. Birinci aşama; verilerin toplanması, ikinci aşama ise verinin işlenmesi olmaktadır. Verinin işlenmesi, sınıflandırılıp, hesaplanması sonucunda oluşan bilgiler, haberleşme ile kullanıcılara ulaşmaktadır. Bilgilere dönüşen verilerin üzerinde gerçekleşen her türlü işleme veri işleme denilmektedir. Dolayısıyla, verinin arşivlenip, saklanıp, değiştirilip, yeniden düzenlenmesi, açıklanma, aktarılma, analiz edilme ve sınıflandırılma aşamaları veri işleme kapsamına girmektedir.

### 1.1.2. Bilgi Kavramı, Özellikleri ve Bilgi İşleme Sistemleri

Gelişen toplumsal süreçte bilgi toplumu kavramı ortaya çıkmıştır. Bilgi kavramının ortaya çıkması ile birlikte sanayi toplumundan, bilgi toplumuna geçiş süreci başlamıştır. Sanayi toplumunda insanlar fabrikalarda üretim yaparken, bilgi toplumunda bilgi üreten ve bilgi depolayıp saklayan bilgi sistemleri meydana gelmiştir<sup>9</sup>. Ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, insanların oturdukları yerden çalışmalarını sağlamaktadır. Bilgi aynı zamanda güç anlamına gelmektedir. Bilgiye sahip toplumlar diğer toplumların önüne geçmekte ve gelişmiş refah düzeyi yüksek toplumlar olarak varlığını sürdürmektedir. Ülkeler arası rekabet bilgi sayesinde müthiş bir gelişme kat etmektedir. Teknolojik gelişmeler, daha çok bilgi işlem teknolojilerinin

<sup>8</sup> Sürmeli vd., a.g.e., s. 14.

<sup>9</sup> Ümit Arkan ve Erdem Taşdemir, "Bilgi Toplumu ve İletişim: Bilginin Yayılması Sürecinde Kitle İletişim Araçları ve İnternet", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 2008, Cilt: 5, Sayı: 3, 67-80, s. 71.

gelişmesi ile olabilmektedir. Bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler bilginin teknolojiye uyarlanmış hali olarak tanımlanabilir<sup>10</sup>.

Ülkeler arasında bilgi yarışı aynı zamanda işlemler arasında bilgi yarışına dönüşmüştür. İşletmeler adeta tek pazar olan dünyada varlığını sürdürebilmek için bilgi üretimine daha fazla para harcamaktadırlar. Bilgiye sahip olabilen ülke veya işletmeler, gücü elinde bulundurmak ve korumak çabası içine girmektedir. Bilgi insanlar arasında da rekabete yol açmıştır. Bilgi düzeyi yüksek insanlar, işletmeler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Bilgiye sahip olan insanlar konumunu güçlendirmekte ve koruyabilmektedir. Teknolojik gelişmeler bilgi laboratuvarlarının oluşmasına imkan tanıyarak araştırma geliştirme faaliyetlerinin önemini artırmakta ve dolayısıyla da harcanan maliyetler artmaktadır. Bilgiye sahip olmanın önemi sonucu bilgi teknolojileri hızla gelişmiştir. Elde edilen bilgiler depolanmakta ve yeri ve zamanı geldiğinde kullanılmaktadır<sup>11</sup>.

Bilgi, bilgi çağının gelişimi ile birlikte bilgi teknolojisinin yaygınlaşması neticesinde sürekli ve hızlı biçimde üretilmektedir. Böylece bilgi, gerçekleştirilen, iletişim araçlarıyla taşınan, bölünen, paylaşılan ve üretim unsurlarıyla ikame edilen ürün haline dönüşmektedir<sup>12</sup>. Zaman içinde işletme ve bireyler arasında oluşan kompleks ilişkilerin, bilgilerin alıcılara ulaşma güvenilirliğini azaltmaktadır. Bilgilerin güvenilirliğini artırmak için yönetsel denetimin yolları uygulanmaktadır. İşletme için bilgiler önemli unsurlardan biri olmaktadır. İşletme için gerekli olan bilgi ikinci elden, yüz yüze görüşme veya yöneticilerin becerisi ile elde edilmektedir. Ancak küreselleşmeden sonra bilginin ve bilgi sistemlerinin yayılıp gelişmesi ile beraber işletmenin her bölümü bilgiye çok fazla ihtiyaç duymaktadır. Modern işletmelerde bilgi sistemleri yaygınlık kazanarak kullanılmaktadır<sup>13</sup>. Bu kısımda, bilgi kavramı, bilginin özellikleri izah edilecektir.

### 1.1.2.1. Bilgi Kavramı

Bilgi kavramı çok farklı boyutlarda kullanılmaktadır. Bilginin data veya veri kavramları ile çok sık karıştırıldığı görülmektedir. Bilgi sistem ve teknolojilerinde kullanılan veri ve bilgi kavramları dışında “knowledge” kavramı üst bilgiler anlamında

---

<sup>10</sup> Mehtap Yeşilorman ve Firdevs Koç, “Bilgi Toplumunun Teknolojik Temelleri Üzerine Eleştirel Bir Bakış”, *Firat University Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014, Cilt: 24, Sayı: 1, 117-133, s. 118.

<sup>11</sup> Arkan ve Taşdemir, a.g.e., s. 72.

<sup>12</sup> Gümüş a.g.e., s. 558.

<sup>13</sup> Gotshal Weil and Manges LLP, *Comparative Matrix of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States*, 2002, 11–20, p. 12.

üçüncül bir kavram olarak kullanılmaktadır<sup>14</sup>. Üst bilgi anlamına gelen “knowledge” kavramının veri ve bilgi kavramlarını da kapsadığı düşünülmele birlikte, bilgi işlem sürecinde bu üç kavram da farklı boyutlarda kullanılmaktadır. Bu üç kavram bilgi işlem süreçlerinin farklı aşamalarında kullanılan yeni bir çıktı veya ürün olarak tanımlanmaktadır<sup>15</sup>.

Bilgi, bilimsel çalışmaların artması ile tüm bilim dallarının konusu haline gelmiştir. Geçmiş zamanlarda bilgi, sadece felsefenin konusu olurken gün geçtikçe tüm bilim dallarının ana kaynağı konumuna gelmiştir. Her bilim dalı kendi alanı ile ilgili bilginin tanımlamasını yapmaktadır<sup>16</sup>. Gelişen bilimsel çalışmaların artması ile bir bilim dalına ait “bilgi” diğer bilim dalları için de kullanılabilir hale gelebilir. Bilgi kavramının birden çok özelliğinin olması ve kullanım alanına göre farklılıklar arz etmesi, çok geniş bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Bilgi, değişmeyen bir boyuta sahip olmayıp dinamik bir yapıya sahip olmaktadır. Dinamik bir yapıya sahip olan bilgi, değişen ve gelişen dünyada sürekli kendini yenileyen bir kavramdır<sup>17</sup>.

Ülke ekonomisi açısından bilgi, bir güç olarak kullanılmaktadır. Gücü elinde bulundurmak için bilgiye sahip olmak gerekmektedir. Bilgiye sahip olanlar ise rakiplerine karşı avantajlı duruma gelmektedir. Bilgi, kullanım amacına göre birtakım süreçlerden geçmektedir. Bu süreçler bilginin kaydı, kontrol edilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi şeklinde sıralanabilir. Bilgiyi yönetilebilir hale getiren teknolojik tanım ise bilgi teknolojileri olmaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanımı ise araştırma ve aynı zamanda geliştirmenin önemini ortaya koymaktadır<sup>18</sup>.

Bilginin anlamı işlenen farklı konularda, farklı boyutlarda, farklı anlamlarda kullanılmakta ve ortak bir paydada buluşulamamaktadır. Bilgi en kapsamlı şekilde organize olabilen, model ve grup oluşturabilen, sonuçta işlenerek amaca uygun hale getirilebilen veriler bütünü olarak tanımlanabilir. Bilgiyi iki ana başlık altında

---

<sup>14</sup>Türksel Kaya Bensghir, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1996, s. 14.

<sup>15</sup>Minu Ipe, “Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework”, *Human Research Development Review*, 2003, Volume: 2, No: 4, 337–359, s. 340.

<sup>16</sup>Nazan Özenç Uçak, “Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram”, *Türk Kütüphaneciliği*, 2010, Cilt: 24, Sayı: 4, 705-722, s. 706.

<sup>17</sup>Süleyman Kevük, “Bilgi Ekonomisi”, *Journal of Yasar University*, 2006, Cilt: 1, Sayı: 4, 319-350, s. 319.

<sup>18</sup>Doğan Atılğan, “Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi”, *Türk Kütüphaneciliği*, 2009, Cilt: 23, Sayı: 1, 201-212, s. 201.

incelenebilir. Birincisi, insanlarda mevcut olabilen bilgi ikincisi ise işlem süreçlerinde olabilen bilgidir. Süreçlerde oluşabilen bilgi biçimsel bilgi olarak da tanımlanabilir<sup>19</sup>.

Süreçlerdeki bilgiler çeşitli prosedürler ve kurallar sonucu oluşabilmekte, somut şekilde ifade edilebilen veri setinde bulunan, yazılması mümkün olabilen bilgiler bütünü olarak da ifade edilebilir. Zaman içinde öğrenilmiş bilgiler deneyimler elde edilerek, prosedürler ve uygulama aşamalarından geçerek, patentler alınmakta ve biçimsel bilgiler oluşmaktadır. Veri tabanında yer alan bilgileri kontrol etmek ve muhafaza altına alabilmek çok önemli olmakta ve işlem süreçlerindeki açık bilgiler ise paylaşılabilir<sup>20</sup>.

İşletme kararlarının ve bireysel yaşamdaki kararların alınmasında bilgi temel dayanak olmaktadır. İşletme hedefleri açısından kullanılan ve gereksinim duyulan bilgi türünün, yapısının ve içeriğinin işleve göre farklılık gösterdiği bilinmektedir. İşletmelerdeki orta ve üst seviyeli yöneticilerin duyduğu bilgi ihtiyacı, uzun vadede karar almada, strateji belirlemede ve politika oluşturmada kullanılmaktadır<sup>21</sup>.

Yürütme alanında sorumlu olan alt yöneticiler bilgi ihtiyaçları, rutin olan günlük yürütme ile ilgili kararlara yönelik olmaktadır. Yapısal özellik taşımayan üst yönetimin kararları için özetlenmiş işletme içi ve dışı bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Programlanan, devamlı tekrarlanan at kademe kararlarının genellikle işletme içi ayrıntılı bilgilere ihtiyacı bulunmaktadır<sup>22</sup>.

### 1.1.2.2. Bilginin Özellikleri

Bilgi, dış dünyada bir olguyu açıklamak için, insan beyninde tasarlanan, değer atfedilen, anlam verilen işlemler sonucunda üretilen değerler bütünüdür. İnsan zihninde dış dünyadan alınan veriler işlenerek anlamlı hale getirilme süreci bilgi üretim süreci olarak tanımlanabilir<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup> Mehmet Akif Özer, "Bilginin Yolculuğunda Bilgi YÖNETİCİLERİNİN Rolü", **Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası**, 2011, 4-20, s. 6.

<sup>20</sup> J. Jeffrey Inman, Russell S. Winer and Ferraro Rosellina, "The Interplay Among Category Characteristics, Customer Characteristics, and Customer Activities on In-Store Decision Making", **Journal of Marketing**, 2009, Volume: 73, No: 5, 19-29, p. 19.

<sup>21</sup> Gümüş a.g.e., s. 563.

<sup>22</sup> Selami Güney ve Hüseyin Özyığıt, "Muhasebedeki Verilerin Yönetimde Kullanılması ve Elektronik Muhasebe Verilerinin Yönetim Kararlarına Etkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, Cilt: 14, Sayı: 53, 279-297, s. 282.

<sup>23</sup> Selim Uzunoğlu, "Bilginin Yapısı ve Özellikleri Düşünmeyi Öğrenmeyi Öğrenmeyi Öğrenmeyi", **Beyaz Nokta Gelişim Vakfı Düşünce Notu**, 1997, Sayı: 4, 1-15, s. 4.

Düşünce ürünleri olarak ortaya çıkan veriler ve bilgiler, insanların düşünme düzeyinin verimliliğini göstermektedir. Bir olgunun bilgi haline dönüşmesi, insan zihninde analitik düşünce ile analiz edilmesi, yorumlanması, yargılanması ve değer atfedilmesi ile gerçekleşebilir. Diğer insanlardan elde edilen bilgiler bir başkasına intikal ettiğinde o bilgi değerini yitirerek veri haline dönüşmektedir. Veri haline dönüşen bu olgu insan beyninde tekrar değerlendirilerek bilgi düzeyine yükseltebilir<sup>24</sup>.

Bilgi, organizasyonların farklı şekillerle elde ettiği iç ve dış ortamların tamamından sağlanabilmektedir. Örnek olarak kurum idarecilerinin diğer kurumlar ile yapmış olduğu temaslar, görüşmeler, toplantılar sonucunda elde edilen bilgiler dış bilgilerin kaynağını oluşturabilmektedir. Kurumların kendi içindeki verilerin zaman içinde kullanılabilir hale dönüşmesi ise içsel bilgiler olmaktadır. Kısaca kurumların kendi içinde hazırlamış oldukları el broşürleri, tanıtıcı yayınlar, faaliyet raporları içsel bilgiler olabilmektedir<sup>25</sup>.

Bilgi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için en önemli kaynakları oluşturmaktadır. Bilginin düzeyi örgütlerin amaçları için en önemli faktörleri içermektedir. Bilgiyi elde eden ve hedefleri doğrultusunda aktif olarak kullanan örgütler başarıyı sağlayabilmektedir. Bilgiyi sürekli olarak yenileyebilen örgütler, günümüzde rekabet edebilmekte ve ayakta kalabilmektedirler. Bilgi elde edebilmek ve yönetebilmek, başarı faktörlerinin ana unsurları olarak ifade edilebilir<sup>26</sup>.

### 1.1.2.3. Bilgi Çeşitleri

Bilme olgusu, insan beyninde çeşitli işlemlerden sonra oluşmaktadır. Farklı hedeflere ulaşabilmek için farklı bilgilere sahip olunması gerekmektedir. Bu bilgiler, insanların yaşamlarını kolaylaştırıcı problemleri çözücü etkileşim içinde bulunmakta ve böylece bilgi olgusu incelendiğinde çeşitli ayrımları da yapılabilmektedir<sup>27</sup>.

Bilginin çeşitli ayrımlara gidilmesinin nedeni olarak, kapsam olarak farklı yönlerden değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Çeşitli amaçlar için üretilen nitelikli bilgi türleri birçok bilgi işlem sürecinden geçerek ortaya çıkmaktadır. Ortaya

---

<sup>24</sup> Patrick T. Terenzini, Christos Theophilides and Wendell G. Lorang, "Influences on Students' Perceptions of Their Academic Skill Development During College", *The Journal of Higher Education*, 1984, Volume: 55, No: 5, 621-636, p. 621.

<sup>25</sup> Özer, a.g.e., s. 7.

<sup>26</sup>İsa İpcioğlu ve B. Zafer Erdoğan, "İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi", *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 2005, Cilt: 5, Sayı: 2, 89-112, s. 89.

<sup>27</sup> Arkan ve Taşdemir, a.g.e., ss. 72-73.



çıkan bu bilgiler, insanların yaşam kalitesini ve çeşitli problemlerini azaltıcı nitelikte olabilmektedir. Bilgi türlerinin birbirinden farklı olmasının nedeni, bilginin ayrımlarına etki eden faktörler açısından yaklaşımda bulunulması olmaktadır<sup>28</sup>.

#### 1.1.2.3.1. Açık Bilgi

Doğruluğu genellikle kabullenilmiş bilgi niteliğinde olan açık bilgiler, bilişim teknolojisi vasıtası ile paylaşılmaktadır. Açık bilgiler, organizasyon içinde tüm kesimler tarafından açıklıkla anlaşılabilirdiğinden dolayı; insandan insana, departmandan departmana sunulması kolaylıkla gerçekleştirilebilmektedir. Açık bilgilerin yorumlamaya açık ve objektiflik niteliği taşıması, en önemli özelliklerden biri olmaktadır<sup>29</sup>.

İşletmelerin müşterileri hakkındaki elde edilen ve kullanılacak verilerin açık bilgiler olduğu kabul edilebilmektedir. Açık bilgilerden elde edilen veriler, bir tabanda depolanarak daha sonra karar alınma aşamalarında kullanılabilir bilgi olarak değerlendirilmektedir. Müşterilerin veri depolarından yararlanılmak suretiyle, kim, neyi, nasıl, hangi ortamda, ne vakit, ne çeşit kararların verilmesi gerektiği hususlarına yanıt verilebilir. Ortaya çıkan bu gibi durumların olabilmesi için örgütlerin içerisinde mevcut bilgilerin paylaşılmasına engel olan etmenlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir<sup>30</sup>.

**Tablo-1** Açık Bilgi ve Örtük Bilgi Arasındaki Fark<sup>31</sup>.

ÖZELLİK	ÖRTÜK BİLGİ	AÇIK BİLGİ
Transferi	Zor, Maliyetli	Kolay
Tür-Yapı	Öznel-Nasıl? Bilgisi	Nesnel-Ne? Bilgisi
Açığa Çıkışı	Uygulamalar Sonucu	İletişimle

Tablo-1’de, açık bilgi ve örtük bilginin en önemli özelliklerinden biri, bilginin transfer edilebilir nitelikte, tür-yapı özelliğinin olması ve açığa çıkması olmaktadır. Örtük bilgi, zor elde edilebilen, maliyeti yüksek, öznel, nasıl bilgi sorusuna cevap

<sup>28</sup> Donald O. Case, *Looking for information: A survey of research on information seeking, needs, and behavior*, MA: Elsevier/Academic Press, Boston, 2002, ss. 40-43.

<sup>29</sup> Ufuk Durna ve Yavuz Demirel, “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Sayı: 30, 129-156, s. 143.

<sup>30</sup> Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press, 1995, 62-70, p. 62.

<sup>31</sup> Bensghir, a.g.e., s. 53.

vereabilen, uygulamalar sonucu elde edilebilen bilgiler olmaktadır. Açık bilgiler ise, kolay elde edilebilen, daha çok nesnel ve ne tür bilgi sorusuna yanıt verebilen iletişim ile sağlanabilen bilgiler olarak tanımlanabilir.

Açık bilgi kavramı; sözle, resimle veya diğer araçlar ile ifade edilebilen bilgi çeşidi olarak ifade edilmektedir. Bundan dolayı, bilgileri paylaşabilmek adına ilk önce onları açık hale getirmek gerekmektedir. Diğer bir tanımla, içselleştirilen paylaşılmış zihinsel model olarak kişinin örtük bilgisi haline gelmektedir<sup>32</sup>.

Açık bilgi özellikleri ise; süreç dahilinde dışsallaşmakta, sosyalleşmekte ve birleştirme yoluyla aktarılmaktadır. Böylece açık bilgi, bireysel boyuttan örgütsel boyuta taşınmaktadır. Birleştirme, çeşitli şekillerde bulunan açık bilgilerin tartışılması ve yeni kavramların oluşmasıyla gerçekleşmektedir. Diğer bir tanımla açık bilgi sistemi kavramların sistemleştirilmesi olarak ifade edilmektedir<sup>33</sup>.

#### **1.1.2.3.2. Örtük Bilgi**

Düşüncelerimizde oluşturarak varlığını koruyan bilgiler, örtük bilgi olarak tanımlanmakta ve bu tür bilgiler, sahip olan kişiler tarafından genellikle bilinmemektedir. Örtük bilgilerin ortaya çıkabilmesi için çeşit eylemlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bilgi yönetiminin ana sorunlarından biri de kurumlarda yöneticilerin personellerin örtük bilgilerini ortaya çıkaracak uygun ortamların hazırlanması önem arz etmektedir<sup>34</sup>.

Örtük bilgiler, açıkça ortaya konulamayan ima yolu ile iletilen, anlaşılabilen ve belirli manalar çıkarılabilen bilgiler olarak tanımlanabilir. Örtük bilgiler şahsen ifade edilebilen, beyana ve belgeye dayanabilen bilgiler olmaktadır. Açık bilgiler, kesinliği genellikle kabul edilebilen, haberleşme vasıtaları ile insandan insana, birimden birime ve kurumdan kuruma kolaylıkla iletilebilen paylaşılabılır bilgiler olarak da ifade edilebilir<sup>35</sup>.

Örtük bilgiler, kişinin davranışsal durumu ile anlamlı olurken, açık bilgiler tüm insanlar tarafından anlaşılması, kodlanması ve açıkça ifade edilebilmesi mümkün

---

<sup>32</sup> Gümüş a.g.e., s. 562.

<sup>33</sup> Roelof P. Uit Beijerse, "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs", *Journal of Knowledge Management*, 2000, Volume: 4, No: 2, 162-179, p. 162.

<sup>34</sup> Bensghir, a.g.e., s. 51.

<sup>35</sup> Durna ve Demirel, a. g. e., s. 150.

olmaktadır. Stratejik bilgiler, işletmelerin daha çok dış çevre ile ilgili bilgiler şeklinde tanımlanabilir. Stratejik bilgiler; pazarın durumu, tüketicilerin istek ve talepleri ile rakip işletmelerin stratejik duruşlarını içeren değişken, karışık, bilgi akışını sağlayan bilgiler şeklinde de ifade edilebilir. Yönetimsel bilgiler ise işletmenin ana amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşabilmek için misyonların, hedeflerin, yöneticiler tarafından öğrenilmesi ve birimler arasında bilgi iletişiminin sağlanmasını hedeflemektedir<sup>36</sup>.

İşletmelerin devam edilebilir rekabet sağlaması bilgi kazanımlarını etkin şekilde kullanması ve uygulaması ile mümkün olduğu tüm kesimler tarafından kabul görmektedir. İşletmelerdeki bilgilerin kaynak yerini buzdan oluşan dağa benzetirsek suyun üst kısmı açık bilgiler, suyun alt kısmı ise örtük bilgiler olmaktadır<sup>37</sup>.

Örtük bilgilerin öğrenilmesi ve yönetilebilir olması, örgütlerin başarı şansını daha da artırmaktadır. Bilgi yönetimlerinin çalışma sahası, daha çok açık bilgilere yoğunlaşmaktadır. Son zamanlarda örtülü bilgiler hakkında yapılan araştırmaların dikkat çekici bir şekilde arttığı görülmektedir. Örtük bilgilerin artmasına rağmen bu bilgiler hakkında, ölçüm yapılması, yönetilmesi, modellerle şekillenmesi, uygulanarak test aşamalarından geçmesi, saha araştırmalarının yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır<sup>38</sup>.

Örtük bilgi kavramı, sadece insan zihnindeki bilgiler değil, zihinde kaydedilmiş fakat ulaşılamayan bilgileri de içermektedir. Bilgi yönetimleri, kayıt edilmeyen bilgilerin kayıt altına alınmasını, kayıt edilmiş bilgilerin ise ulaşılmasının mümkün olmasını içermektedir. Bilgi yönetimleri yardımı ile birçok kurumsal amaçlara ulaşmak mümkün olabilmektedir. Sözü edilen bu kurumsal amaçların en önemlileri, örtük bilgilerin açık bilgilere, açık bilgilerin daha fazla açık bilgilere dönüşebilmesi olmaktadır. Daha açık bir ifade ile kayıt altına alınmayan bilgilerin kayıt altına alınmasını, kayıt altına alınmış bilgilerin ise ulaşılabilir bilgiler olmasını içermektedir<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Elizabeth A. Smith, "The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Work Place", *Journal of Knowledge Management*, 2001, Volume: 5, Number: 4, p: 314.

<sup>37</sup> Halil Zaim, İrfan Kurt ve Gökhan Seçgin, "Örtülü Bilginin Performansa Etkisi: Uluslararası Bir Banka Uygulaması", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, Yıl: 11, Sayı: 21, 425-442, s. 426.

<sup>38</sup> Hirotaka Takeuchi and Ikujiro Nonaka, *Knowledge Creation and Dialectics. Hitotsubashi Knowledge Management*, John Wiley & Sons Pub. Singapore, 2004, 1-27, p. 8.

<sup>39</sup> Hüseyin Odabaş, *Bilgi Yönetimi Sistemi, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 3.

#### 1.1.2.4. Bilgi İşleme Sistemleri

İşletmeler günümüz koşullarında rekabet edebilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için, rekabete dayalı stratejiler geliştirerek, uygulanan stratejileri en kısa sürede zamanın şartlarına uygun esnek hale getirmeleri gerekmektedir. Bu başarının kaynaklarından en önemlisi bilgi olmaktadır. Esnekliğe sahip rekabet edebilen stratejilerin gelişmesi, işletmelerin dışarıdan toplayacağı bilgileri düzenli bir şekilde işletmelerine aktarmaları ve maksimum verimlilikte kullanmaları gerekmektedir<sup>40</sup>.

Bilgi işleme sistemlerinde verimliliğin sağlanması ise etkili bilgi işlem sistemlerinin yönetilmesi ile mümkün olmaktadır. İşletmelerin gelecek planları yapmalarında ve rekabet imkanlarının artmasında bilgi işlem sistemlerinin etkinliği günden güne artmaktadır. Bu durumu anlayabilen işletmeler, işletme stratejilerinin planlanması ve aksiyonları ile bilgi işlem sistemlerini birlikte uygulamaya başlamışlardır<sup>41</sup>.

İşletmelerin karar alma stratejilerini geliştirmesinin temel ihtiyaçlarından en önemlisi bilgi işlem sistemleri olmaktadır. Birbirinden ayrı yetkilere sahip kişiler ve organizasyonlar arasındaki koordinasyon bilgi işlem sistemleri ile mümkün olabilmektedir. Verilerin sistemler vasıtası ile işlenmesi ve toplanarak işlenip bilgi haline dönüşmesi, bilgi işlem sistemlerinin sağladığı hizmetler vasıtasıyla bilgiye dönüşmektedir<sup>42</sup>.

##### 1.1.2.4.1. Bilgi Teknolojileri Alanında Bilgi İşleme Sistemleri

Bilgi Teknolojileri (BT) çağımız toplumları üzerinde çok fazla etkileşim yapmaktadır. Teknolojilerin hızla gelişmesi ve toplumlarda yaygın olarak kullanılması değişim ve gelişimi beraberinde getirmiştir. Eğitim ile modern bilgi ile donatılmış eğitilmiş insanlar yetiştirmek amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda eğitilmiş insanlar ile toplumsal ihtiyaçların en iyi şekilde giderilmesi hedeflenmektedir<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> Dilek Demirhan, "İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü", *Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2002, Cilt: 2, Sayı: 2, 117-124, s. 117.

<sup>41</sup> Ramon C. Barquin, Alex Bennet and G. Remez Shereen, *Knowledge Management: The Catalyst for Electronic Government*, Management Concepts, April, 2001, s. 129.

<sup>42</sup> Hakan Anameriç, "Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi", *DTCF Dergisi*, 2017, Cilt: 45, Sayı: 2, 25-43, s. 34.

<sup>43</sup> Buket Akkoyunlu, "Bilgi Teknolojilerinin Okullarda Kullanımı ve Öğretmenlerin Rolü", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1995, Cilt: 11, Sayı: 11, s. 105.

Toplumsal ihtiyaçların giderilmesi ile bilgiye dayalı toplumsal özellikleri dikkate alan öğrenciler yetiştirilmesi mümkün olmaktadır. Çağımızda yetişmiş insanların bilgiyi elde etme, bilgiyi hazırlama, bilgiyi muhakeme etme, bilgiyi sunuma hazır hale getirme ve iletişime geçme yeteneklerine sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda sadece eğitilecek kişilerin değil onları eğitecek kişilerinde bu yeteneklerle donatılması gerekir. İfade edilen yetenekler hem eğitilenlere hem de eğiticilere bilgi işlem okumasından başlayarak sırayla bu yetenekler geliştirilebilir<sup>44</sup>.

Bilgi işlem ve iletişim teknolojileri ile dünyamız ikincil bir endüstri dönemi yaşamaya başlamıştır. Bu endüstri dönemi dünyamızda esaslı bir sosyalleşme ve ekonomik değişimi günümüze kadar taşımaktadır. Bilgi teknolojisinin günümüze kadar gelişme süreci incelendiğinde, bilginin oluşturulması ve yönetilmesi konularında kullanılması gereken materyallerin hangi ihtiyaçlar için gelişme kaydettiklerini anlama imkânı sağlayacağı ifade edilebilir<sup>45</sup>.

Globalleşen günümüz dünyasındaki gelişmeler, dünyayı adeta tek bir pazar haline getirmiş ve işletmelerin karar alırken doğru ve önemli bilgilere olan ihtiyaçları daha fazla artmıştır. Ortaya çıkan bu gelişmeler ışığında, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin öneminin daha fazla arttığı ifade edilebilir. Daha kısa zamanda gerekli bilgiye ulaşma gereksinimi karar verme durumunda olan işletme yöneticileri için önem arz etmekte ve en ucuz maliyetle güvenli bilgi elde etme gereksinimi giderek artmaktadır. Güvenli, kaliteli, tarafsız, ihtiyaca uygun bilgilerin ise muhasebenin bilgi sistemleri ve iç kontrolün sağlayacağı ifade edilebilir<sup>46</sup>.

İşletmelerin tümünde işletmenin fonksiyonlarının sağladığı verilerin toplanıp, kayıt altına alınması, sınıflandırılması, özetlenmesi, finans hareketlerinin yorumlanıp, analiz edilme süreci bilgi teknolojisi ile gerçekleşmektedir. Bilgi teknolojilerinin ve muhasebe bilgi sistemlerinin muhasebe alanında hazırlanan raporlarından yöneticiler yararlanmaktadır<sup>47</sup>. Böylece yöneticilerin, işlemlere dayalı muhasebe bilgilerinin kullanarak iç finans raporlarından yararlanıp, faaliyetlere dair özel bilgiler toplanabilir. MBS, işletmelerin maliyetlerinin analizlerini yaparak yönetimlerin kontrol edebildiği

---

<sup>44</sup> Mehmetcan Şahin, "Eğitimi ve Okulu Etkileyen Bazı Sosyal Değişimlerin Kavramsal Çözümlemesi", *Millî Eğitim*, 2012, Sayı: 194, 132-148, s. 132.

<sup>45</sup> Bensghir, a.g.e., s. 28.

<sup>46</sup> Karacaer ve İbrahimoğlu, a.g.e., s. 226.

<sup>47</sup> Ali İhsan Akgün ve Selçuk Kılıç, "Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 20, Sayı: 2, 21-36, s. 21.

olayları kontrol edilmesi mümkün olmayan olaylardan ayırmasını mümkün kılmaktadır<sup>48</sup>.

#### **1.1.2.4.2. Bilgi İşleme Sisteminin Aşamaları**

Farklı bir bilginin oluşması için, birbirinden çeşitli bilgilerin bir bütün haline getirilmesi, yorumlanması ve anlamlandırılması gerekmektedir. Bilgilerin bir bütün haline gelmesi ise bilginin en üst noktası olan akıl seviyesinde oluşabilmektedir. Bilgi, akıl ve enformasyon tamamen birbirlerinden ayrı kavramlar olmamasına rağmen genellikle kendi kullanım alanları dışına çıkarılmaktadır. Bu durum kavramlar arasında anlam karmaşasına yol açmakta ve birçok insanı çelişkiye düşürmektedir<sup>49</sup>.

#### **1.1.3. İşletmeler Açısından Bilginin Önemi, Bilgi Yönetimi ve İşletmeler Açısından Bilgiye Duyulan İhtiyaç**

Bilgi yönetiminin amacı, gereksinimleri, hedefleri doğrultusunda işletmelerin verimliliğini artırabilmek için üretken bilgileri sağlamaktadır. Bilgi yönetiminde bilginin kullanımı, birimlere iletimi, geribildirimlerin alınması, bilgilerin tekrar kullanılmak için hazırlanma evrelerinden meydana gelen döngü olarak ifade edilmektedir. Bilgi yönetimi kavramı, işletmelerin, amaçları doğrultusunda işletmenin değerini artırmakta ve piyasalarda oluşan rekabet ortamına direnmek için her türlü bilgi sağlamaktadır. Bununla birlikte dışarıdan veya içeriden bütün bilgi kaynaklarını işletmenin faaliyetleriyle bütünleştirmektedir. Bilgi yönetimi işlevleri gereği bilgileri toplayıp, düzenleyip, yöneticilerin hepsine ulaştırmaktadır. Bilgilerin sağlanma sürecinde, işletmeler için gerekli bilgilerin gereksiz bilgilerden ayrılması gerekmektedir. Bununla birlikte gerekli görülen bilgilerin önem düzeyine göre döngü içerisinde yer alması bilgi yönetiminde değerlendirilmektedir<sup>50</sup>.

Bilgiler, rekabeti körükleyen, iten, üreten gücü doğru ve yerinde işleyen işletmeler, yalnızca belli bölgelerde değil aynı anda dünyanın her yerinde rekabet edebilecek duruma gelebilmektedir. İşletmelerin rekabetinin temelinde; üretilen bilgileri kontrol etme ve doğru bilgileri kullanma gücü bulunmaktadır. Kontrollü bilgilerin kullanımının yanında kontrolsüzce çoğalmış ve yayılmış bilgilerin işletme faaliyetine engel olduğu bilinmektedir. İşletme açısından bilgi, yöneticilerin sahip olduğu kişisel bilgilerden meydana gelebileceği gibi, işletmelerin hesap kayıtlarının,

<sup>48</sup> William Robert Scott and C. O'Brien Patricia, Theory and problems of financial accounting (2.b.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 1999,

<sup>49</sup>Odabaş, a.g.e., s. 2.

<sup>50</sup> Hüseyin Odabaş, "Bilgi Yönetimi Sistemi", *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi*, (Editör: Coşkun Can Aktan, İstiklal Vural), Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 67.

dosyalarının, veri tabanlarının, tanıtıcı broşürlerinin çeşitli kaynaklarından oluşabilmektedir. İşletmeler içinde üretilmiş, kullanılmış ve saklı tutulmuş bilgiler haricinde, düşünce, deneyim ve sezgi gibi kayıt edilemeyen bilgilerin de kurumsal bilgilerin kapsamına girdiği söylenmektedir<sup>51</sup>. Bu kısımda, işletmeler için bilginin önemi, işletmelerde uygulanan bilgi yönetimi ve işletmeler açısından bilgiye duyulan ihtiyaç izah edilecektir.

### 1.1.3.1. İşletmeler İçin Bilginin Önemi

Bilgi, çoğunlukla anlamaya ve bilmeye dayalı kişiye özel bir kavram olmaktadır. Ortak hedefler için ekip çalışması gerektiren örgütlerdeki süreçler yönetim kavramını içermektedir. Bilgi ile yönetim kavramlarını birlikte değerlendirmek bu nedenle güç olmaktadır. Bilgi günümüze değin tüm teknolojik ilerlemelere kaynak olmuştur. Pazarlarda rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler için bu durum çok önemli kaynaklar olarak algılanmaktadır<sup>52</sup>.

İşletmelerin güç koşullar altında rekabet ederek varlığını sürdürmelerinin yegane yolu, temel unsurlar olarak bilinen inovasyonel yenilikler yapmak ve teknolojik ilerlemeleri takip etmek olarak ifade edilebilir. Bu yenilik ve gelişmelere süreklilik arz eden bilgi yönetimi olmadan ulaşmanın zor olacağı işletmeler açısından daha fazla önem taşıdığı anlaşılmıştır<sup>53</sup>.

Ürünlerin ve hizmetlerin artan bir biçimde bilgi yoğun duruma gelmesi, bilgilerin işletmede önemlerini giderek artırmasına neden olmaktadır. Bütün sektörlerde rekabet oranı arttığı zaman, işletmenin iyi tasarlanmış olan bilgi yönetimi sisteminde olan ihtiyaçları da artmaktadır. Çünkü işletmede uzun süreli rekabet avantajlarına yol açacak kaynaklardan biri bilgi olmaktadır<sup>54</sup>.

Bilgilerin işletmelerde değerleri yaratacak biçimde kullanılmasını kolaylaştıran yapıya ise bilgi yönetimi denilmektedir. Bilgilerin stratejik değerler olduğunu bilen işletme yöneticisinin yerine getirmesi gereken, işletmede bilgi vizyonunu geliştirmek olmaktadır. Geliştirilen bilgi vizyonunu destekleyecek olan teknolojinin yatırımlarıyla bilgi yönetimi uygulamaları başlamaktır. İşletmenin ürettiği ürün ve hizmetler gittikçe

---

<sup>51</sup> Brown, John Seely ve Duguid, Paul, *Enformasyonun Sosyal Yaşamı*, Çeviren: İbrahim Bingöl, İstanbul, Türk Henkel Dergisi Yayınları, 2001, p. 27.

<sup>52</sup> İraz, a.g.e., s. 243.

<sup>53</sup> Zeki Yılmaz ve Ezgi İncekaş, "Türkiye'de İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma", *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018, Cilt: 2, Sayı: 1, 154-169, s. 157.

<sup>54</sup> Mustafa Kurt, "İşletmelerde Bilginin Rolündeki Değişim ve Bilgi Yönetimi", *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi*, (Editör: Coşkun Can Aktan, İstiklal Vural), Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 162.

bilgi yoğun haline geldiği zaman işletmenin rekabet edici bir yapıda bulunması gerekmektedir. İşletmelerin bilgi işçisine ve bilgi yönetimine yönelik gerçekleştireceği yatırımlara doğrudan ilişki bulunmaktadır<sup>55</sup>.

### 1.1.3.2. İşletmelerde Uygulanan Bilgi Yönetimi

İşletmelerin kuruluş aşamasından itibaren en önemli kavramın bilgi ve bilgi yönetimi olduğu ifade edilebilir. İşletmelerin kuruluş aşamasından itibaren hukuksal, teknolojik, iktisadi, politik etütler yapılarak, başlangıçtan sonuca kadar geçen süreçte projelerin oluşturulması ile işletmeler varlığını sürdürmektedir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi ise bilgi kavramlarının öneminin en üst düzeyde anlaşılması ile mümkün olmaktadır<sup>56</sup>.

Bilgi ve bilgi yönetiminin olmayacağı durumlar için bu aşamalar söz konusu olmayacaktır. Bu durumda bilgi yönetimi mi örgütsel kültürü veya örgütsel kültür mü bilgi yönetimini oluşturacağı sorularına daha doğru cevaplar bulunabilir. Bilginin yönetilmesi işletmelerin kuruluş aşamasından itibaren söz konusu olurken, örgütsel kültür zaman içinde sonradan oluşmaktadır. Örgütsel kültürün, bilginin yönetilmesini etkilemesinin nasıl mümkün olup olmayacağı sorusu düşünülmektedir<sup>57</sup>.

İşletme, bilginin yönetilmesi için gereken ortamı hazırladıktan sonra bu ortamda bilginin yönetilmesi aşamalarını da hazırlamaktadır. Bilginin yönetilmesinde temel basamaklar; bilginin sağlanması, sağlanan bilginin kullanılabilir bilgiler haline dönüştürülmesi olmaktadır. Oluşturulan bilginin örgütsel çalışmalarda kullanılması ve oluşturulan bilgilerin korunması aşamaları olmaktadır. İşletmeler, mevcut örgütsel kültürleri ile bilgileri sağlayarak bu bilgileri işletme içerisinde kullanılabilir bilgi haline getirmeyi hedeflemektedir<sup>58</sup>.

Bilginin yönetilmesinde örgütü etkin hale taşıyacak esas süreçler uygulama süreçleri olabilmektedir. Bu sebeple bilginin yönetilmesinde, bilginin elde edilmesinden ve kullanılabilir duruma getirilmesinden daha önemlisi uygulanabilir

---

<sup>55</sup> Halit Keskin ve Veli Denizhan Kalkan, "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma", *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli, 2002, 1051-1059, s. 1055.

<sup>56</sup> Ömer Okan Fettahlıoğlu ve Alican Afşar, "Görünmez Taç Sahibi İnsanların Kurumsal Özgeci Davranışlarla Örgütsel Özdeşleşmeye Ulaşma Yolları", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017, Cilt: 32, Sayı: 2, 183-206, s. 183.

<sup>57</sup> Susanne Hauschild, Licht Thomas and Stein Wolfram, "Creating a Knowledge Culture," *The McKinsey Quarterly*, 2001, No: 4, 23-26, p. 23.

<sup>58</sup> Nigar Demircan Çakar, Sibel Yıldız ve Serkan Dur, "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 2010, Cilt: 10, Sayı: 1, 71-93, s. 72.



bilgiler olmasından kaynaklanmaktadır. Bilginin korunması süreçlerinde önem kazanan husus, bilginin rekabet avantajı sağlaması bakımından önemli olması olmaktadır. Çünkü kopyalanan bilgiler örgütlerin bütün kültür yapısını ve bilginin yönetsel sürecini rakip örgütlere geçmesini sağlayarak rekabet avantajını kaybetme riskini beraberinde getirebilmektedir. Bu durumda işletmenin etkinliğinin kaybolması söz konusu olmaktadır<sup>59</sup>.

Bilgi yönetimi sisteminin, bilgi yönetimi disiplinlerinin tasarımı, kuruluşu, uygulamaya konulması ve yenilenmesi esnasında birden fazla unsur gerekmektedir. Personeller, bütçe, yasal düzenleme, bilgisayarlar ve iletişim teknolojisindeki iletişim yolları, web sayfası, ağlar, veri tabanı, kalite ve zaman yönetimi, eğitim gibi çeşitli unsurlar uyum içinde kullanılan sistemi belirtmektedir<sup>60</sup>.

Bilgi yönetiminde temel amaç, yöneticilerin edindiği iş deneyimlerinin sistemlere ve diğer yöneticilerin kitleye aktarılması olmaktadır. Bununla birlikte işletmelerde gerçekleştirilen tüm aktiviteler, yöneticilerin değil, sisteme bağlı şekilde çalışmasını sağlamak, bilgi yönetiminde temel felsefeyi oluşturmaktadır. Yöneticilerin kazandığı bilgiler, deneyim ve yetenek sisteme aktarılmakta, her bir birimin bireye olan bağımlılığını ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Böylece hatalar, sistemi meydana getiren diğer kişiler tarafından düzeltilecek ve birimlerin arasında personellerin değişimine yanıt verecek biçimde potansiyel elemanlar yetiştirilebilir. Bilgi yönetiminin bulunduğu işletmelerde, yöneticilerin hepsi bilgi yönetimi işlevinden sorumlu olmaktadır<sup>61</sup>.

### 1.1.3.3. İşletmeler Açısından Bilgiye Duyulan İhtiyaç

Bilgi, çağımızda en değerli stratejik kaynaklar ve üretim faktörleri olarak stratejilerin formülasyonunda etkin roller alarak önemli başarıların faktörleri haline gelmiştir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için bilgiyi en iyi şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir. Bilgileri sistemli bir şekilde yönetebilen ve daha fazla fayda üretebilen işletmeler sürekli rekabet edebilme kabiliyeti oluşturmaktadır. Etkili bilgi yönetimi, işletmelerin genel stratejik kararları ve altyapıları ile ilgili olmaktadır. Bu

---

<sup>59</sup> Bengü Çapar, "İşletmelerde Bilgiye Erişimin Önemi," *Türk Kütüphaneciliği*, 2000, Cilt: 14, Sayı: 2, s. 223.

<sup>60</sup> Odabaş, a.g.e., s. 70.

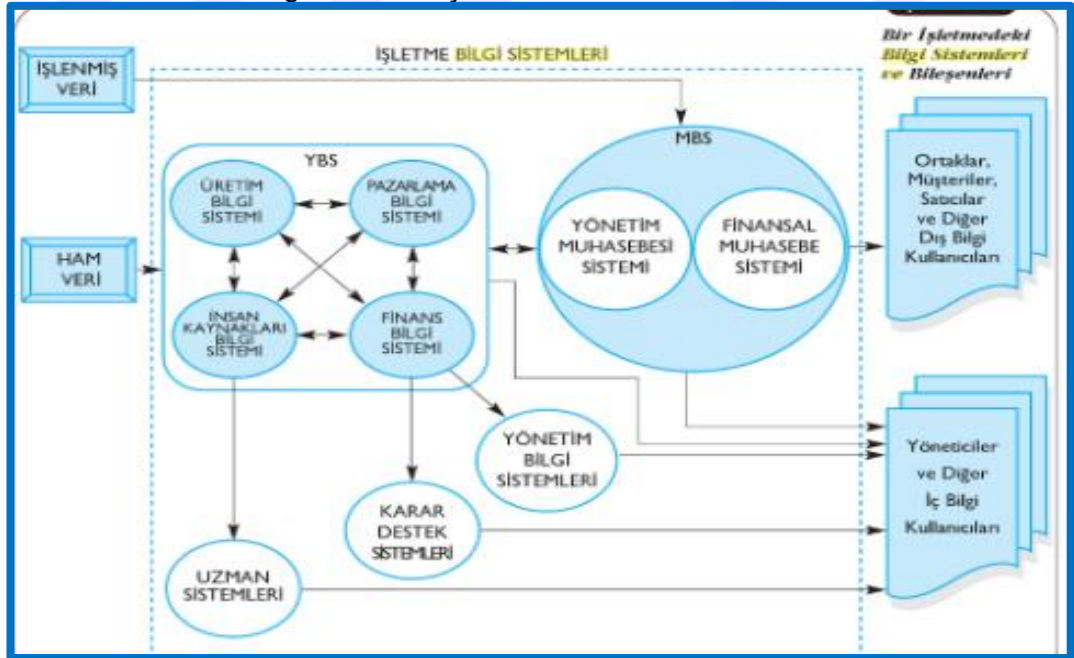
<sup>61</sup> Rosemary Harrison and Joseph Kessels, *Human Resource Development in a Knowledge Economy*, Palgrave Macmillan Pub Book, New York, 2004, p. 39.

sebeple bilginin yönetsel önemini anlayabilen işletmelerin genel stratejiksels kararları ile bilginin yönetimini birlikte değerlendirmeleri daha doğru olabilir<sup>62</sup>.

#### 1.1.4. Bilgi Sistemlerinin Karşılaştırılması ve Yönetimdeki Kullanım Şekli

İşletmelerin yönetim kademesinde bulunan sorumlu düzeydeki yöneticilerin, işletme dışı ve işletme içi bilgileri kolayca vermesini sağlayan sistemlere bilgi sistemleri denilmektedir. İşletmeler; yönetim anlayışına, faaliyet hacmine, yasal düzenlemeye, örgütlenme şekline ve faaliyet sistemine göre daha fazla alt bilgi sistemleri kurarak gelişim gösterebilirler. İşletme faaliyetinin yürütülmesi, iş fırsatlarının geciktirilmeden kovalanması, bilgi sistemlerinin kullanılması ve olası problemlerinin çözülmesi gerekmektedir. İşletmenin fonksiyonları; pazarlama, finansman, insan kaynakları yönetimi ve muhasebe olarak sıralanabilir. Bilgilerin raporlanmasına, verilerin işlenmesine ve bilgi sisteminin tanımlanmasına katkı sağlayabilmek için temel işletme bilgi sistemi ifadesi yaygın olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin bilgi sistemleri beşe ayrılmaktadır. Söz konusu sistemler<sup>63</sup>;

1. İnsan kaynakları bilgi sistemleri,
2. Üretim bilgi sistemleri,
3. Finans bilgi sistemi,
4. Muhasebe bilgi sistemleri,
5. Pazarlama bilgi sistemleri şeklinde sıralanabilir.



Şekil-2 Bilgi Sistemlerinin Karşılaştırılması ve Yönetimdeki Kullanım<sup>64</sup>

<sup>62</sup> İpcioğlu ve Erdoğan, a.g.e., s. 89.

<sup>63</sup> Sürmeli vd., a.g.e., s. 29.

<sup>64</sup> Sürmeli, a. g. e., s. 30.

Şekil-2'de işletme bilgi sistemleri; yönetim bilgi sistemleri ve muhasebe bilgi sistemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yönetim bilgi sistemleri ise kendi içinde; üretin bilgi sistemi, pazarlama bilgi sistemi, insan kaynakları bilgi sistemi ve finans bilgi sistemi olmak üzere 4'e ayrılmaktadır. Muhasebe bilgi sistemleri de yönetim muhasebesi sistemi ve finansal muhasebe sistemi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yönetim bilgi sistemleri ham verileri ifade etmekle birlikte muhasebe bilgi sistemleri ise işlenmiş verileri ifade etmektedir<sup>65</sup>.

İşletmelerde, bilgi sistemlerinin karşılaştırılması ve yönetimdeki kullanımına bakıldığında; bilgi sistemlerinin, işletme içi ve işletme dışı bilgi kullanıcıları olarak ikiye ayrıldığı, yöneticiler, ortaklar ve yöneticilerin işletme içi bilgi kullanıcılarını; rakip işletmeler, tüketiciler, araştırmacılar ve kredi kurumlarının da dış bilgi kullanıcılarını oluşturmaktadır. Karar destek sistemleri, yönetim bilgi sistemleri ve uzman sistemlerinin kaynağını ham verilerin, yönetim muhasebe sistemi ve finansal muhasebe sistem verilerinin ise işlenmiş verilerce desteklendiği görülmektedir. İşletmelerde bilgi sistemleri ve teknolojik sistemlerin işletmeler için sağlayabilecek birçok faydasının yanında hem işletme içi hem de işletme dışı bazı sorunlara kaynaklık edebileceği ifade edilmektedir.

#### **1.1.4.1. Bilgi Sistemlerinin Karşılaştırılması**

Bilgi sistemlerinde; üst ve orta kademede sağlanan bilgiler ile daha alt kademelere sağlanan bilgiler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. İşletmelerde; üst, orta ve alt kademelerde görev alan yöneticiler için gerekli olan bilgiler, tanımlanmış, ayrıntılı ve dar kapsamlı olmaktadır. Alt kademelerde yer alan yönetim bilgi sistemlerinde, sorgulama sonuçları ile eylem belgeleri oluşmakta, üretilen bilgilerin güvenilirliği ve doğruluk derecesi ise daha yüksek seviyede olabilmektedir<sup>66</sup>.

Bilgi sisteminin açık şekilde tasarlanmış bir sistem örneği olduğu bilinmektedir. Bilgi sistemini meydana getiren temel işlemler üç temel başlık altında toplanmaktadır. Bilgi sisteminin temel başlıkları; verilerin hazırlanması, verilerin işlenmesi ve iletimi olarak sayılabilir. Bununla birlikte bilgi sisteminin, verileri hazırlama, verileri işleme,

---

<sup>65</sup> Sürmeli, a. g. e., s. 30.

<sup>66</sup>Anameriç, a. g. e., s. 30.

daha sonra yönetim, kontrol ve iletimini sağlama görevleri bir arada sürdürülmektedir. Öyle ki, verileri hazırlama, bilgi sisteminde birincil işlevi oluşturmaktadır<sup>67</sup>.

Verileri hazırlama, veri toplama, sonra işlemlerin yapılması için sisteme girişin gerçekleşmesi, verilerin kontrol edilmesi ve sınıflandırılması görevlerini ifade etmektedir. Verilerin hazırlanma başlangıcı sayılan veri toplama sırası, bilgi kullanıcısının ihtiyaç duyduğu bilgileri üretmek için gerekli verileri toplama işlemlerini ifade etmektedir. Verileri toplama esnasında yapılan çalışma, gözlemleri yapılacak olayın özelliklerini, yerini kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile toplanacak verilerin hangi konulara ait olduğu, ne zaman toplanması gerektiği ve nerede bulunacağı belirlenmektedir<sup>68</sup>.

İşletmelerde, belirlenen bir hedefe ulaşılabilmesi için çeşitli kaynaklardan oluşan veri kümelerinin işlenerek analiz edilmesi ve yeni bilgiler türetilmesi, bilgi sistemi olarak tanımlanabilir. Hızla gelişmekte olan teknolojik imkânlar ile birlikte, nüfus yoğunluğu artmakta ve değişik ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Küreselleşmelerin daha sık aralıkla tekrarlandığı günlük yaşantımızda, teknolojik gelişmeler büyük önem taşımaktadır. Teknolojilerin, yaşadığımız toplum hayatında olumlu bir katkı sağlayabilmesi için her konuda bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelere gerekli olan bilgilerin analizinin yapılması, toplanması, kullanılması ve depolanması hayati önem taşımaktadır<sup>69</sup>.

Gelişen teknolojik yenilikler ile birlikte son yıllarda ortaya çıkan yeni teknolojilerin transfer edilmesi, önemli problemleri de beraberinde getirmektedir. İşletmelerin kendisinden beklenen performansı en iyi şekilde sağlayabilmesi için, istenilen bilgilerin tam bir bütünlük içerisinde ve zamanında verilmesi gerekmektedir. İşletmede, ulaşılması gereken ilk bilgileri "veri" olarak ifade etmek mümkün olabilir. Bu yüzden herhangi bir konu ile ilgili açıklama getirilen veriler de "bilgi" olarak tanımlanabilir. Verilerin, belirlenen bir amaç kapsamında işlenmesi, toplanması ve depolanmasını sağlayan sistemler ise bilgi sistemini oluşturmaktadır<sup>70</sup>.

---

<sup>67</sup> Hakan Anameriç, "Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı", **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi**, (Editör: Coşkun Can Aktan, İstiklal Vural), Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, ss. 84-85.

<sup>68</sup> National Institute of Standards and Technology (NIST), "NIST Big Data Interoperability Framework: Definitions", **Final Version**, 2015, Volume: 1, ss. 11-12.

<sup>69</sup> Vahap Tecim, "Bilgi Teknolojilerinde Yeni Bir Gelişme: Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Bilgi Sistemleri Arasındaki Yeri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1999, Cilt: 14, Sayı: 1, 1-12, s. 1.

<sup>70</sup> Sorab R. Vatcha, "Competitive Technology Intelligence," **Chemtech**, 1993, Volume: 23, No: 5, 40-45, p. 40.

#### 1.1.4.2. Bilgi Sistemlerinin Yönetimdeki Kullanım Şekli

İşletmelerin, rekabet ortamında faaliyetlerine devam edebilmesi için stratejilerini geliştirmeleri ve bu stratejileri yerine getirilebilmesi için hızlı bir şekilde hareket edilmesi gerekmektedir. İşletmeler tarafından belirlenen stratejilerin başarılabilmesi için de gerekli olan kaynaklardan birisini, bilgi oluşturmaktadır. Rekabetçi ve esnek stratejilerin daha iyi geliştirilebilmesi için işletmelerin dış çevrelerinden toplanan bilgilerin verimli şekilde kullanılması gerekmektedir<sup>71</sup>.

İşletmelerde, rekabet gücünün artırılmasında ve ileriye yönelik planların oluşturulmasında, bilgi sisteminin rolü giderek artmaktadır. Bilgi sistemlerinin önemini kavrayan işletmelerin, bilgi sistemleriyle ilgili uygulama ve planlama işlemleri bulunmaktadır. İşletme stratejilerinin planlanması ve uygulanabilmesi ancak faaliyetlerin verimli bir şekilde sürdürmesine bağlı olmaktadır. İşletmeler bakımından, stratejik bilgi sistemlerinin önemi, her geçen gün daha da anlam ve önem kazanmaktadır<sup>72</sup>.

Bilgilerin elde edilerek sınıflandırılması, kullanılması, paylaşılması ve saklanması, bilgi teknolojilerine büyük bir kolaylık sağlamaktadır. Bilginin sağlamış olduğu kolaylıklar, tek başına gerekli olan yeterli şartları taşımamaktadır. İşletme hizmetlerinin daha da ileriye taşınabilmesi için, yeterli bilgiye sahip olunması gerekmektedir. Bilgilerin, işletme ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için dönüşüm ve değişime tabi tutularak sahip olunan üretim süreçlerine, insan kaynaklarına uygun hale getirilmesi önem taşımaktadır<sup>73</sup>.

Bilgi sistemlerini gerçekleştirebilecek olan yapıların oluşturulabilmesi için teknolojik imkânlarla sahip olunması gerekmektedir. İşletmelerin bütün birimlerinde; araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yapılması, kaynakları etkin kullanılmasını gerektiren yatırımların yapılması ve bilgi donanımlı yöneticilerin istihdam edilmesi de önemli olmaktadır. İnsan kaynaklarının ve bilgi sistemlerinin verimli olarak kullanılabilmesi için teknolojik yapıları oluşturma sorumluluğu birinci derecede yöneticilere ait olmaktadır. Yöneticilerin bilgi yönetiminde başarı sağlayabilmesinin; piyasaların ve rekabet ortamının uygun olması, bilgi donanımlarına sahip olunması ile

---

<sup>71</sup> Dilek Demirhan, "İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü", *Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2002, Cilt: 2, Sayı: 2, 117-124, s. 117.

<sup>72</sup> Demirhan, a.g.e., s. 117.

<sup>73</sup>Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin, "Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2012, Cilt. 4, Sayı: 8, 107-122, s. 108.

yakın ilişkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin, bilgi paylaşımlarını teşvik etmesi ve teknolojinin kesintisiz olarak iletişimi yaygınlaştırması gerekmektedir. İletişimler, bilgi paylaşımı yoluyla değer kazanmakta, bilgi yönetim sistemi ile de sağlıklı bir şekilde işletme faaliyetlerine devam etmektedirler. İşletme yöneticilerin, bilgilerin ne kadar önemli olduğunu algılamaları ve yararlı olmayacak bilgilerin tuzağına düşmemesi gerekmektedir<sup>74</sup>.

## 1.2. SİSTEM KAVRAMI VE SİSTEMİN ÖZELLİKLERİ

Sistem kavramının tanımı genel olarak anlamıyla bazı amaçları başarabilmek için işbirliğinde bulunan parçaların bütünü biçiminde tanımlanabilir. Sistem olgusunun beş temel unsurunun bulunmasıyla beraber, unsurlar şu biçimde sıralanabilir<sup>75</sup>;

1. Sistemin amaçları; belirlenen amaçların desteklenmesi etkinlik ölçülerini oluşturmaktadır.

2. Sistemin çevresi; yöneticilerin doğrudan kontrolünde bulunmayan ve sistemin hareketlerini kısıtlayan engellerin bütününe denilmektedir.

3. Sistemin kaynakları; sistemlerin erişilebilir bulunan finansal kaynakların, personellerin, araç ve gereçlerin oluşturduğu bütünü ifade etmektedir.

4. Sistem bileşenleri; alt sistemlerden, işlemlerin ve işlevlerin tanımına denilmektedir.

5. Sistemin yönetimi de beşinci unsur olarak yer almaktadır. Çalışmanın bu kısımda, sistem kavramı, sistemin özellikleri ve yönetim bilgi sistemleri izah edilecektir.

### 1.2.1. Sistem Kavramı

Sistem kavramı, sınırını koruyan varlığın veya işletmenin tanımına izin veren, etkileşimde bulunan bileşenlerden meydana gelen karmaşıklığı ve ilişkiler bütünü ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile sistem, belli parçalardan meydana gelen, parçaların her birinin ilişkili ve dış çevreyle de bağlantısı olan bir bütün şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla beraber belli bir amacın etrafındaki parçalardan meydana gelen sistemin, yapısı ve işleyişleri çeşitli özellikleri barındırmaktadır<sup>76</sup>.

Sistemi meydana getiren tüm parçaların, bütün içerisindeki bir diğer parçadan etkilenmekte olan ve diğer parçaların da etkilendiği yapı, bütünü işleyişi üstünde

<sup>74</sup> Karl M. Wiig, "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", Long Range Planning, 1997, Volume: 30, No: 3, 399-405, p. 399.

<sup>75</sup> Serap Kurbanoğlu, "Sistem Yaklaşımı ve Kütüphanecilik Bilimi", *Türk Kütüphaneciliği*, 1993, Cilt: 7, Sayı: 1, 33-40, s. 34.

<sup>76</sup> Ahmet Yanık ve Güler Yanık, *Mobil Yazılımlar ve Muhasebe Bilgi Sisteminin Güvenliği*, 1. Basım, Umutepe Yayınları, Kocaeli, 2017, 1-100, s. 1.

etkili olmaktadır. Sistem yapısal şekilde, bölünebilir bütün bir sistemi teşkil etmesine rağmen fonksiyonel olup, özellikleri itibariyle bölünmeyen bir birliği temsil etmektedir. Sistemin oluştuğu parçalardan her birine alt sistem adı verilmektedir. Alt sistemde bulunan 1 birim oranındaki değişikliğin etkileşim içinde bulunduğu diğer alt sistem ve tüm sistemler etkilenmektedir. Sistemlerin açık ve kapalı şekilde iki biçimde ele alınabilir<sup>77</sup>.

Belirli bir hedefe yönelik ve birbirlerine bağımlı olan ayrı ayrı öge dizisine sistem denilmektedir. Sistem kavramı, ilk defa elektrik ve mekanik konuları dahilinde kullanılmıştır. Sistem sözcüğünün kullanımı gün geçtikçe yaygınlaşmakta ve günlük konuşma içerisine dahi girmektedir. Günlük konuşmaya girmesinden sonra, doğal ve toplumsal olayları, işletmeye ait ve fiziksel nesnelere sistem sözcüğü açıklamaktadır. Sistemlerin çok fazla farklı biçimde sınıflandırıldığı bilinmektedir. Öyle ki, sistemler, doğal ve yapay, açık ve kapalı, üst ve alt gibi türlere ayrılabilir. Doğanın tasarladığı sistemlere doğal, insanların tasarlanmış olduğu sisteme de yapay sistemler denilmektedir. Diğer bir sınıflandırma ise çevresiyle etkileşime açık, doğrudan etkilenen sistemler açık, çevresinden etkilenmeyenler kapalı sistem olarak adlandırılmaktadır<sup>78</sup>.

### 1.2.2. Sistemin Özellikleri

Herhangi bir sistemin, belirli üç unsur taşınması gerekmektedir. Birinci unsur; sistemin öğelerinin aynı çatıda toplanması, nitelikleri bakımından gereklidir. İkinci unsur; sistemin birbirlerine bağımlı ve arasında iletişim olan öğeleri bulunmaktadır. Üçüncü unsur ise; sistem bir hedefe yönelik olduğu için öğeler arasındaki bağıllığın ve iletişimin amaca hizmet edecek biçimde olması gerekmektedir. Böylece sistem, yapılan tanımdan ve sistem olabilmenin durumundan anlaşılacağı gibi temel bir bütün olarak ifade edilmektedir. Belirli bir sistem, öğelerinin bütüne bağıllık oranına göre önem taşımaktadır. Yani sistem üyeleri bir bütün oluşturdukları sürece değer taşımaktadır. Bunun dışında sistemlerin yapılarına ve niteliklerine göre farklılık gösterdiği bilinmektedir. Bundan dolayı sistemin türü belirlenmedikçe sistem davranışları, hareket tarzı ve faaliyetleri saptanamamaktadır<sup>79</sup>.

<sup>77</sup> Halil Sarıaslan, "Sistem Analizinin Temelleri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1984, Cilt: 39, Sayı: 01, 51-63, s. 51.

<sup>78</sup> Rifat Okçabol, "Sistem Kavramı ve Eğitim Sistemimiz", *Eğitim ve Bilim*, 1985, Cilt: 9, Sayı: 53, 12-22, s. 12.

<sup>79</sup> Sürmeli vd., a.g.e., ss. 5-7.

Sistemin, yapısı ve işleyişi itibariyle işletmede kullanılmış olan bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. İşletmeler, sosyal olan ve açık bir sistem şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanların ihtiyaçlarını gidermek yoluyla kar oranının yükseltilmesi amacıyla olan işletmeler; amaçlarını gerçekleştirmek için ilişkili bileşenlerin bütününden meydana gelmektedir. Bununla birlikte bileşenlerin işletmelerin fonksiyonlarını yerine getirmekte; fonksiyonlar işletmelerin alt sistemleri olarak tanımlanmaktadır<sup>80</sup>.

İşletmelerin alt sistemleri; yönetim, pazarlamadan, üretimden, insan kaynaklarından ve muhasebeden, finansmandan, halkla ilişkilerden ve Ar-Ge'den oluşmaktadır. İşletmelerin çevreleriyle etkileşimde olmalarından dolayı açık sistemler şeklinde görülmekte; çevreden alınan bilgi, enerjiler, malzemeler gibi girdiler, çeşitli süreçlerden geçip, çıktıya dönüşmektedir. İşletmelerin dış çevreleri ve alt sistemlerinin arasında devamlı işler olan bilgi akışının ve süreçlerinin işleyişine dair unsurlar yer almaktadır. Bununla birlikte geribildirimler, karar alma ve faaliyetler etkin gerçekleştirildiği takdirde etkili rol oynayabilir<sup>81</sup>.

### 1.2.3. Yönetim Bilgi Sistemleri

Yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bilgileri, elde eden, işleyen, düzenleyen ve hedefe uygun hale getiren sistemlere yönetim bilgi sistemi denilmektedir. Yönetim işlevinin gerektirdiği bilgiler doğru, zamanında ve güvenilir şekilde bulundurulması ve yönetilebilmesi gerekmektedir. Çünkü işletmenin tüm fonksiyonları, birimleri ve bireyleri dinamik bir sistem geliştirmektedir. Bu gelişen dinamik sistem yoluyla yöneticiler görev ve sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirilmeyi amaçlamaktadır. Yönetim kademelerinde, ağırlaşan işler, bu sistemler kullanılarak daha az emekle ve maliyetle, çok kaliteli ve hızlı şekilde yerine getirilmektedir<sup>82</sup>.

Hızlı gelişen bilgilere karşı kararların ve işlemlerin daha hızlı gerçekleşmesi konusunda beklentiler ve baskılar da çoğalmaktadır. Bundan dolayı, bilgileri elde etmenin ve yönetmenin, işletme hedeflerine ulaşmadaki önemi daha da artmaktadır.

---

<sup>80</sup> Yanık ve Yanık, a.g.e., ss. 4-5.

<sup>81</sup> Arklan ve Taşdemir, a.g.e., s. 78.

<sup>82</sup> Necip Polat, "Yönetim Bilgi Sistemi ve Sayıştay'da Yürütülen Çalışmalar", *Sayıştay Dergisi*, 2007, Sayı: 65, 188-192, s. 187.



Yöneticilerin işletmenin ve kaynaklarının aldığı kararlar hakkında ihtiyaç duyduğu başlıca faktör, doğru ve tam zamanında sahip olunan bilgi olmaktadır<sup>83</sup>.

YBS, bilgi, sistem ve yönetim kavramlarının meydana getirdiği bir bütün olmaktadır. Böylece YBS ve bilgi kavramı sistemleşip bütünleşmekte ve bilgi ihtiyacını düzenli bir biçimde karşılamak için çalışmaktadır. Yönetim, kamu kurumları, yatırımcı ve ortaklar, müşteriler ve satıcılar gibi kitleler işletme bilgilerine YBS'den ulaşmaktadır. Böylece YBS çok geniş kapsama sahip olan bir sistem dizisi olmaktadır. Sistem dizisinin temel amacı, faaliyet alanına ve yönetimdeki her düzeye gerekli bilgilerin bütün halinde sunulması olmaktadır. Yönetimsel bilgilerin bütün halinde sunulması için de yönetim, sistem ve işletme kavramlarını bu bakımdan ele almak gerekmektedir<sup>84</sup>.

Yönetim bilgi sistemleri, birçok açıdan işletmelerin, bir anlamda kalbi olarak ifade edilmektedir. YBS, işletmelerin varlığını devam ettirmesi için gerekli bilgiyi üretir ve uygun yerlere ulaştırılmasını sağlamaktadır. Üst yönetimler, bilgisayar desteğiyle geliştirilen bu sistemi, finansal açıdan bir zorunluluk ve işletme hedefi olarak tanımlamaktadır. İşletme yöneticileri, rekabette üstün olmak için, bilgi kaynaklarından en üst seviyede yararlanmak istemektedir. Bu düşünce ile birlikte yönetim, iş dünyası içinde YBS'yi önemli bir stratejik silah durumuna getirmektedir. Böylece kaynakları üretmede ve yönetmede etkili olan YBS de işletme gündemindeki önemli konulardan olmaktadır<sup>85</sup>. Dolayısıyla çalışmanın bu kısımda, yönetim bilgi sistemlerinin tarihi gelişimi, yönetim bilgi sistemlerinin amaçları, yönetim bilgi sistemlerinin özellikleri, yönetim bilgi sistemlerinin fiziksel yapısı ve tasarımı, izah edilecektir.

### 1.2.3.1. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Tarihi Gelişimi

Toplumların yapı itibarıyla durağan olmayan dinamik bir yapısı bulunmaktadır. Toplumların bu dinamizmi tarih süreci içerisinde değişimlere ve dönüşümlere neden olmaktadır. Bu değişimleri işletmeler için düşünürsek kimileri uzun kimileri de çok kısa zaman içerisinde gerçekleşmektedir. İşletmelerde yaşanan değişimlerin, kendi içinde bir bütünlük oluşturarak yeni sistemler kurmaktadır. Yenilik temelli işletmelerin oluşturduğu bu sistemlerin en büyük niteliği bilgiyi temel almaları olmaktadır. Bilgi işletmeler için her anlamda öne çıkmakta, işletmenin her bölümünde onsuz bir işleyiş

---

<sup>83</sup> Belverd E. Needles, Henry R. Anderson and James C. Caldwell, *Principles of Financial Accounting, Houghton Mifflin Company*, Boston-New York, 1999, p. 3.

<sup>84</sup> Sürmeli vd., a.g.e., ss. 4-5.

<sup>85</sup> Bensghir, a. g. e., s. 56.

düşünülememektedir. Böylece işletmede bilgiye ulaşmak, bilgiyi bulundurmak hayati bir öneme sahip olmaktadır<sup>86</sup>.

Bilginin gelişmesi ile birlikte YBS'nin rolü, kayıt tutma, saklama, muhasebe ve elektronik veri işleme uygulamaları olarak sayılmaktadır. Bunun dışında, YBS'de işlenmiş verilerin başka amaçlar için yeniden kullanılması için kaynaklar gözden geçirilip yeni raporlar hazırlanmaktadır. Bundan dolayı verilerin farklı amaçlar için kullanımı ve erişim kolaylığı için YBS'nin gelişimi söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı YBS'de delikli kartların kullanımı ile bilgi işlemede önemli adımlar atıldı<sup>87</sup>.

### 1.2.3.2. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Amaçları

YBS temel amacı, bir işletmenin tüm kademelerinde gerekli olan bilgileri iletmek olarak ifade edilmektedir. YBS, işletmelerin karar verme sürecini kolaylaştıran gerekli bilgiyi en kısa sürede doğru ve anlamlı şekilde sağlamaktadır. Böylece işletme bilgileri toplandığı zaman, bir değişiklik yapılması gerekiyorsa bilgiye ait bütün değişiklikleri YBS uygulamakta ve güncel tutmaktadır<sup>88</sup>.

YBS için birçok farklı çalışma alanı olduğu için farklı veriler girilmektedir. Bunun için verilerin kimlik doğrulamasının yapıldığı platformda, doğrulama yapıldığı zaman verilerin, kişilerle alışverişi sağlanabilir. Etkin ve verimli planlamalarda, kontrolleri ve diğer fonksiyonel işlemleri YBS gerçekleştirebilir. Aynı zamanda sistemin koşullarına bağlı olarak diğer çözümlerle beraber oluşacak analiz raporlarını da YBS sunmaktadır. Bundan dolayı YBS, uygulanabilir kararların alınmasına yardımcı olmaktadır<sup>89</sup>.

### 1.2.3.3. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Özellikleri

Yönetim Bilgi Sistemleri, yönetimlerin gereksinimlerini gidermeye dair, üst düzeylerden alt düzeylere doğru ve yönetimlerin gereksinimlerinin çerçevesinde çalışmaktadır. YBS, işletmelerin amaçlarını göz önüne alarak geliştirilmiş olan bütün donanımlardan ve yazılımlardan oluşan sistemleri ifade etmektedir. Bununla birlikte bilgi sistemleri, işletmenin başarısı açısından önemli bir araç olmaktadır. Böylece bilgi sistemleri içerisinde teknolojinin ve insanların beraber çalıştığı unutulmaması

<sup>86</sup> Arkan ve Taşdemir, a.g.e., ss. 76-77.

<sup>87</sup> Gümüş a.g.e., ss. 566-567.

<sup>88</sup>Burak Uyanık, "Yönetim Bilgi Sistemin Modeli Revizyon Edilmesi", 2016, s. 11, tusside.tubitak.gov.tr/bilgi-sistemin-modeli-revizyon-edilmesi.pdf (Erişim Tarihi: 15.06.2018).

<sup>89</sup> Groupe Speciale Mobile Association, *The Mobile Economy; GSMA Intelligence*, London, 2014, p. 88.

gerekmektedir. Bilgi sistemleri, sadece donanımın ve yazılımın değişikliğinden oluşmamakta, teknoloji ve insanın uyum birlikteliği şeklinde algılanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bilgi sistemlerinin hedeflerini karşılamak için, verilerin karar alıcılar için anlam taşıyan bilgilere dönüştürülmesi insan gücünden, programlardan ve yönetsel süreçten oluşan kavram olmaktadır<sup>90</sup>.

YBS'nin gelişim göstermesinde; bilgisayar yazılımları ve donanımları teknolojisinde gerçekleşen ilerlemeler etkili olmaktadır. Bununla beraber kararların alınma işlevine etkililiğin kazandırılması çabasında artan ilgi ile eksiksiz, doğru ve güvenilir bilgilere olan arzuyu güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra gereksiz bilgilerin ve verilerin ortadan kaldırılmasında, büyük rekabet baskısının ve üniversitelerdeki araştırmaların önemli rolleri bulunmaktadır<sup>91</sup>.

Gelişmekte olan ülkelerde bilgi sistemlerine gösterilen talep hızla artış göstermektedir. Bundan dolayı YBS özellikle modern işletmelerde, uzağı görebilme ve küreselleşme olarak ifade edilmektedir. Yönetim bilgi sistemlerinin gelişimi İşletme yönetimi açısından, bilginin işletmeleri nasıl etkilediği ve yönlendirebildiği konusunda önem taşımaktadır. Böylece küreselleşme, iletişim ve bilgi teknolojisi, bilginin sunulma hizmeti, bilginin üretilmesi ve kullanılması konuları tartışılmaktadır<sup>92</sup>.

YBS'nin uygulanması, işletmenin başarısını ve geleceğini küresel pazarda etkilemekte ve işletmenin göstereceği beceriyi yakından etkilemektedir. Diğer bir tanımla, YBS küresel pazarda yönetim, kontrol, rekabet ve dağıtımı küresel boyutta etkilemektedir. İşletmelerin faaliyetlerini bütünleştirmek, yürütmek ve kontrol etmek için doğru ve zamanlı bilginin yönetim gücünü sağlaması gerekmektedir. Çünkü birbirinden ayrı olan işletme veya işletme bölümlerinin kontrolü, haberleşmesi ve raporlama ihtiyacı bilgi ve bilgi sistemleri ile karşılanmaktadır<sup>93</sup>.

Yönetim bilgi sistemi, genel olarak, haftanın, ayın ve yılın sonuçlarıyla ilgilenen yönetici kitlesine hizmet etmektedir. Yönetim bilgi sistemi, daha önceden açıkça bilinmekte olan yapısal konuları ilgilendirdiği için, esnek olmamakta ve az çözümlene

---

<sup>90</sup> Miman, vd., a.g.e., s. 161.

<sup>91</sup> Gülten Eren Gümüştekin, "İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri" **Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi**, 2004, Cilt: 11, Sayı: 1, 125-142, s. 125.

<sup>92</sup> Sürmeli vd., a.g.e., s. 3.

<sup>93</sup> David J. Skyrme, "Knowledge Management: Making It Work", **The Law Librarian**, 1999, Volume: 31, No: 2, 84-90, s. 88.

yeteneğinin bulunduğu bilinmektedir. Bununla beraber yönetim bilgi sistemlerinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz<sup>94</sup>;

1. YBS, bütünlük sistem olmakta: Bilgiler bütünlük şekilde işlenmekte, geniş sistem planları içinde gerçekleşmekte ve bir tane sistemden ziyade, alt sistemlerden oluşan bileşim gibi tasarlanmaktadır.

2. YBS, bilgisayar temelli insan ve makine sistemi olmakta: YBS, bilgisayarların desteği olmadan da oluşturulmaktadır. Etkin bir YBS için, bilgisayarlar kesinlikle mecburi bir araç sayılmaktadır. Bilgisayarlar, gerekli bilgilerin, tutarlı ve doğru biçimde işlenmesini sağlayarak, zaman ve emekten tasarruf etmemizi gerçekleştirmektedir.

3. YBS, bilgi desteğini sağlayan sistem olmakta: YBS'de, günlük işlemler için çok fazla bilgi işlenmekte ve işletme adına hayati önem barındıran bilgi yığınlarına girdi sağlamaktadır.

4. YBS, karar alma sürecine destek olmakta: Sisteme gerekli bilgileri ve karar almayı sağlayan bilgilerin; işlenmesini, incelenmesini ve sunulmasını gerektirmektedir. Bundan dolayı, çeşitli kararlar almaya yarayan sayısal ve sayısal olmayan modeller, kararlar almayı destekleyici olan karar modeller oluşturulmaktadır.

Yönetim bilgi sistemi, tüm yönetsel işlemlerde temel oluşturmakta, yönetim başarısını engelleyen veya kolaylaştıran olan güç olarak değerlendirilmektedir. Yönetimsel bilgi sistemi, işletme faaliyetleri için gözlemler içermektedir. İşletmenin olgu ve gözlemlerini barındıran, hedeflere ulaşan, anlayış geliştiren verilerin, işlem neticesinde yönetici için yararlı hale getirilmiş biçimi, YBS olmaktadır<sup>95</sup>.

Yönetim bilgi sistemlerinin birtakım özellikleri şunlar olmaktadır; YBS işletmenin içerisinde yer almaktadır. YBS işletmeler için bilgi sağlamak adına oluşturulmaktadır. İşletme faaliyetini, yönetimini, analizlerini, karar verme sürecini yönetim bilgi sistemi desteklemektedir. Analizleri, planlamaları, kontrolleri ve kararları model kullanarak, entegre eden sistem olmaktadır. Bunun dışında ellerin kullanıldığı sistemleri de içermekte olup sağlam bir veri tabanına sahip olmaktadır<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> Mehmet Miman, Ayşe Esmeray Yoğun ve Yoğun Erhan Önel, "Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanım Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Lojistik Sektörü Üzerine Bir Çalışma", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, Sayı: 54, 161-173, s. 163.

<sup>95</sup> Aysel Güney, "Yönetim Anlayışında Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2013, Cilt: 2, Sayı: 3, 276-280, s. 277.

<sup>96</sup> Abdurrahim Emhan, "Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 6, Sayı: 21, 212-224, s. 212.

#### 1.2.3.4. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Fiziksel Yapısı ve Tasarımı

Bilgi kavramı ülkeleri ileri taşıyabilecek akla ilk gelen öge olarak kabul görmektedir. Bedenen yapılan çalışmaların günden güne önemini yitirdiği ve yerini bunun paralelinde bilgiye bırakarak bilginin, endüstrileşmenin artmasında ilk sıralarda kendisine yer edindiği bilinmektedir. İşletmeler bilgileri toplayıp belli amaçlara göre işleyerek kendi çıkarlarına göre uygun bir şekilde kullanıma sunulabilecek sistemlerin oluşturulmasına hız vermektedirler. Kurumsal yönetim yapılarının parçası olarak bilgi sistemleri ön plandadır. Yönetim bilgi sistemleri kurumların kuruluşların ve ortaklıklarının operasyonlarını geliştiren, istikrarlı, güvenli ve rekabetçi bir doğrultuda sürdürülmesi amacıyla ilgili stratejilerinin belirlenen hedeflerle uyumlu olmasını sağlamaktadır. Yönetim bilgi sistemlerinin etkinlik, güvenlik, doğruluk, performans sürekliliğinin hedeflenerek bunun doğru yönetilmesi; finansmanın, insan kaynağının tahsisinde kolaylık sağlamaktadır<sup>97</sup>.

Kurumlar, kuruluşlar ve bir kısım ortaklıklar, yönetim bilgi sistemlerine ilişkin, süreç ile prosedürlerin tesisini temin ederek düzenli bir şekilde gözden geçirilmesini sağlamaktadırlar. Yönetim bilgi sistemlerine fiziksel erişimin sadece yetkili kişiler tarafından yapılmasını sağlamak için, güvenli alanlar oluşturularak gerekli girişler denetimli olmalıdır. Belirlenen alanlara girişler ve çıkışlar gerekçelendirilmeli, yetkilendirilmeli, kaydedilmeli ve izlenmelidir. Doğal afetlere veya insanlardan kaynaklanan zararlara karşı fiziki olarak koruma yapılarak, oluşabilecek tehlikelere karşı hazırlıklı olunmalıdır. İletişimde kullanılan altyapıların fiziksel hasarlara ve dinlemeye karşı koruma altına alınmalıdır. Fiziksel ya da mantıksal şekilde ortaya çıkabilecek erişimler için bir risk değerlendirmesi yapılarak, gerektiğinde ek kontrollerin tesis yapılmasıdır. Alınan hizmetin sona ermesi durumunda ilgili olan bütün erişim haklarının iptali yapılır<sup>98</sup>.

#### 1.2.3.5. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Alt Sistemleri

Yönetim Bilgi Sistemleri, işletmenin kademelerinde yer alan yöneticilerin, sorumluluğunda olan planlamalar, denetimler ve yönetim aktivitelerinin işleme için bilgi sunmaktadır. Doğru zamanda ve etkin karar alınmasını sağlamak için, işletme içinden ve dışından toplanmış olan verileri enformasyona dönüştürüp, ileten sistemler

---

<sup>97</sup> Vahap Tecim, "Bilgi Teknolojilerinde Yeni Bir Gelişme: Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Bilgi Sistemleri Arasındaki Yeri", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 1999, Cilt: 14, Sayı: 1, 1-12, s. 1.

<sup>98</sup> Ayten Akatay ve Şebnem Aslan, "Yeşil Yönetim ve İşletmeleri ISO 14001 Sertifikası Almaya Yönelten Faktörler", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 313- 339, s. 313.

olmaktadır. İhtiyaç duyulan yönetim bilgileri, işletmeler için kendilerinin aktivitelerini gösterebilen, saklayabilen, işleyebilen ve değişikliğe uğrayabilen bilgiler olarak ifade edilmektedir<sup>99</sup>.

Bununla beraber en önemlisi ise; gerekli kademelerin her birine ve yöneticilere rapor şeklinde sunulan anlamlı verilerin oluşturduğu bütünü ifade etmektedir. Bunun yanı sıra hiyerarşik biçimde sıralanan yönetimlerin ve planlamaların kademelerinin arasında her daim dikey ve yatay bilgilerin akış hareketleri bulunmaktadır. Dikey ve yatay hareketlerin, alt sistemlerde kendi aralarında yer alan iletişimi sağladığı bilinmektedir. Çünkü yönetimlerin ve bilgi sisteminin, alt bölümlerden ve sistemlerden oluştuğu görülmektedir. Sistemin sağlıklı işlemesi, uyumu ve sistemin parçalarının diğerinin işinden haberdar olmasını gerektirmektedir<sup>100</sup>.

Yönetim bilgi sistemlerinin, işletmelerin içine ve dışına yönelik olarak bilgi üreten sistemlerin geliştirdiği bütün olmaktadır. İşletme, faaliyet sistemlerine, hacimlerine ve yoğunluklarına göre alt sistemler oluşturmaktadır. İşletmeler alt bilgi sistemlerini; şekil, yönetim anlayışı, yasal düzenleme ve diğer koşullara göre geliştirmektedir. Böylece işletmeler birden fazla alt sistem kurmakta, çalıştırmakta ve izlemektedir. Yönetim bilgi sistemleri, alt sistemleri koordine etmekte ve bütünüyle geliştirmek için çalışmaktadır<sup>101</sup>.

#### 1.2.3.5.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

İnsan kaynakları bilgi sistemi; insan, iş ve pozisyonlara ilişkin bilgilerin toplamından meydana gelmektedir. İKB sisteminde, insan kaynakları planlaması, personel seçimi, yerleştirilmesi, ücret yönetimi gibi işlevler bulunmaktadır. İKB sistemlerinin diğer işlevleri ise; eğitim, endüstriyel ilişki, özlük ve sosyal kayıtlar olmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi, sistem ve bilgi kalitesine, kullanımının kolaylığına, sistem faydasına ve kullanıcıların memnuniyetine önem vermektedir<sup>102</sup>.

İnsan kaynaklarının, bilgi sisteminin başarısı üstünde çok önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Özellikle işletmelerin ihtiyaçlarıyla uyumlu, gelişime açık, esnek

---

<sup>99</sup> Hakan Anameriç, "Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi", *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 2005, Cilt: 45, Sayı: 2, 25-43, s. 32.

<sup>100</sup> Kadir Aksay, "Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi", *Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 23, 111-128, s. 111.

<sup>101</sup> Sefer Gümüüş, *Sağlıkta İlaç Pazarlaması Araştırma, İnceleme, Mülakat, Yorum, Sonuç ve Değerlendirmeler*, 1. Baskı, Eğitim İletişim Yayınları: 71, 2014, İstanbul, s. 558.

<sup>102</sup> Metin Uluköy ve Çağrı İzci, "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine (İKBS) İlişkin Başarı Değerlendirilmesi: Hizmet Sektörü Uygulaması", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014, Sayı: 40, 281-290, s. 288.

sistemlerin İnsan kaynakları bilgi sisteminin başarısını artırdığı bilinmektedir. Bundan dolayı sistem, kullanım açısından kolay bir yapıya sahip oldukça kendi başarısına katkı sağlamaya devam edecektir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, satın alındığı zaman mutlak surette kullanıcıların sürece dahil edilmesi gerekmektedir<sup>103</sup>.

İnsan Kaynakları Bilgi (İKB) sisteminin sağladığı bilgiler, personeller ve muhasebe verilerinin öğelerinden oluşan bir karışım olmaktadır. İşletmeler açısından insan kaynakları bilgi sistemleri, faaliyetlerin sürdürülmesinde ve geliştirilmesinde son derece önemli sayılmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin diğer bölümlerden karşılıklı olarak birbirinden beklentileri bulunmaktadır. İşletmeler, insan kaynakları sayesinde kaynakları etkili, verimli kullanarak yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve bununla beraber işletmede kâr amacını taşıyan birim olmaktadır. İşletmelerde mal ve hizmetlerin üretimi gerçekleştirilirken birbirleriyle ilişkili çok fazla faaliyet yerine getirilmektedir. Yerine getirilen faaliyetlerde ise işletmenin büyüklüğüne göre başta insan kaynakları olmak üzere diğer sistemlerin de ihtiyacı hissedilmektedir. İşletmede isimleri farklı olsa da bölümlerin hepsi işletmenin verimli çalışmasına yönelik faaliyet gösterdikleri için birbirleriyle ilişkili görünmektedir<sup>104</sup>.

#### 1.2.3.5.2. Üretim Bilgi Sistemi

Üretim bilgi sistemi; daha fazla verileri işleyen ve rapor aştırma özelliği bulunan alt sistemlerden meydana gelmektedir. Üretim bilgi sistemleri, taktik için geliştirilmiş üretimlerin ve imalatın sürecini izlemek ve kontrol etmek için kullanılmaktadır. Diğer bir açıdan üretim bilgi sistemi; stratejik planlamada belirlenen imalat ve üretimlerin hedeflerine ulaşmak için yöneticilere yardımcı olmaktadır. Bu seviyedeki bilgi sisteminin ise, birçok alt sistemden meydana gelmektedir. Stok yönetiminin ve kontrolünün bilgi sistemlerinde optimal siparişlerin miktar tespitini gerçekleştiren sistemler alt sistemlerden sayılmaktadır. Diğer bir şekilde ise spesifik üretim hedeflerini gerçekleştiren alt sistemler bulunmaktadır. Bunlar ise; kapasite planlama, üretim programlama ve ürün tasarlama ve geliştirme bilgi sistemleri olmaktadır<sup>105</sup>.

Üretim bilgi sistemleri, diğer bilgi sistemlerinin kullandığı girdi ve çıktı aracı, sistem içeriği, veri yapısı açısından farklılık göstermektedir. Bu sistem içerisinde üretim ve imalat genellikle birbirlerinin yerine kullanılan iki kavram olmaktadır<sup>106</sup>.

---

<sup>103</sup> Halil Zaim ve Orhan Koçak, "Bilgi YÖNETİCİLERİNİN Memnuniyeti", *Journal of Yasar University*, 2010, Cilt: 18, Sayı: 5, 2985-2994, s. 2986.

<sup>104</sup> Suvacı ve Subaşı, a.g.e., s. 2.

<sup>105</sup> Bensghir, a. g. e., s. 81.

<sup>106</sup> Bensghir, a.g.e., s. 81.

Üretim ve imalat, mal veya hizmet üreten işletmelerde bulunan işlevler olarak ifade edilmektedir. İmalatçı olarak ifade edilen işletmeler, satın aldığı hammaddeye makine ve işçilikle şekil vererek nihai ürünler ortaya çıkarmaktadır. Üretim yapmakta olan işletmelerin, genellikle hizmet sunduğu bilinmektedir. Yalnız ister üretim ister imalat işletmesi olsun üretim bilgi sistemlerinden ve alt sistemlerinden çok geniş alanda yararlanılmaktadır<sup>107</sup>.

Üretim bilgi sistemi, işletmelerde geniş kullanım alanına sahip olan üretim süreçlerini, üretime dair girdilerin işletmede fiziksel akışına ilişkin bilgileri kapsayan sistem olarak ifade edilmektedir. Üretim bilgi sistemi, işletme bilgi sisteminde alt sistem olmakta, diğer alt sistemlerle etkileşim halinde olabilir. Alt sistemlerle etkileşim, üretim bilgi sisteminde alt sistem olan Ar-Ge'nin, stok yönetiminin, dağıtımın, üretim planlamanın ve denetimin faaliyetleri ile gerçekleşmektedir<sup>108</sup>.

Üretim bilgi sistemleri, verileri toplama, verilerin manipülasyonu ve verilerin kullanımı için çok sayıda sistemle bilgi alışverişini içermektedir. Üretim bilgi sistemiyle, üretim yolları için makul talimat bilgilerinin verilip, stok, kalite, üretim ve süreç kontrolleri gerçekleştirilebilir. Üretim yönetiminin süreçlerinde, üretimde bilgi sistemleri içinde yer alan bilgi, karar almaya önemli girdiler sağlamaktadır. Üretim sürecinde kullanılan girdi, üretim sürecinin aşamaları ve çıktılara yönelik niceliksel ve niteliksel bilgi üretim bilgi sisteminde toplanmaktadır<sup>109</sup>.

#### 1.2.3.5.3. Muhasebe Bilgi Sistemi

Bilgi sistemleri, yönetici, müşteri ve yöneticilerin arasında bulunan iletişimi kolaylaştırdığı için kurumsal bir yapıya temel oluşturmaktadır. Bütün bu kolaylıkları sağlayan bilgi sistemlerinden en önemlisi de muhasebe bilgi sistemi olmaktadır. Çünkü muhasebenin sağladığı bilgilerle, işletme ileriye dönük stratejik karar almakta, oluşacak riskleri kontrol edebilmektedir. Ayrıca işletmelerin dışında bulunan kişiler de muhasebe bilgi sistemlerinden yararlanmaktadır<sup>110</sup>.

MBS'nin geliştirdiği bilgiler, aynı zamanda, yayılarak, bilgisayar teknolojisi ile saklanabilme imkânını oluşturmaktadır. Böylece muhasebe bilgi sistemi, işletmelerde

---

<sup>107</sup> C. Stephen Graves, "Manufacturing Planning And Control," *Massachusetts Institute of Technology*, 1999, No: 1, 1-26, p. 24.

<sup>108</sup> Yanık ve Yanık, a.g.e., s. 15.

<sup>109</sup> Joel Mirdick and E. Ross, *Information Systems For Management*, New Jersey: Prentive Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1971, s. 160.

<sup>110</sup> Ümit Gökdeniz, "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2005, Cilt: 27, 86-94, s. 93.



uygulanır olma kolaylığına olanak vermektedir. Bu anlayıştan yola çıkarsak, bilgiye yapılan yatırım, geleceğin ilkelerini bugünden planlayabilme avantajını sağlamaktadır. Muhasebe bilgi sistemi giderek, eğitim, meslek mensubu, geliştirdiği uygulama ile yeni alanlar yaratmaktadır. Bu yeni muhasebe alanlarının, teknolojik uygulamaları aracılığıyla işletmelere sınırsız avantaj getirdiği bilinmektedir<sup>111</sup>.

Muhasebe bilgi sisteminin ürettiği veriler, dış çıkar mensuplarına, devlet ve ortaklara rapor olarak sunulmaktadır. Hem iç hem de dış çevreler bakımından, işletmelerin finansal bilgilerinin önemi, MBS'nin bilgi kalitesini önemli duruma getirmektedir. Bundan dolayı hesap verilebilir, sorumluluk ve şeffaflık anlayışına dayanan finansal bilgi raporlarının düzenlenmesinde MBS'ye önemli görev düşmektedir. MBS, doğrudan yönetimin iç bilgi gereksinimini karşılamaya, işletme faaliyetlerini ölçmeye ve kontrol etmeye dayalı bilgileri üretme işlevi bulunmaktadır<sup>112</sup>. Bunun yanı sıra, işletmeler dışında bulunan tarafların bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için de bilgi üretme işlevini barındırmaktadır. Bilgi ihtiyacı duyan taraflar, kendi çıkarlarını korumak için işletme hakkında güvenilir, doğru ve anlamlı bilgiye tam vaktinde sahip olma gereksinimi duymaktadır. İşletmelerde bilgi isteyen bölümler, hedeflerini belirlemek, kararlar almak ve strateji oluşturmak için MBS'yi kullanma gereksinimi duymaktadır<sup>113</sup>.

#### 1.2.3.5.4. Pazarlama Bilgi Sistemi

Pazarlama kavramı, mal ve hizmetleri üreten kamu ve özel kuruluşlarının üretim ve finansman kararlarına temel dayanak olan bilgileri sağlamaktadır. Pazarlama bilgi sistemi, işletmelerin pazarlama kararlarının alınmasında yardımcı olan bilgilerin çeşitli boyutlarına yardımcı olmaktadır. PBS, bu bilgilerin toplanmasını, işlenmesini, saklanmasını, araştırmalarının yapılmasını, analiz ve değerlendirmelerini kapsayan sistem olmaktadır<sup>114</sup>.

Bilgi toplamaya ve analizlere göre yürütülen pazarlamaya, bilgi teknolojilerinin katkısı ile PBS vazgeçilmez bir ihtiyaç olarak ifade edilmektedir. Bundan dolayı bu sistem, iyi hizmet sunmada, personel verimliliğini artırmada, ürün planlamada ve doğru satış tahmininde bulunmada etkili olma fırsatı vermektedir. Öyle ki, pazarlama

---

<sup>111</sup> Gökdeniz, a.g.e., s. 88.

<sup>112</sup> Engin Dinç ve Hasan Abdioğlu, "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 12, Sayı: 21, 157-184, s. 166.

<sup>113</sup> Viktor E. Frankl, *Duyulamayan Anlam Çılgılığı*, Psikoterapi ve Hümanizm (Çevren: Selçuk Budak), Öteki Yayınevi, Ankara, s. 29.

<sup>114</sup> Bensghir, a. g. e., s. 78.

bilgi sistemi içerisinde pazarlama bilgilerine ulaşmak için birtakım araçlardan faydalanılmaktadır. Sistemin bilgi kaynaklarını ise: işletme kayıtlarından, pazar izleme bilgilerinden, pazarlama araştırmalarından sağlamaktadır<sup>115</sup>.

PBS, pazarlama yöneticilerin gelişmiş stratejik bakış açısını oluşturmada ve pazarlamada stratejik karar alınmasını kolaylaştırmaktadır. Pazarlama yöneticilerin; pazarlama planlamasını, satış tahminini ve yönetimini, ürün yönetimini ve reklamlarla ilgili her türlü bilgiyi sağlamaktadır. PBS'nin faaliyetleri ise; malın ve hizmetin üreticilerden tüketicilere akışı, satış öncesindeki hizmetler, pazar araştırmaları, yeni ürünlerin geliştirilmesi yer almaktadır. Diğer faaliyetler ise; satış planlamasının, reklam ve tanıtımın, fiyatlamanın, satış analizlerinin, satış sonrası hizmetlerin gerçekleştirilmesi olarak sayılmaktadır. Böylece, az maliyet ile fazla müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi işletme faaliyetine ilişkin bilgi üreten PBS'nin yaptığı pazarlama kararlarını etkilemektedir<sup>116</sup>.

İşletmeler, PBS'ni satış öncesi ve sonrasında ihtiyaç duyulan birçok faaliyet için kullanmaktadır. Küreselleşmenin giderek etkili olması ile birlikte iç pazarda yoğun olan rekabet şartları ile işletmeler farklılaşarak rekabet avantajlarını elde bulundurmaya çalışmaktadır. İşletmeler bu hedeflerine net bir biçimde belirli olan stratejiler ile ulaşabilir. Pazarlama bilgi sistemi de bu stratejilerin belirlenmesinde önemli bilgiler sağlayan araçları ifade etmektedir. Böylece işletme, PBS'den elde ettiği bilgilerle güçlü stratejiler belirleyebilir, müşteri kitlesine daha iyi değer sunabilir. Rekabet avantajını elde bulundurmaya ve devam ettirebilmek için PBS'nin sağladığı bilgilerle pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir<sup>117</sup>.

#### 1.2.3.5.5. Finans Bilgi Sistemi

İşletmelerin faydalandığı bilgi sistemlerinden birini de işletme için mali ve istatistik durumlarını tespit eden finansal bilgi sistemi oluşturmaktadır. Finansal bilgi sisteminin geçmişe ve geleceğe yönelik, yönetimde ihtiyaç duyulan gerekli bilgiyi sağlayan kaynak olmaktadır. İşletmelerin geçmişlerine ve cari koşullarına bakıp tecrübe kazanması ve böylece doğru karar vermesi mümkün olmaktadır. Bundan

---

<sup>115</sup> Ketü Ventura, "Pazarlama Araştırmaları Kapsamında Yaşanan Teknoloji-Tabanlı Değişim", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2003, Cilt: 3, Sayı: 1, 78-89, s. 78.

<sup>116</sup> Yunus Ceran ve Muhammet Bezirci, "Pazarlama Bilgi Sistemi-Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisine Stratejik Bir Yaklaşım: Stratejik Pazarlama Muhasebesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Sayı: 26, 103-115, s. 112.

<sup>117</sup> Tahir Yeşilada, Akça Figen ve Mustafa Tanyeri, "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemleri", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 8, Sayı: 1, 299-312, s. 300.

dolayı, işletmenin yönetim faaliyetini doğru bir biçimde gerçekleştirmesi aşamasında, finansal tüm bilgiler önem arz etmektedir. Finansal bilgi sistemi, gerekli bilgilerin bir araya toplanmasında ve bunu ilgili birimlere ileten sistem olarak tanımlanmaktadır<sup>118</sup>.

Finans bilgi sistemi, maddi kaynakların giderilmesine, bu kaynakları verimli biçimde kullanmaya, nakit ve portföy yönetimine, sermaye bütçelemesine, finansal tahmin ve konulara odaklanmaktadır. Bundan dolayı işletmeler, finansal verileri kayıt altına alarak, finansal denetimlerini, raporlamalarını ve planlamalarını yaparak, finans işlevini yerine getirmektedir. Finansal yönetici birimlerine, ucuz maliyetle kaynak sağlanmasını ve kaynakların kontrolünü gerçekleştiren sisteme finans bilgi sistemi denilmektedir. Aslına bakılırsa finans bilgi sistemi, işletmenin ihtiyaç duyduğu maddi kaynakların tedarikini sağlamaktadır. Sağlanan bu kaynakların gerekli işletmelerin varlıklarına yönlendirilmesi, kontrol edilmesi ve denetlenmesi bütün olarak ilerleyen bir süreci kapsamaktadır<sup>119</sup>.

#### **1.2.3.6. Yönetim Bilgi Sistemi ve Muhasebe Bilgi Sistemi Arasındaki İlişki**

Muhasebe bilgi sistemi, sistemler arasındaki ilişkiyi sağlama noktasında, diğer bilgi sistemleriyle ayrı ayrı ve çok fazla yönü bulunan ilişkiler içerisinde yer almaktadır. Üretim, pazarlama, personel ve finansal bilgi sistemleri ile muhasebe bilgi sistemi bir bağ oluşturmaktadır. Bu sistemlerin hepsi birbirine bağımlı olup, yönetim bilgi sisteminin gereksinim duyduğu bilgilerin üretimini sağlamak için çalışmaktadırlar. Yönetim bilgi sistemi anlayışı ve MBS birbirlerini, karşılıklı şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Böylece her iki sistemin birbirlerine olan katkıları ve uygulamalarındaki etkinlik, işletme verimliliğini, kar oranını ve değerini olumlu yönde etkilemektedir<sup>120</sup>.

MBS; yönetim ve organizasyon, muhasebe, iç kontrol, yönetimle ilgili bilgi ve belgelerin sağlanarak diğer disiplinlerle olan ilişkilerini ortaya koymaktadır. Belli bir bilgi akışı olmaması yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmamasına neden olmaktadır. Yönetimi ve yetkiyi elinde bulunduran kişi muhasebe bilgi sistemlerini ve yönetim bilgi sistemlerinin ortaya çıkarılmasını sağlamalıdır. MBS'nin kontrol sistemi ile beraber güvenilir, doğru, makul maliyetli ve uygun zamanlı bilgi ürettiği süre zarfında etkinliğinden söz edilir. Kontrol sistemi

---

<sup>118</sup> Yusuf Demir ve Dilek Coşkun, "Finansal Bilgi Sisteminin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonu Üzerine Etkisi: Aydın İli Örneği", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 2, Sayı: 2, 1-21, s. 6.

<sup>119</sup> Sürmeli vd., a.g.e., ss. 31-32.

<sup>120</sup> Aysel Güney, "Yönetim Anlayışında Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2013, Cilt: 2, Sayı: 3, 2146-9199, s. 278.

yönetimin önde gelen unsuru ve muhasebe bilgi sisteminde kritik yere sahip olan bir kavramdır<sup>121</sup>.

İşletme içerisinde muhasebe bilgi sisteminin kurulamaması ve yeterli bir şekilde görevlerinin belirlenmesi gerekir. Verimliliğin ölçülmesinde bir takım önlemlerin alınmasında ve doğru şekilde kararlar verilmesinde mümkün olmaktadır. Bu sebeple muhasebe bilgi sistemleri ile verimlilik arasında ciddi anlamda kuvvetli bir bağın varlığından söz etmek mümkündür<sup>122</sup>.

### 1.3. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Muhasebe, genel itibari ile bir hizmet fonksiyonu görevini üstlenmektedir. İşletmenin içinde ve dışarısında bilgiye gereksinim duyan kişi ve diğer işletmelere muhasebe işlemleri aracılığıyla finansal bilgiler sağlamaktadır. Muhasebe bilgi sistem uygulamaları ile dış ve iç kullanıcıların hedeflerini gerçekleştirmek için ham bilgiler finansal bilgilere dönüştürülmektedir. Muhasebe bilgi sistemleri, ilk önce manuel üretilmiş olan muhasebe bilgilerinin, teknolojik gelişimlerle birlikte bilgisayar ortamında üretilmeye ve raporlanmaya başlamıştır. Bilgisayarın gelişimi ile muhasebe işlemleri hızlı, kolay ve güncellenebilir olma özelliğini kazanmaktadır. Böylece işletmeler arasında bilgilerin iletilmesinde kolaylık ve hız kazanma olanağı artış göstermektedir. İşletmelerin bütün bölümlerinde bilgisayarların iletişim ağları ve internetle bağlantı sağlaması da muhasebe bilgi sistemlerinin gelişimine katkı sağlamıştır. Bunun dışında internetin doğurduğu güvenlik açığı nedeniyle de işletmeler gerekli önlemler almak durumunda kalmaktadır<sup>123</sup>.

#### 1.3.1. Muhasebe Bilgi Sistemi Kavramı

İş dünyası içinde bilgilere ulaşabilme işletme açısından büyük bir önem arz etmektedir. Bundan dolayı muhasebe bilgi sistemi, işletmelerin diğer sistemleri tarafından sağlanan bilgilerin toplandığı bölüm olarak ifade edilmektedir. Muhasebe bilgi sistemi, işletme içi ve dışı bilgilerin toplanıp, kaydedildiği, analiz edildiği,

---

<sup>121</sup> Semra Karacaer, "İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol, Verimlilik İlişkisi ve Önemi", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 21, Sayı: 1, 211,-228, s. 211.

<sup>122</sup> Marshall B. Romney, Paul John Steinbart and Barry Cushing, *Accounting Information Systems*, 8 th. Edition, Pearson Education, 2000, p. 44.

<sup>123</sup> Berna Demir, "Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Güvenliği", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2005, Sayı: 26, 147-156, s. 148.

raporlandığı sistem olarak önemli yere sahip olmaktadır. Burada toplanmış olan verilerin analiz edildiği mali tablolar oluşturulmaktadır<sup>124</sup>.

Böylece oluşan tablolar, işletmenin karar aşamasında ve üçüncü şahıslarla mali durumun paylaşılmasında katkı sunmaktadır. Öyle ki, işletme, sahip olduğu ve kullanabildiği bilgi kadarıyla diğer rakiplerinden üstün konuma geçebilir. Gelişen bilgi sistemleri, işletmelerin karmaşık olan iş süreciyle başa çıkmak ve rekabet ortamında üstünlük sağlamak için kolaylık sağlamaktadır. Böylelikle muhasebe bilgi sistemi sayesinde de yapılan tüm işlemler kurallar ve prosedürler çerçevesinde düzenlenmektedir<sup>125</sup>.

MBS, genel, finansal ve maliyet gibi geleneksel olarak adlandırılan muhasebeleri de barındıran geniş bir kavram olmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi, temel yönetim bilgi sistemlerinin en önemli ve en eskisi olarak ifade edilmektedir. MBS, işletmelerin modern çağa kadar geliştirdiği en iyi ve geniş uygulamaların özelliğine sahip sistem olabilir<sup>126</sup>.

Muhasebe genel itibari ile bir hizmet fonksiyonu görevini üstlenmektedir. Muhasebe, işletmenin içinde ve dışarısında bilgiye gereksinim duyan kişi ve diğer işletmelere finansal bilgileri sağlamaktadır. Sistem kavramı ise; bir hedefe ulaşmak adına girdileri çıktılara dönüştüren birbirleriyle ilgisi bulunan parçaların oluşturduğu grubu ifade edebilir<sup>127</sup>. Muhasebe bilgi sistemi; dış ve iç kullanıcıların hedeflerini gerçekleştirmek için ham bilgileri finansal bilgilere dönüştürmektedir. Böylece MBS'ni çok iyi biçimde kurmuş olan işletme, mali durumu hakkında sağlıklı bilgi elde edebilir. Elde edilen bu bilgileri ise; ilgili bölümlere veya işletme hakkında bilgi isteyen diğer işletmelere aktarılabilir. Böylece işletme yöneticilerin ileriye yönelik olarak doğru kararlar alması kolaylaşmaktadır<sup>128</sup>.

### 1.3.2. Muhasebe Bilgi Sisteminin Yapısı

---

<sup>124</sup>İlker Kefe, "6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun Muhasebe Bilgi Sistemi Uygulamalarına Getirdiği Düzenlemeler", *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 1, 20-33, s. 21.

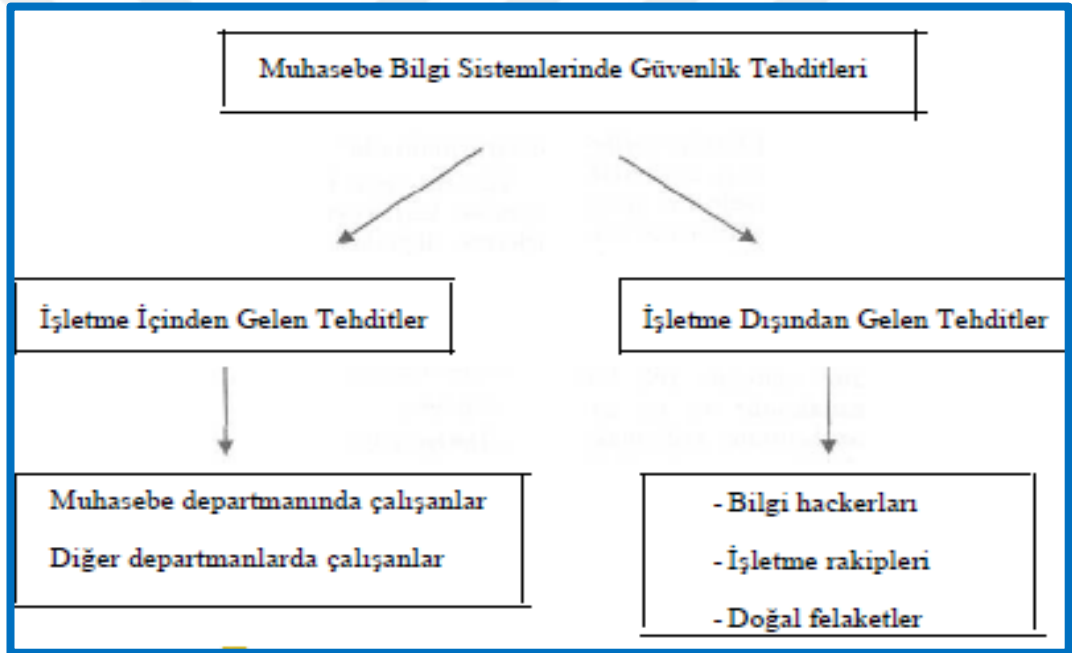
<sup>125</sup> Mehmet Ak, *Firma Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, 1. Baskı, Işıl Ofset, İstanbul, 1998, s. 32.

<sup>126</sup> Durmuş Acar ve Hüseyin Dalğar, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı", *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 2005, Sayı: 4, 23-40, s. 29.

<sup>127</sup> Karacaer ve İbrahimöğlü, a.g.e., s. 212.

<sup>128</sup> Timo Hyvönen, "Management Accounting and Information Systems: ERP Versus BoB", *European Accounting Review*, 2003, Volume: 12, No: 1, 155-173, s. 155.

MBS, işletmelerde bilgilerin ayrıntısına inerek, işletme faaliyetlerinin sonuçlarını ve verimi artırmaktadır. MBS, işletme fonksiyonlarının iç ve dış etkenleriyle bütünleşerek, bilginin depolanmasını, veri tabanı oluşturulmasını ve kar maksimizasyonunu sağlamaktadır. Diğer bir açıdan ise finansal, maliyet ve yönetim muhasebelerinin temel konularını raporlama, denetim ve vergiler MBS tarafından oluşturulmaktadır<sup>129</sup>. Böylece muhasebe faktörlerinin sonucunda, işletmede uygulanan sistemlerin yeni teknolojiyle entegre edilmesi bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. MBS'nin fonksiyonel şekli kaynaklanan özellikleri olan bilgilerin toplanması, sınıflandırılması, kayıt altına alınması, ölçülmesi gerekmektedir. MBS genel olarak büyük veya küçük tüm işletme çeşitleri için geçerli olabilir. MBS'de kullanılan bilgi işlem donanımı ve bilgi işlem yöntemi işletme durumlarına göre değişmektedir<sup>130</sup>.



**Şekil-3** Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Güvenlik Tehditleri<sup>131</sup>

İşlemler bilgisayar ortamında yürütüldüğünde, avantajlarının yanında çeşitli güvenlik sorunları da oluşmaktadır. İşletmeler on-line faaliyetlere başlayınca, işletme içinden ve dışından da tehditler oluşmaktadır. Bundan dolayı işletmeler, MBS'yi tehdit eden dış ve iç unsurlara yönelik güvenlik önlemleri alabilir. İşletmeler iletişim ağlarını kullanarak işletmenin dışına açılıp, dışarıdan gelen tehdit unsurlarını da arttırmıştır. İşletme rakipleri, bilgi hackerlarını kullanarak yetkisiz şekilde işletme bilgisayarlarına

<sup>129</sup> Gökdeniz, a.g.e., s. 86.

<sup>130</sup> Acar ve Dalğar, a.g.e., s. 30.

<sup>131</sup> Demir, a.g.e., s. 150.

ve muhasebe bilgilerinin tümüne zarar verebilir. İşletme içinde ve dışındaki yöneticilerin, MBS'ne virüs bulaştırabilir ve sistemin işlemez hale gelmesine neden olabilirler. Bunun dışında doğal afetler, işletmelerin dışından gelen tehditlerden biri olarak yer almaktadır. Ancak teknolojinin aldığı önlemlerle, bilgi güvenliğinin sağlanmaya çalışılması mümkün olmamaktadır. İşletmede, bilgi güvenliğinin, iş sürecinin bir parçası olduğu bilinmekte ve güvenliğin sağlandığı önlemler alınmaktadır.

### 1.3.3. Muhasebe Bilgi Sisteminin Niteliği

Teknolojik ve ekonomik değişimlerin paralelinde, işletmelerin faaliyetlerinde ve yönetim süreçlerinde de değişimler gerçekleştirilmektedir. Böylece muhasebe kavramına da değişim anlayışı liderlik etmiştir. Bunun neticesinde de muhasebenin, sistem gibi tanımlanmasında ve işleyişinde karmaşık bir yapı oluşmaktadır<sup>132</sup>.

Muhasebe, işletme için sadece finansal sonuçların yansıdığı bir gösterge olmamakta, karar alma ve yönetim süreçlerinin aşamalarını içeren bilgileri sağlama işlevini de üstlenmektedir. MBS'nin temel fonksiyonlarından bazısı aşağıda sıralanmaktadır<sup>133</sup>:

1. Çalışma olgularının derlenip kayıtlanması,
2. Kayıtlar, bağlantılı iş olguları ile yönetim adına kullanışlı şekilde sınıflandırılmaktadır.
3. Sistem tarafından sağlanan bilgiler, karar verici için özetlenmekte ve raporlanmaktadır.

İşletme açısından, MBS'nin sağladığı bilginin özelliği kadar, zamanında hareket etme ve öngörü bilgilerini de sunması gerekmektedir. MBS'nin çevrede ve işletmelerde gerçekleşen değişimlere uyum sağlayacak esnek bir yapı bulundurması önem kazanmaktadır. Böylece, MBS'nin devamlı iyileştirilmeye açık, sistem tasarımının geliştirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır<sup>134</sup>.

MBS'nin etkinliği ve güvenilirliği artış göstermekte ve güçlü iç bir kontrolünün olduğu bilinmektedir. Böylece MBS, finansal bilgiye olan güven duygusunun ölçüsünü

---

<sup>132</sup> Münir Şakrak, "Yalın Düşünce İlkelerine Dayalı Muhasebe Bilgi Sistemi ve Model Önerisi", **MMO Tepekule Kongre ve Sergi Merkezi**, İzmir, 4-6 Ekim 2013, 1-12, ss. 1-2.

<sup>133</sup> Anders Rom and Carsten Rohde, "Management accounting and Integrated information Systems: A Literature review", **International Journal of Accounting Information Systems**, 2007, Volume: 8, p. 40.

<sup>134</sup> Engin Dinç ve Hasan Abdiçli, "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Cilt: 12, Sayı: 21, 157-184, s. 167.

ve denetim sonucunun güvenilirliğini etkilemektedir. MBS, kurumsal yönetimin işletmede geçerliliğini kurmaktadır. Kurumsal yönetim mekanizması olan denetim komitesi, MBS'nin, finansal bilgilerinin kamuya açıklanmasını kolaylaştırmaktadır. Etkili MBS denetim komitesinin, işletmelerde iç kontrol sistemlerinin etkinliği ve güvenilirliğine dair bir dayanak olmaktadır<sup>135</sup>.

Muhasebe bilgi sistemi, işletmelerin finansal durumlarını planlanmasını, değerlendirilmesini ve tedbirlerin alınmasını amaçlayan bilgilerin üretilmesini sağlamaktadır. Hızlı ve kapsamlı değişimlere tanık olunan iş dünyasında uygun, zamanında ve güvenilir bilgilerin yönetimlerde önemi çok büyük olmaktadır. Böylece işletme yönetimlerinin gereksinim duyduğu nitelikli bilgileri, ancak muhasebe bilgi sistemi sağlayabilmektedir. Muhasebe bilgi sistemindeki temel fark, MBS'nin sağladığı bilgilerin sayısal bilgilerden oluşması sayılabilir<sup>136</sup>. Bunun dışında işletmenin etkin yönetim sergilemesi için belli ilke ve kurallara uygun davranılması ve faaliyetlerin kuralların çerçevesinde şekillenmesi gerekmektedir. Bununla beraber MBS, yönetim bilgi sistemlerinde bir alt sistem olarak da ifade edilebilir. Öyle ki MBS, işletmelerin en eski bilgi sistemini oluşturmasıyla birlikte diğer alt sistemlere temel bilgilerin akışını sağlamaktadır<sup>137</sup>.

#### 1.3.4. Muhasebe Bilgi Sisteminin Geliştirilmesine Yönelik İlkeler

Muhasebe bilgi sistemi, genel itibarıyla güvenli ortamlarda tutulması gerekli olan gizli bilgileri içermektedir. Muhasebe bilgi sistemlerine, yetkisi olmayanların sağladıkları erişimler, yeniden yerine konulamayan verilerin kaybolmasına neden olabilmektedir. Muhasebe bilgisinin istenmeyen biçimde değiştirilip silinmesi bütün muhasebe bilgilerinin kesinliğini, doğruluğunu ve güvenilirliğini etkilemektedir. Bununla birlikte bilginin değiştirilmesi ve güvenilirliğinin azalması işletmeleri maddi zararlara uğratabilir. MBS, bilgisayar tabanına dayalı sistemler olmakla birlikte, insan faktörü bu sistem içerisinde çok önemli yer tutmaktadır<sup>138</sup>.

MBS bağlamında, bilgisayarların sadece verilen komut veya komutlar dizisine göre işlemlerini gerçekleştirmektedir. Sistemleri kullananların yetersiz eğitimlerinden, bilgilerinden ve deneyimlerinden dolayı yazılımlarda ve donanımlardaki arızalar

<sup>135</sup> Hasan Kaval, *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları* (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri İle Muhasebe Denetimi, 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi. 2008, s. 46.

<sup>136</sup> Rozi Mizrahi, "Kobi'lerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, Cilt: 3, Sayı: 2, 307-316, s. 308.

<sup>137</sup> Devı Goleman, *Emotional Intelligence – The Groundbreaking Book That Redefines What It Means To Be Smart*, Newyork: Bantam Books, 2005, p. 4.

<sup>138</sup> Yanık ve Yanık, a.g.e., s. 15.



bilgilerin kaybına neden olmaktadır. Bundan dolayı muhasebe bilgi sistemlerinin geliştirilmesi hususunda birtakım temel ilkelere önem verilmesi gerekmektedir<sup>139</sup>.

Hesap verilebilirlik, şeffaflık, eşitlik ve sorumluluk gibi ilkeler muhasebe bilgi sistemlerinin pozitif açıdan geliştirilmesine yol açmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi, işletmelerdeki bütün iş sürecini ve ekonomik gelişmeleri, kaydetmekte ve raporlamaktadır. MBS, defter tutma kavramından çıkıp, raporlamalar, analizler ve yorumlamalara açık olarak daha kapsamlı duruma gelmektedir. Yönetim ve işletmelerin işlevlerinin hepsinde muhasebe sisteminin aktif rolleri bulunmaktadır<sup>140</sup>.

Yönetim işlevi olan planlamanın, kontrolün ve kararların alınması, kamunun aydınlatılma ilkesi ile MBS gelişmeye devam etmektedir. Muhasebe, toplumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirirken en büyük gücünü, desteğini işletme içinden ve dışından parayla ölçülebilen bilgi birikimlerinden almaktadır. Bilgilerin önemli üretim faktörlerinden olması ve bilgilerin üretilmesi, iletilmesi ve paylaşım teknolojisinin küresel boyutta geniş kullanım alanı bulması şirketleri ve toplumları etkilemektedir<sup>141</sup>.

#### 1.3.4.1. İnsan Etkeni İlkesi

İnsan etkeni ilkesi genel olarak, muhasebe bilgi sisteminin gelişimini, insan etkeni ilkesine bağlı olarak ele almaktadır. Bundan dolayı sistem, insan etkenini dikkate alarak geliştirilmektedir. Böylece Muhasebe Bilgi Sisteminin genel çalışma şekli insanlar sorumlu olmaktadır. İnsanların sorumlu olmasından dolayı da deneyimler, beklentiler ve istekleri ile sistemin sosyal yapısı oluşmaktadır. Bu nedenle etkili bir muhasebe bilgi sisteminin, belli temellere dayanıp, sağlam bir sosyal yapı oluşturması gerekmektedir. MBS'de etkili olan insan etkeni ilkesi; sayesinde bu sosyal yapının oluşması ve kişilerin sistemi benimsemelerinde etkili olmaktadır<sup>142</sup>.

MBS, insan ile ilgili etkenleri dikkate alan bir sistem olarak gelişim göstermektedir. Çünkü MBS'nin etkin olmasından insanlar sorumlu olmaktadır. MBS'nin çalışmasıyla ilgilenen kişiler, sistemin sosyal bakımdan yapısını

---

<sup>139</sup> IAEA , **Computer Security for Nuclear Security, Implementing Guide**, NST0 45/NSGC9 Draft, International Atomic Energy Agency, Vienna, 2016a, p. 35.

<sup>140</sup> Orhan Elmacı ve Kadir Tutkavul, "Muhasebe Eğitiminde Stratejik Yol Haritasının Belirlenmesinde Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Eğitiminden Beklentilerin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma", **International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)**, 2017, Cilt: 3, Sayı: 14, 192-207, s. 192.

<sup>141</sup> Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002, 85-91, s. 85.

<sup>142</sup> İsmail Bekçi ve Havva Alkan, "Finansal Bilgi Sisteminin Hisse Senetlerine Yatırım Kararı Üzerine Etkisi: İMKB'de Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 14, Sayı: 3, 1-20, s. 4.

geliştirmektedir. Sosyal yapıya giren bu kişiler iş hayatı dışındaki sosyal durumlarını ve isteklerini beraberinde getirmektedir. MBS sistemine dahil olan bu kişiler isteklerini sistemin sosyal yapısı içinde gerçekleştirmeye çalışabilir. Yalnız her bir kişinin deneyimleri ile istekleri arasında farklılık olabilir<sup>143</sup>. Bundan dolayı farklı çevrelerden gelen ve farklı istekleri bulunan kişilerin iletişimleri belirli temellere dayandırılabilir. MBS bu özelliği sayesinde üzerinde dikkatli bir şekilde düşünmek gerekmektedir. İnsan etkeni ilkesi içinde diğer bir konu ise; sosyal yapıyı meydana getiren sistemin kişiler tarafından benimsenmesi olmaktadır. Benimsenmemiş bir sistem çalışma olanağı bulamamaktadır. Etkili bir MBS, belli temellere dayanan sağlam ve benimsenmiş sosyal yapı ile gelişmektedir<sup>144</sup>.

#### 1.3.4.2. Esnek Olma İlkesi

Muhasebe bilgi sistemi, işletmelerin geliştirilmesinde ve sürekliliğinde işletmelerin dinamizmini sağlayan bilgileri sunmaktadır. MBS, işletme içerisinde birbiriyle bağlı sistemlerin arasındaki uyumu ve ilişkiyi sağlayan esnek bilgileri vermektedir. MBS'nin kurulum esnasında ve yeni MBS'lerin geliştirilmesinde, tekrar yapılandırılmasında bazı ilkeler bulunmaktadır. İşletmeler açısından girdilerin, işlemlerin ve çıktıların akışının sağlanmasında MBS bu ilkeleri göz önünde bulundurmaktadır. Esnek olma ilkesi ile beraber, gelişen teknolojilerin ve ekonomilerin karşısında yeni ilkeler oluşmaktadır<sup>145</sup>.

#### 1.3.4.3. Uygun Maliyet İlkesi

Muhasebe bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaçlarına uygun ve tutarlı olacak şekilde bilgileri sağlamak için uygun maliyetle geliştirilebilir. Uygun maliyet ilkesi; MBS'in geliştirilmesinde ilkelerin içinde en önemlisi olmaktadır. Bundan dolayı da uygun maliyetin belirlenmesi çok karmaşık bir sorun olarak ifade edilmektedir. İki tane maliyet şekli belirlenmekte; birincisi personeller, iletişim araçları, form ve donanım gibi sistemin unsurları için harcanacak parayı ifade eden görünür maliyet olmaktadır<sup>146</sup>.

Bunlardan ikincisi ise; belli dönemlerde ortaya çıkan ve önceden tahmin edilemeyen görünmeyen maliyeti ifade etmektedir. Görünmeyen maliyete; gecikmeli faturalamadan doğan mali veya sistemin sağlayacağı yanlış bilgi ile oluşacak ek maliyetler örnek olarak verilmektedir. Görünmeyen maliyetleri, önceden belirlemede

<sup>143</sup> Sürmeli vd., a.g.e., s. 202.

<sup>144</sup> Michel Foucault, **Büyük Kapatılma**, Çeviren: Ergüden, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2015, s. 45.

<sup>145</sup> Karacaer ve İbrahimoglu, a.g.e., s. 216.

<sup>146</sup> Sürmeli vd., a.g.e., s. 201.

veya tahmin etmede zorluk yaşanmaktadır. Bundan ötürü, uygun olan maliyetlerin tercih edilmesindeki temel etkenler görünür maliyetler olmaktadır<sup>147</sup>.

#### 1.3.4.4. Örgüt Yapısı İlkesi

Sınırları, yetkileri ve sorumlulukları belli olan muhasebe bilgi sistemi, yapıları ve sınırları belli olan işletme yapısı içerisinde etkili olmaktadır. İşletme, muhasebe bilgi sisteminin gerek duyduğu bilgilerin akışını zamanında ve doğru şekilde sağlamaktadır. İşletme muhasebe bilgi sistemini, hızlıca değişmekte olan bilgilerin kaynaklarına göre, bilgileri yönetecek olan insanları dikkate alıp oluşturmaktadır. MBS, güvenilir olan, gerçekçi tahminlere yönelik bilgileri elde etmek için gerekli olmaktadır<sup>148</sup>.

Örgüt yapısı, muhasebecilerin işveren ve müşterilerinden meydana gelen çalışma çevrelerine bilgi zenginliği katmaktadır. Bununla beraber örgüt yapısı, becerilerin gerçekleştirilmesine yönelik temel oluşturmaktadır<sup>149</sup>. Muhasebe bilgi sistemi, tam olarak personel yönetimi, yetkilerin ve sorumlulukların uygun dağıtımı, görev tanımının yapılmasını ifade etmektedir. İşletme bilgileri, muhasebecilerin çalışma çevreleriyle ilgili bilgilerini kapsamaktadır. Örgüt yapısı bakımından bilgiler; işletmenin, hükümetlerin ne şekilde organize olduklarını, finanse edildiklerini ve yönetildiklerini içeren geniş bilgileri ifade etmektedir. İşletmenin, kurumsal yönetimde başarılı olması için adil, şeffaf, açık, sorumlu olması gerekmektedir. Bununla beraber, sayılan ilkelerin uygulanması için, muhasebe bilgi sisteminde etkin raporlama sistemlerinin, etkin işletme yapılarının olması gerekmektedir. Örgüt yapısı yerleşmiş olan yönetimde bunun yanı sıra yeterli miktarda yetkin personelin olması, etkin kayıt ve arşiv sisteminin oluşturulması gerekmektedir<sup>150</sup>.

Uygun örgütsel yapıların yüksek kalitede bilgiler üretebileceği kabul edilmektedir. Merkezileşmiş olan örgütsel yapılarda, verilerin kalite kontrollerinin daha iyi şekilde yapılması mümkün olmaktadır. İşletmeler, çok daha iyi bilgilerin kalite sonuçlarını elde edebilmek için örgüt yapısına uygun olan farklı bilgilerin kalite yaklaşımlarını oluşturması gerekmektedir. Bununla beraber, erişim, sistem ve işlem kontrolünün yapılması, görevlerin ayrıştırılması gerekmektedir. Böylece, doğru ve

---

<sup>147</sup> Nasuhi Bursal, *Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulamalar*, Der Yayınları, İstanbul, 1999, s. 22.

<sup>148</sup> Karacaer ve İbrahimoglu, a.g.e., s. 216.

<sup>149</sup> Şerife Subaşı ve Bahar Suvacı, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Muhasebe Bölümünden ve Muhasebe Eğitiminden Beklentileri", *XXIX. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu*, 2010, 109-140, s. 114.

<sup>150</sup> David Minars, *Accounting, Barron's Educational Series*, Inc: New York, 2003, p. 93.

güvenilir seviyesi yüksek muhasebe bilgi sistemlerinin oluşturulması önemsenmektedir<sup>151</sup>.

#### 1.3.4.5. Anlaşılır ve Açık Olma

Muhasebe bilgi sistemi, anlaşılır ve açık bir biçimde geliştirildiği takdirde sistem içindeki eylemler kolayca izlenmektedir. Sistemin etkili olması, karmaşık bir şekil almasını gerektirmeyebilir. Anlaşılır ve açık işleme dayanan sistem, karmaşık olan sistem göre daha çabuk öğrenilmektedir. Buna göre de işletmelerin daha kolay bir şekilde çalışmalarını sürdürdüğü bilinmektedir. İşletmelerdeki açık ve anlaşılır olan sistemler, sistemin çalışma tarzından sorumlu olan kişiler, sistemi kolayca izlemektedir. Açık ve anlaşılır bir sistemler, yalnızca sistemin veya alt sistemlerin ve sistemin içinde gerçekleşen işlemlerin iyi tanımlanmasıyla sağlanabilir<sup>152</sup>.

#### 1.3.5. Muhasebe Bilgi Sistemine Ait Unsurlar

İşletmelerin klasik yapılarının modernleştirilerek bilgiye daha kolay bir şekilde ulaşılmasını sağlayan muhasebe bilgi sistemi ayrıntılara daha dikkatli bakmayı sağlamaktadır. Muhasebe Bilgi Sistemi verimliliği ve işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının sağlıklı olabilmesi noktasında da önem taşımaktadır. Muhasebe bilgi sistemi işletmelerin yapmış oldukları faaliyetler kapsamında mesleki yeterliliği bulunan muhasebeciler aracılığıyla yapılmaktadır. Devletin öngördüğü yasal düzenlemelerle belirlenmiş standartlara sahip işletmelere kendilerine ait ihtiyaçları kapsamında bilgilerinin açık bir şekilde ortaya çıkarılması için oluşturulmuştur. Doğru şekilde dizayn edilerek, işletilmeye çalışılan muhasebe sistemleri, işletmelerin doğru bir biçimde yönetilmesine katkı sağlamaktadır<sup>153</sup>.

İşletmede yapılan muhasebe işlemlerinin dağıtımını muhasebe bilgi sistemlerinin yapmaktadır. Belirtilen bu sistemde ortaya konulmaya çalışılan faktörler şunlardır<sup>154</sup>;

a. İşletme içerisinde yapılan organizasyonların kanuni şekilde raporlanması gereken bilgilere sahip olmak.

b. Güvenilirliğine şüphe olmayan muhasebe bilgilerine ihtiyaç duyanlara teminine imkân sağlamak.

<sup>151</sup> Demir, a.g.e., s. 148.

<sup>152</sup> Sürmeli vd., a.g.e., s. 203.

<sup>153</sup> Ümit Gökdeniz, "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2005, Sayı: 27, 86-94, s. 86.

<sup>154</sup> Kaya Banar, *Muhasebe Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s. 11.

İşletmeleri meydana gelebilecek iç ve dış risklerden muhasebesel bilgiler kötüye kullanılmalara karşı korumaktadır. Bu kısımda, iletişim araçları, yazılım ve donanım, personel, raporlar izah edilecektir.

#### 1.3.5.1. İletişim Araçları

İletişim araçları, verilerin ve bilgilerin toplanmasını, toplanmış olan verilerin bilgi işleme faaliyetine tabi tutulması için gereksinim duyulan belgeleri ifade etmektedir. İletişim araçlarının belgeleri kayıt ortamını; kayıttan, sınıflandırmadan, özetlemeden, hesaplamadan, depolamadan, çoğaltmadan ve iletmeden oluşturmaktadır. Kayıt ortamlarını ve iletişim olanaklarını oluşturan iletişim araçlarının işlemleri; süre, nitelik-nicelik, mekân, kişiler gibi değişik taraflarıyla ortaya konmaktadır. Bununla beraber bu taraflar, muhasebe bilgi sistemine yönelik verileri veya bilgileri somutlaştırmakta, kanıtlanır duruma getirmektedir<sup>155</sup>.

İletişim araçları; ilk işlemler ve kayıt belgeleri olarak iki bölüme ayrılmaktadır. İletişim araçlarında ilk işlem belgeleri, işletme faaliyetine dair verileri veya bilgileri ilk kez kaydeden belgeleri ifade etmektedir. İlk işlem belgelerine örnekler, faturalar, müstahsil makbuzları, bonolar, poliçeler, gider pusulaları, çekler, perakende satış vesikaları, serbest meslek makbuzları gösterilmektedir. Bunun yanı sıra kasa kayıt fişleri, taşıma ve sevk irsaliyeleri, ücret bordroları, yolcu listesi, günlük müşteri listesi, yazışma belgesi, ilk madde ve malzeme kullanım belgeleri, işçi çalışma kartları da sayılmaktadır. Kayıt belgelerinin, verileri ve bilgileri genellikle ilk işlem belgesine dayanıp kaydedilmekte ve işlemlere tabi tutulmakta kullanılan, devamlılık belirten belgeler olmaktadır. Kayıt belgelerine, yevmiye defterleri, büyük defterler, envanter defterleri, stok kartları örnek verilebilir<sup>156</sup>.

İşletmeler, teknolojik gelişmelere paralel olacak şekilde muhasebenin ürettiği mali raporları, ilgili birimlere iletişim araçlarıyla beraber internette de sunmaya başlamaktadır. Bununla beraber internetin sağladığı ortamında sunulmaya başlanan bilgilerin güvenli şekilde ilgili kesimlere ulaştırılması gerekmektedir. İnternette kamuoyu bilgisine sunulan mali raporların değiştirilmesi, yanlış bilgilendirme olacağı

---

<sup>155</sup> Yanık ve Yanık, a.g.e., ss. 34-35.

<sup>156</sup> Petr Forte, "Data Rich, Information Poor: Data, Information and Decision Support in the NHS", *European Journal of Information Systems*, 1994, Volume: 2, No: 3, 148-154, p. 148.

için işletmeleri zor durumda bırakacağı düşünülünce, internet ortamında bilginin güvenliği özellikle önem taşımaktadır<sup>157</sup>.

İletişim araçlarının sayesinde bilgiler üreten işletmeler ve üretilen bilgilere gereksinim duyan finansal tabloların kullanıcıları arasında bağ gittikçe güçlenmektedir. Teknolojinin geliştiği çağda tüm sistemlere ait olan bilgiler ve belgeler bilgisayarda kayıtlı olduğundan donanımların, yazılımların önemi artabilir. MBS, bilgi teknolojisi sistemine giren, işletmeyle ilgili konularda yönetime ve kontrole yardımcı olacak biçimde tasarlanan araç olarak ifade edilebilir<sup>158</sup>.

Muhasebe bilgilerinin kaydedilmesi aşamasından kullanıcı kitlesine sunulma aşamasına kadar insan faktörü ve iletişim araçlarının unsurları süreçlerin bizzat içerisinde yer almaktadır. Muhasebe bilgi sistemindeki unsurlar, iletişim araçlarından, bununla beraber donanımların ve yazılımların raporlardan meydana gelmektedir. İletişim araçları insan kaynaklarında olduğu gibi işletmelerin diğer sistemlerinde de en önemli faktör olarak görülmektedir<sup>159</sup>.

#### 1.3.5.2. Yazılım ve Donanım

Muhasebe bilgi sisteminde kullanılan donanımlar işletmenin ekonomik koşullarına, bilgi işlem eylemlerinin yoğunluğuna ve benimsenen bilgi işlem yöntemlerine ve bunları kullanacak personelin vasıflarına göre değişiklik gösterebilir. Muhasebe bilgi sistemi, veri veya bilgileri yönetsel karar almada yardımcı olan bilgilere dönüştüren bir sistemdir. Dönüşümü sağlamak üzere yapılan bilgi işlem faaliyetleri; manuel bilgi işlem, makine ve bilgisayara dayalı bilgi işlem yöntemlerine göre yapılmaktadır. Daktilo, kasa tahsil makinaları, basit hesap makinaları, okuyucu, yazıcı, bilgisayar gibi donanımlar, işletme bu yöntemlerden hangisi veya hangilerini kullanıyorsa bilgi toplama işleme tabi tutma sırasında bunlardan yararlanabilir<sup>160</sup>.

---

<sup>157</sup> Berna Demir, "Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Güvenliği", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2005, Sayı: 26, 147-156, s. 155.

<sup>158</sup> Mehtap Bulut Deniz ve Yusuf Cahit Çukacı, "Muhasebe Bilgi Sistemi Bağlamında Çevre Muhasebesinin Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018, Sayı: 27, 70-93, s. 73.

<sup>159</sup> Dominique Xardel and Ömer Ergun, *Doğrudan Pazarlama*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994, s. 3.

<sup>160</sup> Yanık ve Yanık, a.g.e., ss. 35-36.

MBS'de etkili olan bilgi işlem teknolojileri iletişim ve bilgisayar telekomünikasyon teknolojilerini kapsamaktadır. Bilgi teknolojilerinin başlıca bileşenleri aşağıda sıralanmaktadır:<sup>161</sup>

1. Bilgi işlem teknolojileri bilişim teknolojileri; bilgi işlemlerde donanım ve yazılım teknolojisi kullanılmaktadır.
2. Uydu teknolojileri; uydu aracılığı ile birlikte bilgi aktarımını sağlamaktadır.
3. Mikro-elektronik teknoloji; daha hassas ve hızlı işlem biriminin gelişmesine yönelik bilim ve teknoloji olmaktadır.
4. Telekomünikasyon teknolojileri; iletişimde geliştirilen yeni, dijital, fiber optik lazer teknolojiler, akıllı terminal, internet, tele işlem, telekonferans, fax ve video-disk gibi teknolojiler sayılmaktadır.
5. Esnek otomasyon teknolojileri de bu grup içerisinde sayılmaktadır.

MBS, bilgisayarların donanımını ve yazılımını, yazılımların ve donanımların nasıl kullanılacağını belirleyen yöntemler, bilgilerin depolandığı veri tabanı ve personeller olarak ifade edilmektedir. Bununla beraber yazılım ve donanım unsurları sistemin fiziksel bölümlerini oluşturmaktadır. Muhasebe bilgi sistemini oluşturan diğer etmenler ise, bilgi işlem fonksiyonu ve kullanıcı tarafından elde edilmiş olan çıktı olarak sayılmaktadır<sup>162</sup>.

Muhasebe bilgi sistemi, genel olarak işletme ve endüstri alanlarında kullanılan bir kavramı ifade etmektedir. Muhasebe bilgi sistemi, bilgisayarlar, yönetimler ve muhasebe alanlarını içeren üç unsurun da yakın ilişki içerisinde olmasını gerektirmektedir. Böylece bu özellikleri ile MBS tekil sistemlerden ziyade çok geniş bir konsept olmaktadır. Bilgisayarın bütün işletmelerde etkin şekilde kullanılmasından dolayı MBS'nin uygulama alanları genişlemektedir<sup>163</sup>.

### 1.3.5.3. Personel

MBS sürecinde yer alan; çoğaltma, hesaplama, kaydetme, saklama, özetleme, sınıflandırma ve yayma işlemlerini yapacak, çalışmaya vakıf, sistemin yürütülmesi için personel gerekmektedir. Bununla beraber muhasebe bilgi sisteminde yer alacak yöneticilerin uygun bir örgüt iklimi içerisinde görevlendirilmeleri gerekmektedir. Muhasebe yöneticilerin genel olarak işletmenin yapısına ve sistemin çalışma şekline

---

<sup>161</sup> Coşkun Can Aktan ve İstiklal Vural (Editörler), *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 28.

<sup>162</sup> Anameriç, a.g.e., ss. 90-91.

<sup>163</sup> Rozi Mizrahi, "Kobi'lerde Muhasebe Bilgi Sistemi'nin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 10.

göre şekillenmektedir. Bunun yanı sıra MBS'de yöneticilerin sayısı, sistemdeki işin yoğunluğuna, işlerin kapsamına ve bilgi sistemine verilen değere göre değişebilir. MBS'de yöneticilerin, mesleki eğitimlerinin, iş tecrübelerinin, uygun karakter özelliklerinin, etkin iletişim vasıflarının ve etik kurallara bağlı olmaları beklenmektedir. Öyle ki mesleki eğitim; muhasebe, maliye, işletme konuları gibi alanlarda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Personellerin mesleki deneyimleri, işlerin çok daha doğru, hızlı ve güvenli gerçekleşmesini sağlayan yöneticilerin istenen önemli vasıf sayılmaktadır<sup>164</sup>.

MBS sistemini meydana getiren unsurlar; personeller, bütçe, teknolojik faktörler, kültürel altyapılar, yasal düzenleme ve standartlar önemli olmaktadır. Personel unsuru, MBS'nin tasarımında, kuruluşunda, uygulanmasında ve yenilenmesinde ve evrelerin bütün aşamasında yer alması gerekmektedir. MBS'de temel amaçlardan biri de personelin edindiği iş deneyimlerinin diğer yöneticilerin ve sisteme aktarılmasını açıklamaktadır. İşletmelerde yapılan tüm aktiviteler, kişiye değil, sisteme bağlı olacak şekilde işlenmesini MBS'nin esas felsefesini oluşturmaktadır. Personellerin edindiği bilgilerin, deneyimlerin ve yeteneklerin sisteme dahil edilmesi ile birimin bireye olan bağımlılığı ortadan kalkmaktadır. Personeller tarafından yapılan hata, sistemi meydana getiren diğer personeller tarafından düzeltilmeli ve birimlerin arasında personel değişimi olacak şekilde eleman yetiştirilmesi gerekmektedir<sup>165</sup>.

#### 1.3.5.4. Raporlar

Raporlar, muhasebe bilgi sistemlerinin süreçlerinden sonra elde edilen çıktılar olmaktadır. Bunun yanı sıra; üst yönetimlerin istediği ve kontrol amacıyla kullanılan raporlar iç raporlar olarak ifade edilmektedir. İç raporlar genellikle, kontrol raporları şeklinde ifade edilmekte, bütçeleme ve işletme faaliyetlerinde karşılaştırma yapabilme olanaklarını sağlamaktadır<sup>166</sup>.

Raporlar, yöneticilerin alacakları kararların esas dayanak noktasını meydana getirmektedir. Bilançolar, gelir tabloları, bütçe, performans, maliyetler, stok kontrolleri, üretimler ve satış raporları iç raporlara örnek verilebilir. Bununla beraber dış raporlar, işletmelerle alakalı üçüncü kişilere, işletmelerin finansal hali ve performansları hakkında bilgi vermek için sunulan raporlar olmaktadır. Dış raporların kaynağını,

---

<sup>164</sup> Yanık ve Yanık, a.g.e., s. 13.

<sup>165</sup> Hüseyin Odabaş, "Bilgi Yönetimi Sistemi", *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi*, (Editörler: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Vural), Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 70.

<sup>166</sup> Yanık ve Yanık, a.g.e., s. 36.



muhasabe sistemlerinin yanı sıra diğer çeşitli alanlar da yer alabilir. Bu çeşitli alanlara, yıllık faaliyet raporu hazırlanması, ülkelerin sosyal ve ekonomik göstergelerden yararlanılmasını gerektirmektedir. Dış raporlara örnek olarak; gelir tabloları, yıllık faaliyet raporu, vergi iade raporları, kredi kurum raporları, sermaye piyasaları için açıklanan mali tablolar verilebilir<sup>167</sup>.

Muhasebe bilgi sistemleri birimlerinin ilk sorumluluğu, her mali senenin sonunda gelir ve bilanço tablosu biçiminde güvenilir raporlar üretmek sayılmaktadır. İşletmelerin bütün mali durumları ve faaliyet sonuçlarını gösteren tabloların, işletme tarafından yayımlandığı bilinmektedir. Vergi memuru, denetçi, gümrük dairesi ve hissedar gibi işletme dışındaki diğer taraflar tarafından hazırlanan raporlar incelenmektedir<sup>168</sup>.

Hazırlanan raporların içindeki rakamlarda doğruluğun sağlanması ve mali kayıtlarda güvenilirliği konuları, raporlara verilen önemi sergilemektedir. Raporlarda hazırlık aşaması, kayıtların düzeltilmesini, mali tablolarda hazırlığı ve hesapların kapatılma sürecini kapsamaktadır. Bununla beraber MBS, işletmelere dair mali bilgilerin raporlar şeklinde ilgili taraflara sunulması için her bir işletmenin dili olarak ifade edilmektedir. Muhasebe bilgi sistemleri, işletmeler açısından önemli ve gizli olan bilgileri barındığından dolayı işletmelerin istihbaratı olarak da görülmektedir<sup>169</sup>.

İşletmelerde muhasabe yönetimin iyi kararlar alması ve işletme yönetimi için ihtiyaç duyulan gerekli bilgiler, raporlar ile sağlanmaktadır. Yöneticilerin planlamalarında ve kontrol faaliyetlerinde, çok fazla işletme problemleri ile bu raporların sunduğu bilgiler sayesinde atlatılmaktadır. Raporların yöneticilere sağladığı bu bilgiler ile farklı alanlarda karar almak durumunda kalabilirler. Bunun dışından yönetim raporla sisteminde üretilen tipik raporlar bulunmaktadır. Bütçe, sapma, maliyet, hacim, sorumluluk ve kar raporları yönetim raporları arasında sayılmaktadır. Böylece raporlar, işletme geleceği için karar alan yöneticilere, ileriye dönük bilgi almada kolaylık sağlamaktadır<sup>170</sup>.

---

<sup>167</sup> Ray H. Garrison, *Managerial Accounting, Concepts For Planning*, Control, Decision Making, Sixth Edition, Richard D. Irwin, Boston, 1991, p. 96.

<sup>168</sup> Yanık ve Yanık, a.g.e., s. 13.

<sup>169</sup> Stephen A. Moscovice ve Mark G. Sımkın, *Accounting Information Systems Concepts and Practice for Effective Decision Making*, Third Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 1987, s. 46.

<sup>170</sup> Sürmeli, a.g.e., s. 203.

### 1.3.6. Muhasebe Bilgi Sistemine Yönelik Alt Sistemler

Bilgi sistemi, işletmelerin faaliyetlerine dair bilgileri üreten alt sistemlerden meydana gelen bir sistemler bütünü olmaktadır. Bilgi sistemi bütünsel şekilde işletme; üretim, pazarlama, personel, muhasebe ve finansal bilgi sistemlerinden oluşmaktadır. Birbirine bağımlı olan alt sistemler, işletme bilgi sisteminde ihtiyaç duyulan bilgileri üretmek amacıyla ilişki içerisinde bulunmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi, işletme bilgi sisteminde bir alt sistem olmaktadır. Alt sistemlerin ilişkisini sağlamada muhasebe bilgi sistemi, diğer bilgi sistemleriyle ayrı ayrı ve yönlü bir ilişkiyi içermektedir<sup>171</sup>.

Muhasebe bilgi sistemi, diğer alt sistemlerden elde edilen finansal verilerin sistem içerisinde, karar alıcı kişilere hızla iletilmesini sağlamaktadır. Pazarlamadan, üretimden, finanstan ve insan kaynaklarından sağlanan veriler, MBS'de işletme yöneticileri tarafından karar almada kullanılacak bilgiye dönüşmektedir. Ayrıca MBS, alt sistemler içinde haberleşme ve kaynakların eşgüdümlü şekilde kullanılması için fonksiyonel işlevler görmektedir. Böylece MBS, yöneticilere ve denetçilere faaliyetlerinin kontrolüne dair, alt bilgi sistemlerinden sağlanan bilgilerin temel kaynağını oluşturmaktadır<sup>172</sup>. Bu kısımda, maliyet muhasebesi, finansal muhasebe, yönetim muhasebesi izah edilecektir.

#### 1.3.6.1. Maliyet Muhasebesi

Dünya ekonomisinin seyrini ve dolayısı ile ticareti etkileyen, Fransız Devrimi, Birinci Dünya Savaşı, Dünya Ekonomik Krizi ve İkinci Dünya Savaşı gibi olaylar yaşanmıştır. Bütün bu olaylardan sonra, daha çok mekanik gücün, hammaddenin, üretilmiş malların, değer, ulaşımın, sanayinin ve ticaret süreçlerinin geliştiği bilinmektedir. Böylece zaman içinde eski ve basit yapımın yerini çok daha ucuz ve bazen kaliteli ürünler yapan fabrikalar almıştır<sup>173</sup>.

Ekonomik gelişmeler maliyet muhasebesinin uygulamalarında öncü olmuştur. Maliyet muhasebesi faaliyetleri işletme yöneticilerin, doğru kararlar almasında şeffaf, doğru, güvenilir, tam zamanında ve hızlı bilgiler sunmaktadır. Bunun için de maliyet muhasebesi, ürün ve hizmet üretilen işletmelerde yöneticilere bu bilgileri sağlamaktadır. Böylece maliyet muhasebesi; birim maliyetinde, planlamada ve kontrol faaliyetlerinde kullanılmak için analitik bilgiler üretmektedir. Rekabet artışının ve

<sup>171</sup> Dinç ve Abdiğlu a.g.e., s.162.

<sup>172</sup> Dinç ve Abdiğlu, a.g.e., ss. 167-168.

<sup>173</sup> Süleyman Yükçü ve Gülşah Atağan, "20. Yüzyılın İlk Yarısında Maliyet Muhasebesinin Gelişimi", *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 2012, Sayı: 2, 39-67, s. 39.

istihdam azalmasının faaliyetlerinde, verimlilik sağlamaya yönelik maliyet muhasebesine ilgi artmaktadır<sup>174</sup>.

Maliyet muhasebesi, üretilmiş olan ürün ve hizmetin maliyetini meydana getiren, yer, ilgili ürün ve hizmet cinsi bakımından belirleme ve izleme olanağı sağlayan hesap kayıt sistemi olmaktadır. Böylece, maliyet muhasebesine genel olarak işletmelerin iç yapısını ilgilendirdiği için Analitik veya İşletme muhasebesi denilmektedir. Bunun dışından ilgi alanına endüstri işletmeleri girdiğinden dolayı Endüstri veya İmalat muhasebesi denilmektedir. Maliyet muhasebesinin başlıca amaçları ise; ürünlerin maliyetlerini saptamak ve maliyetlerin kontrol edilmesine yardımcı olmak gibi ifade edilebilir. Bununla beraber diğer amaçlar ise; planlama ve özel yönetimlerin kararlarının alınmasına katkıda bulunmak da sayılabilir<sup>175</sup>.

Maliyet muhasebesi sistemi, işletmelerin faaliyetlerine dair bilgilerini sağlamada etkili olmaktadır. Maliyet bilgileri; geleneksel muhasebenin tarihi verileriyle beraber bütçe ve standart maliyet gibi gelecekle alakalı planları barındıran işletme içi bilgileri de sunmaktadır. Bunun dışında artan rekabet ve işletmelerin açılımlara zorlanması ile birlikte fiyatların üstünde ciddi baskılar oluşturulmaktadır. Rekabet içerisinde işletme, fiyatlarını istediği seviyeye çıkaramadığı gibi bazen mevcut fiyat seviyesini bile korumakta zorlanabilir<sup>176</sup>.

İşletmelerin sürdürülebilir karlılık seviyesine ulaşabilmesi için, üretim sürecine ve maliyetine daha fazla odaklanması gerekmektedir. Birim maliyetini düşürerek maliyet liderliğinin elde edilmesini isteyen işletme, üretim sürecini daha başarılı şekilde yönetebilir. Bunun için de üretim takip sistemine ve maliyet muhasebesi bilgilerine daha çok önem vermesi gerekmektedir<sup>177</sup>.

### 1.3.6.2. Finansal Muhasebe

Finansal muhasebe sistemi, işletmeler için kullanıcı kitlesine bilgiler sağlarken, işletme dışındaki kişi ve diğer işletme birimlerine de bilgi ihtiyaç duyulan bilgiyi vermektedir. Finansal muhasebe sisteminin üretmiş olduğu bilgiler finansal nitelikler

---

<sup>174</sup> Nedim Yüzbaşıoğlu, "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları", *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, Sayı: 12, 387-410, s. 387.

<sup>175</sup> Kerim Bahar, *Maliyet Muhasebesi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2. Baskı, Eskişehir, 2004, s. 3.

<sup>176</sup>Hüseyin Dalğar, "İşletmelerde Maliyet Muhasebesi ile Entegre Üretim Takip Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2012, Sayı: 56, 29-50, s. 30.

<sup>177</sup> John K. Shank, ve Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management*, The Free Press, New York, 1993, s. 20.

taşımaktadır. Bununla birlikte bilançolar ve gelir tabloları olarak ifade edilen temel mali tablolar oluşturulmaktadır. Mali tablolar ise fon, nakit, öz sermaye değişim tabloları gibi ek finans tablolarının aracılığıyla bilgiler kullanıcılara iletilmektedir. Bütün bu tabloların hazırlanış amacından yola çıkarsak eğer finansal muhasebenin dışı dönük olduğunu görmekteyiz. Başlat ve satış, harcama ve alma, üretim, insan kaynakları ve maddi olan varlık işlemlerin hepsi birer finansal muhasebe sürecinin son aşaması olmaktadır<sup>178</sup>.

### 1.3.6.3. Yönetim Muhasebesi

Yönetim muhasebesi sisteminin, işletmelerin üreticilerine sunmuş olduğu bilgilerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Yönetim muhasebesi tarafından doğru ve zamanlı sunulan bilgiler, sürekli değişim gösteren iş hayatında vazgeçilmez bir unsur olmaktadır. Öyle ki yoğun rekabetin yaşandığı işletmelerde sağlıklı kararların alınabilmesi, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmeleri açısından yönetim muhasebesi bilgi sistemleri gerekmektedir. Böylece yönetim muhasebesinden sağlanan bilgilerle, yöneticiler karar alırken seçeneklere ilişkin bilgileri elinde bulundurabilir<sup>179</sup>.

İşletme yönetimi içerisinde önemli bir araç olan muhasebe, işletmeler açısından sadece finansal neticeleri yansıtan göstergeler olmamaktadır. Bununla beraber, yönetimlerde ve karar alma süreçlerinin tüm aşamalarında temel bilgi sistemini MBS, oluşturmaktadır. MBS'den alınan veriler, performans yönetiminde kullanılıp, performans yönetimi ile işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ne derece ulaştığını ortaya koymaya çalışmaktadır<sup>180</sup>. Böylece yönetim muhasebesi, MBS verilerinin elde edilme sürecinde ve kullanımında başarılı sistemlerin başında yer almaktadır. Çünkü MBS, yönetimlerin, işletmelerin geleceği ile alakalı olarak bilgilerin nasıl kullanılacağını belirleyip, işletmeler için stratejik önem barındıran rekabet aracı olmaktadır. Yönetim muhasebesi için, MBS'de sistemli biçimde belgeleri ve verileri saklamanın, gerçek kayıtların yapılması yönetim muhasebesinde yer alan ilkelerin hepsinin olumlu etkilemektedir<sup>181</sup>.

<sup>178</sup> Acar ve Dalğar, a.g.e., ss. 30-31.

<sup>179</sup> Rabia Aktaş, "Yeni Bir Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Yöntemi Olarak Kaynak Tüketim Muhasebesi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2013, Sayı: 58, 55-76, s. 57.

<sup>180</sup> Aysel Güney, "Performans Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2012, Cilt: 4, Sayı: 2, 11-18, s. 12.

<sup>181</sup> Halis Kalmış ve Burcu Dalgın, "Muhasebe Bilgilerinin Karar Almada Kullanımının Önemi ve Çanakkale'de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2010, Sayı: 46, 112-128, s. 112.

### 1.3.7. Muhasebe Bilgi Sistemine Yönelik Bilgi İşlem Evreleri

Muhasebe bilgi sistemine yönelik bilgi işlem evreleri; işlemlerin analiz edilmesini, işlemlerin etkilerinin kaydedilmesini içermektedir. Bunun yanı sıra, işlemlerin etkileri özetlenmekte ve raporların hazırlık aşamalarından meydana gelmektedir. Bununla beraber, muhasebe süreci içinde işlemlerin analiz edilebilmesinde, işlemler kaydedilebilen ve kaydedilemeyen olarak ikiye ayrılması gerekmektedir. Bundan dolayı yapılan işlemin, muhasebe eşitliği ilkesini nasıl etkilemekte olduğu üzerine analizler yapılabilir. Böylece işlemin analiz edilmesi sırasında, faturalardan, fişlerden, çeklerden ve kaynak belgelerden yararlanılabilir<sup>182</sup>. Bu kısımda, iletme, özetleme, saklama, kayıt etme, hesaplama ve sınıflandırma izah edilecektir.

#### 1.3.7.1. İletme

Bilgilerin iletimi, paylaşımı, erişimi her daim vazgeçilmez gereksinimlerden biri olmaktadır. Teknolojilerin gelişmesi, bilgilerin elektronik ortamlarda paylaşımını ve transfer edilmesini kolaylaştırmaktadır. Verilere kolay ulaşılması gizlilik kavramının ön plana çıkmasını sağlamakta, geliştirilmiş olan metotların güvenlik açısından üstün olmalarını gerekli kılmaktadır. MBS'de bilgilerin iletilmesini, bilgilerin, yorumların bir bölümden diğerine ya da işletmeler arası karşılıklı aktarılmasını ifade etmektedir<sup>183</sup>.

İletişim işletmede astların ve üstlerin arasındaki bilgileri, verileri, algıları ve düşünceleri iletme işlevini bulundurmaktadır. İşletmede etkin yönetim için iyi gelişmiş bir iletişim süreci olası gerekmekte ve böylece örgütsel amaçlara ulaşılmaktadır. Nitekim, işletmelerin işleyişini ve amaçlarını gerçekleştirmesi için, işletme bölümlerinin çevresi ile arasında sürekli olarak bilgi akışı sağlanmaktadır<sup>184</sup>.

Kamu işletmesinde bilgilerin iletilmesi, işletmede resmi yapı içerisinde, belirli kurallar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Çok katmanlı işletmelerde, bir bilginin tanımlanması için belgenin dikey ve yatay olarak çok kere taşınması gerekmektedir. Böylece, zaman kaybının olmasıyla hizmet maliyetleri artmakta, işletmedeki birim ve

<sup>182</sup> Yanık ve Yanık, a.g.e., s. 23.

<sup>183</sup> Hülya Ölmez and Ursula Kretzschmar, "Potential Alternative Disinfection Methods for Organic Fresh-Cut Industry for Minimizing Water Consumption and Environmental Impact", *LWT-Food Science and Technology*, 2009, Volume: 42, N: 3, 686-693, s. 689.

<sup>184</sup> İrfan Ertekin, "Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel İletişim Algısı", *Journal Of Emerging Economies And Policy*, 2017, Volume: 2, Sayı: 1, s. 17.

bireyler arasındaki iletişim ortadan kalkarak, yatay iletişimin kurulması engellenmektedir<sup>185</sup>.

Bilgilerin iletilmesi, verimsizliğin giderilmesini, kaynaklardan en üst düzeylerde yararlanılmasını, stratejik planlamanın sağlıklı biçimde devam etmesini sağlamaktadır. Böylece, yöneticilerin kendinden neler beklenildiğini, işlerin nasıl yapılması gerektiğini ve üstlerin neler düşündüğünü öğrenmektedir. İşletme yaşamında bilgilerin iletilmesi ve alınması yönetsel bakımdan önemli olduğu kadar, yöneticilerin olumlu tutum geliştirmesinde de etkili olmaktadır<sup>186</sup>.

### 1.3.7.2. Özetleme

Özetleme, verilerin temel noktalarının göz önünde bulundurularak yoğunlaştırılması ve kullanıcı için yararlı biçime dönüştürülmesi olarak ifade edilmektedir. Özetlemede bilgi ve veriler sıralama, hesaplama ve sınıflandırma aşamalarında belli bir sıra ve düzende yer almakta ancak bu aşamalarda içerikleri bakımından değişim olmamaktadır. Muhasebe bilgi sistemi; özetleme, iletme ve çoğaltma işlemleri için gerekli özetleme ortamını, belgeler sayesinde oluşturabilmektedir. Üst kademe yöneticiler karar verme sürecinde ayrıntılardan arındırılmış ve özetlenmiş veri ve bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerde kullanılmakta olan iletişim araçları genel de çeşitlilik arz etmektedir. İletişim araçlarının en önemli görevi, iletişimin temel taşı olan mesajı, alıcılara net biçimde ulaştırmaktır<sup>187</sup>.

Özetleme; kullanıma sunulmadan önce bilgileri çoğaltmak, başka bilgiler ile harmanlamak ardından özetlemek ve mutlaka denetimden geçirmek gerekmektedir. Danışanın iyi dinlenip doğru yansıtılması, eski eksik bilgisinin yeni bilgi doğrultusunda tekrar değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Yeni bilginin benimsenmesi ve bilişsel yapıyla geliştirilmesi ya da bütünlüştürülmesini takiben sorulacak uygun sorular ile ortaya çıkan yeni bilginin özetlenmesi olarak tanımlanmaktadır<sup>188</sup>.

---

<sup>185</sup> Berat Bir Bayraktar ve Asiye Kakırman Yıldız, "Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği", *Bilgi Dünyası*, 2007, Cilt: 8, Sayı: 2, 280-296, s. 295.

<sup>186</sup> Kuddusi Yazıcı, "Kamuda Stratejik Planlamanın Başarısız Olma Nedenleri ve Çözüm Önerileri", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014, Sayı: 28, s. 21.

<sup>187</sup> Hakan Anameriç, "Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı", *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi*, (Editör: Aktan C. C. ve İ. Y. Vural), Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 86.

<sup>188</sup> T. C. Millî Eğitim Bakanlığı, *Büro Yönetimi Büro Yönetimi Modelleri*, Ankara, 2011, 1-51, s. 13.

### 1.3.7.3. Saklama

Saklama; bilgi sistemleri kapsamında yapılan işlemlerin ve bu işlemler kapsamında işlenen, iletilen ve saklanan bilgilerin gizliliğini sağlamak için önlemler alınmasını ifade etmektedir. Gizliliği sağlamak için yapılacak işlemler aşağıda askeri düzeyde belirtilmektedir<sup>189</sup>;

a. Verilere erişim yetkilerinin kişilerin görev ve sorumlulukları kapsamında belirlenmesi, erişimlerin kayıt altında tutulması, bu kayıtların yetkisiz kişilerin erişim ve müdahalesine karşı korunması,

b. Bilgi sistemleri yapısı, iş ve işlem çeşitliliği temel alınarak verilerin önem derecesine uygun olarak önlemlerin alınması,

c. Bilgi sistemleri uygulamaları kapsamında yürütülen işlemlere ilişkin işlenen, iletilen ve saklanan önem değeri yüksek verilerin bilerek veya yanlışlıkla kurum dışına sızdırılmasını önlemek amacı ile gerekli önlemlerin alınması

d. Veri gizliliğini sağlamak için şifreleme yöntemlerinin kullanılması durumunda, sağlamlığı ve güvenilirliği ispatlanmış algoritmalar kullanılmalıdır. Geçerliliğini yitirmiş, kırılmış veya çalınmış şifre anahtarlarının kullanılmaması, verinin ve operasyonun önem değerine göre anahtarların değiştirilme zamanlarının belirlenmesidir.

Muhasebe bilgi sistemleri dahilinde de bilgi işlem biriminin dışında görev yapan personellerin yapacakları hatalar, muhasebe verilerinin işleme sürecinde yapılmaktadır. Bilgilerin işleme ve saklanma sürecinde, işletmede kullanılan programlarda verilerin kopyalanması ve yok edilmesi, programların yetkisi olmayan personel tarafından değiştirilmesi engellenerek gerekli olan önlemler alınmıştır. Donanımın fiziksel açıdan korunabilmesi de önemlidir çünkü verilerin hırsızlık ve yangın gibi tehlikelerden korunması gereklilik arz etmektedir<sup>190</sup>.

Sistem içindeki etkili kontrol mekanizması, bilgi işleme aşamalarında güvenilir veri üretimine katkı sağlamaktadır. Personelin yetersiz eğitim alması, ihmal, yorgunluk ve verileri silmesi bilginin saklanmasına engel teşkil etmektedir. Bundan dolayı, bilgilerin kazara zarar görmelerini önlemek için işletmede erişim yetkisi olan kişilere, iş ve bilginin güvenliği konusunda eğitim verilmelidir. Bilginin saklanması için

<sup>189</sup> Bilgi Sistemleri Yönetimi Tebliği, a.g.e., s. 7.

<sup>190</sup> Berna Demir, "Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Güvenliği", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2005, Sayı:26, 147-156, s. 151.

işletmede aktif olan iç kontrolün geliştirilmesi, girdilerde kasıtlı veya kasıtsız oluşabilecek tehditlerin önüne geçmektedir<sup>191</sup>.

#### 1.3.7.4. Kayıt Etme

Muhasebe bilgi sistemlerine yönelik işlemlerin kaydedilmesinde, günlük nitelikteki mali işlemlere ait olan belgelerin kullanıldığı ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra muhasebeciler, basit ve karmaşık görülen mali işlemleri kaydetmektedir. İşletmelerin MBS'ye yönelik, bütün bilgilerinin maddeler şeklinde, tarih sıralamasına göre kaydedildiği belgeler, defter olarak ifade edilmektedir. Böylece işlemlerin etkileri, günlük mali işlem yevmiye defterlerine ve büyük defterlere kaydedilmektedir<sup>192</sup>.

Günlük mali işlemlerin yevmiye ve büyük defterlere kaydedilmesinden sonra, genel ve geçici mizan hazırlanmaktadır. Hazırlanan mizan ardından, işlemler günlük analiz edilmektedir. Kaydedilmiş olan günlük işlemlere, benzer yevmiye kayıtlarını sınıflandırmak ve gruplandırmak gerekebilir. Günlük hesaplanan girişler, uygun hesap ve defterlere kaydedilmesi işlemleriyle sınıflandırma ve gruplandırma sağlanmaktadır. Diğer bir ifade ile bütün kayıtlar, defter denilen muhasebe belgelerinde saklanmaktadır<sup>193</sup>.

Muhasebe belgelerine saklanarak yapılan kaydetme süreci, işletmelerin işlevlerinin göz önüne alınmasıyla beraber alt gruplara ayrılmaktadır. Alt gruplar ise; tahsilat ve satış, harcama ve satın alma, insan kaynakları, maddi duran varlık ve üretim işlemleri gibi gruplar olmaktadır. İşletmelerin içinde günlük olacak şekilde işletmelerin görevlerine dair birbirinden farklı olan binlerce işlem gerçekleşmektedir. Böylece yoğun faaliyetleri etkili şekilde devam ettirebilmek için kaydetme sürecinin içerisindeki benzer işlemlerin gruplara ayrılması gerekmektedir. Gruplara ayrılan işlemlerin her biri, birbirlerinden farklı türde finansal özelliklere sahip işlemleri ele alarak işleyebilir. İşlemlerle ilgili verilerin kaydedilmesi sistem içerisinde ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır. Ticari uygulamaların yazılımları MRP, ERP, CRM, SGM vb. gibi faaliyetlere dair işlemleri kaydetmede ve raporlamaktadır<sup>194</sup>.

#### 1.3.7.5. Hesaplama

---

<sup>191</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin, Ankara, 2016, s. 23.

<sup>192</sup> Yanık ve Yanık, a.g.e., s. 24.

<sup>193</sup> Erkan Karaaslan, "Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebesinde Duran Varlıkların Kayıt Edilmesi", *Mali Klavuz Dergisi*, 2006, Sayı: 54, s. 6.

<sup>194</sup> Sürmeli, a.g.e., s. 202.



Hesaplama; bilgilerin temel matematiksel işlemlerden geçirilerek, tablolar, grafikler ya da istatistiksel sunumların oluşturulması gerekir. İhtiyaç halinde, verilerin türlerinin değiştirilerek örneğin; ses türündeki verinin resim ya da metin şekline getirilmesi gibi işlemler yapılarak veriler daha anlamlı hale getirilebilmektedir. İşletmelerde esas olan bilgi sistemlerinin ihtiyaçlara cevap verebilmesidir<sup>195</sup>.

#### 1.3.7.6. Sınıflandırma

Rekabete yanıt verebilmek adına işletmelerde bilgi sınıflandırması doğru biçimde yapılmalıdır. Bilgi yönetiminin olmaması ya da eksik olması durumunda işletmelerin maliyetleri her zaman bilgi yönetimi için hazırlanan maliyetlerden daha fazla olmaktadır. İşletmelerin başarıyı yakalamak adına bilgi yönetimine yatırım yapmaları gerekmektedir. Bu yatırımlardan bazıları; bilginin elde edilmesi, dağıtılması, sınıflandırılması için gerekli olan bilgi teknolojisi altyapısının geliştirilmesi ve bilgiyi yaratacak, kullanacak ve paylaşacak yöneticilerin eğitimidir. Artan rekabete uygun biçimde yanıt verebilmek için entelektüel sermayeyi, buna bağlı olarak bilgi yönetimini etkin olarak kullanmak gerekmektedir<sup>196</sup>.

---

<sup>195</sup> Hakan Anameriç, "Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı", (Editör: Aktan C. C. ve İ. Y. Vural), **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005, s. 86.

<sup>196</sup> Aktan ve Vural, a.g.e., s. 21.

## İKİNCİ BÖLÜM: İŞLETME YÖNETİMİ KARAR ALMA SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİM SİSTEMLERİ

Karar alma süreci, sonucu kesin bilinmeyen belirsizlik, öngörü, sezgi, his, ümit, bekleyiş ve dilek gibi unsurları barındırmaktadır. Karar alma süreçlerinin bu aşaması; farklı kriterler ile değerlendirmeler yapılarak, seçenekler arasından seçimlerin yapılmasını içermektedir. Dolayısıyla bu kısımda; işletme yönetimi karar alma süreci, işletmelerde alınan yönetim kararlarında muhasebe bilgi sistemleri açıklanacaktır.

### 2.1. İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR ALMA SÜRECİ

Karar alma süreci, kararların uygulanmaya konulması, çözüm seçeneğinin uygulanmasıyla elde edilen sonuçları kapsamaktadır. Bununla beraber, tanımlanan problemlerin çözümüne dair getiriler değerlendirilmekte ve gerekli görüldüğü takdirde düzeltmeler yapılmaktadır. Alınan kararların uygulanmasının sonuçlarını takip etmek, yanlış kararların ihtimaline karşı koruyucu görevi üstlendiğinden dolayı büyük önem taşımaktadır. Bunun tam aksi olarak da kararları tamamen değiştirmeye çalışmak ya da düzeltmek vakit kaybına sebep olmaktadır. Böylece, koşullar dahilinde, tanımlanan problemlere dair sunulan seçeneklerden, tercih edilen kararın uygulanma sonucu, gerçekleşmesi arzulan ve gerçekleşen arasındaki farkı izlemeyi gerektirmektedir. Karar alma süreci, sonucu kesin bilinmeyen belirsizlik, öngörü, sezgi, his, ümit, bekleyiş ve dilek gibi unsurları barındırmaktadır<sup>197</sup>.

Karar alma sürecinde, düşünsel becerilerin yerine, girişim, cesaret, gözü peklik gibi özellikler ön plana geçmektedir. Karar alma süreçlerinin bu aşaması; farklı kriterler ile değerlendirmeler yapılarak, seçenekler arasından seçimlerin yapılmasını içermektedir. Amaçlara ulaşmayı sağlayacak olan, sorunları ortadan kaldırıp, çözebilecek bir karar alma süreci hedeflenmektedir. Böylece geliştirilmiş ve irdelenmiş, sıralanmış olan çeşitli seçenekler içinden seçim yapmayı kolaylaştıracak birtakım kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır<sup>198</sup>. Bu kısımda, karar alma süreci kavramı, karar alma sürecinin evreleri izah edilecektir

---

<sup>197</sup> Dilek Çol Yılmaz ve Haluk Gerçek, "Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle İstanbul'da Bütünleşik Bisiklet Ağı Kümelerinin Önceliklendirilmesi", *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 2014, Cilt: 20, Sayı: 6, 215-224, s. 219.

<sup>198</sup> Peter F. Drucker, *Yönetim Uygulaması*, Çeviren: E. Sabri Yarmalı, İnkılap Kitabevi, 1996, İstanbul, 389-390, s. 389.

### 2.1.1. Karar Alma Süreci Kavramı

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş ortamlarında başarıyı yakalamak için tam zamanında ve doğru kararlar almak gerekmektedir. Doğru kararları almak için de zamanında, doğru ve yeterli olan bilgilere gereksinim duyulmaktadır. Pazarın küreselleşmesi, iletişimin ve ulaşımın imkanları ileri seviyeye ulaşmakta ve yoğun rekabet algısı ortaya çıkmaktadır. Böylece işletme, kendi bünyesinde her faaliyetini ve pazarda bulunan diğer rakip işletmeler hakkında bilgi aramaktadır. Gerekli seviyede bilgi üreten, zamanında ve gerekli yere ulaştıran işletme, faaliyetini karlı bir şekilde yürütürken aynı zamanda karar alma sürecini geliştirmektedir<sup>199</sup>.

Karar verebilme örgütsel yapıların faaliyetlerinde önemli bir unsurdur. Karar verme bir süreç niteliğine sahiptir. Bu süreçten yararlanmak isteyen firmaların ilk olarak yöneticilerin karar verme tarzları ön plana çıkmaktadır. Karar verme tarzlar üzerinde şekillendirici etkiye sahip etkenler de firmalara aldıkları kararlarda başarılı olma derecesini ortaya koymaktadır<sup>200</sup>. Bu etkenler; örgütsel, kişisel ve çevresel olarak ifade edilmektedir. Yönetim işlemi içerisinde karar verebilme süreci bir değerlendirmeye tabi tutulan alternatiflerin, işletmenin içerisinde bulunduğu şartlar kapsamaktadır. İdarecinin yetenek, kişilik, bilgi ve eğilimleri açısından en ideal olanını bulmak karar vermektir. Böylece karar verme noktasında alternatif maliyetler önem arz eden bir yere sahiptir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda seçim dışında kalan ve alternatiflerin ortaya koyacağı olumlu sonuçlardan vazgeçildiğinde firma için alternatif bir maliyete katlanıldığı anlaşılmaktadır<sup>201</sup>.

### 2.1.2. Karar Alma Sürecinin Evreleri

Hızla artış gösteren global rekabetin ve teknolojik değişimlerin, ilk önce işletmelerin yönetim yaklaşımları ve uygulamalarında değişimler getirdiği bilinmektedir. Bundan dolayı, yönetimler karar süreçlerinin temel dayanağı olan MBS'de, yeni arayış gelişmelerin doğal neticesi olarak meydana çıkmaktadır. Yaşanan değişimlerin ihtiyaç olarak hissedilmesi, MBS'nin yönetimlerin karar alma süreci bakımından önemini artırabilir. İşletme açısından, MBS'den sağlanan bilginin nitelikleri kadar, öngörü bilgisi sunması ve zamanında olması karar alma sürecini etkilemektedir. Bununla beraber değişimlere uyum sağlayacak, esnek yapısıyla karar

<sup>199</sup>Mehmet Göl, "Stratejik Karar Alma Ortamında Üst Yönetim Bilgi Sistemi ve Uzman Sistemler", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, Sayı: 3, 357-364, s. 357.

<sup>200</sup>Mehmet Akif Özer, "Örgütsel Karar Verme ve Yönetişim", *Türk İdare Dergisi*, 2012, Sayı: 475, 147-170, s. 152.

<sup>201</sup>Gönül Yenersoy, *Toplam kalite yönetimi, Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*", Rota, 1997, s. 94.

alma süreçlerinde yönetime kolaylık sağlamaktadır. Böylece, MBS'nin devamlı iyileştirmelere açık, sistem tasarımlarının gelişmesi karar alma süreçlerini geliştirmektedir<sup>202</sup>.

İşletmelerin yönetimlerinde önemli araçlardan biri muhasebe, işletmeler açısından sadece finansal neticeleri yansıtmaktan ziyade bir anlam taşımaktadır. Yönetimlerin ve karar alma süreçlerinin bütün aşamalarında geçerli olan bilgileri sağlamakta muhasebe bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Böylece karar alma süreçlerinde muhasebenin temel görevleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:<sup>203</sup>

1. İş olgusunun derlenmesinde ve kaydedilmesinde kullanılmaktadır.
2. Yapılan kayıtlar, alakalı iş olgularıyla beraber yönetimlere göre kullanışlı olacak şekilde sınıflandırılmaktadır.
3. Muhasebe bilgi sistemlerinin taşıdığı bilgiler, karar alıcılar için özetlenmekte ve raporlanmaktadır.

### **2.1.3. İşletmelerde Karar Destek Sistemleri ve Karar Destek Sistemlerinin Özellikleri**

Rekabetin artması, ağır piyasalar, işletmede yönetim politikasının belirlenmesini, yönetsel kırımları, sorunların çözümünü ve karar alma süreçlerine destek sağlayan bilgi sistemini geliştirmektedir. Böylece, bilişim teknolojilerinin geliştirdiği ve desteklemiş olduğu karar destek sistemlerinin, MBS ilişkisi, zamandan ve maliyetten tasarruf yapmayı sağlamaktadır. Karar destek sistemleri böylece isabet seviyesi yüksek kararların alınmasına yardımcı olmaktadır<sup>204</sup>.

Yeteri kadar mesleki tecrübeler ve eğitimi olmayan yöneticiler, KDS raporlarının aracılığıyla sunulan bilgileri nasıl kullanmaları gerektiğini bilmektedir. KDS, yönetimlere yardımcı olacak esnek ve pratik uygulamaların bütünü olarak sunulmaktadır. Karar destek sistemleri, sorunlar ya da kırımlar neticesinde faaliyetlerine uygun şekilde yeniden düzenlenmekte ve güncellenmektedir. Sistemin kullanımı genişletilip, kullanıcıların yetkileri düzenlenmekte, müşteri, tedarikçi ve diğer karar alıcı üretim sürecine, karar faaliyetinde yer alması da sağlanmaktadır. KDS, kullanıcı ara yüzünün kullanım kolaylığından dolayı öteki bilişim temelli sistemlerden

---

<sup>202</sup> Şakrak, a.g.e., s. 2.

<sup>203</sup> Münir Şakrak, "Yalın Düşünce İlkelerine Dayalı Muhasebe Bilgi Sistemi ve Model Önerisi", <http://embk.mmoizmir.org/wp-content/uploads/2016/04/embk2013-024.pdf>, 2016, 1-2, ss. 2-3. (Erişim Tarihi: 16.01.2019).

<sup>204</sup> Ali Alagöz, Serdar Öge ve Nezahat Koçyiğit, "Muhasebe Bilgi Sistemi ve Karar Destek Sistemleri İlişkisinin Yönetsel Karar Alma Faaliyetlerine Etkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Sayı: 30, 27-40, s. 28.

çok daha önemli bir fark barındırmaktadır<sup>205</sup>. Bu kısımda, işletmelerde karar destek sistemleri, karar destek sistemlerinin özellikleri izah edilecektir.

### 2.1.3.1. İşletmelerde Karar Destek Sistemleri

Karar destek sistemlerinin doğru kullanıldığında elde edilen sağlıklı veriler, piyasa rekabet ortamında yöneticilerin karar alma süreçlerinde daha sağlıklı ve hızlı olmalarını sağlamaktadır. Durumun bilincinde olan yöneticiler, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşımını hızlandırmak adına bilgi teknolojilerine yatırım yapmaktadırlar. Günümüzde kullanımı hızla yaygınlaşan karar destek sistemleri geliştirilerek yöneticilere sunulmaktadır. İşletmelerde karar destek sisteminin kullanımı ile son kullanıcı işletme içinde veya dışarda bulunan bilgilere rahatlıkla ulaşabilmektedir. Gerekli bilgilere zamanında ve hızlı erişim işletme adına alınacak kararların daha seri ve kaliteli olmasını sağlamak ve işletmelerde verimliliği arttırmaktadır<sup>206</sup>.

Karar destek sistemlerinin asıl amacı; gerektiğinde sistemde oluşan sorunu tespit edip analiz etme, rapor sunma ve bu raporlar doğrultusunda çözüm üreterek bireylere, gruplara ve yöneticilere karar sürecinde destek olmaktır. Bilgisayar tabanlı olan karar destek sisteminde duygusallık faktörü yer almadığından sistem sorunun çözümüne daha net biçimde ulaşabilmektedir. Elde edilen her çözümün kesin ve net doğru olduğu söylenemez. Ancak verilen kararlara destek niteliğinde alternatif kararlar alınmasında etkili olmaktadır. Karar destek sistemlerinin yapımında metotlar uygun değilse gerek maddi gerek insan kaynaklarının kullanımı da verimsiz olmaktadır. Karar destek sistemleri geliştirilmesinde; geliştiricilerin yeterlilikleri ve deneyimleri sistemin geliştirilmesi ve geliştirme araçlarının oluşturulmasında son derece etkili ve belirleyici özellik olmaktadır<sup>207</sup>.

### 2.1.3.2. Karar Destek Sistemlerinin Özellikleri

Karar destek sistemlerinin, birden fazla alanda farklı uygulamalarının bulunduğu bilinmektedir. Kimi destek sistemleri büyük boy bilgisayarda, kimi ise kişisel bilgisayarda çalıştırılmak üzere geliştirilebilir. KDS'ler sadece bir karar vericiye hizmet ederken, diğerleri ise bir tane karar grubuna hizmet sunmaktadır. Bununla birlikte KDS'ler alınan kararları desteklemek için, bazen yineleme niteliği olan ve önceden

---

<sup>205</sup> Ahmet Şerif İzgören, *Dikkat Vücudunuz Konuşuyor*, Elma Yayınevi, 69. Basım, İzmir, 2013, s. 11.

<sup>206</sup> Volkan Aslan ve Güray Yılmaz, "Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı İçin Uygun Bir Model Geliştirilmesi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2010, Cilt: 4, Sayı: 4, 75-82, s. 75.

<sup>207</sup> Burak Uyanık, "Yönetim Bilgi Sistemin Modeli Revizyon Edilmesi", *TUSSIDE TUBİTAK*, 2016, 1-14, s. 1.

planlanan karar için geliştirilebilir. Diğer bir açıdan ise KDS'ler KDS geliştirme araçlarını ve yaratıcıları tarafından tasarlanabilir. KDS'lerin muhasebe, üretim, finans personel ve pazarlama gibi işletme işlevlerine destek vermek üzere geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. KDS uygulamaları bankacılık alanından ulaşıma, üniversiteden hastaneye kadar hizmet veren işletmeler için geliştirilmektedir<sup>208</sup>.

#### 2.1.4. İşletmelerde Karar Alma Düzeyleri ve Karar Yapıları

Karar verme işleminde değişim sürecinde dikkate alınarak yöneticilerin bu sürece katkıda buldukları ifade edilmektedir. Karar alma sürecinde gerçekleşecek olan değişim sürecine yöneticilerin katkıda bulunmaları ve onların fikirlerine değer verilmelidir. İş dünyasında yer alan işletmeler rekabet noktasında avantaj elde etmek değişime açık olmalıdırlar. İşletmeler rekabet, hızlı hareket etme, kalite ve müşteri memnuniyetini bilgi ile harmanlayarak örgütsel yapılarını esnek bir hale sokabilirler. İşletme içerisinde değişime karşı olan taraflar olmasına karşın her daim farklı fikirlere önem vererek idarenin sağlanması gerekir<sup>209</sup>.

İşletmede yöneticilerin değişime karşı olan dirençleri doğru bir anlatımla en aza indirilmelidir. Ayrıca, sergiledikleri direncin azaltılması için karar verme süreçlerinde rol almaları da onların değişimi desteklemelerini sağlamaktadır. Karar verme sürecine katılımları gerçekleşen yöneticilerin psikolojik olarak rahatladıkları, iş verimliliklerinde de yükselme yaşandığı ifade edilmektedir. Ancak karar verme sürecinde etkili olmayan yöneticilerin da verimsiz, mutsuz, işten kaçınma gibi tavırlar sergiledikleri belirtilmektedir<sup>210</sup>.

##### 2.1.4.1. İşletmelerde Karar Alma Düzeyleri

İşletmelerin işlemlerine devam etmeleri başarı sağlamaları zor bir hal almakta ve bununda birtakım unsurlarının varlığından söz edilmektedir. Karar alma da yöneticiler güçlü ve her kademedeki yöneticiler için bu güç geçerlidir. Yöneticiler örgütsel işlemlerin büyük bir kısmını aldıkları kararlarla yerine getirmektedirler. Bu kararlar örgütsel eylemlere şekil ve yön vermektedir. Karar vermenin bu özelliği işletme yönetiminde ona önemli bir yer edindirmektedir. Karar verme, hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi için iki veya daha fazla alternatif içerisinde bir tanesinin seçilmesi olarak ifade edilmektedir. Karar verilebilmesi için açık bir şekilde

<sup>208</sup> Bensghir, a.g.e., s. 97.

<sup>209</sup> Salih Yeşil ve Esra Erşahan, "Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, Cilt: 3, Sayı: 2, 317-329, s. 318.

<sup>210</sup> Yeşil ve Erşahan, a.g.e., s. 317.

tanımlanmış olan birden fazla alternatifin geliştirilerek değerlendirilmesi gerekmektedir<sup>211</sup>.

Karar verme konumunda bulunan yöneticiler aldıkları kararlar esnasında bir takım işlemler gerçekleştirmektedirler. Karar verme işlemi hizmetin ne olduğunu, nasıl yapılması gerektiğini ve kimlere hitap edileceğinin belirlenmesidir. Üst kademelerde tecrübeden kaynaklı rekabet ortaya çıkar. Rekabetin yaşandığı ortamlarda başarı göstermek doğru zamanlama ile doğru kararların alınması ile mümkündür. Doğru şekilde karar vermek için tam zamanında, doğru şekilde ve yeterli bir bilgiye sahip olduğunda gerçekleşir. İşletmeler içerisinde gerçekleşen bütün faaliyetlerden, rakip işletmeler ile ilgili ve pazarların durumları hakkında yeterli bir bilgiye sahip olmalıdırlar. İşletmeler ortaya koyduğu bu bilgilerin tam zamanında gerekli yerlere ulaştırılması faaliyetlerini düzgün şekilde yürütmelerini sağlayarak rekabet etmelerini de sağlamaktadır<sup>212</sup>.

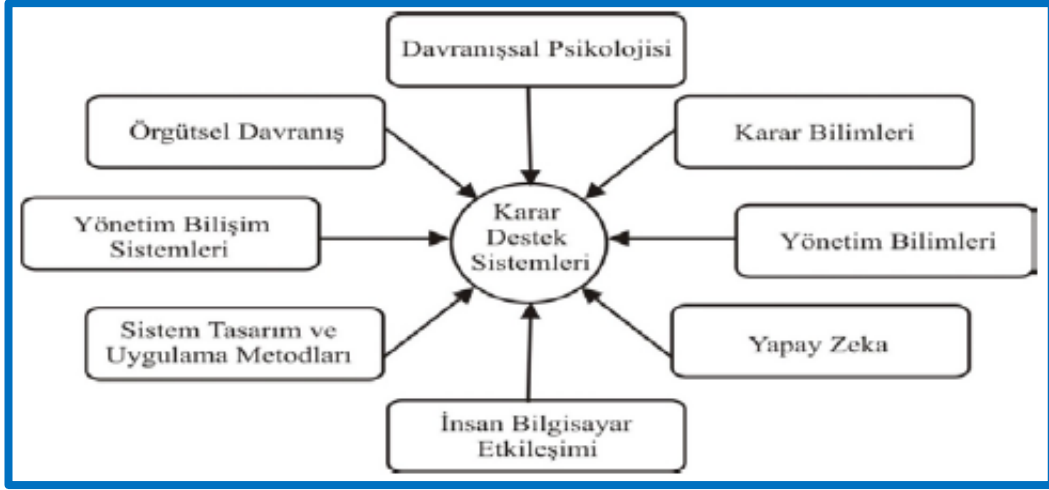
#### 2.1.4.2. İşletmelerde Karar Alma Yapıları

Karar vericilerin öncelikli görevi, işletme adına alınacak kararları en hızlı ve en doğru biçimde alabilmektir. Alınacak kararın kalitesi; bilgilerin zamanında, güncel ve sağlıklı olmasıyla ilişkilidir. Karar aşamasında yöneticiler; işletmenin başarısını arttırmak için, en fazla ihtiyaç duyduğu verilere ulaşabilmek adına pek çok araçlardan yararlanmaktadır. İşletmelerde alınacak kararlarda sağlıklı veri sunan ve yardımcı olan sistemlere karar destek sistemi (KDS) denilmektedir. İşletme sahipleri ve yöneticiler, mikro ve makro çevresel değişimlerinin yaşandığı ortamda başarılı olmak arzusuyla faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmenin başarıyı yakalaması, sektörde yer alan rakiplerine karşı ön saflara çıkması veya kurumsallaşması için yöneticiler stratejik kararlar almalı bu kararları alt kadroya uygulatmalıdır. KDS' ler karar verme sürecinde planlı ya da plansız hallerde, mevcuttaki bilgilerle alternatif yaklaşımlar sunarak çözüme ulaşmayı sağlamaktadırlar<sup>213</sup>.

<sup>211</sup> İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 17. Baskı, İstanbul, 2011, s. 14.

<sup>212</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul, 2010, s. 12.

<sup>213</sup> Hasbiye Dizman ve Ercan Özen, "Küçük İşletmelerde Karar Destek Sistemlerinin Farkındalığı Üzerine Bir Araştırma: Yerel Bir Yaklaşım (Ege Bölgesi)", *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)*, 2017, Cilt: 2, Sayı: 3, 137-152, s. 137.



**Şekil-4** Karar Destek Sistemlerinin İlgili Olduğu Bilim Dalları<sup>214</sup>

Kararların yapısı ve karar destek sistemleri bu alanda yetişmiş profesyonellerin gerçekleştirdikleri tasarımlara ve bilimsel girişimlere dayanmaktadır. Bu tasarımları ve bilimsel girişimleri yapan profesyoneller yarı-yapılanmış, yapılanmış ve yapılanmamış olarak kararları sınıflandırmaktadırlar. Her sınıfın niteliğine uygun modeller tasarlayarak, yöneticilerin hizmetine sunmaktadırlar. KDS' lerin ilgili olduğu bilim dalları; davranışsal psikoloji, örgütsel davranış, karar bilimleri, Yönetim bilişim sistemleri, yönetim bilimleri, Sistem tasarım ve uygulama metotları, Yapay zeka, İnsan bilgisayar etkileşimi olarak belirtilmektedir.

## 2.2. İŞLETMELERDE ALINAN YÖNETİM KARARLARINDA MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ

İşletmelerin yöneticileri, planlama ve kontrol sürecinde, üretimin, pazarlamanın, Ar-Ge'nin, muhasebenin, insan kaynaklarının sağladığı bilgilerin desteğini önemsemektedir. Böylece yöneticilerin kontrol etme ve planlama amacıyla, MBS çalışmalarına önemli görevler ve sorumluluklar düşebilir. İşletmelerin kısa ve uzun vadede hedeflerine ulaşmalarında, işletmelerinde meydana gelmiş olan mali nitelikli olayların kaydedilme işlemi önemli olmaktadır. İşlemlerin kaydedilmesinin ön plana çıkmasında MBS, isabetli ve hızlı kararların alınması için vazgeçilmez koşul olmaktadır. MBS, kaliteli bilgilerin tam zamanında sunulması ve yönetsel kararların alınma süreçlerinde daha etkili olmaktadır. İşletmelerin yöneticileri tarafından MBS, yönetsel etkinliklerin ve başarıların vazgeçilmez unsuru şeklinde kabul edilmektedir<sup>215</sup>.

<sup>214</sup> Dizman ve Özen, a.g.e., s. 141.

<sup>215</sup> Alagöz, Öge ve Koçyiğit, a.g.e., s. 28.



Yalnız başına MBS, stratejik değer barındıran uzun vadeli kararların alınmasında yeteri kadar başarılı olamamaktadır. MBS'nin bununla beraber muhasebe raporlarında yer alan bilgileri, bugün alınacak kararlara dair destek sağlamaktadır. Bundan dolayı, karar destek sistemlerinin kullanılması, işletmelerde yapısal veya yapısal olmayan kararların etkili olması için gündeme gelebilir. İşletme, yapısal olmayan, belirsizlikle dolu stratejik kararlar almaya yardımcı olacak bilgi sistemi olarak KDS'yi görmektedir. Bunun dışında MBS, stratejik planlamalarda ve karar alma süreçleri arasında yer alan bağlantı noktasını oluşturmaktadır<sup>216</sup>. Bu kısımda, muhasebe bilgi sistemlerinin insan kaynaklarına yönelik faaliyetlerdeki önemi, muhasebe bilgi sistemlerinin pazarlamaya yönelik faaliyetlerdeki önemi, muhasebe bilgi sistemlerinin finansman faaliyetlerine yönelik faaliyetlerdeki önemi ve muhasebe bilgi sistemlerinin üretim faaliyetlerine yönelik faaliyetlerdeki önemi izah edilecektir.

### **2.2.1. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin İnsan Kaynaklarına Yönelik Faaliyetlerdeki Önemi**

İnsan Kaynakları Bilgi sisteminin taşıdığı bilgiler, muhasebe ve personel veri öğelerinin karışımından oluşmaktadır. İşletmelerde bulunan bilgi sistemleri, faaliyetlerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Muhasebe yöneticilerin doğru ve güvenilir bilgiyi vaktinde üretebilmesi adına ihtiyacı olan eğitimi alması önem arz etmektedir. Yetiştirme ve geliştirme İnsan kaynakları biriminin en önemli faaliyetlerin birisidir. Muhasebe bölümü personellerinin de yetiştirme ve geliştirme amacına ulaşabilmesi için bu faaliyetlerden istifade etmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi (İK); İnsan gücü maliyetini, bir yatırım unsuru olarak kabul etmektedir<sup>217</sup>.

İK yönetimi yöneticilerin katılımı, çalışma ve ödüllendirme sistemlerinden meydana gelmektedir. İşletmeler hizmet ve mal üretimini sürdürürken değişik fakat birbiri ile ilişkili birçok faaliyeti yerine getirmek durumundadırlar. Faaliyetler işletmenin büyüklüğüne göre insan kaynakları, muhasebe, satın alma, üretim, halkla ilişkiler, pazarlama gibi farklı birimlerden oluşmaktadır. Bu birimlerin önceliği, işletmenin en

---

<sup>216</sup> Kono Tohohiro, "Long-Range Planning of U.K. and Japanese Corporations- A Comparative Study", *Long Range Planning*, April-1984, Volume: 17, No: 2, s. 34.

<sup>217</sup> Subaşı ve Suvacı, a.g.e., s. 109.

etkin ve verimli şekilde çalışması amacına yönelik olduğundan birbirleri ile ilişkili ve koordineli biçimde faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir<sup>218</sup>.

### 2.2.2. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Pazarlamaya Yönelik Faaliyetlerdeki Önemi

Pazarlama bilgi sistemi, işletmelerin pazarlamayla alakalı kararları almada yardımcı olan bilgilerin toplanmasında kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, toplanan bilgilerin işlenmesinde, saklanmasında, araştırmaların yapılmasında, analizlerde ve değerlendirme sürecini de kapsayan bir sistem olmaktadır. Pazarlama bilgi sistemlerinin bilgi kaynaklarını: pazar değerlendirme raporu, sipariş, satış ve maliyet raporu gibi işletme kayıtlarının yer aldığı bilinmektedir. Bununla beraber yazılı ve görsel basın reklâmlarının, rakip pazarlama faaliyeti gibi pazar izleme bilgilerinin önemi pazarlama bilgi sisteminde önemli bir yeri bulunmaktadır. Muhasebe bilgi sistemlerinin, pazar payında, müşteri tatmininde, tüketici davranışlarının araştırmalarında önemli katkıları bulunmaktadır<sup>219</sup>.

MBS, pazar araştırmalarında, satış planlamalarında, reklam ve tanıtımlarda, fiyatlamada, satış analizlerinde pazarlama faaliyetlerine katkı sunmaktadır. Bununla beraber satışlar, az maliyetle fazla müşterinin memnuniyetini sağlamaya çalışmak gibi işletme faaliyetlerinde etkili olmaktadır. MBS, pazarlama yönetici kitlesine stratejik bakış açıları kazandırmakta ve pazarlamada stratejik karar alınmasını kolaylaştırmaktadır. MBS'nin pazarlama faaliyetlerine ilişkin bilgilerin toplanmasında ve analiz edilmesinde dayanak olarak bilgisayarsız yürütülmesine bir sanat olarak bakılmaktadır. Yalnız bilgi teknolojisinin bu alana girişi ile bakış değişmekte, bilgi teknoloji destekli pazarlamalar vazgeçilmez bir ihtiyaca dönüşmektedir. MBS, pazarlamada müşterilere daha kaliteli hizmet sunmada ve daha doğru oranda satış tahminlerini yapmada etkin olma fırsatını sunmaktadır<sup>220</sup>.

---

<sup>218</sup> Patrick M.Wright, B. Dunford Benjamin and A. Snell Scott, "Human Resources and the Resource Based View of the Firm." *Journal of management*, 2001, Volume: 27, No: 6, 701-721, s. 701.

<sup>219</sup> Halil Fidan, "Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS) VE Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS) nin Pazarlamada Kullanımı", *Journal of Yaşar University*, 2009, Cilt: 4, Sayı: 14, 2151-2171, s. 2160.

<sup>220</sup> Ceran ve Bezirci, a.g.e., s. 112.

### 2.2.3. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Finansman Faaliyetlerine Yönelik Faaliyetlerdeki Önemi

Finansal muhasebe bilgisi, işletmelerin finansal pozisyonlarını, işletmelerin topluma açılma performanslarına dair bilgileri içermektedir. Bununla beraber denetlenmiş finansal raporlar, kamuoyuna açıklanmakta, işletme muhasebesine ve dış raporlama sistemlerine dair bilgileri üretmektedir. Finansal MBS, hisse senetlerini de içererek, bilgileri sunmakta, işletmelerin denetim mekanizmalarına dolaylı ve doğrudan bilgi sağlamaktadır<sup>221</sup>. Bunun dışında, işletmelerin sahipleri ve yöneticileri farklı kişilerden olması nedeniyle finansal muhasebe sistemi, yatırım fırsatlarını değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır. Bununla beraber insanları ve finansal sermayelerin akışını kolaylaştırmakta ve faaliyet zorluğunun önünde yer alan engelleri azalmaktadır. MBS, yöneticinin bilgileri istediği zaman ve istediği yerde almasına imkân sağlayan, finansal bilgilerin işletmede sistematik döngü sağlamasına katkıda bulunmaktadır. İşletme yöneticisinin faaliyetlerini başarılı biçimde sürdürmesi için ihtiyaç duyduğu bilgilerin içerisinde finansal bilgiler de yer almaktadır<sup>222</sup>.

Kullanıcılar finansal bilgi ve belgelere kendilerine sunulan raporlar ile ulaşmaktadır. Raporlar; zamanında, eksiksiz, doğru, düşük maliyetli ve kolay anlaşılabilen yapıya sahiptirler. Finansal bilgi ve belgeler işletmenin çıkarları ve sahip olduğu haklarına dikkat edilerek tarafsız bir şekilde kullanılmalıdır. Kamunun aydınlatılma düzeyi bu bilgi ve belgelerin şeffaf ve açık olma düzeylerine göre artar veya azalır. Finansal raporlama şeklinde sunulan bilgiler, işletmelerin sahip olduğu muhasebesel bilgilerdir. Türkiye Finansal Raporlama ve Muhasebe Standartlarına göre muhasebe uygulamaları ile raporlamalarında açıklık, şeffaflık ve kamunun aydınlatılma düzeyi önemli derecede artığı kabul edilmektedir. Bu standartların bütün işletmelerde uygulanmasının zorunlu olmaya başlaması neticesinde olumlu sonuçlarla karşılaşmanın da arttığı ifade edilmektedir<sup>223</sup>.

### 2.2.4. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Üretim Faaliyetlerine Yönelik Faaliyetlerdeki Önemi

Faaliyet tabanlı maliyetleme sayesinde maliyet bileşenleri, performans ölçümleri ve kaynaklarla ilgili ayrıntılı bilgi sunan veri tabanı elde edilmektedir. Faaliyet tabanlı maliyetlemenin temelinde, bilgi ve yönetim kavramları yer almaktadır. Kavram

<sup>221</sup> Akgün vd., a.g.e., s. 33.

<sup>222</sup> Aydan Bulca, **Çevre Sorunları**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1990, Cilt: II, s. 332.

<sup>223</sup> Fatma Pamukçu, "Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 50, 2011, 133-148, s. 146.

çerçevesinde maliyet muhasebesi, faaliyetlere yönelik olan bilgi üzerinde tasarlanmalıdır. Bu bilgi tabanı da gerekli kaynakların kullanılması ve işletme içerisinde değer ortaya koyan faaliyetler ile ilgilidir. Böylece değer ortaya koymayan faaliyetlerin ve süreçlerin, işletmenin Ar-ge projeleri ve yaptığı harcama kapasitesinin tekrardan değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır. Ülke ekonomisinde üretim faaliyetlerinin taşıdığı önem incelendiğinde, işletmeler ile ülke ekonomisi içinde bir öneme sahiptir<sup>224</sup>.



---

<sup>224</sup> Metin Uyar, "Maliyet Muhasebesi Yaklaşımlarının Araştırma Geliştirme Yetkinliği Üzerine Etkileri: Üretim İşletmelerine Yönelik Bir Analiz", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2018, Cilt: 10, Sayı: 2, 106-128, s. 111.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANSI

Performans, işletmelerin hedeflerini hayata geçirmek için gösterdikleri tüm çabanın değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Her işletme belli hedeflerin çerçevesinde kurulmaktadır. İşletme sistemleri, sistemin öğelerini ve bu öğelerin arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Performans, işletmede karar verme süreçlerinin etkinliğini artırmak, böylece devamlı değişmekte olan dış çevre şartlarına hızla uyum sağlanmaktadır. Dolayısıyla bu kısımda; performans kavramı ve performansın boyutları, yöneticilerin performansının tanımı, önemi ve özellikleri, yöneticilerin performansına etki eden unsurlar ile yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler üzerinde durulacaktır.

### 3.1. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANSIN BOYUTLARI

Performansı iyi olmayan yöneticilerin, eğitimlerle ve geliştirme fırsatlarıyla uluslararası görevlerin verilmesi, terfi olanaklarından yararlanması düşük olanağa sahip olmaktadır. Bundan dolayı yöneticilerin üretimde, performansın beklentilerine karşılık vermesi ve performans standardından haberdar olması gerekmektedir. Öyle ki yöneticilerin, performanslarını iyileştirme hususunda istekli olmada kaçınılmaz bir olgu sayılmaktadır. Diğer bir tanımla yöneticilerin, beklentiye cevap vermiyorsa veya düşük performans gösteriyorsa, kariyer yapma, terfi etme şansını kaybetmektedir<sup>225</sup>.

Artan rekabetin, değişen çevre şartlarının sonucunda işletmeler, önemli fırsatlarla ve tehditlerle karşılaşmaktadır. Böylece, yöneticilerin en fazla faydayı sağlamak adına, yöneticilerin işleriyle ve işletmeyle bütünleştirmek için performans ölçümü yapılmaktadır. Performans, işletmede karar verme süreçlerinin etkinliğini artırmak, böylece devamlı değişmekte olan dış çevre şartlarına hızla uyum sağlanmaktadır. İşletmelerde karar alıcılar ile işi yapan arasında oluşan farkın giderek azalmasında, yöneticilerin performansı önemli bir faktör olarak sayılmaktadır<sup>226</sup>. Bu kısımda, performans kavramı, performans yönetim sistemleri izah edilecektir.

<sup>225</sup> Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016, s. 343.

<sup>226</sup> Çöl Güner, "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2011, Cilt: 9, Sayı: 1, 35-46, s. 35.

### 3.1.1. Performans Kavramı

Performans kavramı, belli bir süre içerisinde kişi veya grubun herhangi işini yaparken gerçekleştirdiği eylemlerin ve çabanın nitel ve nicel sonucu olmaktadır. Performans kavramının içerisinde, bireylerden bir zaman diliminde, yeteri oranda iş beklenmekte ve elde edilen sonuçlarla beklenti kıyaslanmaktadır. Bununla birlikte kıyaslanmanın sonucunda bireylerin veya grupların performansı tespit edilmektedir<sup>227</sup>.

Performans kavramı, bireysel açıdan ele alınacağı gibi işletmeler açısından da ifade edilen çok boyutlu bir kavram olmaktadır. İşletmelerin etkinliği ve verimiyle performans kavramının doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. Performansın içinde bulundurduğu kişisel ve iş yaşamı ile ilgili boyutlarından bahsetmek gerekmektedir. Bununla birlikte performans kavramı, bazı durumlarda verim kavramı ile aynı açıdan kullanıldığı bilinmektedir<sup>228</sup>.

İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi, etkililik ve verim arasındaki uygun bir denge ile mümkün duruma gelebilir. Verimlilik kavramı, örgütsel etkililiğin sadece bir yönünü meydana getirmektedir. İşletmelerde verimliliğin artması için, yeni teknolojinin kullanımı, bilgi teknolojilerinden yararlanma ve işletmenin insan gücünü geliştirilmesi gerekebilir. Performansı etkileyen etkili bir iletişim ağının tesisi, ödüller, yöneticilerin etkin katılımı söz konusu olmaktadır. Örgüt kültürü performansı, hizmet içindeki eğitim etkinliklerini ve verimlilik artışını büyük oranda etkileyen unsurlar olmaktadır<sup>229</sup>.

Performans, işletmelerin hedeflerini hayata geçirmek için gösterdikleri tüm çabanın değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Her işletme belli hedeflerin çerçevesinde kurulmaktadır. İşletme sistemleri, sistemin ögelerini ve bu ögelerin arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Sistem ögeleri, tüm işletmeyi meydana getiren alt sistemlerden ve performansın boyutundan etkilenebilir. İşletmedeki alt sistemler, tek tek yöneticilerin, çalışma grubu, bölüm, işlev, makine hatta etkinlik düzeyinde tanımlanabilir. Bütün alt sistemler, sistemin hedefi doğrultusunda verilmiş olan alt hedefleri ve görevleri hayata geçirmek için böyle bir düzen oluşturmaktadır. Bundan

---

<sup>227</sup> Uysal, a.g.e., s. 33.

<sup>228</sup> İrfan Tansel Üzmez, "Performans Değerlendirme", 2012, <http://irfantanseluzmez.blogspot.com/2012/06/performans-degerlendirme.html> (Erişim Tarihi: 07.06.2018).

<sup>229</sup> John R. Schermerhorn, "Management For Productivity" **Georgia, Industrial Engineering And Management Press**, 1984, ss.76-77.

dolayı böyle yapılarda hedefe dayalı sistem bütünlüğünün performansı artırdığı bilinmektedir<sup>230</sup>.

### 3.1.2. Performans Yönetim Sistemleri

Performans yönetim sistemi, insan kaynakları sistemlerinde olduğu gibi sürekli öğrenmeye ve gelişmeye açık bir süreç gibi değerlendirilebilir. Performans yönetim sistemi, kişinin kendini yönetebilmesi için yardımda ve rehberlikte bulunarak, kişinin gelişmesini teşvik eden uygulama olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle; yöneticilerin geribildirim elde eder, performansı incelenir, böylece yöneticilerin rehberlik ve danışmanlık hizmeti almış olmaktadır. Performans yönetiminin başarılı olması; hangi amaca nasıl bir şekilde sistemin uygulanması gerektiği ve sonuç olarak neye ulaşılacağı açıkça tanımlanmaktadır<sup>231</sup>.

Üst yönetici ile alt kademede yöneticilerin yönetici ve yöneticilerin beklentilerinde paralelliğin ve dil birliğinin sağlanması gerekmektedir. İşletmenin ortak değerleri, temel amacı, hangi sonuçları hedeflediği, strateji ve stratejik hedefi performans yönetim sisteminin oluşumunda temel düşünceleri ifade etmektedir. Performans yönetim sisteminin etkili şekilde uygulanmasında yöneticilerin ve yöneticilerin davranışlarının, örgüt kültürünün önem taşıdığı bilinmektedir. Bundan dolayı işletmenin yüksek performans düzeyine ve sonuç odaklı kültürü benimsemiş olması beklenmektedir. Böylece sistem, kolay uygulanır bir yapıyla başlatılmalı, uygulama sonucundan çıkarım yapılarak geleceğe dönük şekilde geliştirilebilir<sup>232</sup>.

İşletmelerdeki katılımcıların performans düzeylerinin ölçülmesi, insan kaynağının işletmelerin performansına ne seviyede katkı sağladığını tespit etmektedir. İşletme yönetim performansının tespit edilmesinin sonucunda<sup>233</sup>;

1. İnsan kaynaklarının eğitim ihtiyacının giderilmesi,
2. Sürekli olan bir gelişimin sağlanmaya çalışılması,
3. Bazı durumlarda kendi yeteneklerini gösterememiş kişiler ortaya çıkma fırsatı yakalaması,

---

<sup>230</sup> Ümit Sert, "İşletmelerde Performans Kavramı", <http://arsivbelge.com/yaz.php?sc=2837> (Erişim Tarihi: 07.06.2018).

<sup>231</sup> Üzmez, a.g.e., 2012.

<sup>232</sup> Umit S. Bititci, Allan S. Carrie and Liam Mcdevitt, "Integrated Performance Measurement Systems: An Audit and Development Guide", *The TQM Magazine*, MCB University Press, 1997, Volume: 9, No: 1, pp. 46-53.

<sup>233</sup> Sabit Tunçel, "Motivasyon, Performans İlişkisi", 2015, <http://www.sabittuncel.com/motivasyon-performans-iliskisi/> (Erişim Tarihi: 07.06.2018).

4. Çalışma isteği yüksek olanların motive edilmesi ve bu gayretlerinin fark edildiğine işaret edilmesi,
5. Az gayret gösteren yöneticilerin ile gelişmek için çok gayret sarf eden yöneticilerin ayırt etmede ve buna göre değerlendirmede bulunmakta,
6. Zam yapılma dönemlerinde herkesin hak ettiği zammı tespit etmede,
7. Yöneticilerin kariyer planlamasının gerçekleşmesini sağlamada,
8. Ödüllerde ve terfi konusunda teşvik edici olan unsurları belirlemede kolaylık sağlamaktadır.

Performans yönetim sistemi, işletmenin geleceğine yönelik performansını belirlemek, motivasyonla ve yönlendirmelerle gelecekteki performansını proaktif yaklaşımla yükseltmeyi hedeflemektedir. İş hayatındaki rekabet içinde öne çıkmanın ve başarıya ulaşmanın, başarıyı devamlı kılmmanın yolları işletmelerce aranmaktadır. Başarılı olmanın yolu ise; değişimlere hızla uyum sağlamak ve dinamik yapıyı canlı tutmaktan geçmektedir. Bundan dolayı başarılı olma gerçeğini göz önüne alan işletmeler, değişimin değişmez olduğunu unutmamaktadır. Böylece yönetsel etkinlik ve örgütsel verimlilik için asıl unsur insan olmaktadır<sup>234</sup>.

### 3.1.3. Performansın Boyutları

Performans, işletmelerin başarılarını, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesini sağlayan kavram olarak izah edilmektedir. Bununla beraber, bir işletmenin başarısı, karlılığı ve sürekliliği performans ölçümü ile gerçekleşebilmektedir. Performansın ölçülmesi ise; yönetimlerin stratejik tercihlerinde ekonomik ve rasyonel bir şekilde etkinliği sağlama amacını taşımaktadır. Bunun yanı sıra yöneticilerin performansında etkili olan performansın boyutları; verimlilik, etkinlik, kalite olmaktadır<sup>235</sup>.

İşletmeler karmaşık bir sistem olup, işletmenin etkinliği ve verimliliğinde etkisi bulunan birden fazla faktör yer almaktadır. İşletmelerde performans ve verimlilikte artışın sağlanması eğitim programlarının etkinliğine bağlı bulunmaktadır. Performansın boyutları olarak kalite, verimlilik ve etkinlik bilinci işletmelerde yerleştirilmesi gereken önemli kavramlar olmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerinin olumlu gelişmesinde, bütün kaynak ve zamanın etkili kullanılmasını sağlamada performans

---

<sup>234</sup> Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 2006, Sayı: 62, 47-65, s. 47.

<sup>235</sup> Rifat Karaman, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 8, Sayı: 16, 410-427, s. 410.



boyutlu gösterilmektedir<sup>236</sup>. Bununla beraber, grup çalışmalarının, yöneticilerin yaratıcılık yeteneğinin geliştirilmesine ve işlerin üstlenilmesi hususunda istekli olmaya katkı sağlamaktadır. Performans boyutlarının sayesinde, yöneticilerin sağlığı ile iş güvenliği konusunda gerekli eğitimler, tedbirler alınarak, sağlıksız ve ris barındıran çalışma koşulları ortadan kalkmaktadır. Böylece daha çok verim sağlanmakta ve etkili çalışma ortamları yaratılmış olmaktadır<sup>237</sup>.

### 3.1.3.1. Kalite

Kalite kavramı, üretilmiş olan mal ve hizmetin tüketicinin beklentilerine uygunluğu ve dereceyi ifade etmektedir. ISO'nun belirlediği tanıma göre kalite; ürün ve hizmetin belirli veya oluşacak gereksinimleri karşılama becerisine dayanan karakteristiklerin toplamı olmaktadır. Bunun dışında klasik performans algısı içerisinde yer alan verim kavramında kalitenin yeri bulunmamaktadır. Halbuki modern zaman işletmelerinin çıktılarında kaliteyi sağlamadan ulaşacakları bir verim fayda sağlamamaktadır<sup>238</sup>.

Kalite kavramı, ürünlerin veya hizmetin niteliklerinin, var olan ihtiyaçları veya ileride oluşacak ihtiyaçları, tüketicilerin gereksinimlerini karşılama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bununla beraber kalite, tüketicinin beklentisine bağlı olacağı gibi toplumlara, toplumun kültürel bağlamına, beğenilere ve alışkanlıklara göre değişen bir kavram olarak ifade edilmektedir. Değişebilen bir kavram olan kalitede amaç, müşterilerin beğenilerini, gereksinimlerini takip etmek, diğer rakiplerden daha iyi ürün ve hizmet üretimi sağlamak olmaktadır. Öyle ki işletme, kalkınma amaçlarından dolayı ileriye güvenle bakmak adına, kalite faaliyetlerini, iyileştirme çalışmalarını devamlı ve dinamik bir şekilde sürdürmeyi sağlamak durumunda kalmaktadır<sup>239</sup>.

Müşterilerin işletme için etkili bir güce dönüşmesi, kalite kavramının miktar kavramının önüne geçmesini sağlayabilir. Bundan dolayı toplam kalite ve kalite yönetimi yaklaşımları işletmelerde oluşmaya başlamaktadır. Kalite kavramının, müşteri taleplerinde daha fazla çeşitlenmeyi ve hızla artmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra rekabetin genişlemesiyle, globalleşmeyle dünyanın tek bir pazara

---

<sup>236</sup> Emel Selimoğlu ve Hatice Biçen Yılmaz, "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Yöneticilerin Üzerine Etkileri", *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2009, Sayı: 1, s. 22.

<sup>237</sup> Thomas Parran, "Public Health Inside the USSR", *American Journal of Public Health and the Nations Health*, 1958, Volume: 48, No: 5, 610-614, p. 610.

<sup>238</sup> Ümit Şahin, *Hastane İşletmeciliğinde Kalite, Hastane Yönetimi, Kalite*, (Editör: Nurullah Uçkun) TKY, ISO, Eskişehir, 1999, s. 16.

<sup>239</sup> Akansel Yalçınkaya ve Leyla Adiller, "Havayolu İşletmelerinde Benchmarking: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerinde Bir Uygulama", *Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler*, 23-25 Haziran 2011, 2700-2709, s. 2708.

dönüşmesiyle beraber kalite kavramı önem kazanmaktadır. Kalite kavramında çok fazla etkenin, stratejinin ve insan faktörünün önemi fark edilmeye başlanmıştır. Kalite, işletmelerin değişmekte olan rekabet koşullarını etkili ve verimli şekilde kullanmaya zorlamaktadır<sup>240</sup>.

### 3.1.3.2. Verimlilik

Performans boyutlarından bir diğeri de gelişme sürecinde yer alan verimlilik kavramı olmaktadır. Verimlilik kavramının, üretimin gerçekleşmesine karşın ürünlere ve hizmete karşı ciddi miktarda yüksek talebin oluşması sebebiyle de önem kazanmaktadır. Bununla beraber, ilk önce verimlilik artışlarının özellikle malzemelerle ilgili yöneticilerde yoğunlaşmaktadır<sup>241</sup>. Öyle ki malzemelerin ve yöneticilerin zaman içinde üretimde sabit giderlere dönüşmesiyle, yatırımların teknolojiyle entegre olması sonucunda verimlilik üzerine odaklanılmaktadır. Verimlilik unsuru, işletmelerin devamlılığını sağlamak için zorunluluk haline dönüşmesi bakımından amaç değil araç şeklinde düşünülmektedir. İşletmelerin faaliyetlerinde ulusal boyuttaki pazarları aşmasında, işletmenin büyümesinde, rekabetin hızlanması durumunda verimlilik kavramı önemli olmaktadır. Bununla beraber verimlilik, kaynakların iyi bir biçimde kullanılmasını ifade etmektedir<sup>242</sup>.

Verimlilik kavramı, İngilizce ve Fransızca'daki *productivite* veya *productivity* sözcüklerinin Türkçe karşılığı şeklinde kullanılmaktadır. Verimlilik, genel bir ifade ile belirli üretim miktarlarının elde edilmesi adına, kullanılmış olan faktör ile ürünler arasındaki oran olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile verimlilik kavramı, çıktılar ile girdiler arasında bulunan fiziki miktar oranını belirtmektedir. Bahsedilen bu tanım, bir teşebbüs, işletme ve girdiler için de kullanılabilir. Toplam üretim miktarı her bir girdi adına ayrı şekilde bölününce bu yöntem kısmi verimlilik denilmektedir. Bunun dışında da yöneticilerin verimliliği, sermaye ve hammaddelerin verimliliği gibi tanımlarla da anılmaktadır. Üretimde yer alan yöneticilerin tek tek oranlanmasından ziyade üretime katılan tüm yöneticilerin oranlanması ile toplam verimlilik elde edilmektedir<sup>243</sup>.

---

<sup>240</sup> Gülkibar Biçer ve Şerafettin Düztepe, "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2003, Cilt: 1, Sayı: 2, 13-20. s. 18.

<sup>241</sup> Muammer Zerenler, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2005, Cilt: 1, 1-36, ss. 3-4.

<sup>242</sup> Zerenler, a.g.e., s. 6.

<sup>243</sup> Robert M. A Solow, "A Contribution to the Theory of Economic Growth", *The Quarterly Journal of Economics*, 1956, Volume: 70, No:1, 65-94, p. 65.

#### 4.1.3.3. Etkinlik

Etkinlik, işletmelerin belirli amaç ve stratejik hedeflerinin her birine ulaşması için gerçekleştirilen faaliyetlerin neticesinde, hedeflere ulaşabilme derecesine işaret eden performans boyutu olmaktadır. Bunun yanı sıra etkinlik boyutu, belirli hedeflerin hangi oranda başarıldığını ve faaliyetlerin planlanan etkisinin, gerçekleşen etkiyle arasında oluşan ilişkiyi göstermektedir. Verimlilik kavramının aksine etkinlik, daha çok amaçların ve hedeflerin ilgili olduğu boyutu ifade etmektedir<sup>244</sup>.

Etkinlik kavramı, işletmelerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını veya ulaşılma derecesini göstermektedir. Hedeflere ulaşılma derecesini göstermesinin aksine, etkinliğin ölçümü, amaçların, hedeflerin belirlenmesi ve üretim sürecinden sonraki durumun söz konusu amaçlarla ve hedeflerle karşılaştırılması şeklinde olmaktadır. Genel itibariyle, etkinlik ve verimlilik kavramlarının literatürde eş anlamlı şekilde kullanılmakta ve bir kargaşa yaşattığı bilinmektedir. Literatürdeki bu kargaşanın dışında mal üretimi yapan işletmelerde, işletmenin etkinlik halini belirtmek için verimlilik kavramının da kullanımda olduğunu belirtmek gerekmektedir<sup>245</sup>.

Etkinlik kavramı, belirlenmiş politikalara, projelere ve alınan önleme, hedeflere ne kadar hayata geçirildiği anlamını taşımaktadır. Etkinlik göstergesi ise; geleneksel hedeflere ulaşma çabalarının boyutunun ne olduğu ile ilgili olmaktadır. Performans ölçümünde verimlilik ölçütünü kullanırken karşılaşılan zorluk nedeniyle, verimlilikten daha geniş anlam ifade eden etkinlik ölçütü meydana çıkmıştır. Etkinlik ölçütüyle birlikte çok fazla tekrarlanan faaliyetin, ürünün ve hizmetin tespit edilmesi işletmeler için geçerli sayılmaktadır. Böylece doğru hedefler, amaçlar, kaynaklar, faaliyetler seçmek mümkün görünmektedir. Ayrıca etkinlik; rekabet ortamında işletmenin nerede olduğunu tespit etme olanağını ve elde bulunan girdiyi nasıl fazla çıktıya dönüştüreceğini göstermektedir<sup>246</sup>.

Etkinlik kavramı; işletme içerisinde doğru işlerin yapmasını ifade etmektedir. Literatürdeki kargaşayı gidermek adına verimlilik kavramı ise, işlerin doğru yapmasını belirtmektedir. Etkinlik ise, görevlerin, amaçların ve hedeflerin kıt kaynaklarını en iyi şekilde kullanma derecesini belirtmektedir. İşletme yöneticilerin ilk önce kendilerine, yönetici ve çalışma ekibine güven duyguları yükselirse, işletmede etkinlik ve verimlilik

---

<sup>244</sup>Ahmet Arslan, "Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim", *Maliye Dergisi*, 2002, Cilt: 140, Sayı: 2, 1-14, s. 1.

<sup>245</sup> Arslan, a.g.e., s. 10.

<sup>246</sup> Kamil Ufuk Bilgin, "Kamuda Ölçülebilir Denetimine Hazırlık Performans Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, 2007, Sayı: 65, 53-87, s. 74.

oranının artacağı beklenebilir. Böylece rekabetin koşulları ağırlaştıkça işletmelerin yöneticileri, yöneticilerin verimliliğini arttırmak için, işletmede güven oluşturacak tedbirlerin alınmasını sağlayabilir. Bununla beraber işletmelerin yöneticilerin mutluluk ve başarı hissini oluşturması açısından güven duygusu vazgeçilemez örgütsel değerlerden biri olarak görülmektedir<sup>247</sup>.

İşletme yöneticileri, yönetim görevlerini gerçekleştirirken, yalnızca bilimsel bilgilerden ve verilerden yararlanmalarını gerekmektedir. Bilimsel veriler ve bilgiler her daim yönetsel etkinliği ve başarıyı yakalamak için yeterli olmamaktadır. Yöneticilerin etkinlik ve verimliliğini maksimum seviyeye taşımayı isteyen yöneticiler, işletme değerlerini kullanmaktadır<sup>248</sup>.

İşletmelerde herkesin paylaşacağı bir ortak anlayışın yaygınlaştırılması gerekmektedir. Böylece her işletme kendi yönetimini meydana getirirken, küresel yönetim biliminin verilerinden ve kendi kültürel niteliklerinden etkilenmektedir. Kültürel değişimler göz önüne alınınca, yöneticilerin ya da yönetimlerin istenen boyutta etkinlik sağlamak isteniyorsa, iki unsurun göz önüne alınması gerekmektedir. Böylece etkinliğin uygulanmasında yönetimin başarısı, yönetilen yöneticilerin ve işletmenin kültürel özellikleri de önemli görülmektedir<sup>249</sup>.

### 3.2. YÖNETİCİLERİN PERFORMANSININ TANIMI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

İşletme yöneticilerin performanslarında artışın sağlanması, üretim alanında yüksek kalitenin elde edilmesine neden olmaktadır. Böylece elde edilen toplam kalitenin işletmelere rekabet avantajını sağlama noktasında katkısı bulunmaktadır. Bundan dolayı, işletmeleri başarıya götüren en önemli araçlardan bir tanesinin de yüksek performans olduğu söylenmektedir. Öyle ki performansın artırılması ya da üstün performansın yaratılmasındaki temel kaynak, uygun yetkinlikleri bulunduran yöneticilerin olmaktadır. İşletmelerin değişen koşullarda başarılı olması için yöneticilerin yüksek performans düzeyine ulaşılmasını sağlamalı ve yüksek performansı devamlı duruma getirmek için çalışabilir<sup>250</sup>. Bu kısımda, yöneticilerin

---

<sup>247</sup>Süleyman Yükçü ve Gülşah Atağan, "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 23, Sayı: 4, s. 17.

<sup>248</sup> Ali Şahin, "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik", *Maliye Dergisi*, 2010, Sayı: 159, 21-35, s. 33.

<sup>249</sup> Paul Hirst ve Grahamme Thompson, *Küreselleşme Sorgulanıyor*, Dost Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 2003, p. 37.

<sup>250</sup> Düztepe, a.g.e., s. 19.

performansı kavramı, yöneticilerin performansının önemi ve yöneticilerin performansının özellikleri izah edilecektir.

Yöneticilerin performansını, işletmelerin faaliyetlerinin sistemli bir biçimde koordine edilmesinde; bilginin paylaşılmasında etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra işletmede sorunların çözülmesi etkin iletişim ağı ile gerçekleşmekte ve böylece yöneticilerin performansları iletişim ağından etkilenmektedir. İşletmeler, yöneticilerin performanslarının kendi istedikleri düzeyde tutulmasını ise performans değerlendirme yolu ile mümkün kılmaktadır. Bunun dışında performans değerlendirmeyle işletmelerin amaçladığı, yöneticilerin her birini iyi kategoriden kötüye doğru sıralanması olmamaktadır. Böylece yöneticilerin performansı ile işletmedeki amaçların yöneticilerin açısından anlaşılması sağlanabilir. İşletmedeki amaçlar, herkesçe asgari düzeyde yerine getirildiği taktirde, yöneticilerin mutlu olması söz konusu olmaktadır. Dinamik işletme ortamı, yöneticilerin performansının yüksek oranda sürekliliğini muhafaza etmesini gerektirmektedir<sup>251</sup>.

### 3.2.1. Yöneticilerin Performansı Kavramı

Yöneticilerin performansı kavramı, her işletmenin üzerinde çok dikkatlice durması gerekli olan bir kavram olmaktadır. İşletme için yöneticilerin performansının istenilen düzeyde gerçekleşmesi, işletmenin etkinliğini ve devamını zorunlu hale getirmektedir. Yöneticilerin performansının istenilen düzeyde sağlanmasında birçok faktörün rol oynadığı bilinmektedir<sup>252</sup>. Bununla birlikte maaşların istenilen düzeyde olması, terfilerin zamanında uygulanması, ilgili mekanizmanın hatasız işlemesinde ve yöneticilerin performansında etkili olmaktadır. Böylece sosyal hakların ve imkânın sağlanması, yöneticilerin ilginin, samimiyetin ve içtenliğin gösterilmesi de yöneticilerin performansı üzerinde etkili olabilir. Bunun dışında yöneticilerin fikirleri, düşünceleri saygı gördüğü müddetçe performans düzeyi artış göstermektedir. Bütün bunlarla birlikte yöneticilerin performansının yüksek olması, işletmenin kazanımlarının da yüksek olmasının sağlamaktadır<sup>253</sup>.

İşletmenin amaçlarına ulaşma düzeyinin tanımlanmış olduğu birden fazla boyutu barındıran kavrama performans denilmektedir. İşletmelerin, başarıyı yakalaması için,

---

<sup>251</sup> Haluk Tanrıverdi, Orhan Adıgüzel ve Münire Çiftçi, "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin YÖNETİCİLERİN Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Sayı: 11, 101-122, s. 102.

<sup>252</sup>Rıfat İraz ve Özlem Akgün, "Örgütsel Bağlılığın YÖNETİCİLERİN Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 2011, Cilt: 14, Sayı: 1-2, 201-224, s. 228.

<sup>253</sup> Prewitt Edward, " 360 Derece Feedback Yöntemi ", Power / Harvard Business Review Eki, 1998, p. 2.

süreklilik sağlaması, performanslarının ölçümüyle takip edilip, değerlendirilmektedir. İşletmede, alınan ücretin karşılığında yöneticilerin sergiledikleri çaba, yöneticilerin performansı olarak ifade edilebilir. Bunun dışında, örgütsel davranışın, insan kaynakları yönetiminin, örgütsel psikolojinin çalışılanlarda ana kavramlardan biri olmasıyla beraber, yöneticilerin performansı şeklinde tanımlanmaktadır. İşletme, yöneticilerin en üst oranda faydalanmakla, işletmenin verimliliğini ve etkisini artırmayı istemektedir. yöneticilerin performansı kavramı, kapsamı, iyileştirme faaliyetleri, yenilenen insan kaynakları ve yönetim algısıyla her daim gelişmektedir. Bunun dışında dünya çapında gittikçe artan rekabetin etkisiyle beraber, yöneticilerin performansının kapsamı ve kavramını geliştirme faaliyetine ağırlık verilmektedir<sup>254</sup>.

İşletme içerisindeki diğer faktörler göz önüne alınırsa, performansın çok boyutlu bir kavram olduğu bilinmektedir. Bunun dışında, performansı yalnızca birden fazla gösterge bütün şeklinde değerlendirmektedir. Yöneticilerin performansını meydana getiren örgütsel bağlılığın, yüksek motivasyonun, kurumsal desteğin önemi göz ardı edilememektedir. Bununla beraber yöneticilerin performansı açısından örgütsel iklimin, örgütsel kültürün, psikolojik unsurların yanı sıra, işletme faaliyetlerinde yer alan fiziksel araçların da yeterli düzeyde bulunması gerekmektedir. Yöneticilerin performansının yönetsel yaklaşımlardaki değişimle beraber, konjonktürel bağlamda farklılık gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir. Örnek olarak kaynakların sınırlı bulunduğu dönemde tutumluluğun ve verimliliğin önemli birer performans ölçütü olduğu bilinmektedir. Öyle ki, krizin baş gösterdiği dönemlerde etkinlik boyutu çok daha önemli birer performans ölçütü sayılmaktadır<sup>255</sup>.

### 3.2.2. Yöneticilerin Performansının Önemi

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında yöneticilerin bireysel bağlamda gösterdikleri performansın toplamı, işletme başarısı bakımından büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin her birinin daha çok performans göstermesi için kendileriyle işletmelerinin arasında kuvvetli bir bağın kurulmasını gerektirmektedir. Böylece rekabet şartlarının zorlaşması, işletmenin varlığını korumasını çok zor duruma getirmektedir. Rakipleri gelişme gösterirken, kendi yerinde duran işletme zaman içinde yıkılış dönemine girebilir. Bundan dolayı böyle bir durumla yüz yüze

---

<sup>254</sup> Rifat Karaman, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 8, Sayı: 16, 410-427, s. 411.

<sup>255</sup> Hasan Tutar ve Mehmet Altınöz, "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri YÖNETİCİLERİNİN Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2010, Cilt: 65, Sayı: 02, 196-218, s. 202.

kalmamak adına işletmenin bünyesinde görev alan yöneticilerin maksimum performans sağlanması gerekmektedir. Yöneticilerin en yüksek düzeyde performans sağlanması durumunda yöneticilerin her birine görev düşmektedir. İşletmede yönetici görevinde bulunanlar, yöneticilerin işletmeye olan bağlılık seviyesini artırarak, performanslarının artırılmasında çalışmaktadır<sup>256</sup>.

İşletmeler kuruluş amaçlarına ulaşabilmek için birtakım faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bu faaliyetleri hayata geçiren işletme yöneticilerin performans düzeyi yöneticilerin ve işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine ne kadar katkı sağladıkları, kendilerine verilen vazifeleri ne kadar benimsedikleri, işletmenin verimli ve etkili çalışmasına yetenekleri ile sağladıkları katkılarının tespit edilmesi büyük önem arz etmektedir. Performans değerlendirmesi İşletme yöneticilerin başarısını tespit etmek ve geliştirmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmaların bütünü olarak tanımlanmaktadır<sup>257</sup>.

Performans değerlendirmesi aynı zamanda çağdaş insan kaynakları politikasının önemli araçlarından biri olma özelliğini taşımaktadır. Verimli ve etkin bir çalışma yöntemi yani yüksek performans ile işletmelerin başarılı olması sağlanabilmektedir. Başarı düzeyinin ölçülebilmesi için faaliyetlerin ve yöneticilerin performansları tespit edilerek değerlendirilmelidir. Performans, örgütsel davranış bakımından, yöneticilerin örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için üstlendikleri görevleri ile ilişkili faaliyetlerinin sonucunda elde ettikleri eser olarak tanımlanmaktadır<sup>258</sup>.

### 3.2.3. Yöneticilerin Performansının Özellikleri

İşletmeler yalnızca yöneticilerin sergilediği performansın boyutu kadar iyi olabilirler, çünkü yöneticilerin performansları işletme başarısının en önemli belirleyicilerinden biri olmaktadır. Diğer bir tanımla bireysel performansın yönlendirilmesinde ve artırılmasında, işletmelerin performansları da artış göstermektedir. İşletmeler açısından öncelikli önemi bulunan performansın, bireysel performans olması gerekmekte, çünkü işletmeler yalnızca yöneticilerin sergilediği performans oranında iyi olmaktadır. Performansın artırılmasının yolları ise, yöneticilerin yaptıkları işleri anlamlı buldukları zaman, kendilerini özerk ve yetkin

---

<sup>256</sup> Gökhan Uludağ, "Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2018, Cilt: 7, Sayı: 1, 171-193, s. 172.

<sup>257</sup> Ebru Nergiz ve Fatih Yılmaz, "YÖNETİCİLERİNİN İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 14, Sayı: 4, 50-79, s. 59.

<sup>258</sup> Nergiz ve Yılmaz, a.g.e., s. 10.

hissetmeleri sağlanabilir. Bununla beraber, yöneticilerin özerk hissettiği çalışma ortamını yaratmak ve performansın sürekli gelişmesini amaçlayan sistem kurmak önemli olmaktadır. Yöneticilerin performansının artırılmasında ve etkin çalışma ortamının sağlanmasında en önemli görevler, hiç kuşkusuz yöneticilere düşebilir<sup>259</sup>.

İşletme yöneticilerin ve yöneticilerin performansları, örgütsel etkinlikte anahtar faktör olarak yer almaktadır. Böylece yöneticilerin örgütsel sağlığın, kültürün ve iklimin yöneticilerin bakımından tatminin sağlanması önemli görülmektedir. yöneticilerin performansı, çalışma ortamlarının örgütsel sağlık şartlarına göre şekillendiği bilinmektedir. Bununla beraber, yöneticilerin performansını olumlu yönde etkileyecek olan; işletmenin fiziksel çevresiyle beraber, psikolojik çevresinin tasarımını gerekli kılmaktadır. İşletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin uygulamaları ve iş tasarımları da yöneticilerin performansında belirleyici olmaktadır. Bunun dışında işlerin üzerinde kontrol sağlanması, liderlik ve örgütsel desteğin performansı artırıcı yönleri bulunmaktadır. Görevlerin ve bağlamsal performansın, örgütsel davranışın, böylece yöneticilerin performansının anahtar unsurları sayılmaktadır<sup>260</sup>.

### **3.3. YÖNETİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİ EDEN UNSURLAR**

Yöneticilerin performansının sağlanması açısından yöneticilerin temini ve seçimleri, eğitimleri, geliştirilmeleri, performans değerlendirme sistemleri, kariyer geliştirme planları gibi konular insan kaynakları yönetimi bünyesinde yöneticilerin performansına etki etmektedir. Yöneticilerin performansı açısından, performans değerlemenin diğer tüm görevlerin başarılı olması adına önemli bir payı bulunduğundan önem sıralamasında önde gelmektedir. Bununla beraber, yöneticilerin başarılı ve mutlu olmaları bakımından güven duygusu vazgeçilemez örgütsel değerlerden biri olarak sayılmaktadır. Yöneticilerin performansında etkili olan diğer unsurların performans değerleri yüksek bulunan yöneticilerin ödüllendirmek, iş stresini azaltmak, motivasyon ve işletmelerdeki iletişimi güçlendirmek olarak sıralamak mümkün olmaktadır<sup>261</sup>. Bu kısımda, ödül, iş stresi, motivasyon, ücret ve iletişimimizah edilecektir.

#### **3.3.1. Ödül**

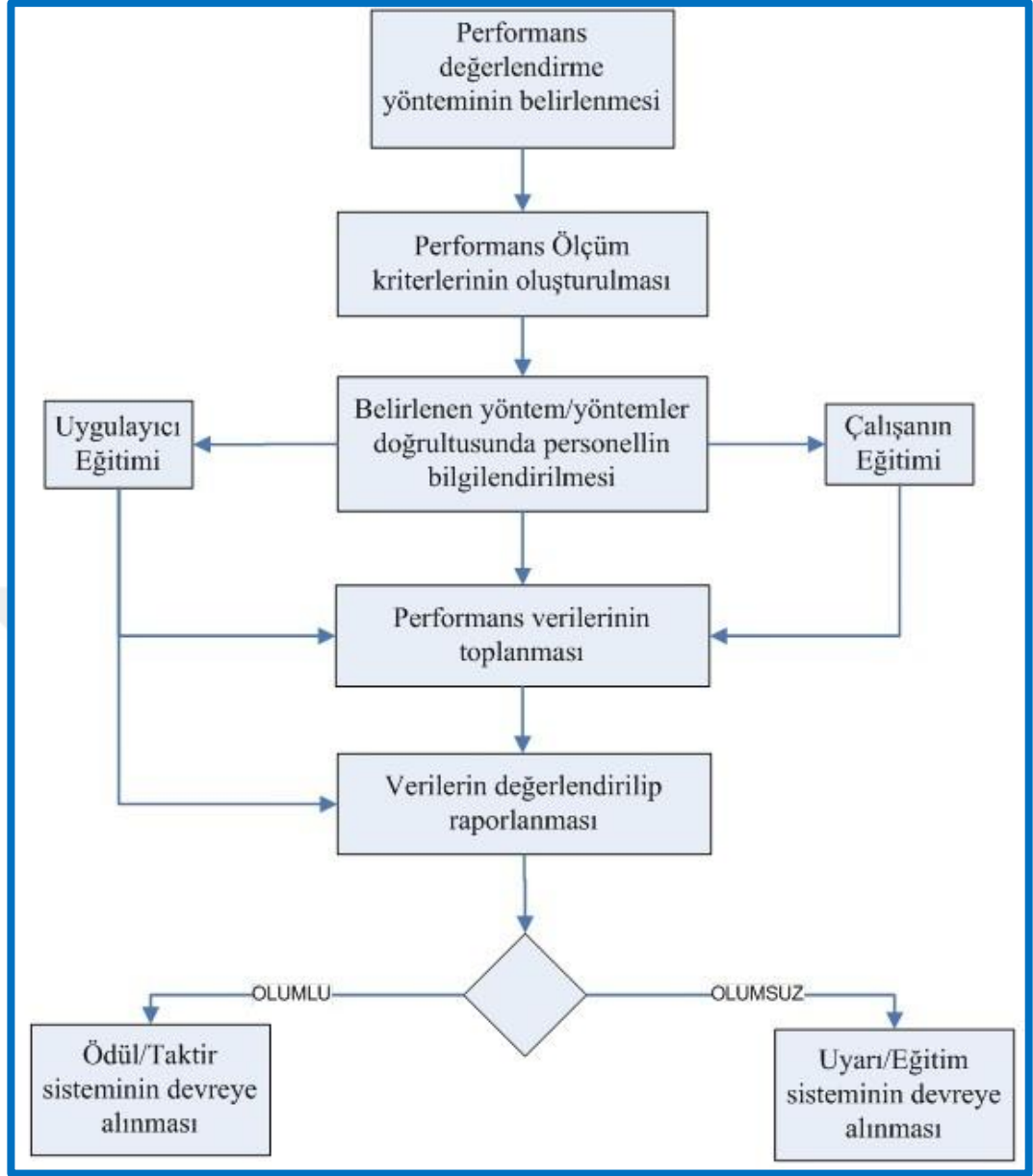
---

<sup>259</sup> Güner, a.g.e., s. 45.

<sup>260</sup> Tutar ve Altınöz, a.g.e., s. 204.

<sup>261</sup> Yumuşak, a.g.e., s. 45.





**Şekil-5** Performans ve Ödül Değerlendirme Süreci<sup>262</sup>

İşletmelerde yöneticilerin yönelik uygulanan ödüllendirme uygulamalarında temel olarak yöneticilerin performansının değerlendirilmesi bulunmaktadır. İşletmelerde ödüllerin kullanımında olumlu yönler olması yöneticilerin performansı üzerinde etki sağlamaktadır. Ödüllerin daha çok arzulanan bir durum olmasından dolayı cezalara oranla daha çok tercih edilmesi gerekmektedir. Ancak ödüllendirme sürecinde dikkat edilecek gereken bazı konular bulunmaktadır. İşletme içinde yöneticilerin performans değerlendirmelerinden elde edilen veriler toplanmakta ve raporlanmaktadır. Bunun neticesinde yöneticilerin için cezalardan ziyade teşvik edici ödüllerin yer alması gerekmektedir.

<sup>262</sup> Tunçel, a.g.e., 2015.

İşletmeler kendi bünyelerindeki yöneticilerin performansını arttırmak adına birden fazla yöntem kullanmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları ise ödüllendirmeler ve yöneticilerin özerkliğin sağlanması olarak sayılmaktadır. İşletmelerde yöneticilerin performansının değerlendirmesinin neticesinde yöneticilerin yüksek oranda motivasyonu sağlayabilmek gerekmektedir. Bununla beraber yüksek performans gösteren yöneticilerin, ödüllendirilmekte ve verilen ödüllerin yöneticilerin isteyeceği nitelikte olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Böylece işletmeler, düşük performans sergileyeni cezalandırmaktansa yüksek performans sergileyeni ödüllendirip, olumlu davranışların pekişmesinde geçerli yol izlemektedir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin nasıl bir ödül isteyeceği de titiz şekilde tespit edilebilir. Yöneticilerin performansının artırılması adına belirtilen unsurlara özen gösterilmediği durumda, performans sisteminin tüm avantajları yok olabilir<sup>263</sup>.

### 3.3.2. İş Stresi

Stres, iş hayatında bireyüstündeki baskıları artırarak yöneticilerin işten soğumasında ve performanslarının düşmesinde etkili olan bir kavram olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin çatısında birleşmiş olan yöneticilerin stres kaynaklarının çeşitli olduğu ve her yöneticilerin sorununun üstesinden gelmesi için çaba göstermesi gerekmektedir. Kişinin kariyerinin şekillendiği ve işe başladığı ilk dönemlerinde işten, dış çevrelerden ve bireyin kendi kişiliğinden kaynaklanan stres, kişiyi en fazla stres içinde bırakan stres kaynakları olmaktadır<sup>264</sup>.

Yüksek oranda stresle karşılaşan yöneticilerin, iş doyumsuzluğu, işletmede saldırganlık, karar almada zorlanabilme ve yabancılaşma gibi sorunlar yaşamaktadır. İşletme içindeki stres kaynaklarının kişinin çalışma süresini ve iş doyumunu etkilemektedir. Bununla beraber örgütsel stresin kaynaklarını, bireyin işletmedeki rolü ve kişilerarasında gelişen ilişkileri de etkili olmaktadır. İşletmelerin yapıları ve iklimi, kişilerin kariyer gelişimleri gibi örgütsel stresin kaynakları, kariyer yönetiminde etkilerini meydana koymaktadır<sup>265</sup>.

---

<sup>263</sup> Işıl Pekdemir, Merve Koçoğlu ve Güney Çetin Gürkan, "Özerklik ve Ödüllendirmenin yöneticilerin Performansı Üzerindeki Etkisinde yöneticilerin İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma", *Istanbul University Journal of the School of Business*, 2014, Cilt: 43, Sayı: 2, 332-350, s. 332.

<sup>264</sup> Gülten Eren Gümüştekin ve Fikret Gültekin, "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri", *Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, 2009, Sayı: 23, 147-158, s. 147.

<sup>265</sup> Gülten Eren Gümüştekin ve Fikret Gültekin, "Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri", *Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, 2009, Sayı: 23, 147-158, s. 149.

Kişilerin iş yaşamlarında kariyer yönetiminde etkili olan en önemli faktörlerin başında stres kavramı ve stresin çalışma hayatındaki etkisi, yöneticilerin ciddi sıkıntılar oluşturmaktadır. Stresten kaynaklanan baskıcı ortamdan dolayı yöneticilerin bu sorundan kurtulmak istemektedir. İşletme içerisinde yöneticilerin hepsini etkilemekte olan iş stresine dair faktörlerin önüne geçmeyi ifade eden adımlar sıralanmaktadır<sup>266</sup>.

İş stresinin önüne, yöneticilerin destek olmak, eğitim programı düzenlemek, yöneticilerin bu zor dönemden az zararla kurtulmasını sağlamak, yöneticilerin motivasyonunu artırmaya çabalamak gerekmektedir. Çalışma hayatında çok farklı nedenden dolayı oluşan stres, yöneticilerin ve işveren için; işlerin verimindeki düşüklük, işe odaklanma oranında azalma, yöneticilerin başarısını engelleyen davranışlar bazı durumlarda hastalık olarak tanımlanmaktadır. Bununla beraber stresin, sonuçlarından dolayı çözülmesi zorunlu olan bir problem şeklinde çalışma yaşamında yer alan aktörleri olumsuz etkilemektedir<sup>267</sup>.

### 3.3.3. Motivasyon

Motivasyon, yöneticilerin tespit edilen hedeflerin doğrultusunda etkili ve verimli biçimde çalışması adına gerekli durumun oluşturulma süreci olarak ifade edilmektedir. İşletme açısından motivasyonun, yöneticilerin performansında etkili olan faktör olarak görülmektedir. Yöneticilerin motivasyonunu sağlayabilmek, yöneticilerin davranışını ve nedenlerini anlayabilmek gerekmektedir. Motivasyon, iş yaşamında yöneticilerin performans düzeyini doğrudan etkileyerek dikkat edilmesi gereken bir kavram olmaktadır. İşletmenin başarılı olması, rekabet üstünlüğünün devam ettirilmesine, etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına dayanmaktadır. Yüksek performans sergileyen yöneticilerin, işletme bünyesinde ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin performansını artırmak için onların ihtiyaçları belirlenmeli ve ihtiyaçların en iyi biçimde giderilmesi gerekmektedir<sup>268</sup>.

Motivasyon kavramı; yöneticilerin beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamak için işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesini ifade etmektedir. Motivasyon, kişi veya kişileri belirli bir yönde devamlı olarak harekete geçirmekte

---

<sup>266</sup> Erdem Cam, "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın yöneticilerin", *Journal of Human Sciences*, 2006, Cilt: 1, Sayı: 1, s. 10.

<sup>267</sup> Polat Tunçer, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon," *Sayıştay Dergisi*, 2013, Cilt: 88, Sayı: 1, 87-108, s. 87.

<sup>268</sup> Muhammet Düşükcan ve Murat Katı, "Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Social Sciences*, 2017, Cilt: 12, Sayı: 1, 1-24, s. 2.

sergilenen çabaların toplamı olarak tanımlanmaktadır<sup>269</sup>. Bununla beraber motivasyon, genellikle yöneticilerin beklenti ve gereksinim, amaç ve davranışlarını içermektedir. Bunun yanı sıra motivasyon kavramını en çok etkilemekte olan değişkenlerden biri de ekonomik ödüller olmaktadır. Motivasyonu etkileyen diğer değişkenler ise; öğrenme kültürleri, yüksek eğitim seviyesi, yöneticilerin tecrübeleri ve bireysel özerklik olarak sayılmaktadır. Böylece işletmelerde yöneticilerin motive edilmesindeki ihtiyaçların neler olup olmadığı iyi anlaşıldığı takdirde, yöneticilerin o kadar etkin motive edilmektedir<sup>270</sup>.

İşletme içerisinde yöneticilerin kendiışlerine motive edilmesinde yöneticilerin sergiledikleri liderlik rolleri etkili olmaktadır. Bununla beraber yöneticilerin motivasyonları çevreye, koşullara, karakter yapısına ve kültür seviyesine göre değişeceği bilgisi yer almaktadır. Çünkü nitelikli ve bilgilere ulaşma yetkisi olan yöneticilerin bile işletmelerin çıkarlarına göre davranmaya motive olmadıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra yöneticilerin, kararlar alma ve alınan kararları uygulama serbestliğinin bulunmaması durumu işletmelerin başarısına katkıda bulunmayı mümkün kılmamaktadır. Böylece, üstler yöneticilerin tam katılımlarını sağlayabilmek adına astlarına yetkiler vermekte ve onların işletme içerisinde yer almalarını sağlamaktadır<sup>271</sup>.

#### 3.3.4. Ücret

Ücret kavramı, belli hizmetler için insanların emeğine ödenmekte olan bedeli ifade etmektedir. Ücret ödemelerinin, emek sahiplerinin hizmetlerinin fiyatı olduğundan dolayı hizmetlerin en önemli unsuru olan emek, fiyat kuramlarının bağlı olduğu hususlara uymaktadır. Bunun yanı sıra arz ve talep mekanizmaları da ücret kavramında etkilileri bulunmaktadır. Arz talep etkilerinin, farklı bir biçimde oluşmakta, çünkü ücret mekanizmalarının yapısında emek kavramına ait birtakım özelliklerin varlığı kabul edilmektedir. İnsanların emeği adına ödenen ücretlerin belirlenmesi hususu sanıldığı gibi basit olmamaktadır<sup>272</sup>.

---

<sup>269</sup> Turgut Karaköse ve İbrahim Kocabaş, "Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doymu ve Motivasyon Üzerine Etkileri", *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2006, Cilt: 2, Sayı: 1, 3-14, s. 3.

<sup>270</sup> Mohamed Zairi, *Measuring Performance For Business Results*, Chapman & Hall, London, 1994, No: 5, ss. 510-511.

<sup>271</sup> Kahraman, a.g.e., s. 423.

<sup>272</sup> Doğan Kestane, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", *Maliye Dergisi*, 2003, Sayı: 142, 126-144, s. 127.

İnsan emeğinin karşılığındaki ücretin güç oluşu, emek unsurunun çeşitlilik arz eden, birçok ruhsal ve bedensel durumlara göre şekillenmesinden ileri gelmektedir. Emek unsurunun, emeği oluşturan yöneticilerin yaşayışını, geçimini ve meslek yaşamını hazırlama şartlarıyla sıkı bir biçimde ilgisi bulunmaktadır. Ücretlerin teşkilinde ve gelişiminde ülkelerin sosyolojik ve ekonomik özellikleriyle çok yakından ilgisi yer almaktadır. Ücretlerin, ülkelerin her birinin ekonomik yapısı, kalkınmışlık seviyesi ve siyasal sistem içindeki anlayışına bağlı olarak şekillenmesi doğal olarak görülmektedir<sup>273</sup>.

İşletmeler bakımından birer maliyet faktörü olarak görülmekte olan ücretin, yöneticilerin için önemli performans aracı olduğu bilinmektedir. Böylece ücretin yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olup olmama durumu, yöneticilerin performansını etkilemektedir. Yöneticilerin, yaptığı işlerle aldığı ücretleri orantılı olarak algılıyorsa, performans düzeyinde yükselme meydana gelmektedir<sup>274</sup>.

Ücret hususunda önemli olan diğer bir konu, ücret adaleti kavramının sağlanması olmaktadır. İşletmelerdeki yöneticilerin, kazandıkları ücretleri benzer şekilde iş yapmakta olan diğer yöneticilerin aldıkları ücretlerle kıyaslamaktadır. Yöneticilerin kıyaslamasının sonucunda olumlu neticenin alınması yöneticilerin performansının olumlu etki sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Ücretin tatmin duygusunu oluşturması ve böylece iş başarı oranının artması için yöneticilerin beklenti, performans ve piyasadaki ücret sistemine bağlı olarak adil biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Ücret kavramı, emeklerin somut şekilde ifadesi olan hizmetlerin karşılığı olunca, hizmetlerin ağırlığı, risk oranları ve önemi dikkat çekmektedir. Bununla beraber hizmetin sorumluluğu, şartları, gerektirdiği özellikleri ücretin tespit edilmesinde ve farklılığında geçerli gerekçelerden sayılmaktadır<sup>275</sup>.

### 3.3.5. İletişim

İletişim, başta insanlar arasında olarak tüm canlılarda gelişmiş üst düzey bir paylaşım aracı olmaktadır. İletişim genel itibariyle, insanların birlikte yaşamasını ve sosyal varlık olmasını gerektirmektedir. İnsanın duygu, düşünce, bilgi ve becerisini başkalarıyla paylaşması ve anlatması iletişim yolu ile gerçekleşmektedir. İletişimde

---

<sup>273</sup> Kestane, a.g.e., s. 130.

<sup>274</sup> Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008, Cilt: 9, Sayı: 1, 1-18, s. 5.

<sup>275</sup> Hüseyin Akyıldız, *Ücret Yapısının Oluşumu*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:11, Isparta, 2001, s. 16.

yer alan mesaj kodlanıp, kanal ile kaynaktan bir hedefe diğer bir ifadeyle alıcıya aktarılmaktadır<sup>276</sup>.

Bütün bu tanımların ışığında genel olarak, iletişimin meydana gelmesi için birtakım unsurların bulunması gerekmektedir. İletişimde kaynaklar, kodlamalar, mesajlar, kanallar, kod çözmeler, alıcılar, algılamalar ve geri bildirimler bulunmaktadır. Konuşmacı, ortak dil ile kodladığı iletileri konuşmalarıyla yani kanal ile alıcıya aktarmaktadır. Bireylerin ilişki gücünün, iletişim yeterliliği ve iletişimdeki başarısı ile direkt bağlantısı bulunmaktadır. İletişimde temel amaç bilgilendirme, güdüleme ve ikna etme olduğundan kullanılacak olan iletişim kanallarının bu amaca yönelik olması iletişim gücünü artırmaktadır. Hangi kişiye, niçin, neyi iletmeye çalıştığımız kullanmak istediğimiz iletişim aracını belirlemektedir<sup>277</sup>.

İşletmelerde iletişim unsuru olmadan hedeflere ulaşılması hatta işletme varlığının devam etmesi söz konusu olmamaktadır. Etkili iletişimin işletmelerde çok iyi performansları ve iş memnuniyetlerini doğurduğu bilinmektedir. İşletmelerdeki iletişimin temel dayanağı resmi iletişim kanalları tarafından sağlanmaktadır. İşletme yöneticilerin için ihtiyaç duyulan iletişim, yalnızca mevcut resmi iletişim araçlarıyla yerine getirilememektedir. Yöneticilerin resmi iletişim araçlarıyla yeteri seviyede sağlayamadığı iletişimin gereksinimlerini tatmin edebilmek için, mevcut etkileşim ve ilişkilerin çerçevesinde resmi olmayan iletişim araçları oluşmaktadır<sup>278</sup>. Bununla beraber işletmelerde resmi olmayan iletişim araçlarının resmi iletişim kanallarının yanında önemli bir yeri bulunmaktadır. Böylece resmi olmayan iletişim araçlarının da işletmelerin iletişim alanındaki boşluklarını doldurabilmektedir<sup>279</sup>.

Farklılaşmakta olan çevre koşullarının içinde işletmeler, sürekli olarak değişim ve gelişimlere uyum sağlama durumunda olmaktadır. Sürekli değişim içindeki işletmelerin etkili şekilde çalışmalarını sürdürmesinde iletişim, hayati öneme sahip olmaktadır. İşletmeler açısından özellikle küreselleşme etkilerinin stratejik ortaklıkların oluşmasında, işletmenin çok uluslu olmasıyla iletişim, gittikçe önemi artan

<sup>276</sup> T. C. Millî Eğitim Bakanlığı, Mesleki Gelişim Etkili İletişim, Ankara, 2015, 1-79, s. 4.

<sup>277</sup> Ayhan Erdem, "İletişim Sürecinde Geri Bildirimin Önemi ve İletişime Katkısı", *Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 1, Sayı: 3, 125-132, s. 125.

<sup>278</sup> Metin Atak, "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2005, Cilt: 2, Sayı: 2, 59-67, s. 59.

<sup>279</sup> Jerald Greenberg and Robert A. Baron, "Behavior in Organizations", Prentice Hall, 2000, p. 310.

unsurlardan sayılmaktadır. İşletmelerdeki her türlü unsur, iletişim aracılığıyla bir arada kalıp, gerçekleştirdiği faaliyetlerini sürdürmektedir<sup>280</sup>.

Dünyanın küresel boyut kazanan işletmeleri, rekabet avantajlarını sağlamak adına etkili örgütsel iletişimlerin sistemini kurmaktadır. Etkili bir örgütsel iletişim ağının, iş tatmini kavramını önemli oranda etkilediği bilinmektedir. İşletmelerinden veya işlerinden tatmin olmayan yöneticilerin devamsızlığın, işi terk etmenin ve yaşamından zevk alamama problemlerinin yaygın olduğu görülebilir<sup>281</sup>.

### 3.4. YÖNETİCİLERİN PERFORMANSINI BELİRLEYEN UNSURLAR

İşletmelerin politikalarından biride sınırlı kıt kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması düşüncesinin son dönemlerde kıt kaynakların kullanılabilme şansı olarak şekillenmektedir. Bu olumsuz durum sonucunda modernleşen iş dünyası ve çevresinde engellenemeyen oranda iş yükünde artış ortaya çıkmaktadır. Negatif yönde artan bu eğilimler zamanla personelin işten çıkmasına veya işten soğumalarına neden olmaktadır. Böylece işten çıkma safhasına gelen yöneticilerin örgüte bağlılığı da ortadan kalkmaktadır<sup>282</sup>.

Ekonomik açıdan yaşanabilecek olumsuzluk ve sıkıntılardan dolayı işe devamlılık kısa bir süre daha devam etmektedir. Bu olumsuzluklardan etkilenen yöneticilerin performansları üzerinde etki etmenin tespit edilmesi ve bunlara karşı stratejik yönetimin sahip olduğu faaliyetlerden birinin uygulanması gerekmektedir. Performans kavramı, yöneticilerin yapması gerekenler ile yapmış oldukları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan önemli faktörlerden birisidir. Örgütsel uygulamalarda önemli bir yeri olan performans kavramının en çok personel lehine kararların verilmesinde temel rol üstlenmektedir<sup>283</sup>.

#### 3.4.1. Kişisel Olarak Belirleyen Unsurlar

Kişisel performans değerlendirmesi aynı zamanda yöneticilerin geri bildirim sağlamakta olan bir araç olarak değerlendirilebilir. Kişinin üstleneceği görev ve bu görevin potansiyel seviyesi tespit edildiği takdirde yöneticilerin hangi ölçüde başarı

<sup>280</sup> Fatih Karcioğlu, Timiroğlu, K. M ve Çınar, Orhan, "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 67, Sayı: 63, s. 60.

<sup>281</sup> Karcioğlu, Timiroğlu ve Orhan, a.g.e., s. 61.

<sup>282</sup>H. Tezcan Uysal, Halim Akbulut ve Selim Ertan, "Aşırı İş Yükünün Performans Perspektifinden Çalışma Psikolojisinde Negatifliğe Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma", *Journal of International Social Research*,2015, Cilt: 8, Sayı: 38, 1-12, s. 2.

<sup>283</sup> Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 122.

göstereceğinin önceden tespit edilmesi sağlanmaktadır. Yöneticilerin hedef belirleme sürecinde yöneticilerin tanıyarak kendisinin sahip olduğu becerileri ve yetenekleri göz önüne almaları daha sağlıklı sonuçlar elde etmelerini sağlayacaktır. Performans değerlendirmenin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir<sup>284</sup>;

1. Yöneticiler kontrol ve planlama işlevlerinde daha etkili olurken, yöneticilerin ve birimlerin performansı gelişim gösterir.
2. Yöneticiler yöneticilerin gelişmesi gereken ve güçlü olan yönlerini daha kolay belirleyerek bu doğrultuda kendilerine yardımcı olabilmektedirler.
3. Kişiler geliştirilmesi gereken yönlerini ve güçlü yönlerini/özelliklerini tanırlar.
4. Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
5. Yöneticilerin üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.

#### **3.4.1.1. Kişilik Özellikleri**

Kişilik terimi, bireyin alışkanlık haline gelmiş ve dikkat çeken özelliklerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Kişilik aynı zamanda bireyi diğer bireylerden farklı kılan özelliklere sahip, bireyin sergilediği tutarlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin kişilik özellikleri; açık yürekli, sakın, nazik, iddiacı, rekabetçi, neşeli, telaşlı, sabırsız, umursamaz, gibi sıfatlar ile tanımlanabilmektedir. Bireyin sahip olduğu belirli özellikler onu diğer bireylerden farklı kılmaktadır. Kişilik özelliği; davranışların tutarlı olması, kişinin belirgin özelliklerinin ve davranış şeklinin kısa sürede ve sıkça değişmemesi olarak değerlendirilmektedir. Yapı olarak karmaşık ve dinamik olan kişilik, birçok araştırmacı tarafından incelenmektedir. Araştırmacılar birbirine yakın olmakla beraber net bir tanım üzerinde birleşmemektedirler<sup>285</sup>.

Kişilik özelliklerinin tanınması, kişilik olgusunun daha net anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Kişilik özelliklerinin tutarlı olması, bireyin davranış eğilimlerinin sıkça değişmeyeceği ancak bu durum kişiliğin hiç değişmeyeceği anlamına gelmemektedir. Geçici veya dönemsel şartlar nedeniyle, bireyin anlık tepkilerinden oluşan tesadüfi davranışlar bireyin kişilik özelliklerinin değiştiği anlamına gelmemektedir. Kişilik özellikleri bireyi diğerlerinden farklı kılan yani ayırt edici niteliği taşımaktadır<sup>286</sup>.

<sup>284</sup> Nergiz ve Yılmaz, s. 64.

<sup>285</sup> Gültekin Yıldız ve Emrah Özsoy, "Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması", *İşletme Bilimi Dergisi*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 2, 1-12, s. 3.

<sup>286</sup> Yıldız ve Özsoy, a.g.e., s. 4.



Bireyler bazen benzer davranışlar sergileyebilmektedir fakat kendilerini özgün kılan niteliklere sahip oldukları için bu durum onları diğer bireylerden farklı kılmaktadır. Bu farklılığın temelini sergiledikleri davranış eğilimlerinin sıklığı ve yoğunluğu oluşturmaktadır. Kişiliğin diğer bir özelliği de dinamiklik arz etmesidir, çevresel faktörler nedeniyle değişiklik gösterebilmektedir. Bireyin fiziksel ve zihinsel gelişim döneminde iletişimde etkileşimde bulunduğu gruplar ve bireyler, bireyin kişiliğini etkileme yönünde farklı etkilerde bulunabilmektedir. Bu durum göstermektedir ki kişilik zaman içinde değişebilmektedir<sup>287</sup>.

İşletme içinde kişiler genel olarak; kurallara uyan, rıza gösteren, itaat eden kişilik özelliklerini taşımaktadırlar. Bu özelliklere uydukları sürece, ödüllendirilip, terfi ettirilerek, sağlıklı, normal insan muamelesi görürler. Örgütsel kişiliğin oluşması aşamasında ödül ve ceza sisteminin rolü büyük önem taşımaktadır. Kişi ödül aldıça, örgütsel hedeflere daha bir odaklanmakta, örgütsel kişiliği benimsemekte, ceza alması durumunda ise örgütsel kriterlere uyum sağlamakta ancak, ceza ya tepki olarak, örgütsel hedeflere karşı bilinçaltı düşmanlık oluşabilmektedir. Merton'a göre, yönetmeliklere ve kurallara katı bir şekilde uymak zaman içinde, kişilerde kurallara uymayı amaç edinmiş bir kişilik oluşmasına kaynaklık edebilmektedir<sup>288</sup>.

### 3.4.1.2. Mesleki Eğitim Düzeyi

Emek beşeri sermayeye dönüştüğünde, sosyal yurttaşlık hakları, politik ve kültürel hakları önemszenmeyen bu konularda eğitilmesine de gerek kalmayan, asıl işlevi şirketin kar oranını yükseltmek ve şirketin büyümesini sağlamak olan bir araca dönüşmektedir. Bu durum yetişkin eğitiminde siyasal, sosyal ve kültürel işlevlerin ihmaline ve mesleki eğitimin öne çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum yetişkin eğitim sisteminin eleştirilmesine neden olmaktadır. Bireylerin gelişen teknolojiye uyarlanarak eğitilmesi, yetişkin eğitiminden beklenen işlevdir. Günümüzde; küresel anlayış çerçevesinde şirketler arası rekabeti kalıcı kılmak adına; bir ülkedeki mesleki eğitim politikasında, insan kaynağında biriktirilen bilgiyi çeşitlendirmeyi, arttırmayı ve üretmeyi öncelikli amaç olarak benimsemektedir<sup>289</sup>.

---

<sup>287</sup> Jo Westwood and Mullan Barbara, Knowledge of secondary school pupils regarding sexual health education. **Sex Education**, 2006, Volume: 6, No: 02, 151-162, s. 151.

<sup>288</sup> Ömer Aytaç, "Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2004, Cilt: 14, Sayı: 1, 189-217, s. 201.

<sup>289</sup> Rifat Miser, "Küreselleşen dünyada yetişkin eğitimi", **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, s. 56.

### 3.4.1.3. Yetenek

Yetenek, bir işte var olan farklı görevleri yerine getirmek için gösterilen kişisel kapasite olarak ifade edilmektedir. Bireysel yetenek; entelektüel yetenek ve fiziksel yetenek olmak üzere iki ye ayrılmaktadır. Fiziksel yetenek el becerisi, kuvvet, dayanıklılık gibi karakteristik özellikleri taşımakta ve daha az beceri gerektiren daha standart görevlerde kullanılan yetenek çeşididir<sup>290</sup>.

Entelektüel yetenekte ise zihinsel aktivite ön plana çıkmaktadır. Küreselleşme olgusunun, yönetim ve işletme şekillerini etkilemekle beraber gerek işgücünün gerekse müşterilerin beklentilerini de şekillendirmiş ve değiştirmiş olduğu görülmektedir. Yöneticilerin motive olması için sadece para yeterli olmamakta, işin toplumdaki yeri, tatmin derecesi, sosyal yönü gibi pek çok etken yöneticilerin işi ile ilgili hissiyatlarını ve verimliliğini etki altına almaktadır. Kişilik, bireyin moral, sosyal, zihinsel ve fiziksel özelliklerinin tamamını oluşturmaktadır. Duygular ise, bireyin davranış şeklini etkileyen içsel tepkiler olarak ortaya çıkmaktadır. Kendi duygularından emin ve başka bireylerin duygularını anlama yeteneği olan insanlar işlerinde daha fazla verimlilik göstermektedir. Bu durum duygusal yetenek olarak ifade edilmektedir<sup>291</sup>.

### 3.4.1.4. Kişisel Bilgi Düzeyi

Bütün işletmeler, işletim sistemini andıran fonksiyonlara sahiptirler. Örgütsel yapıların inançları, kabulleri, varsayımları, düzenlemeleri ve bütün bu öğeleri ortaya koyma biçimine ilişkin davranış kalıpları kurumsal kültürün ortaya çıkmasını sağlar. Örgütlerin kültürel yapıları, onların uzun dönem etkinliğini ve performansları üzerinde güçlü etkiye sahiptir. İşletme içerisinde görev üstelenen personeller ve uzman statüsündeki bireyler işletmenin sahip olduğu ekonomik göstergelere katkıda bulunmalıdırlar<sup>292</sup>.

Yetenekler ve çalışma açısından bir tanımlamaya tabi tutulan işler, personellerin yaptıkları katkıların çaba niteliğinde olması onlar açısından yeterli kriterdir. Yöneticilerin belli bir bilgi düzeyine, yargıya, kendilerini motive edebilme, yönlendirme

---

<sup>290</sup> Atila Karahan, " Demografik Farklılıkların İş Gücü Verimliliğine Etkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Sayı: 21, 269-281, s. 269.

<sup>291</sup> Elmer H. Burack, *Career Management In Organisations:a Practical Human Resources Planning*, Brace-Park Press Lake Forest, IL, 1988, p. 14.

<sup>292</sup> Hüseyin Yılmaz ve Atila Karahan, "Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Başarısına Etkileri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Sayı: 23, 273-282, s. 273

gücüne sahip olmak zorunda olduklarından dolayı yapılan katkı ve gerçekleşen sonuçlar üzerinde etkilidirler. Personellerin bireysel olarak üretken olmaları, işletmeye değer katmalarının desteklendiği işletmelerde, işletmelerin performansın yüksek olduğu ortamlara katkı sağlayacağı bilinmelidir. Etkin iletişim, düşük maliyet, örgütsel dinamizm ve ürün kalitesinin yüksek olduğu işletmelerin rekabet etme avantajlarının artması beklenmektedir. Yüksek performansın hedeflendiği işletmelerde müşteri, personel ve örgütün sahip olduğu kapasiteyle ilgili performans hedefleri öne çıkmaktadır. Küreselleşme ile rekabet etmeye hızlı şekilde ayak uydurarak yenilik yapmanın etkili olduğunu değerlendirmenin anahtarı niteliğindedir<sup>293</sup>.

### 3.4.2. Çevresel Olarak Belirleyen Unsurlar

Ekonomik yapıların gelişiminde katkıları olan faaliyetlerin gelişmesine her türlü politika yapıcısının destek verdiği görülmektedir. Verilen her desteğin belli bir maliyetinin ve hedeflenen beklentilerinin varlığından söz edildiğinde bu desteklerin etkin bir şekilde kullanımının önemli olduğu görülür. Etkin olan destekler ise desteklenme çerçevesinde tutulacak birimler hakkında tam manası ile doğru olan bilgilerin elde bulunması ile gerçekleşmektedir. Çevresel unsurlar dikkate alındığında pazar bilgisi, teknoloji, planlama, ihracat stratejileri benzeri tutumlar dış faktörler grubunda bulunurken, işletmenin yapısal özellikleri, istihdam, reklam, fiyatlandırma benzeri unsurlarda iç faktörler grubunda yer almaktadır<sup>294</sup>.

Yöneticilerin ihracat yapmaları, işletmelerin sahip oldukları özellikler çevresel faktör grubunda yer almaktadır. Üst yönetim kademesinde yer alan yöneticilerin algılama şekilleri, davranış ve beklentileri, ihracat kavramına olan bakış açıları, içsel nedenler olarak algılanmakta ihracat üzerinde etkili olan unsurların başında gelmektedir. Performansa dayalı olan faktörler içsel faktörler, yenilikçi, işletmenin büyüklük durumu, ortaklar ve yönetimdekilerin ihracata olan bağlılıklarını etkileyen en önemli faktörler olan dışsal faktörler olarak sıralanmaktadır<sup>295</sup>.

---

<sup>293</sup> James P. Guthrie, Coate Charles Joseph, and E. Schwoerer Catherine, "Career Management Strategies: the Role of Personality," *Journal of Managerial Psychology*, 1998, Volume: 13, No: 5/6, 371-386, p. 371.

<sup>294</sup> Aykut Şarkgüneşi, Nermin Kışı ve Umut Üzmez, "TR81 Bölgesindeki İmalat Sanayisi Kobi Yöneticilerinin İhracata Yönelik Tutumları", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2017, Cilt: 13, Sayı: 5, 770-779, s. 777.

<sup>295</sup> Micheal Armstrong, "Human Resource Management-Strategy and Action", Kogan Page, London, 1993, Çevren: Doğan Canman, "İnsan Kaynakları Yönetimi" Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 70.

### 3.4.3. Örgütsel Olarak Belirleyen Unsurlar

Yöneticilerin performansları üzerinde etki eden örgüt ile davranışsal durumlardan kaynaklı faktörler bulunmaktadır. Yöneticilerin üzerinde etkili olan davranış faktörleri; yöneticilerin tavırları, iş ortamındaki arkadaşılığın yakınlık derecesi, çalışma ortamında iletişimin ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Örgütsel faktörlerde; iş yerindeki gürültü, sıcaklık, havasızlık, ışık eksikliği, çalışma alanının darlığı gibi faktörlerdir. Örgüt içerisinde yöneticilerin baskı kurma onlarda yılmaya sebep olmaktadır. Ancak iyi ücret ve iyi çalışma imkanlarının sağlanması, yöneticilerin arasındaki ilgi, terfi imkanlarının sunulması, samimiyetin bulunması gibi durumların da yöneticilerin performansına olumlu etkileri bulunmaktadır. Personeli birtakım sorumluluklar alması sonucunda yoğun ve rutin süreçlerden kaynaklanan stres yöneticilerin psikolojisini bozarak işten ayrılmalarına neden olmaktadır. İfade edilen bu sıkıntılardan dolayı yöneticilerin verimli olmaları için karlılık, etkinlik, verimlilik sürekli olarak sağlanmaya çalışılmalıdır<sup>296</sup>.

#### 3.4.3.1. İş Tasarımı

Yöneticilerin iş tasarımı, başarıma arzusu ile performans değerlendirmelerinden duydukları memnuniyet bağımsız bir değişken olarak kullanılmıştır. Örgütlenmelerin vazgeçilmez unsuru insan kaynağıdır. Rekabetin sert ve değişimin hızlı olduğu küresel piyasalarda, işletmelerin üstünlük kazanmalarını insan kaynağı sağlamaktadır. Performans yönetim sistemi yönetimin bir parçası olduğu için elde edilen bilgiler, yöneticiler tarafından işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları için stratejik bir araç görevini üstlenebilir. İşletmeler değişen ve kendisini günün şartlarına uyduran yapıya sahip oldukları için alt sistemlerle, diğer bireylerle ve farklı işletmelerle etkileşim içersindedirler<sup>297</sup>.

#### 3.4.3.2. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı; örgütlerin kendi yapısını belirleyerek biçimsel yapıya bağlanmış kurallar ile sosyal eşitsizliğin örgüt içinde egemen olmasıdır. İşletmelerdeki sosyal ve insani boyutu geri planda tutan katı rasyonel oluşuma karşı yöneticilerin, kendi içlerinde biçimsel olmayan gruplaşmalar ve ilişki ağları oluşturarak tepki vermektedirler. Bu tarz örgüt yapılarında ast üst ilişkisi bulunmaktadır. Üstlerin astlar

<sup>296</sup>Uysal, a.g.e., s. 6.

<sup>297</sup>Azmi Yalçın ve Tamer Kılıç, "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, Cilt: 9, Sayı: 9, 1-14, s. 1.

üzerinde denetim ve otoritesi ne denli yüksek olursa eşitlik ilkesi aynı oranda engellenmiş olmaktadır<sup>298</sup>.

Modern, bürokratik yapıya sahip işletmelerde ise kişinin özgürlüğü artmakta ancak ast üst ilişkileri nedeniyle bu durumun sınırlı kaldığı görülmektedir. Modern örgütlerin yapısında işletme içinde roller, bütün mevkililerde davranış ve resmi iş kuralları biçiminde önceden belirlenip ve yaptırımlara bağlanmaktadır. Böylelikle kişi, kendisine verilen rolün gerektirdiği biçimde davranma zorunluluğu duymaktadır. Biçimsellik gösteren bürokratik örgütlerde ise roller kişilere değil kişiler rollere uyar ilkesi benimsenmektedir. Modern örgütler kendi içlerinde uzman faaliyetler biçiminde yapılanmakta, bilgi aktarımını ve bilgide uzmanlaşmayı ana kıstas olarak benimsemektedirler. Örgütler daha profesyonel ve daha esnek yapılar haline dönüşmektedirler<sup>299</sup>.

### 3.4.3.3. Örgüt İçi İnsan İlişkileri

Örgüt içerisinde adalet yöneticilerin arasında ki ortamın gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Örgütsel adalet, örgütün ekonomik kazançlarının örgüt içerisinde adil bir şekilde paylaşılması, stratejik kararlarda da adil olmaktır. yöneticilerin ve yöneticiler arasında bir ayırım gözetilmeden yöneticilerin kişiliğine, hak ve sorumluluklarına onuruna ve kültürel değerlerine saygılı olmak gerekmektedir. Yönetici- yöneticilerin arasındaki ilişkilerde örgütsel adalet belirleyici role sahiptir<sup>300</sup>.

Örgütsel adaletin sağlanması için bütün taraflar bu süreçte yer almalıdırlar. Örgütsel adalet, uzun süreli ilişkileri amaç edinmektedir. Örgüt içerisinde yöneticilerin ve yöneticiler arasında yaşanan ilişkilerin kalıcı, devamlı, karlı ve tutarlı olması örgütsel adalet ile mümkündür. Örgütsel adalet, yöneticilerin başkaları ile olan ilişkilerini ile kendilerinin sosyal refahını etkilemektedir. Yöneticilerin haklarına ve özgürlüklerine, onuruna karşı saygılı olmaları herhangi bir ayırım gözetmeksizin yöneticilerin karşı sorumlu olmaları örgütsel adaletle sağlanmaktadır<sup>301</sup>.

<sup>298</sup> Aytaç a.g.e., s. 192.

<sup>299</sup> Orhan Gökçe ve Ali Şahin, "21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri." *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2002, Cilt: 2, Sayı: 3, 1-27, s. 20.

<sup>300</sup>Yavuz Demirel, "Örgütsel Adaletin Yönetici-YÖNETİCİLERİN İlişkileri Üzerine Etkisi: farklı Sektör YÖNETİCİLERİNİnara Yönelik Bir Araştırma", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009, Cilt: 9, Sayı: 17, 137-154, s. 138.

<sup>301</sup> Jeremy S. Jordan, Gillentine John Andrew and P. Hunt Barry, "The Influence of Fairness: The Application of Organizational Justice in a Team Sport Setting", *International Sports Journal, Winter*, 2004, Volume: 8, No: 1, 139-149, p. 139.

#### 3.4.3.4. Yönetim Politikası

Yönetim politikasının oluşturulmasında belirleyici öğelerden bahsedilmektedir. Başarısızlığa uğramamak açısından arzu edilen sonuçlara ulaşmak için bu öğelerin dikkate alınması gereklidir<sup>302</sup>.

Örgüt içerisindeki kaynakların etkin şekilde kullanılması organize edilmesi, planlanması, organize edilerek yönlendirilmesi ve son olarak denetiminin yapılması işletme faaliyetlerinin hedeflenen politikalar doğrultusunda gerçekleştirilmesidir. Personel yönetim politikası işletmenin amaçlarına etkin ve ekonomik şekilde ulaşılmasını sağlayarak yöneticilerin değişen koşullara ayak uydurabilmesini sağlayacak nitelikte yetiştirilmesidir. Yönetim politikası kavramı ile personelin tatmin düzeyinin yüksek tutularak işletmenin hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmalarına yardımcı olmaktadır<sup>303</sup>.

### 3.5. YÖNETİCİLERİN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Performansın değerlendirme süreçlerinin planlanıp, uygulanması için gerçekleştirilen farklı yöntemlerden söz etmek mümkün olabilir. İşletme için önemli olan, işletmelerinin yapısı ve kültürüne büyük oranda uygun görülen bir değerlendirme süreci planlanıp yapılması olmaktadır. Performans değerlendirme süreci, değerlendirmelerde kullanılacak olan kriterlerin tespiti ile başlayıp, neticelerin uygulanmasıyla son bulan bilimsel süreç olarak ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra süreç içerisinde yöneticilerin ve işletme çıkarının eşit düzeyde gerçekleşmesi gerektiği üstünde durulması gereken konulardan biri olmaktadır. Yöneticilerin ve işletmenin çıkarları eşit düzeyde ve uyumlu şekilde gerçekleşmesi için gerekli düzenlemenin yapılması kolaylaştırılabilir. Düzenlemeleri kolaylaştırma yolu ise, işletmeye ve yöneticilerin geri bildirimleri sağlamayı gerektirmektedir<sup>304</sup>.

İş dünyasında yöneticilerin performans değerlendirilmesi diğer bir tanımla düşünsel ve fiziksel emeğin ölçümü, her daim öncelikli konulardan olmuştur. İşletmeye rekabet avantajını sağlayan unsurlardan biri yöneticilerin olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin ve işletmeye dair kararın doğru ve tam zamanında verilmesi için, performans yönetimi sistemine gereksinim duyulmaktadır.

<sup>302</sup> Elif Şenel, "Koleksiyon Yönetim Politikası Oluşturmanın Müzecilik Açısından Önemi ve Düzenleyici Faktörler", *İdil Sanat ve Dil Dergisi*, 2014, Cilt: 3, Sayı: 14, 39-50, s. 39.

<sup>303</sup> Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, 6. Baskı, M.Ü. Nihat Soyer Vakfı Yayınları, İstanbul, 1984, s. 41-42.

<sup>304</sup> Yıldız vd., a.g.e., s. 240.

Türkiye'de kamusal alanlarda performans yönetim sisteminin özelliklerinin yükseltilmesi için 10. Kalkınma Planında bu konuya yer verilmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa bağlı olarak 2007 senesinde yürürlüğe girmiş olan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile yöneticilerin yeterlilik ve performans değerlendirmesine yönelik tedbirlerin alınması için kamu idareleri görevlendirilmektedir<sup>305</sup>.

Performans değerlendirmede sürecin güvenilir, tutarlı ve tekrar edilebilir sonuçlar üretmesi işletme için istenen maksimum verimin sağlanması olmaktadır. Performans değerlendirme; kişi, birim performanslarının belirlenmiş standartlara göre ölçülmesini barındıran bir süreci ifade etmektedir. Yöneticilerin işteki başarısını o işin ihtiyaçlarına göre değerlendirilmesini tanımlamaktadır. Yöneticilerin işte nasıl olduğunun saptanmasını, iletişimde bulunulma sürecini ve ideal gelişimin planlarını amaçlamaktadır<sup>306</sup>.

Yöneticilerin performansında kullanılan yöntemler temelde bireyi hedef alarak, bireyle işletmenin karşılıklı yararını üst seviyeye çıkarmaya yönelmektedir. Performans değerlendirmenin yöneticilerin işe alma süreçlerinden başlayarak çalışma yaşamı boyunca gerçekleşen bir uygulama olmaktadır. İşe alımda yöneticilerin bilgisi ve becerisi araştırılarak işletme için geleceğe yönelik faydalı olma durumu ve performansı ölçülmektedir. Performans değerlendirmenin sonunda ise elde edilen bu bilgilerin yöneticilerin gelişimine ve birtakım yönetsel kararların verilmesinde kullanılmaktadır<sup>307</sup>.

### 3.5.1. Kritik Olay Yöntemi

Yöneticilerin, işletmede sergiledikleri aşırı davranış tarzlarını belirleyebilmek için kullanılan yöntem, "kritik olay değerlendirme yöntemi" olarak adlandırılmaktadır. Kritik olay yöntemi içerisinde de gösterilmiş olan aşırı boyuttaki davranışlara da kritik olay denilmektedir. Bununla beraber, kritik olay denilmesinin sebeplerinden biri hem başarının hem de başarısızlığın bu kritik olaydan etkilenmeleri gösterilmektedir. Kritik olay değerlendirme yönteminin hazırlama aşaması uzun bir süre olsa da yöneticilerin kolay şekilde değerlendirmekte ve doğru geribildirimleri sağlaması sayesinde yarar

---

<sup>305</sup> Şener Uysal, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", *Ejovoc Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 32-39, s. 32.

<sup>306</sup> Üzmez, a.g.e., 2012.

<sup>307</sup> Roberts Alasdair, "Performance-based Organizations: Assessing the Gore Plan", *Public Administration Review*, Nov/Dec 1997, Volume: 57, Issue 6, p. 29.

barındırmaktadır. Bununla beraber “kritik olay yöntemi”nin başarıyı yakalaması sürecinde analitik nitelikteki becerilerin yüksek olması ve doğru tanımlamaların yapılması gerektirmektedir<sup>308</sup>.

“Kritik olay değerlendirme yöntemi”, II. Dünya Savaşında ABD ordusunda yer alan havacılara uygulanmasından sonra hayata geçtiği bilinmektedir. Kritik olay yönteminin uygulanmaya başlamasından sonra, sanayi alanında yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde de kullanılmaktadır. Kritik olay değerlendirmenin, yöneticilerin işlerinde gösterdiği performansını tespit etmeyi hedeflemektedir. Değerlendirme yapanlara göre kılavuzla gözlem yapılmasına katkıda bulunup, yöneticilerin alakalı dikkat çekici olayların kaydedilmesi istenmektedir. Bunun yanı sıra yöneticilerin kolay şekilde değerlendirmeye alma fırsatı vermesinden dolayı çalışma performans düzeyini etkilemektedir. İşletmelerde yöneticilerin, kritik olay yönteminin uygulanması, performanslarının daha iyi duruma gelmesini sağlayabilir<sup>309</sup>.

Olumlu davranışları veya başarıları ifade eden kritik olayın yazıldığı mavi renkli alanlar ile olumsuz davranışların başarısız olarak gösterildiği kritik olayların kaydedildiği kırmızı alanlar oluşturulmaktadır. Kritik olayların yöntemleri ile oluşturulan değerlendirme forum örneği aşağıda gösterilmektedir<sup>310</sup>;

**Tablo-2** Kritik Olay Tablosu

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi. b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.		C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama: Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmede.			Açıklama: B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

<sup>308</sup> Zeki Atıl Bulut, “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, *Mevzuat Dergisi*, 2004, 1-10, s. 6.

<sup>309</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, ss. 206-207.

<sup>310</sup> Ülkü Dicle, *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi*, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara, 1987, s. 55.



Kritik olay yönteminde olayların öncelikli olarak tespit edilmiş olması gereklidir. Örneğin, herhangi bir satış temsilcisinin alıcıya davranış şekli, takımdaki arkadaş grubu ile iletişimi, pozitif ve negatif iş ilişkileri irdelenebilir. Bu yöntemde işlerin değerlendirme kriterleri, çalışanların belirlenen bir zaman diliminde tutumlarının ve davranışlarının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi kriterlerinin tarafsız olması sağlanmalıdır. Gözlemlenmeler sonucunda sağlanan bilgilere göre çalışanların negatif iletişim ve eylemlerinin, eğitimlerle olumlu yönde gelişimine yardım edilmektedir. Kritik olay yönteminin olumsuzlukları ise; çalışanların devamlı izlenmekten rahatsızlık duymaları sonucu yöneticilere daha fazla iş ve sorumluluk yüklemektedir. Kritik olay olarak nitelendirilen eylemlerin seçilmesi kolay değildir.

### 3.5.2. Grafik Dereceleme Yöntemi

İşletmelerde yöneticilerin performans değerlendirilmesinde kullanılan bir diğer yöntem de grafik dereceleme yöntemi olmaktadır. Grafik dereceleme yönteminden e fazla küçük işletme yapısında bulunanlar yararlanmaktadır. Performans ölçütlerinin belirlenmesi sırasında kriterlerin, grafik dereceleme yöntemine göre puanlandığı bilinmektedir. Ekiplerin işlerindeki başarıları, yaratıcılık dereceleri, azimleri gibi ölçütler, grafik dereceleme yöntemine göre belirlenmektedir<sup>311</sup>.

Derecelendirmeler yapılırken; yetersiz, gelişmeye ihtiyacı var, çok iyi ve yeterli gibi benzer şekilde değerlendirmeler yapılabilir. Derecelendirme şeklinin aksine, yöneticilerin gerçekleştirdiği işlerin derecesini belirlemek açısından grafik dereceleme yöntemi önemli görülmektedir. Puanlamaların yapılması suretiyle yöneticilerin performansı, işletmedeki davranışları ve karakteri değerlendirilmektedir. Öyle ki küçük işletmede, yöneticilerin yaptığı iş büyük işletmeye oranla daha rahat ölçüleceği için bu yöntemin kullanılmasında yarar bulunmaktadır<sup>312</sup>.

### 3.5.3. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi, kritik olayların yönteminde geliştirmiş modellerden biri olmakla beraber değerlendirme listelerinin kontrol edilmesi biçiminde uygulanmaktadır. Değerleme yapanlar listelerde yer alan çok sayıdaki hazır cümleden kişiye uygun olanları işaretlemektedir. İşaretlenmiş olan pozitif veya negatif cümleler daha sonra uzmanlar aracılığıyla değerlendirmeye alınmaktadır. Gerektiği takdirde her bir

---

<sup>311</sup> Ergün Eraslan ve Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniversitesi Mühendisliği Bölümü, Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 2005, Cilt: 20, Sayı: 1, 95-106, s. 96.

<sup>312</sup> Mary N. Vinson, "The Pros and Cos Of 360-Degree Feedback: Making it work", *Training & Development*, 1996, Volume: 50, No: 4, pp. 11-12.

cümlenin veya kriterlerin önemine göre ağırlıklı puan verilebilir. Toplamda 100 puan üstünden dağıtılan puanların toplanarak belirlenmiş skalaya oturtulması da örnek verilebilir. Kontrol listesi yönteminin uygulanmasındaki işlemlerin çok zor olduğu söylenmektedir. Her işin veya iş gruplarının ayrı ayrı listesini hazırlamak zorlayıcı ve zaman alıcı olmaktadır<sup>313</sup>.

Uygulama açısından uzun bir zaman dilimini alan kontrol listeleri, her türden davranışı listelemek için kullanılmaktadır. Diğer bir ifade ile kontrol listeleri, kritik olay tekniğine benzer şekilde geliştirilmiş model olmaktadır. İşletmelerde süreç içerisinde davranışların kaydedilmesiyle, bu listelerin önem taşıdığı ifade edilmektedir. Listede bulunan davranışlar, olayların istenilen bir biçimde yönlendirmesini sağlamaktadır<sup>314</sup>.

Davranışların istenilen biçimde yönlendirilmesinden dolayı işletme için faydaların sağlandığı bilinmektedir. Kontrol listesi yönteminde değerlemeler, listelerin kontrol edilmesiyle uygulanıp, değerlendirme yapanların, yöneticilerin uygun kelimelerini işaretlemesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra uzmanların gerçekleştirdiği değerlendirme sonucuna göre değerlendirilmiş listelerde farklı puanlama yapılabilir. Bununla beraber kontrol listesi yönteminin değerlemelerde yöneticilerin dair puanlamanın yapılabilmesi, işletmelerin verimliliğini artırmaktadır<sup>315</sup>.

#### 3.5.4. Karşılaştırma Yöntemi

İşletmeler açısından uygun görülen yöneticilerin, onlara göre uygun işlere yerleştirilmesinde, o işlerde başarılı olan yöneticilerin içinde ikili karşılaştırma yönteminin uygulanması istenmektedir. Yöneticilerin içerisinde sıralamaların yapılması ve bu sıralamaların çok daha iyi sonuç verebilmesi için bütün yöneticilerin birbiriyle karşılaştırılmaktadır. Bununla beraber işletmelerde üst düzeylerdeki yöneticiler, kendi bünyesinde bağlı olan yöneticilerin, sergilemiş oldukları başarı oranına göre sıralamaktadır. Öyle ki yöneticiler, işlerine başlamadan ilk önce iyi ya da kötü elemanlarını belirlemekte ve işe böylece başlamayı amaçlamaktadır<sup>316</sup>.

<sup>313</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 215.

<sup>314</sup> Akif Özer, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", *Sayıştay Dergisi*, 2009, Sayı: 73, 2-11, s. 14.

<sup>315</sup> Robert Schemel, "Yönetim Eğitimi Araştırmaları, Kurumdan Uygulamaya", Çev: Nedret Öztan, Uğur Çoruh, *Türk Psikologlar Derneği*, 1997, Sayı: 1, s. 132.

<sup>316</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 327.

### 3.5.5. 360 Derece Geribildirim

360 derece performans değerlendirme sistemi, işletmelerin içinde yöneticilerin kendi potansiyelinin farkında olmasını sağlayarak, yöneticilerin etkin sonuç elde etmeyi amaçlamaktadır. Hedef belirlemenin, sonuçları değerlendirmenin, geri bildirim sağlamanın ve ödüllendirmenin oluşturduğu değerlendirmeye denilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde, yöneticilerin görevi nedeniyle etkileşimde ve iletişimde olduğu çevresinden bilgi akışını sağlanmaktadır. Sistem yöneticilerin ne beklenildiğini, belirlenen amaçlara ulaşmak adına neler yapmaları gerektiği belirtmektedir. Bununla beraber mevcut durumun, eğitimin ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yöneticilerin üstleriyle iyi iletişim içinde bulunması gerektiği gibi konularda katkı sağlamaktadır<sup>317</sup>.

Sistem yöneticiler açısından yöneticilerin yapıcı ve önyargılardan arınmış geri bildirim verilmesini, mesleki gelişim aşamalarını daha gerçekçi planlamasını sağlayabilir. İşletmelerin boyutunda ise işletme hedeflerinin yöneticilerin ile bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle bireyin motivasyonu açısından performansının değerlendirilmesi ve işletme uygulamalarında kullanılması gerekmektedir<sup>318</sup>.

360 derece performans değerlendirmenin amacı, yöneticilerin kendi seviyesindekiler, üst ve astlarıyla iş ortamında etkileşim içinde olmasını kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin performansını etkilemekte olan davranışsal özellikler ile alakalı yapıcı geribildirim verilmesine olanak sağlamaktadır<sup>319</sup>.

360 derece performans değerlendirmesindeki esas amaç ise; yöneticilerin geribildirimlerin sağlıklı şekilde ve objektif olarak sağlamaya çalışmaktır. Yöneticilerin performansını ölçerek kariyer aşamalarında sağlıklı ilerlemeyi sağlamak olarak ifade edilmektedir<sup>320</sup>.

---

<sup>317</sup> Akyay Uygur ve Sevgi Sümerli Sarıgül, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Sayı: 33, 189-201, s. 189.

<sup>318</sup> Barutçugil, 2002, a.g.e., ss. 151-152.

<sup>319</sup> Bayram, a.g.e., s. 54.

<sup>320</sup> David A.Waldman and David E. Bowen, "The Acceptability Of 360 Degree Appraisal: A Customer-Supplier Relationship Perspective", *Human Resource Management*, 1998, Volume: 37, No: 2, s. 122.

Performans ölçümünde bulunan zorluğu yok etmek için işletme etkililiğinin bütün araçlarını kullanması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle; yönetim modelinin, performans değerlendirme modeliyle senkronize olması durumunda performans ölçümlerinin kaliteli sonuç verdiği görülmektedir. Aile şirketlerinin geleneksel işletme yapılarında 360° performans değerlendirme yöntemi, kullanılabilir sonuç vermesi zor olmaktadır. Çünkü aile yönetim modellerinin yöneticileri ve işletmedeki informal yapılanma, yöntemin uygulanması boyutunda ciddi direnç sergilemektedir<sup>321</sup>.

360° performans değerlendirme yöntemindeki direnç, önceden yapılmış yanlış uygulamaların sonucunda oluşan inançsızlık duygusundan doğmaktadır. Böylece işletme geleneksel yapısından dolayı yerleşen kültür ile çıkarlarından vazgeçmek istememektedir. Ayrıca, gösterilen direnç olgusunun performans değerlendirme ile yeni uygulanmaya başladığı ve değişimlere kapalı işletmelerde daha çok rastlanabilmektedir. Çünkü değişimlere karşı koymanın işletmelerin doğasında olduğu bilinmektedir<sup>322</sup>.

### 3.5.6. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Kişilerin karşılaştırılmasında yapılan değerlendirme yöntemlerinden biri zorunlu dağılım yöntemi olmaktadır. Yöneticiler astlarından çoğunun başarı ve performans seviyesinin farklı olmadığını belirtmektedir. Böylece yapılan değerlendirmelerde puanlara, derecelere ve ifadelere yönelmektedir. Değerlendirilmiş olan grup üyelerinden birçoğu çok iyi performans seviyesinde olduğunu söylemek örnek olarak verilebilir<sup>323</sup>.

Performans değerlendirme sistemlerinde asıl nokta; yöneticilerin arasında başarı farklılığını belirlemek olmaktadır. Yöneticilerin arasındaki farkı belirlemek için zorunlu dağılım yöntemi, değerlendirme yapan kişilere bazı sınırlar koyabilir. İşletmelerde bireyin kişiliğinde olduğu gibi, performans seviyelerinde de çan eğrisine göre bir dağılım göstermesi gerektiği varsayılmaktadır. Bununla birlikte değerlendirme

---

<sup>321</sup> İrfan Tansel Üzmez, "Yönetim Sistemleri ile 360 Derece Arasındaki İlişki", <http://irfantanselizmez.blogspot.com/2012/06/yonetim-sistemleri-ile-360o-arasindaki.html> (Erişim Tarihi: 07.06.2018).

<sup>322</sup> Mark R. Edwards and J. Ewen Ann, "360- Degree Feedback: Royal Fail Or Holy Grail?", *Career Development International*, 1996, Volume: 1, No: 3, 28-31, p. 29.

<sup>323</sup> Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 2. Baskı, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 1994, s. 54.

yapan kişiler astlarını, yönetimin belirlediği şekilde beşli skalaya yerleştirmesi gerekmektedir<sup>324</sup>.

İşletme yöneticilerin, astlarını beşli skalaya oturtmasını sağlayıp, zorunlu dağıtım değerlendirme yöntemine göre yöneticilerin pozitif değerlendirmelerde bulunmaması gerekmektedir. Bununla birlikte yöneticiler, yüksek puanların belirlenemediği ifadeleri vermekte ve birinin seçilmesi istenmektedir. Bunun aksine yöneticilerin açıklamaları, yöneticilerin tatmin etmeyip, yöneticilerin endişeye düşürmektedir. Olumsuz yönleri bulunsa da bu yöntem; maliyetinden, kolaylığından ve pratikliğinden dolayı tercih edilmektedir. Bununla beraber zorunlu dağıtım yöntemi, pratik, kolay, maliyet bakımından elverişli olmasına rağmen çok fazla olumsuzluğu da barındırmaktadır. Yöneticilerin, performanslarının incelenmesinden sonra, belli gruplar içerisinde toplanmaktadır. Öyle ki iyi veya kötü oranda performans sergileyen yöneticilerin, yüzdeler dilim şeklinde gösterilmektedir<sup>325</sup>.

### 3.5.7. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Bu yöntem; uygulanması basit, kısa sürede uygulanabilen en pratik yöntemdir. Özellikle çok az sayıda çalışanların olduğu işletmelerde uygulanması daha pratik olmaktadır. İkili karşılaştırma ve sıralama yönteminde, çalışanlar ikili gruplar şeklinde karşılaştırma yapılarak değerlendirmeye alınmaktadır. Örneğin, sekiz kişiden oluşan bir grubun karşılaştırılması ile tablo-3 oluşturulmuştur<sup>326</sup>.

**Tablo-3** İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-			+	
7	-	+	+	-	+	-		+

<sup>324</sup> Steven H. Appelbaum, Nadeau David and Michael Cyr, "Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (Part 3)", *Q Emerald Group Publishing Limited*, 2009, Volume: 41, No: 1, 9-14, p. 10.

<sup>325</sup> Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, 1-10, s. 6.

<sup>326</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Ünite 8, Eskişehir, 1996, s. 174.

8	-	+	-	-	+	-	-	
---	---	---	---	---	---	---	---	--

Sol sütunda numaralı çalışanlar ile üst sırada numaralandırılmış aynı çalışanlar ayrı olarak karşılaştırılarak (+) ifadesi konulur. Yukarıdaki ikili karşılaştırma tablosu irdelendiğinde en çok (+) ifadesine sahip olan 2 no'lu çalışan listenin başına konulur, diğerleri ise (5, 8, 1, 7, 4, 6) sıralaması ile onu takip etmektedir. Çalışanların kabiliyet ve başarıları belirlenen ölçütlere ayrılmadan değerlendirmeye alınması eleştiri konusu olmaktadır. Her çalışanın kendi kişiliğine göre özellikleri vardır. Kişinin kendi özellikleri değerlendirmeye alınmadan analizler yapılması durumunda, kabiliyetli kişiler belirlenemeyecek ve olumsuz yorumlar ile karşılaşılacaktır. Bu yöntemde önemli bir eleştiri konusu ise, değerlendirmeye alınan çalışanın hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmemesi ve kabiliyetlerinin neler olduğunun kendisine iletilmemesidir. Çalışanların, yönetici konumunda bulunan kişilerin, kişisel taktirlerine bırakılması sübjektif bir değerlendirme olabilmektedir. Çalışan sayısının fazla olduğu departmanlarda, yöneticilerin çalışanları tek tek tanıyabilmesi, değerlendirmeye alarak sıraya sokması oldukça zor ve zaman alabilmektedir.

### 3.5.8. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Yöneticiler kendisinin görev alanındaki her çalışanın belirli bir dönem sonunda çalışma başarısı, yeteneği, insani iletişimi, sorumluluk duygusu gibi niteliklerini objektif ve sistematik bir şekilde değerlendirmektedir. Derecelendirme yönteminde, çalışanlar önceki değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bütün olarak değil, belirlenen ölçütlere göre değerlendirilme yapmaktadır. Değerlendirmeyi yapan yönetici, ölçütleri tek tek değerlendirir ve sonra üst yöneticisinin onaylamasına sunmaktadır. Gerekli durumlarda değerlendirme hakkında, amiri durumundaki yönetici ile görüşerek kişisel görüşünü sunar. Bu yöntemde, tüm yapılan çalışmaların, yapılaş şekli ve kişisel davranış nitelikleri önceden belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirilir. Daha sonra, önceden belirlenen kriterlere göre, makul, makul değil, orta düzeyde, iyi, çok daha iyi şeklinde ölçütlere ayrılır ve yönetici kendi kişisel taktirine göre tercihini işaretler<sup>327</sup>.

### 3.5.9. Değerleme Merkezi Yöntemi

Bu yöntemde, yöneticisiz olan grupların tartışmaları, alınan roller, çalışma oyunları, onar dakikalık tartışmalar şeklindeki çalışmalardan oluşmaktadır.

<sup>327</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, BetaYayıncıları, İstanbul, 2012, s. 201.

Çalışanların oluşturdukları gruplar bir ile üç gün süre ile deneme yapılabilecek ortamlara getirilmektedir. Değerlendirme yapacak olan yöneticiler yeterli eğitimleri alarak çalışanları değerlendirmektedir. Yöntemin avantajları<sup>328</sup>;

1. Yöntem değerlendirme yapan yöneticilere basit bir görüşmeden çok daha fazla bilgiler sağlar.

2. Yöntem çalışanların gerginlik durumlarında mücadele etme, iletişim kurabilme kabiliyetlerinin ortamlarını sağlamaktadır.

3. Çalışanların değerlemeden önce hazırlık aşamalarının olabilmesi streslerini azaltabilmektedir.

4. Değerleme ortamları çalışanların eğitildiği, önemli ortamlardır.

5. Yöntem daha farklı eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesine olanak sağlamaktadır.

6. Çalışanların daha etkin çalışmasını sağlar.

7. Çalışanların etkin iletişim kurmalarını sağlar.

8. Kültürel gelişim sağlamaktadır. Değerleme mekanları, işlerin çalışma şeklini değiştirir. Çalışanlara yeni çalışma tarzları ile farklı yaklaşımlar öğretilir.

## **2. Yöntemin dezavantajları<sup>329</sup>;**

1. Yöntemin fazla zaman alması, maliyetinin çok olması, işletmenin kendine özel düzenlemeler yapma zorunluluğu bulunmaktadır.

2. Çalışanların psikolojik karakter özelliklerinin değerlemesi, üç dört günlük zaman zarfında tam manasıyla ölçülememektedir.

3. Değerleme yapacak olanların, çalışanların görev tanımlarının detaylarını bilmemeleri durumunda gerekli olandan farklı nitelikleri değerlemeye alabilmektedir.

4. Yöntemin yöneticiler tarafından özümsemesi güçtür.

5. Değerleme ortamları geçmiş çalışma performansından daha fazla gelecekteki ile ilgilenmektedir.

### **3.5.10. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi**

İşletmeler takım olarak organize olmaları durumunda performansları takım olarak değerlendirilmektedir. Bütün olarak takımları değerlemek kolay bir işlem değildir. Takımların başarı durumları bazı durumlarda sadece kendi güçlerine bağlı olmamaktadır. Dış faktörlerin etkileri olumlu ve olumsuz anlamda takımların başarılarını etkilemektedir. Çalışanların başarıları ayrı ayrı değerlendirilerek takım olarak performansları ölçümlenmelidir. Çalışma yaşamında işlerle ilgi davranış

---

<sup>328</sup> Gary Dessler, *Personel Management*, 4th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, s. 242.

<sup>329</sup> David Goss, *The Principles of Human Management*, Routledge, London, 1994, s. 58.

kriterleri, çalışanların performansının değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Takım halinde çalışırken oluşan davranış şekilleri takım performansının tanımını oluşturmaktadır. İletişim, takım ruhu, başarıma arzusu gibi etkenler bu yöntemde incelenmektedir. Takım olarak performans değerlendirmede için üç etkenden yararlanılır<sup>330</sup>;

1. *Takım olarak başarılan, sürecin kalitesini ölçen süreç gelişim miktarı*; takım olarak başarılan süreç gelişim miktarı; süreçlerin ölçülmesiyle çıktı ve sonuçlar değerlendirilir ve müşterilerin memnuniyet durumu ölçülür. Ölçüler değerlendirilerek bir sonuç haline getirilmektedir. Sonuç takımdaki her kişiyi bağlamaktadır.

2. *Takım olarak süreç gelişim çabalarında bireysel etki*; bireysel etki; takım olarak yapılan görüşmelerde bireysel katkıları ve bireysel analizleri vb. içermektedir. Bireysel katkıların takımın performansına yansıtılması gerekmektedir.

3. *Takımın başarısına katkıda çalışanların bireysel yetenek düzeyi*; kişisel olarak sürece katkıda bulunan çalışanların başarılarının yöneticilerce değerlendirilmeye alınmasıdır. Değerlendirmede amaç çalışanların teknik olarak gelişiminin sağlanarak ödüllendirilmesidir.

$$PER. DEĞ = (W_1 * S_1) + (W_2 * S_2) + (W_3 * S_3)$$

Yukarıdaki formülasyon performans değerlendirilmesinde kullanılan üç etken ile bir sonuç haline getirilmektedir. (W'ler etkenleri S'ler ise etkenlere verilen değerleri tanımlamaktadır). Etkenlere eğitim değerleri verilmeyebilir. Ağırlık durumunun tespitinde çalışanların görüşleri alınmalıdır. Eğer sürecin gelişmesindeki katkı, bireysel etkenlere verilecek katkıdan fazla ise; takımın performansına ve sürecin gelişimine daha fazla katkı sağlanmalıdır.

Takım olarak performans değerlemede başarı koşulları<sup>331</sup>;

1. Takımdaki çalışanların, performans yönetiminde, süreç gelişimi, beklenti ve ödül sisteminin geliştirilmesi konularında eğitimler yapılmalıdır.

2. Ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin ölçütlerinin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.

3. Amaçlar çerçevesinde performans değerlendirilmelidir.

4. Çalışanlara başarıları konusunda geribildirimler yapılmalıdır.

5. Süreç gelişimine daha fazla katkı sağlamış takımların ödüllendirilmesi doğru bir yaklaşım olacaktır.

Çalışanların direkt olarak denetlenmesinin olanaksız olduğu durumlarda takım çalışması başarı için önemli olmaktadır. Takım halinde başarı sisteminin en belirgin

<sup>330</sup> Dessler, a.g.e., s. 169.

<sup>331</sup> Goss, a.g.e., s. 207.



özelliği çalışanların rekabet ortamında dayanışma ve yardımlaşmaya teşvikinin sağlanmasıdır<sup>332</sup>.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 4.1. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİNE İLİŞKİN YAPILAN ÇALIŞMALAR

#### 4.1.1. Muhasebe Bilgi Sistemlerine İlişkin Yapılan Çalışmalar

Akar'ın (2016)<sup>333</sup> yapmış olduğu konu ile ilgi benzer çalışmada; muhasebe bilgi sistemlerinin faaliyetlerini etkileyen unsurlar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede temel kavramlarla muhasebe bilgi sistemleri incelenmiş ve ardından Çanakkale'de faaliyetlerini sürdüren işletmelere yönelik araştırmalar yapılmıştır. Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası (ÇTSO) ile bir ilişkisi bulunan ve aynı zamanda faaliyetlerini hala sürdüren işletmelerin sayısının 1600 olduğu belirtilmiştir. Yapılan anketler bu çerçevede Çanakkale'nin il ile ilçelerinde faaliyetlerine devam eden yöneticilerin sayısı 5-50 adet arasındaki işletmeler üzerinde uygulanmıştır. Yapılan anketlerden 240 tanesine geri dönüşün sağlandığı ifade edilmiştir. Akar'ın yapmış olduğu uygulama aşamasında, nitel veri toplayabilme yöntemi olan anket tekniği kullanılmıştır. Bu araştırma sonucunda, muhasebe bilgi sistemlerinin işletmelerde yaşın; eğitim ve çalışma süresi üzerinde etkisi olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Ceran ve Bezirci'nin (2011)<sup>334</sup> yapmış olduğu çalışmada, stratejik pazarlama kararlarının maliyet bilgileri temeline dayalı olarak alınabilmesi için pazarlama yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu özel bilgiler stratejik yönetim muhasebesi dolayısıyla pazarlama bilgi sistemi muhasebe bilgi sistemi ilişkisi ve etkileşiminden ortaya çıkan stratejik pazarlama muhasebesi tarafından sağlandığı belirtilmiştir. Çalışma sonucunda; pazarlama bilgi sistemi ile muhasebe bilgi sistemi ilişkisine stratejik bir yaklaşım sonucu ortaya çıkan stratejik pazarlama muhasebesi işletmeler için küresel rekabet ortamında işletmenin varlığının ve faaliyetlerinin sürekliliği için önemli bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akgün ve Kılıç (2013), Güney (2013) ile Yazıcı'nın (2010) makaleleri içinde yer vermiş oldukları değişkenlerle literatür içinde bulunan diğer pek çok benzer çalışmanın dikkate alınması ile hazırlandığı belirtilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilmiş olan verilerin, faktör analiziyle incelendiği ve bu analize göre de toplamda 4

---

<sup>332</sup> Ayşe Ünal, *Performansa Dayalı Ücret*, Kamu-iş Sendikası Yayını, Ankara, 1998, s. 23.

<sup>333</sup> Ezgi Akar, İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi Üzerine Çanakkale İlinde Bir Araştırma, T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, 2016, s. 11 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

<sup>334</sup> Ceran ve Bezirci, a.g.e., s. 111.

boyutun ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Söz konusu boyutlar; muhasebe bilgi sisteminin işletme kararlarına etkisi, muhasebe bilgi sisteminin muhasebe departmanlarının faaliyetlerine etkisi, muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ve muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetiminin etkinliği üzerindeki etkisi şeklinde sıralanmıştır. Çalışma süresi ile işletme yönetiminin aldığı kararlar arasındaki ilişki f testi ile incelenmiştir. İşletme için MBS ile sağlanmış olan bilgiler işletme yönetiminin almış olduğu kararlar üzerinde kullanıldığında anlamlı hale geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca MBS'nin işletme yönetimine sağlamış olduğu bilgilerin çalışanların alacağı kararlarda kullanılmış olmasının işletme faaliyetlerdeki verimliliğin artmasına katkı sağladığı belirtilmiştir.

Yazıcı'nın (2010)<sup>335</sup> yapmış olduğu "Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebenin Kobi'lerin Yönetim Kararlarına Etkisi" çalışmasında; Erzurum'da yer alan organize sanayi bölgesi içinde faaliyetlerini sürdüren KOBİ'lerin, yönetime yönelik kararlar alırken muhasebe bilgi sisteminden yararlanma düzeyleri araştırılmıştır. İşletme içinde kullanılmakta olan teknolojilerin seviyesi ile çalışanların sayıları arttıkça muhasebe bilgi sistemlerinin yönetim kararları üzerinde kullanım düzeylerinin artış gösterdiği ve aynı zamanda limitet işletmelere göre de anonim şirketlerinin yönetime yönelik kararlarda muhasebe bilgi sistemlerinden daha çok yararlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ilgili çalışmada yaptıkları regresyon analizi sonucunda çalışanların işletmenin tüm departmanlarında gerçekleşen olayların belgelerinin elde edilmesinden muhasebe bilgi sistemlerine aktarılmasına kadarki tüm süreçte etkin olarak rol oynadığını iletmışlerdir.

Şaylak ve Buran'ın (2010)<sup>336</sup> yılında yapmış olduğu konu ile ilgili çalışmada; Kırşehir ilinin Kaman ilçesi içinde faaliyetlerini sürdüren işletmeler için yapılan regresyon analizinde ise kontrol sisteminin, sorumluluk bilinci üzerinde etkileri araştırılmıştır. İşletmelerde kontrol sistemi ise işletmenin tüm bölümlerinde yaygınlaşmış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. muhasebe bilgi sistemlerinden etkin bir biçimde faydalanıp faydalanmadıkları araştırılmıştır. Ancak, KOBİ'lerin de MBS'den faydalanmadıkları ve bilgisayar üzerinde hazır şekilde yer alan programlar yardımı ile işlemlerini yapabildikleri sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir.

Bulut'un (2014)<sup>337</sup> yapmış olduğu "Muhasebe ve Denetim Programı Muhasebe Bilgi Sistemlerine Kantitatifsel (Sayısal) Bir Yaklaşım ve Yönetim Kararlarında Analitik

---

<sup>335</sup> Nusret Yazıcı, "Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebenin Kobi'lerin Yönetim Kararlarına Etkisi: Erzurum Araştırması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2010, Sayı: 47, 202-212, s. 209.

<sup>336</sup> Öznur Şaylak ve Yasemin Buran, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Muhasebe Bilgi Sisteminin Önemi", *Ulusal Meslek Yüksek Okulları Öğrenci Sempozyumu*, 2010,1-8, s. 7.

<sup>337</sup> Nazan Bulut, Muhasebe ve Denetim Programı Muhasebe Bilgi Sistemlerine Kantitatifsel (Sayısal) Bir Yaklaşım ve Yönetim Kararlarında Analitik Uygulanması, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İstanbul, 2014, s. 19 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

Uygulanması” başlıklı çalışmada işletmelerin MBS'nin finansal performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Borsa İstanbul üzerinde işlem görmüş olan Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. 2008-2012 yılları arasında 5 senelik finansal tabloların değerlendirilmesi ile yönetim üzerinde karar verebilme üzerindeki etkileri finansal tablolar karşılaştırmalı şekilde yapılan mali analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Bu araştırma için yapılan regresyon analizinde; eksiksiz ve doğru bilginin zamanında elde edilerek raporlanması sunulması görev performansı ile doğrudan ilgili olduğu sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir.

Akgün ve Kılıç'ın 2013<sup>338</sup> yılında yapmış olduğu çalışmada ise; MBS'nin işletme yönetimi için getirmiş olduğu yeniliklerin, yönetsel anlamdaki kararların etkinlik düzeyine etkisi araştırılmıştır. Araştırma, Ankara'nın Şereflikoçhisar ilçesindeki Ticaret Odası içinde 09.08.2011 tarihinde kayıt olmuş olan 33 adet tuz işletmelerin tamamına uygulanmıştır. Muhasebe bilgi sistemlerinin getirmiş olduğu yeniliklerin, işletme yönetiminin sahip olduğu etkinlikler üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mizrahi'nin (2011)<sup>339</sup> yapmış olduğu çalışmada; KOBİ'lerin MBS'leri etkin bir şekilde kullanılmasının MBS'nin verimlilik ve etkinlik düzeylerine etkisi araştırılmış ortaya konulması araştırılmıştır. Kurumsallaşma ile muhasebe bilgi sistemlerinin verimli ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi arasında pozitif ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Güner ve Kurnaz'ın 2019<sup>340</sup>'da yapmış oldukları çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren 69 tane çimento fabrikasına anket uygulaması yapılmıştır. Özelleştirmeler sonucunda kurumsallaşmaya yönelik faaliyetlere önem veren bu kuruluşlar için yapılan analizler sonucunda; etkin bir MBS'nin kurumsal yönetime yönelik uygulamaları pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kaderli ve Köroğlu'nun (2014)<sup>341</sup> yapmış olduğu çalışmada yapıları analizler sonucunda; muhasebe bilgi sistemleri ilkelerinden olan raporlama, biriktirme, açık ve anlaşılır olma, veri işleme ile kurumsal yönetim ilkelerinden olan şeffaflık ve hesap verilebilirlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

---

<sup>338</sup> Ali İhsan Akgün ve Selçuk Kılıç, “Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 2013, Cilt: 20, Sayı: 2, 21-36, s. 30.

<sup>339</sup> Rozi Mizrahi, “Kobi’ lerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, Cilt: 3, Sayı: 2, 108-118, s. 116.

<sup>340</sup> Mehmet Güner ve Ersin Kurnaz, “Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2019, Cilt: 17, Sayı: 1, 297-313, s. 297.

<sup>341</sup> Yusuf Kaderli ve Çağrı Köroğlu, “İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemi İle Kurumsal Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişki”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2014, Sayı: 63, 21-38, s. 35.

Alagöz, Öge ve Koçyiğit (2013)<sup>342</sup> çalışmasında; çalışmamızda, söz konusu gelişmeler bağlamında yönetimin ve işletmede karar alıcı konumunda olan yöneticinin performansını etkileyecek fonksiyonlar ve organizasyon işlemleri için gereken bilgiyi zamanında sağlayacak önemli bir bilgi sistemi olan Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS) üzerinde durulmuştur. MBS ve KDS ilişkisinden ne tür yönetsel kararların alınmasında faydalandığı ve bu ilişkinin karar alma faaliyetlerine etkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Bir uygulama çalışmaya yön vermiştir. Çalışma sonucunda; Yönetim Bilgi Sistemleri'nden, Karar Destek Sistemleri'ne, OLAP, internet, Web destek sistemlerine ihtiyaç duyulmakta olduğu bu sistemlerin işletme fonksiyonları ve karar süreçlerinde bilgi sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Esmeray ve Buluş (2017)<sup>343</sup> çalışmalarında, MBS ile Yönetim bilgi sistemleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada KOBİ işletmelerin yönetimlerinin MBS'ni algılama düzeyleri ve etkilerinin tespitine yönelik ile bir çalışma yapılmıştır. Kayseri ilinde 310 KOBİ işletme üzerinde yapılan çalışmada elde edilen bulgular muhasebe bilgi sisteminin işletmelerin faaliyet süreleri, mevcut teknolojik düzeyleri, yöneticilerinin eğitimsel düzeyleri ve işletmelerin yasal statüleri gibi değişkenleri üzerinde pozitif yönlü etkilerinin bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

. Diğer taraftan, Dinç ve Karakaya (2014)<sup>344</sup> yılındaki makalesinde, muhasebe bilgi sistemi ile kurumsallaşmanın ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada, anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Anket çalışması İstanbul ili ile çevresindeki i toplam 479 KOBİ" işletmeye uygulanmıştır. Verilerin değerlendirilmesi için, kanonik (setler arası) korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, muhasebe bilgi sistemi ile kurumsallaşma arasındaki etkinin karşılıklı bir etkileşime neden olduğu ve birbirlerini etkiledikleri neticesine varılmıştır.

Hacıhasanoğlu ve Erdoğan'nın (2019)<sup>345</sup> araştırmasında, İstanbul ilindeki 769 imalatçı KOBİ düzeyindeki işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin muhasebe bilgi sistemleri üzerindeki etkileri ve kurumsallaşma düzeyleri ile muhasebe bilgi sistemleri arasındaki ilişki incelenmiştir. 769 Anket formu ile veriler işletmelerden elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda firmaların kurumsallaşma düzeyleri ile muhasebe bilgi sistemlerinin etkin kullanımları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığına

---

<sup>342</sup>Alagöz, Öge ve Koçyiğit a.g.e., s. 39.

<sup>343</sup>Azize Esmeray ve Özge Buluş, "Dağlı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Muhasebe Bilgi Sistemi: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", **İşletme Araştırma Dergisi**, 2017, Cilt: 9, Sayı: 4, 748-769, s. 760.

<sup>344</sup>Dinç ve Karakaya, a.g.e., s. 27.

<sup>345</sup>Tansel Hacıhasanoğlu ve Ali Erdoğan, "Kobi'lerde Kurumsallaşma Düzeyinin Muhasebe Bilgi Sistemi Üzerine Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Yürüten İmalatçı Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma" **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, 2019, Sayı: 17, 79-102, s. 100.

ulaşılmıştır. Aynı çalışmada firmaların kurumsallaşma düzeylerinin muhasebe bilgi sistemlerinin etkin kullanımları üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu neticesine ulaşılmıştır.



#### 4.2. MEVCUT ÇALIŞMANIN DİĞER ÇALIŞMALARDAN AYRILAN YÖNLERİ

Bu çalışmada yapılan anova analizi sonucunda ise; “Yaş” ile “Muhasebe Bilgi Sistemi”, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansı arasındaki ilişkinin alt boyutları olan; raporlama sistemi, sorumluluk bilinci ve görev performansının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Bu çalışmada yapılan anova analizi sonucunda ise 41-50 yaş üzerinde olan bireylerin 20-30 yaş arasında olan bireylere göre personel sistemi, kontrol sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve bağlamsal performans puanlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla olduğu gözlenmiştir. Duruma ek olarak 41-50 yaş üzerinde olan bireylerin 20-30 yaş arasında ve 50 yaş üzerinde olan bireylere göre belge sistemi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Bu çalışmada yapılan anova analizi sonucunda ise işletme yönetiminin aldığı kararlar bireylerin cinsiyetine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Gruplar arasındaki fark için ortalamalar incelendiğinde kadın bireylerin işletme yönetiminin aldığı kararlar puanlarının erkeklere göre yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada yapılan anova analizi sonucunda diğer benzer çalışmalardan farklı olarak; Çalışma süresi ile muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansı arasındaki ilişkinin alt boyutları olan, belge sistemi, raporlama sistemi, kontrol sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararların, bağlamsal performansın, sorumluluk bilincinin ve görev performansının istatistiksel olarak çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca; alt boyutların kendi aralarındaki ilişki incelendiğinde kayıt sistemi ve personel sisteminin istatistiksel olarak çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmada farklı olarak; farklılığın kaynaklandığı grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan LSD Post Hoc testinden elde edilen sonuçlara göre 1-9 yıl hizmet süresi olan bireylerin 10-19 yıl hizmet süresi olan bireylere göre kayıt sistemi ve personel sistemi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda; elde edilen denkleme bakıldığında hem belge sisteminin hem de kontrol sisteminin işletme yönetim kararları üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak Belge sistemi puanı bir birim arttığı zaman işletme yönetimi kararları puanının 0,157

birim azacağı söylenebilir. Yani belge sisteminin işletme yönetimi kararları üzerinde yaklaşık 0,157 oranında negatif yönlü bir etkisi vardır. Benzer şekilde kontrol sistemi puanı bir birim arttığı zaman İşletme Yönetimi Kararları puanının 0,318 birim azacağı söylenebilir. Yani kontrol sisteminin işletme yönetimi kararları üzerinde yaklaşık 0,318 oranında negatif yönlü bir etkisi vardır.

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda; belge sistemi, raporlama sistemi ve Kontrol sisteminin görev performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak belge sistemi puanı bir birim arttığı zaman görev performansı puanının 0,126 birim artacağı söylenebilir. Yani belge sisteminin görev performansı üzerinde yaklaşık %12,6 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Raporlama sistemi puanı bir birim arttığı zaman görev performansı puanının 0,091 birim artacağı söylenebilir. Yani raporlama sisteminin görev performansı üzerinde yaklaşık %9,1 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Benzer şekilde kontrol sistemi puanı bir birim arttığı zaman görev performansı puanının 0,134 birim artacağı söylenebilir. Yani kontrol sisteminin görev performansı üzerinde yaklaşık %13,4 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda; Muhasebe Bilgi Sistemlerinin, İşletme Yönetim Kararlarını ( $t=2,336$ ;  $\beta=0,096$ ;  $p=0,020$ ) ve Yöneticilerin Performansını ( $t=2,203$ ;  $\beta=0,126$ ;  $p=0,027$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ( $p<0,05$ )

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda; belge sisteminin yöneticilerin performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak Belge sistemi puanı bir birim arttığı zaman, yöneticilerin performans puanının 0,317 birim artacağı söylenebilir. Yani kurumsallaşama sonucu geliştirilen belge sisteminin yöneticilerin performansı üzerinde yaklaşık %31,7 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Bu çalışma için yapılan regresyon analizlerinde ise belge sisteminin, sorumluluk bilinci üzerinde etkileri araştırılmıştır. Sorumluluk bilinci hayatın olağan akışı içinde tüm alanlarda mevcuttur. İşletmelerde tüm yöneticilerin sorumluluk bilincine sahip olmaları çok önemlidir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: BURSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

### 5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda; araştırmanın önemi, kapsamı, problemi, amacı, varsayımları modeli, sınırlılıkları, yararlanılan ölçekleri, evreni, örnekleme, hipotezleri, veri toplama tekniği, araştırma verilerinin analizi ve bulgular başlıkları incelenmiştir.

#### 5.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada, muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetim kararları ve yöneticilerin performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İşletmenin amacını belirlemek amacıyla yöneticiler, yönetim kararlarını alma, yöneticilerin ve işletme departmanlarının performansını değerlendirme ve yeni üretim hatlarının tanımlanıp tanımlanmamasına karar vermede muhasebe bilgi sistemini kullanmaktadır. Bu çalışmada muhasebe bilgi sisteminin işletme varlıklarının korunmasını sağlaması, sözü edilen bu varlıklardaki değişiklikleri belirleme, işletmenin eylemleri ve finansal durumunun sonuçlarıyla ilgili taraflara gereksinim duydukları bilgilerin elde edilmesi konularına açıklık getirilecektir. Kontrolör ya da muhasebe sorumlusu olarak görev yapan bir işletme bölümünce yönetilmesine, işletmenin bu kontrolör bölümünün önemine, muhasebe sorumlusunun muhasebe bilgi sisteminin etkin işlemesinden sorumlu olduğuna, bu sistemin işlemesinde ilgili yöneticinin denetleme yetkisinin önemine değinilmiştir.

Çalışmada ayrıca, muhasebe bilgisinin, yöneticilere karar alma sürecinde kullanılabilir bilgileri sağladığına, işletme yönetimi alanında önemli araç konumuna sahip bulunan muhasebenin önemine, işletmeler açısından finansal sonuçları gösteren bir gösterge olmaktan başka, karar alma ve yönetim sürecinin bütün aşamaları için gerekli bilgi sisteminin yararlarına, muhasebe bilgi sistemlerinin yöneticilerin performansına yapacağı katkılar konusuna değinilmiştir.

Çalışmada ayrıca, yöneticilerin performansı, yöneticilerin performansını belirleyen ve etkileyen unsurlar, yöneticilerin performansının belirlenmesinde kullanılan değerlendirme yöntemlerinin neler olduğu üzerinde durulacaktır. Çalışma çerçevesinde genel anlamda muhasebe bilgi sistemlerinin, işletme yönetim kararlarına ve yöneticilerin performansına yapmış olduğu etkiler de ölçekler yardımıyla araştırılmıştır.



### **5.1.2. Araştırmanın Önemi**

İşletme yöneticilerinin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan bilgilerin içinde finansal niteliğe sahip olan, muhasebe bilgi sisteminin yardımıyla kendine sunulmuş olan bilgiler önem arz etmektedir. Yöneticilerin yardımlarla elde etmiş oldukları bu bilgileri istediği zaman ve istediği yerde kullanmasına imkan tanıyan finansal nitelikteki bilgilerin işletme içinde sistematik bir şekilde yer değiştirmesine büyük katkıları olmaktadır.

Son yıllarda işletmelerin, yoğun bir şekilde yaşanan rekabet ortamında faaliyetlerini karlı bir şekilde sürdürebilmeleri, ayakta kalabilmeleri ve yöneticilerin performansını arttırabilmeleri için bilgiyi ve bilgi teknolojilerini aktif bir biçimde kullanmaları büyük bir önem arz etmektedir. İşletme yönetimlerinin de en çok ihtiyaç duyduğu bilgiler de muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilmektedir. İşletme yönetimleri tarafından muhasebe bilgileri ele alınmadan alınmış olan kararların hatalı ve eksik olacağı vurgulanmakta ve bunun da yöneticilerin performansını olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışmada muhasebe bilgi sistemlerinin, işletmeler, işletme yöneticileri için önemi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilme konusunda, bilgi sistemlerinin ve bilgi teknolojilerinin önemini kavradıkları düşünülmektedir. Bu çalışmada da İşletme sahip veya yöneticilerinin hem işletme yönetim kararları hem de yöneticilerin performansı açısından muhasebe bilgi sistemlerini, aktif bir şekilde kullanmaları gerektiği üzerinde durulmuştur.

### **5.1.3. Araştırmanın Problemi**

Araştırmanın ana problemi; muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetim kararları ve yöneticilerin performansı üzerindeki etkileri nelerdir? sorusuna yönelik mevcut durum, yapılması gerekenler, bulgular ve önerilerden oluşmaktadır. Çalışmada aynı zamanda demografik değişkenlerin; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetim kararları ve yöneticilerin performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada, muhasebe bilgi sistemi ile ilgili konular olan; muhasebe uygulama kalitesi, iç kontrolün etkinliği, stratejik planlama kazanımı, faaliyet bilgileri (aktivite bağlantısı); işletme yönetim kararlarını ilgilendiren faaliyetler (planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol) arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin işletmenin verimliliğine olan etkilerinin neler olduğu; ayrıca

yöneticilerin performansı, yöneticilerin performansını belirleyen ve etkileyen unsurlar, yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler araştırılmıştır. İşletmelerde muhasebe bilgi sistemleri, yönetim kararları ve yöneticilerin performansında mevcut durumun nasıl olduğu, işletmelerin uygulamalarda neler yaptığı, olumsuzlukların neler olduğu, yönetimde verimliliğin sağlanması için neler yapılması gerektiği şeklinde temel konular araştırılarak, ölçekler yoluyla elde edilen veriler çalışmanın amacına yönelik olarak istatistiksel programlarla analiz edilmiştir. Bulgular ve öneriler ilgili tüm tarafların bilgisine sunulmuştur.

Tezin alt problemleri;

1. Kayıt sistemi, planlama üzerinde etkili midir?
2. Kayıt sistemi, örgütlenme üzerinde etkili midir?
3. Kayıt sistemi, yöneltme üzerinde etkili midir?
4. Kayıt sistemi, kontrol üzerinde etkili midir?
5. Personel sistemi, planlama üzerinde etkili midir?
6. Personel sistemi, örgütlenme üzerinde etkili midir?
7. Personel sistemi, yöneltme üzerinde etkili midir?
8. Personel sistemi, kontrol üzerinde etkili midir?
9. Belge sistemi; planlama üzerinde etkili midir?
10. Belge sistemi; örgütlenme üzerinde etkili midir?
11. Belge sistemi; yöneltme üzerinde etkili midir?
12. Belge sistemi; kontrol üzerinde etkili midir?
13. Raporlama sistemi; planlama üzerinde etkili midir?
14. Raporlama sistemi; örgütlenme üzerinde etkili midir?
15. Raporlama sistemi; yöneltme üzerinde etkili midir?
16. Raporlama sistemi; kontrol üzerinde etkili midir?
17. Kontrol sistemi; planlama üzerinde etkili midir?
18. Kontrol sistemi; örgütlenme üzerinde etkili midir?
19. Kontrol sistemi; yöneltme üzerinde etkili midir?
20. Kontrol sistemi; kontrol üzerinde etkili midir?
21. Demografik değişkenler; muhasebe bilgi sistemleri ve işletme yönetim kararları üzerinde etkili midir?
22. Kayıt sistemi; bağlamsal performans üzerinde etkili midir?
23. Kayıt sistemi; sorumluluk bilinci üzerinde etkili midir?
24. Kayıt sistemi; görev performansı üzerinde etkili midir?
25. Personel sistemi; bağlamsal performans üzerinde etkili midir?
26. Personel sistemi; sorumluluk bilinci üzerinde etkili midir?

27. Personel sistemi; görev performansı üzerinde etkili midir?
28. Belge sistemi; bağlamsal performans üzerinde etkili midir?
29. Belge sistemi; sorumluluk bilinci üzerinde etkili midir?
30. Belge sistemi; görev performansı üzerinde etkili midir?
31. Raporlama sistemi; bağlamsal performans üzerinde etkili midir?
32. Raporlama sistemi; sorumluluk bilinci üzerinde etkili midir?
33. Raporlama sistemi; görev performansı üzerinde etkili midir?
34. Kontrol sistemi; bağlamsal performans üzerinde etkili midir?
35. Kontrol sistemi; sorumluluk bilinci üzerinde etkili midir?
36. Kontrol sistemi; görev performansı üzerinde etkili midir?

#### 5.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

##### 1. Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği:

Bu çalışmada, Dinç ve Karakaya (2014)<sup>346</sup> tarafından kullanılan muhasebe bilgi sistemi ölçeğinden yararlanılmış ve muhasebe bilgi sistemi için 0,943. oluşturulan bu 5 boyutunun Alfasi 0,860 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu ölçek; kayıt sistemi (5,6,7,8), personel sistemi (9,10,11,12), belge sistemi (13,14,15,16), raporlama sistemi (17,18,19,20,21) ve kontrol sistemi (22,23,24) olmak üzere 5 boyut ve 20 sorudan oluşmaktadır. Ölçek kapsamında anket katılımcılarından sorulara; “1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- katılıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplamaları istenmiştir.

##### 2. İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeği:

Bartın Çalışmada, Yavuz (2014)<sup>347</sup> tarafından geliştirilmiş olan “İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeği ” kullanılmıştır. İşletme Yönetimi Aldığı Kararlar Ölçeği için 5 seçenekli likert tipindeki ölçek kullanılmıştır ve 11 soru bulunmaktadır. Söz konusu ölçekte; 1: Çok Önemsiz, 2: Önemsiz, 3: Fark etmez, 4: Önemli, 5: Çok Önemli şeklinde cevaplardan oluşmaktadır. İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeği tek boyutlu olup, Cronbach Alpha katsayısı ise 0,909 olarak hesaplanmıştır. Akgün ve Kılıç'ın (2013)<sup>348</sup> da “Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği

<sup>346</sup> Engin Dinç ve Aykut Karakaya, “Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2014, Yıl: 14, Sayı: 27, 21-50, s. 45.

<sup>347</sup> Hasan Yavuz, Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları Üzerinde Etkileri: Bartın İlindeki Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma, Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın, 2014, s. 118 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>348</sup>Akgün ve Kılıç, a.g.e., s. 30.

Üzerindeki Etkisi” adlı makalesinde yararlanmış olduğu ölçeğin güvenilirliği ise 0,785 olarak hesaplandığı tespit edilmiştir.

### 3. Yöneticilerin Performans Ölçeği:

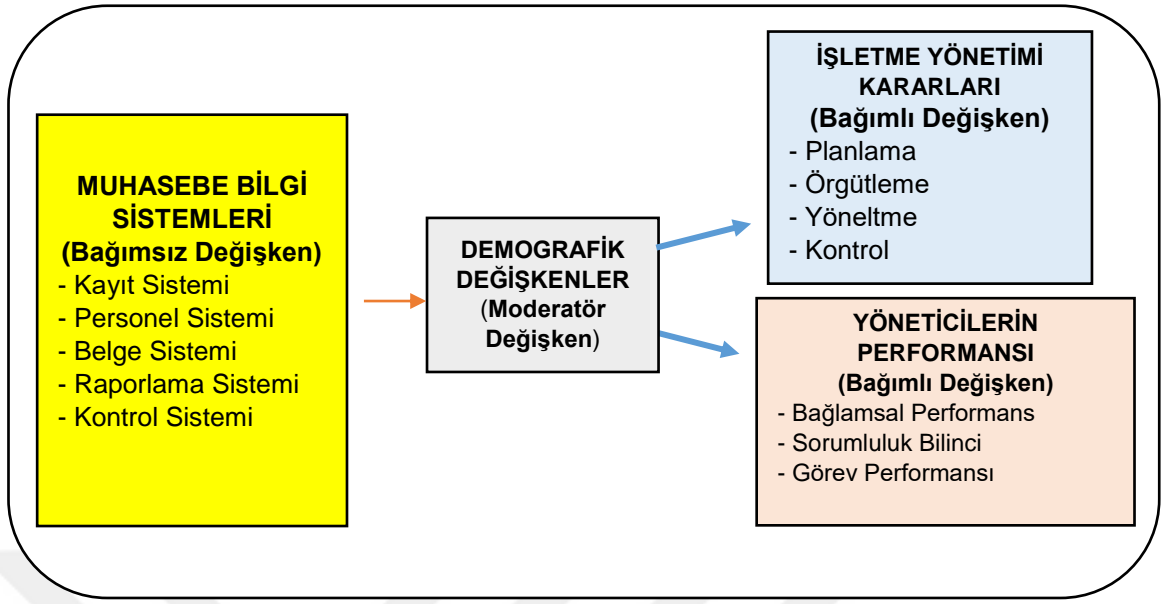
Bu araştırmada “Performans Ölçeği”ni; Goodman ve Svyantek geliştirmiş (1999)<sup>349</sup>, Yusoff ayrıca arkadaşları tarafından (2014) kullanılmış ve yaptıkları analizlerde ölçeğin güvenilirliği 0,71 olarak hesaplanmıştır<sup>350</sup>. Ölçeğin soruları 25 madde ve ayrıca üç boyuttan ibarettir. Ölçekte sırasıyla “bağlamsal performans” (contextual performance – 7 madde), “sorumluluk bilinci” (conscientiousness – 9 madde) ve “görev performansı” (task performance – 9 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. “Yöneticilerin Performans Ölçeği”; için 5 seçenekli likert tipindeki ölçek kullanılmıştır. Ölçekte; “1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim Yok, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum” şeklindedir.

---

<sup>349</sup> Scott A. Goodman, and Daniel J. Svyantek, “Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter”, *Journal of Vocational Behavior*, 1999, Volume: 5, Issue: 2, 254-275.

<sup>350</sup>Bin R. Yusoff, Azlah Md Ali, and Anwar Khan, “Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers”, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2014, Volume: 4, No: 1, 35-41, p. 36.

### 5.1.5. Araştırmanın Modeli



**Şekil-6** Muhasebe Bilgi Sistemleri ile İşletme Yönetim Kararları ve Yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişki

Şekil 6'da görüldüğü üzere araştırmada; muhasebe bilgi sistemlerinin işletme yönetimi kararlarına ve yöneticilerin performansına etkileri ana değişken ve demografik değişkenler ara değişken olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişken olan muhasebe bilgi sistemlerinin, bağımlı değişken olan işletme yönetim kararları üzerindeki etkileri ve ara değişken olarak demografik faktörlerin etkisi incelenecektir.

### 5.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın literatür bölümü; makale, kitap, internet ve tez gibi kaynaklardan faydalanılarak tamamlanacaktır. Araştırmanın konusu ise; “Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları ve yöneticilerin Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma” başlığı ile sınırlı olmaktadır.

Bu çalışmada Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Bağımsız Değişken olarak varsayılması ile ilgili bazı sınırlamalar getirilmiştir. Çalışma Bursa ili organize sanayi bölgesinde otomotiv sektöründeki işletmeler ile sınırlıdır.

Anket yolu ile veri toplama zorlukları ile beyan edilen bilgilerin doğru olmama olasılığı dikkate alınarak, çapraz sorularla bu olasılık azaltılmaya çalışılmıştır.

### 5.1.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

“Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları ve yöneticilerin Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma” konusuna yönelik olarak;

uygulama alanında ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı alınabilecek tedbirler, uygulama alanındaki gelişmeler ve bunlara benzer birçok amaca yönelik olarak çalışmaların yapılabilmesi açısından örneklem belirleme ihtiyacı doğmuştur. Tezin araştırma kısmındaki uygulama bölümü seçilmiş kurumlarda yapılmıştır.

Oluşturulacak evrenin büyüklüğüne göre örneklem sayısının belirlenebilmesi amacıyla tablo ve formüllere dayalı yöntemler geliştirilmiştir. Güvenilirliklerine ve ana kütle büyüklüğüne göre örneklem miktarına tablo-4'de yer verilmiştir<sup>351</sup>;

**Tablo-4** Evren Büyüklüğüne göre Örneklem Miktarının Tespiti Tablosu

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örneklem hatası (d)			±0.05 örneklem hatası (d)			±0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
<b>2500</b>	748	537	660	<b>333</b>	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Araştırma anketlerinin, “Bursa Organize Sanayi Bölgesi”nde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılması planlanmıştır. Araştırma yapılacak şirketlerde toplamda **1493** adet kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. Bu durumda **Tablo 4** evren ve örneklem için dikkate alındığında, **333** kişinin örneklem için tabloya göre yeterli olacağı görülmektedir. Ancak yapılan anketlerin tamamının geçerli olmayacağı düşünülerek **400** adet anket katılımcılara dağıtılmıştır. Dolayısıyla, dağıtılan anketlerin **39**'nun eksik olduğu görülerek iptal edilmiş, örneklem **361** adet geçerli anketin olduğu tespit edilmiş ve tabloya ölçeğe göre geçerli ve güvenilirliği sağlayacak sayıda olduğuna karar verilmiştir.

#### 5.1.8. Araştırmanın Varsayımları

<sup>351</sup> Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 50.

1. Çalışmada uygulanan anket ve testlerin katılımcılar tarafından aynı şekilde algılanarak doğru cevaplandığı ve gerçek tutumlarını ve davranışlarını yansıttığı varsayılmıştır.

### 5.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma için belirlenmiş olan ölçeklerde bulunan boyutlardan yararlanılarak hipotezler belirlenmiştir. Teorik kapsam çerçevesinde oluşturulacak olan araştırmanın modeline ilişkin bazı hipotezler şu şekilde sıralanabilir;

#### **Ana hipotezler;**

H0: Demografik değişkenler; muhasebe bilgi sistemlerini; işletme yönetim kararlarını ve YÖNETİCİLERİN performansını etkilememektedir.

H1: Demografik değişkenler; muhasebe bilgi sistemlerini; işletme yönetim kararlarını ve YÖNETİCİLERİN performansını etkilemektedir.

H0: Muhasebe bilgi sistemleri; yöneticilerin performansını ve işletme yönetim kararlarını etkilememektedir.

H2: Muhasebe bilgi sistemleri; yöneticilerin performansını ve işletme yönetim kararlarını etkilemektedir.

#### **Alt hipotezler;**

H<sub>0</sub>: Yaş; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkilemez.

H<sub>1a</sub>: Yaş; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkiler.

H<sub>0</sub>: Cinsiyet; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkilemez.

H<sub>1b</sub>: Cinsiyet; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkiler.

H<sub>0</sub>: Çalışma süresi; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkilemez.

H<sub>1c</sub>: Çalışma süresi; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkiler.

H<sub>0</sub>: Eğitim düzeyi; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkilemez.

H<sub>1d</sub>: Eğitim düzeyi; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkiler.

H0: Muhasebe bilgi sistemlerinin alt değişkenleri; işletme yönetim kararlarını alt değişkenlerini etkilemez.

H2

H2a: Muhasebe bilgi sistemlerinin alt değişkenleri; işletme yönetim kararlarını alt değişkenlerini etkiler.

H0: Muhasebe bilgi sistemleri değişkenleri; yöneticilerin performansını ve işletme yönetim kararlarının alt değişkenlerini etkilemez.

H2b: Muhasebe bilgi sistemleri alt değişkenleri; yöneticilerin performansını ve işletme yönetim kararlarının alt değişkenlerini etkiler.

H0: İşletme yönetim kararları alt değişkenleri; yöneticilerin performansının alt değişkenlerini etkilemez.

H2c: İşletme yönetim kararları alt değişkenleri; yöneticilerin performansının alt değişkenlerini etkiler.

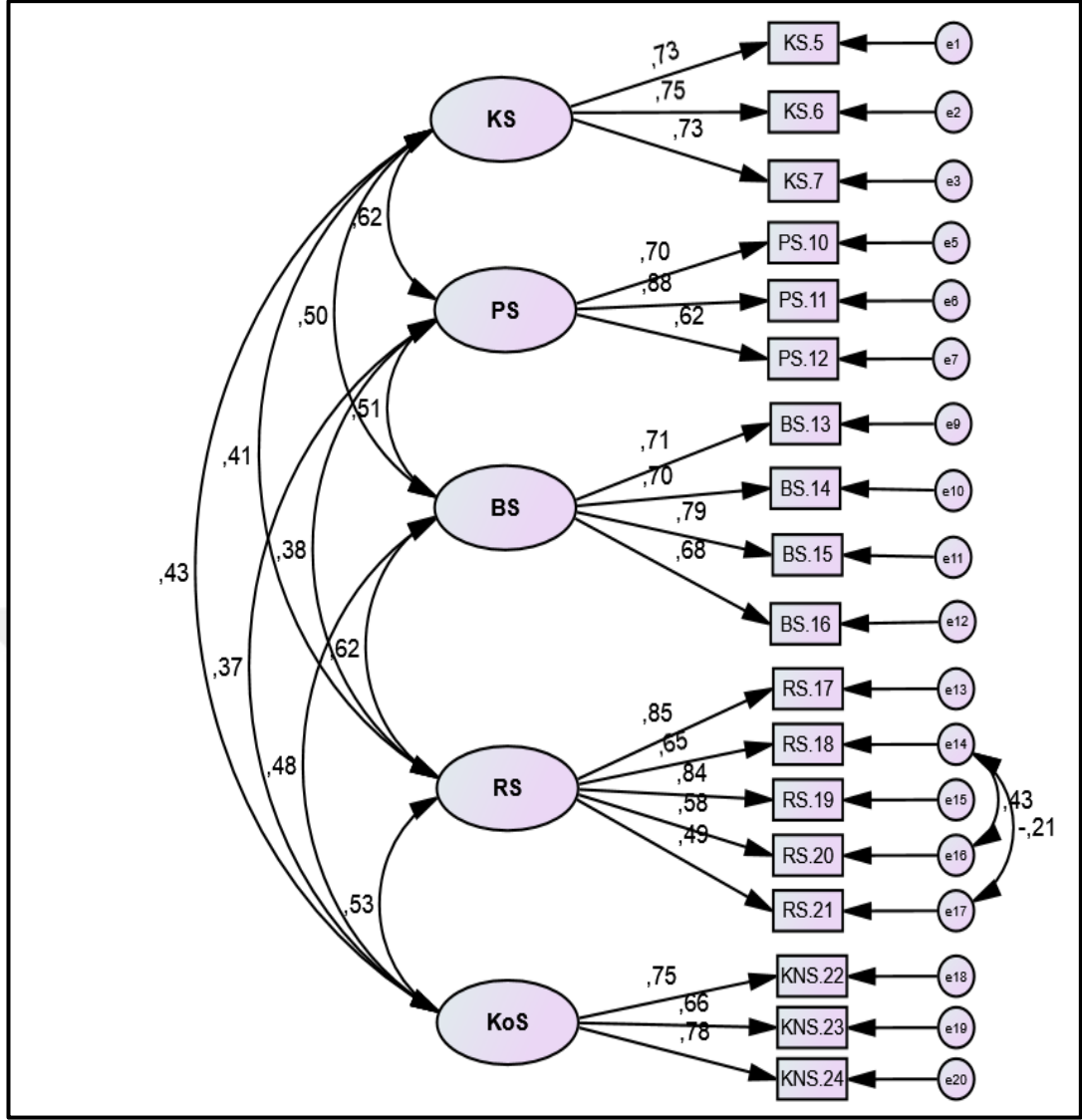
#### **5.1.10. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi**

##### **Sonuçları**

##### **5.1.10.1. Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeğini oluşturan grubunun orijinal yapısı değiştirilmeden (19 madde ve 3 boyut) doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. İlk aşamasında model uyum indekslerinin uygun aralıklarda değer almadığı ve 2 maddenin (PS.9 ve KS.8) faktör yükünün anlamlı olmadığı ( $p < 0,05$ ) tespit edilmiştir. Bu yüzden öncelikle söz konusu madde çalışmadan çıkarılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmış ve bu sayede uygun sonuçlar elde edilmiştir.





**Şekil-7** Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği İçin DFA

Şekil-7'deki Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği İçin DFA modeline göre Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği alt boyutları olarak, kayıt sistemi KS; personel sistemi PS; belge sistemi BS; raporlama sistemi RS ve Kontrol sistemi KoS ile gösterilmiştir.

Ayrıca modelde e1, e2, ... e20 ile gösterilen yapılar ise hata terimleridir.

Doğrulayıcı faktör analizi uygulanırken Kontrol sistemi KS.5, KS.6, KS.7 olmak üzere 3; Personel sistemi PS.10, PS.11 olmak üzere 3; Belge sistemi BS.13, BS.14, BS.15, BS.16 olmak üzere 4; Raporlama Sistemi RS.17, RS.18, RS.19, RS.20, RS.21 olmak üzere 5; Kontrol sistemi KNS.22, KNS.23, KNS.24 olmak üzere 3 madde ile tanımlamak amaçlanmıştır.

**Tablo-5** Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
<b>X<sup>2</sup>/sd</b>	3'den Küçük	5'den Küçük	2,783
<b>RMSEA</b>	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,070
<b>GFI</b>	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,911
<b>NNFI</b>	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,879
<b>CFI</b>	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,918

Tablo-5'de Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri tablosundaki değerler incelendiğinde ölçekten 2 maddenin (PS.9 ve KS.8) çıkarılması ve modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantılarının modele eklenmesi sonucunda model uyum indekslerinin genel olarak iyi düzeye ulaştığı görülmektedir.

**Tablo-6** Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeğinin Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	$\alpha$ (0,829)
Kayıt Sistemi	5. Muhasebede, işlemler günü gününe kayıtlara	,734	***	0,782
	6. Muhasebede yardımcı defter kullanımına önem	,754	***	
	7. Muhasebe defterlerine sadece sorumlu kişiler	,728	***	
	8. Mevcut hesapların nasıl kullanılacağı ile ilgili yönergeler hazırlanmıştır.	Çıkarıldı	,407	
Personel Sistemi	9. Muhasebede yöneticilerin devamlı hizmet içi eğitim	Çıkarıldı	0,628	0,766
	10. Muhasebede Yöneticilerin hepsi yeterli mesleki	,703	***	
	11. Muhasebede Yöneticilerin arasında kesin bir görev	,876	***	
	12. Muhasebede Yöneticilerin eleman sayısı yeterlidir.	,624	***	
Belge Sistemi	13. İşletme içi bilgi akışını sağlayan belgeler yeterlidir.	,708	***	0,810
	14. Belgeler üzerine taraflar mutlaka imza atmaktadırlar.	,705	***	
	15. İşlemler hemen belgelendirilmektedir.	,787	***	
	16. Belgelerin kimler tarafından hazırlanacağı bellidir.	,684	***	
Raporlama Sistemi	17. Üretim raporları düzenli olarak hazırlanmaktadır.	,850	***	0,791
	18. Satış raporları düzenli olarak hazırlanmaktadır.	,650	***	
	19. Stok raporları düzenli olarak hazırlanmaktadır.	,838	***	
	20. Düzenli şekilde finansal raporlar hazırlanmaktadır.	,582	***	
	21. Düzenli olarak işletme bütçeleri hazırlanmaktadır.	,485	***	
Kontrol Sistemi	22. İşletmede kayıtları tutanlarla, kontrolünü yapan kişiler	,752	***	0,769
	23. Muhasebe işlemleri sıklıkla kontrolden geçirilmektedir.	,655	***	
	24. İşletme içi belgelerde mutlaka kontrol ve kayıt ile ilgili paraf lar bulunur.	,777	***	

\*\*\* = P<0,001

Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve hesaplamalar sonucunda anket formunda bulunan maddelerin boyutlar üzerindeki

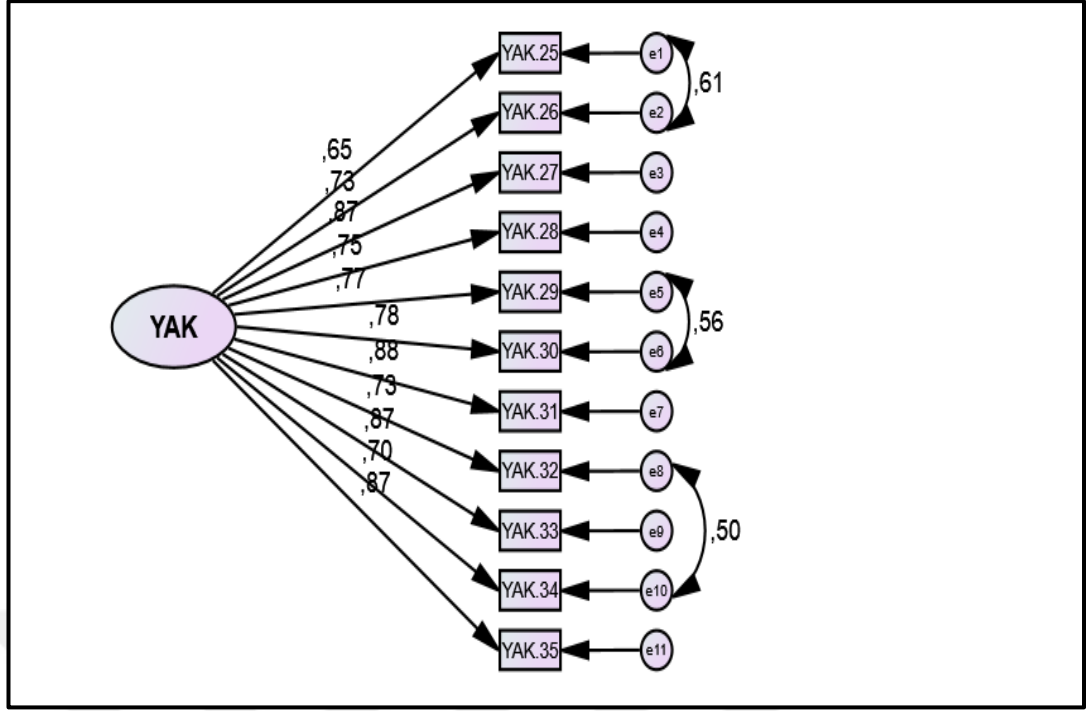
yükleri, maddelerin boyutları açıklamadaki anlamlılıkları ve ölçek ile boyutlara ait güvenilirlik katsayıları için hesaplanan değerler Tablo-6'deki Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeğinin Tahmin Değerleri tablosunda verilmiştir.

Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeğinde yer alan maddelerden 2 tanesi çıkarıldıktan sonra faktör yüklerinin uygun aralıklarda olduğu (en düşük 0,624 ve en yüksek 0,876), faktör yüklerine ait p değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısı 0,829 olduğu gözlemlenirken ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında Cronbach Alpha katsayılarının Kayıt sistemi için 0,782, Personel sistemi için 0,766, belge sistemi için 0,810, raporlama sistemi için 0,791 ve kontrol sistemi için 0,769 olduğu tespit edilmiştir.

Güvenirlilik analizleri sonuçlarına göre Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeğinin 5 boyutlu yapısı ve kalan 20 madde ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

#### **5.1.10.2. İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeğinin Güvenirlilik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeğinin orijinal yapısı değiştirilmeden (11 madde ve 1 boyut) doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. İlk aşamasında uygun aralıklarda olmayan model uyum indeks değerlerinin olduğu gözlenmiştir. Bu yüzden öncelikle gerekli modifikasyon önerileri uygulanarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmış ve bu sayede uygun sonuçlar elde edilmiştir.



**Şekil-8** İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeği İçin DFA

Şekil-8'de İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar YAK ile gösterilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi uygulanırken İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar YAK25, YAK26, ..., YAK35 olmak üzere 11 madde ile tanımlamak amaçlanmıştır.

**Tablo-7** İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
<b>X<sup>2</sup>/sd</b>	3'den Küçük	5'den Küçük	4,262
<b>RMSEA</b>	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,061
<b>GFI</b>	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,878
<b>NNFI</b>	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,929
<b>CFI</b>	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,940

Tablo 7'deki İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri değerleri incelendiğinde modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantılarının modele eklenmesi sonucunda model uyum indekslerinin genel olarak iyi düzeye ulaştığı görülmektedir.

**Tablo-8** İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeğinin Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	$\alpha$ (0,829)
İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar	25. Fiyat belirleme kararlarında	,649	***	0,950
	26. Pazarlama ve satış stratejileri geliştirmede	,729	***	
	27. Finansman ihtiyacının belirlenmesi ve ilgili kararların	,873	***	
	28. İşletmenin reklam ve tanıtımı ile ilgili kararlarda	,746	***	
	29. İstihdam edilecek personelin sayısının	,774	***	
	30. Personele ödenecek ücret politikasının	,781	***	
	31. İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında	,882	***	
	32. Tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında	,735	***	
	33. Araştırma-geliştirme için ayrılacak bütçenin	,872	***	
	34. Makine, teçhizat ve demirbaş yenileme kararlarında	,698	***	
	35. İşletmenin genel yönetim kararlarında	,874	***	

\*\*\* =  $P < 0,001$

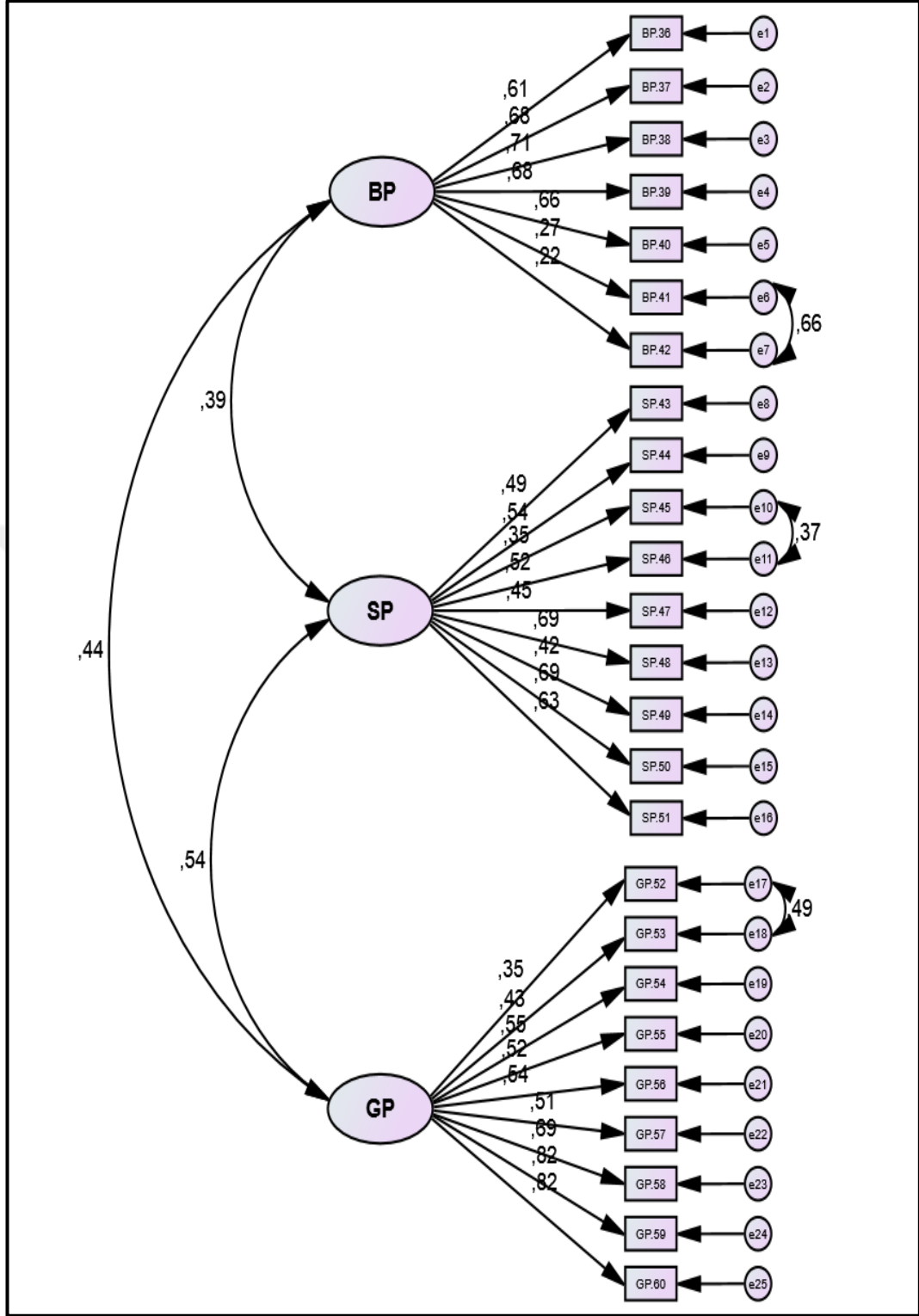
İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve hesaplamalar sonucunda anket formunda bulunan maddelerin boyutlar üzerindeki yükleri, maddelerin boyutları açıklamadaki anlamlılıkları ve ölçek ile boyutlara ait güvenilirlik katsayıları için hesaplanan değerler “İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeğinin Tahmin Değerleri” Tablo-8’de verilmiştir.

İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeğinde faktör yüklerinin uygun aralıklarda olduğu (en düşük 0,649 ve en yüksek 0,882), faktör yüklerine ait P değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısı 0,950 olduğu tespit edilmiştir.

Güvenirlik analizleri sonuçlarına göre İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeğinin 11 maddeli yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

#### 5.2.2.2. Yöneticilerin Performans Ölçeğinin Güvenirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yöneticilerin Performans Ölçeğini oluşturan grubunun orijinal yapısı değiştirilmeden (25 madde ve 3 boyut) doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. İlk aşamasında uygun aralıklarda olmayan model uyum indeks değerlerinin olduğu gözlenmiştir. Bu yüzden öncelikle gerekli modifikasyon önerileri uygulanarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmış ve bu sayede uygun sonuçlar elde edilmiştir.



**Şekil-9** yöneticilerin Performans Ölçeği İçin DFA

Şekil-9'da Yöneticilerin Performans Ölçeği İçin DFA Modelinde yöneticilerin Performans Ölçeği alt boyutlarından Bağlamsal Performans BP; Sorumluluk Bilinci SP; Görev Performansı GP ile gösterilmiştir. Ayrıca modelde e1, e2, ... e25 ile gösterilen yapılar ise hata terimleridir.

Doğrulayıcı faktör analizi uygulanırken Bağlamsal Performans BP.36, BP.37, BP.38, BP.39, BP.40, BP.41 olmak üzere 7; Sorumluluk Bilinci SP43,SP44, ..., SP51 olmak üzere 9; Görev Performansı GP52GP53, ..., GP.60 olmak üzere 9 madde ile tanımlamak amaçlanmıştır.

Tablo-9'deki Yöneticilerin Performans Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri değerleri incelendiğinde modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantılarının modele eklenmesi sonucunda model uyum indekslerinin genel olarak iyi düzeye ulaştığı görülmektedir.

**Tablo-9** Yöneticilerin Performans Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri

	<b>İyi Değer</b>	<b>Uygun Değer</b>	<b>Hesaplanan Değer</b>
<b>X<sup>2</sup>/sd</b>	3'den Küçük	5'den Küçük	2,806
<b>RMSEA</b>	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,071
<b>GFI</b>	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,858
<b>NNFI</b>	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,869
<b>CFI</b>	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,866

**Tablo-10** Yöneticilerin Performans Ölçeğinin Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	$\alpha$ (0,857)
Bağlamsal Performans	36. İş arkadaşlanma onlann yokluğunda işlerini yaparak yardımcı olurum	,609	***	0,763
	37. Görev tanımım içinde olmayan işleri yapmaya gönüllü olurum	,677	***	
	38. Görev tanımım içinde yer almamasına rağmen iş yeni giren personelin bölümümüze adapte olmasına yardımcı olurum	,710	***	
	39. İş arkadaşlanma işlerinin yoğun olduğu zamanlarda, onlann iş yükleri normale dönünceye kadar yardımcı olurum	,681	***	
	40. Yöneticime işlerinde yardımcı olurum	,663	***	
	41. Bölümün kalitesini yükseltmek için yaratıcı önerilerde bulunurum	,272	***	
	42. Kurumumun emretmediği fakat kurumumun imaj ve itibarını geliştirici etkinliklere gönüllü olarak katılırım	,224	***	
Sorumluluk Bilinci	43. Sabah işyerime tam zamanında gelirim ve öğle yemeklerinden işimin başına tam zamanında dönerim	,490	***	0,761
	44. İşimde gereksiz molalar vermem	0,539	***	
	45. Birçok yöneticilere göre daha kısa zaman dilimleri için tatile çıkarım	,350	***	
	46. Çalışma tempomu gün boyu azaltmadan sürdürürüm	,520	***	
	47. İşe gelemeyeceğim durumlarda yöneticilerime önceden haber veririm	,446	***	
	48. İşyerimde gereksiz telefon görüşmeleriyle vaktimi boşa harcamam	,690	***	
	49. Gereksiz tatile ve izne çıkmam	,421	***	
	50. Mesai saatlerim için gereksiz molalar vermem	0,690	***	
Görev Performansı	51. İşyerimde lüzumsuz ve boş sohbetlerle zaman öldürmekten kaçınırım	0,631	***	0,820
	52. İşim ve görevimle ilgili amaçlarımı gerçekleştiririm	,350	***	
	53. Performans hedeflerimi/ kriterleriyakalarım	,428	***	
	54. İşimin hemen her yönüyle ilgili olarak bilgi uzmanlığına sahibim	,548	***	
	55. İşimle ilgili tüm sorumlulukları yerine getiririm	,517	***	
	56. İşimin hemen her yönüyle ilgili olarak bilgi uzmanlığına sahibim	,535	***	
	57. Yükseltilmeye aday bir performans düzeyim var	,505	***	
	58. İşimin ve görevimin tüm yönlerinde ustalığa sahibim ve işimi titizlikle yaparım	,694	***	
	59. İşlerimi benden beklenenden üstünde bir başarı ile gerçekleştiririm	,816	***	
	60. İş ve görevlerimi planlar, organize eder ve başarıyla vaktinde bitiririm	,822	***	

\*\*\* = P&lt;0,001



Yöneticilerin Performans Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve hesaplamalar sonucunda anket formunda bulunan maddelerin boyutlar üzerindeki yükleri, maddelerin boyutları açıklamadaki anlamlılıkları ve ölçek ile boyutlara ait güvenilirlik katsayıları için hesaplanan değerler yöneticilerin Performans Ölçeğinin Tahmin Değerleri tablosunda verilmiştir.

Yöneticilerin Performans Ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yüklerinin uygun aralıklarda olduğu, faktör yüklerine ait P değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısı 0,857 olduğu gözlemlenirken ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında Cronbach Alpha katsayılarının Bağlamsal Performans için 0,763, Sorumluluk Bilinci için 0,761 ve Görev Performansı için 0,820 olduğu tespit edilmiştir.

Güvenirlilik analizleri sonuçlarına göre yöneticilerin Performans Ölçeğinin 3 boyutlu yapısı ve 25 madde ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu anlaşılmıştır.

## **5.2. BULGULAR**

Bulgular ve tartışma başlığı altında; çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak “Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetimi ve yöneticilerin Performans” ölçeklerine yönelik anket uygulaması yapılmıştır. Katılımcılara uygulanan anket formunda gerekli düzenlemeler yapılarak son şekli verilen anket formu, katılımcılara dağıtılarak çalışmanın verileri elde edilmiştir. Güvenilirliği sağlandıktan sonra son şekli verilen ölçekler, katılımcılara dağıtılarak çalışmanın uygulama kısmı tamamlanmıştır. Uygulanan ölçekler sonucunda elde edilen veriler ise SPSS istatistik analiz programına eklenmiş ve ankette yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir.

### **5.2.1. Frekans Analizi**

Örnekleme seçilen kişilerin yaşa dağılımına bakıldığında; 144 kişinin 20-30 yaş aralığında (%31,6), 163 kişinin 31-40 yaş aralığında (%45,2), 78 kişinin 41-50 yaş aralığında (%21,6) ve 6 kişi 50 yaşın (%1,7) üzerindedir. Eğitim durumu için dağılım incelendiğinde ise 7 kişinin ilköğretim (%1,9), 87 kişinin lise (%24,1), 97 kişinin ön lisans (%26,9), 152 kişinin lisans (%42,1) ve 18 kişi (%5,0) “yüksek lisans veya doktora” seviyesinde eğitim almıştır. Anket uygulamasına katılan kişilerin 293’ünün 1-9 yıl (%81,2), 62’sinin 10-19 yıl (%17,20) ve 6’sının 20-31 yıldan arasında (%1,70) çalıştığı gözlenmiştir.

**Tablo-11** Demografik Verilerle ilgili Tablo

	Düzeyleyler	Sayılar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Toplam Yüzdeler
<b>Cinsiyet</b>	A- Kadın	131	36,3	36,3	36,3
	B- Erkek	230	63,7	63,7	100,0
<b>Yaş</b>	A- 20-30 Yaş	114	31,6	31,6	31,6
	B- 31-40 Yaş	163	45,2	45,2	76,7
	C- 41-50 Yaş	78	21,6	21,6	98,3
	D- 50 ve Üstü	6	1,7	1,7	100,0
<b>Öğrenim Durumu</b>	A- İlköğr.	7	1,9	1,9	1,9
	B- Lise	87	24,1	24,1	26,0
	C- Ön Lis.	97	26,9	26,9	52,9
	D- Lisans	152	42,1	42,1	95,0
	E- Yük.Lis./Dokt.	18	5,0	5,0	100,0
<b>Çalışma Süresi</b>	A- 1-9 Yıl	293	81,2	81,2	81,2
	B- 10-19 Yıl	62	17,2	17,2	98,3
	C- 20-31 Yıl	6	1,7	1,7	100,0
<b>Toplam</b>		361	100,0	100,0	

Araştırmadan kullanılmak üzere yapılan anket çalışmasında 361 kişi ile görüşülmüştür. Katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımları Sorulara Ait Tamamlayıcı İstatistikler frekans analizi ile incelenmiştir. Yapılan hesaplamalar sonucunda 361 katılımcınının 131'inin (%36,3) kadın ve 230'unun (%63,7) erkek olduğu gözlenmiştir.

### **5.2.2. F , t ve Post-Hoc Testleri; Demografik Değişkenler ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararları ve Yöneticilerin Performansı Arasında İlişki**

Bu araştırmanın analizlerinde; elde edilen verilerin normal dağılıma uygun oldukları tespit edilerek; istatistiksel yönetime başvurulmuştur. Dolayısıyla ikili gruplar arasındaki karşılaştırma için t-testi, ikiden fazla gruplardaki karşılaştırma için F değerlerinin esas alındığı, “One way anova (tek yönlü varyans)” analizi yapılmıştır ve gruplar arasındaki farklılığa neden olan grubum tespiti için Post Hoc analizleri yapılmıştır. Değişkenlerin arasındaki farklılığın belirlenmesinde P (alfa) değerleri esas alınmış ve  $P < 0,05$  olarak bulunan sonuçlar istatistiksel olarak farklı kabul edilmiştir.

#### **5.2.2.1. Yaş İle Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve Yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişki**

$H_0$ : Yaş; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkilemez.

$H_{1a}$ : Yaş; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkiler.

Tablo-12’da Yaş ile muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansı arasındaki ilişki için f-testi tablosuna bakıldığında raporlama sistemi ( $f=2,303$ ;  $p=0,077$ ), sorumluluk bilinci ( $f=2,357$ ;  $p=0,072$ ) ve görev performansı ( $f;0,485$ ;  $p=0,060$ ) için  $H_0$  hipotezlerinin kabul edildiği ve yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo-12** Yaş ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve Yöneticilerin Performansı İçin F-Testi

	Seviyeler	Yaş Seviyesi	Sayılar	Ortal.	f Değerleri	p Değerleri	Hipotez/ Post Hoc
Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği	Kayıt Sistemi	A- 20-30 Yaş	114	4,2690	4,141	,007	C > A, B
		B- 31-40 Yaş	163	4,2986			
		C- 41-50 Yaş	78	4,5385			
		D- 50 ve Üstü	6	4,3333			
	Personel Sistemi	A- 20-30 Yaş	114	4,0000	3,855	,010	C > A
		B- 31-40 Yaş	163	4,1472			
		C- 41-50 Yaş	78	4,3462			
		D- 50 ve Üstü	6	4,1111			
	Belge Sistemi	A- 20-30 Yaş	114	4,2061	6,669	,000	C > A, D
		B- 31-40 Yaş	163	4,3804			
		C- 41-50 Yaş	78	4,5545			
		D- 50 ve Üstü	6	3,8750			
	Raporlama Sistemi	A- 20-30 Yaş	114	4,4789	2,303	,077	Ho Kabul
		B- 31-40 Yaş	163	4,5202			
		C- 41-50 Yaş	78	4,6513			
		D- 50 ve Üstü	6	4,5333			
Kontrol Sistemi	A- 20-30 Yaş	114	4,5058	3,710	,012	C > A	
	B- 31-40 Yaş	163	4,6339				
	C- 41-50 Yaş	78	4,7393				
	D- 50 ve Üstü	6	4,7778				
İYAKÖ	İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar	A- 20-30 Yaş	114	2,3628	2,912	,034	C < A
		B- 31-40 Yaş	163	2,1640			
		C- 41-50 Yaş	78	2,0338			
		D- 50 ve Üstü	6	1,8485			
YÖNETİCİLERİN Performans Ölçeği	Bağlamsal Performans	A- 20-30 Yaş	114	4,2168	3,519	,015	C > A
		B- 31-40 Yaş	163	4,2805			
		C- 41-50 Yaş	78	4,3956			
		D- 50 ve Üstü	6	4,5238			
	Sorumluluk Bilinci	A- 20-30 Yaş	114	4,6014	2,357	,072	Ho Kabul

	B- 31-40 Yaş	163	4,6503			
	C- 41-50 Yaş	78	4,7322			
	D- 50 ve Üstü	6	4,6667			
Görev Performansı	A- 20-30 Yaş	114	4,5536	2,485	,060	Ho Kabul
	B- 31-40 Yaş	163	4,6374			
	C- 41-50 Yaş	78	4,6652			
	D- 50 ve Üstü	6	4,4444			

Yapılan test sonuçlarına göre bireylerin yaşına göre raporlama sistemi, sorumluluk bilinci ve görev performansının farklılık göstermemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kayıt sistemi (f=4,141; p=0,007), personel sistemi (f=3,855; p=0,010), belge sistemi (f=6,669; p=0,000), kontrol sistemi (f=3,710; p=0,012), işletme yönetiminin aldığı kararlar (f=2,912; p=0,034) ve bağlamsal performansın (f=3,519; p=0,015) istatistiksel anlamda yaş için anlamlı farklılık göstermiştir (p<0,05).

**Tablo-13** Yaş İçin Post Hoc Tablosu

Tukey HSD Testi							
Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven	
						Alt	Üst
Kayıt Sistemi	A- 20-30 Yaş	B- 31-40 Yaş	-,02956	,06864	,973	-,2067	,1476
		C- 41-50 Yaş	-,26946*	,08261	,007	-,4827	-,0562
		D- 50 ve Üstü	-,06433	,23547	,993	-,6721	,5435
	B- 31-40 Yaş	A- 20-30 Yaş	,02956	,06864	,973	-,1476	,2067
		C- 41-50 Yaş	-,23989*	,07740	,011	-,4397	-,0401
		D- 50 ve Üstü	-,03476	,23369	,999	-,6380	,5684
	C- 41-50 Yaş	A- 20-30 Yaş	,26946*	,08261	,007	,0562	,4827
		B- 31-40 Yaş	,23989*	,07740	,011	,0401	,4397
		D- 50 ve Üstü	,20513	,23817	,825	-,4096	,8199
	D- 50 ve Üstü	A- 20-30 Yaş	,06433	,23547	,993	-,5435	,6721
		B- 31-40 Yaş	,03476	,23369	,999	-,5684	,6380
		C- 41-50 Yaş	-,20513	,23817	,825	-,8199	,4096
Personel Sistemi	A- 20-30 Yaş	B- 31-40 Yaş	-,14724	,08465	,305	-,3657	,0713
		C- 41-50 Yaş	-,34615*	,10188	,004	-,6091	-,0832
		D- 50 ve Üstü	-,11111	,29039	,981	-,8607	,6384
	B- 31-40 Yaş	A- 20-30 Yaş	,14724	,08465	,305	-,0713	,3657
		C- 41-50 Yaş	-,19891	,09545	,160	-,4453	,0475
		D- 50 ve Üstü	,03613	,28820	,999	-,7078	,7800
	C- 41-50 Yaş	A- 20-30 Yaş	,34615*	,10188	,004	,0832	,6091
		B- 31-40 Yaş	,19891	,09545	,160	-,0475	,4453
		D- 50 ve Üstü	,23504	,29373	,854	-,5231	,9932
	D- 50 ve Üstü	A- 20-30 Yaş	,11111	,29039	,981	-,6384	,8607
		B- 31-40 Yaş	-,03613	,28820	,999	-,7800	,7078

Belge Sistemi	D- 50	C- 41-	-,23504	,29373	,854	-,9932	,5231
	A- 20-30 Yaş	B- 31-	-,17423	,07282	,080	-,3622	,0137
		C- 41-	-,34835*	,08764	,000	-,5746	-,1221
		D- 50	,33114	,24982	,547	-,3137	,9760
	B- 31-40 Yaş	A- 20-	,17423	,07282	,080	-,0137	,3622
		C- 41-	-,17412	,08212	,149	-,3861	,0378
		D- 50	,50537	,24793	,176	-,1346	1,1453
	C- 41-50 Yaş	A- 20-	,34835*	,08764	,000	,1221	,5746
		B- 31-	,17412	,08212	,149	-,0378	,3861
		D- 50	,67949*	,25269	,037	,0273	1,3317
	D- 50 ve Üstü	A- 20-	-,33114	,24982	,547	-,9760	,3137
		B- 31-	-,50537	,24793	,176	-	,1346
C- 41-		-,67949*	,25269	,037	-	-,0273	
Raporlama Sistemi	A- 20-30 Yaş	B- 31-	-,04130	,05589	,881	-,1856	,1030
		C- 41-	-,17233	,06727	,053	-,3460	,0013
		D- 50	-,05439	,19175	,992	-,5493	,4406
	B- 31-40 Yaş	A- 20-	,04130	,05589	,881	-,1030	,1856
		C- 41-	-,13104	,06303	,162	-,2937	,0317
		D- 50	-,01309	,19031	1,000	-,5043	,4781
	C- 41-50 Yaş	A- 20-	,17233	,06727	,053	-,0013	,3460
		B- 31-	,13104	,06303	,162	-,0317	,2937
		D- 50	,11795	,19395	,929	-,3827	,6186
	D- 50 ve Üstü	A- 20-	,05439	,19175	,992	-,4406	,5493
		B- 31-	,01309	,19031	1,000	-,4781	,5043
		C- 41-	-,11795	,19395	,929	-,6186	,3827
Kontrol Sistemi	A- 20-30 Yaş	B- 31-	-,12810	,06098	,155	-,2855	,0293
		C- 41-	-,23347*	,07339	,009	-,4229	-,0440
		D- 50	-,27193	,20920	,564	-,8119	,2681
	B- 31-40 Yaş	A- 20-	,12810	,06098	,155	-,0293	,2855
		C- 41-	-,10537	,06877	,419	-,2829	,0721
		D- 50	-,14383	,20762	,900	-,6797	,3921
	C- 41-50 Yaş	A- 20-	,23347*	,07339	,009	,0440	,4229
		B- 31-	,10537	,06877	,419	-,0721	,2829
		D- 50	-,03846	,21160	,998	-,5846	,5077
	D- 50 ve Üstü	A- 20-	,27193	,20920	,564	-,2681	,8119
		B- 31-	,14383	,20762	,900	-,3921	,6797
		C- 41-	,03846	,21160	,998	-,5077	,5846
İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar	A- 20-30 Yaş	B- 31-	,19887	,10214	,210	-,0648	,4625
		C- 41-	,32904*	,12293	,039	,0117	,6463
		D- 50	,51435	,35039	,458	-,3901	1,4188
	B- 31-40 Yaş	A- 20-	-,19887	,10214	,210	-,4625	,0648
		C- 41-	,13017	,11518	,671	-,1671	,4275
		D- 50	,31549	,34775	,801	-,5821	1,2131
	C- 41-50 Yaş	A- 20-	-,32904*	,12293	,039	-,6463	-,0117
		B- 31-	-,13017	,11518	,671	-,4275	,1671
		D- 50	,18531	,35441	,954	-,7295	1,1001
	D- 50 ve Üstü	A- 20-	-,51435	,35039	,458	-	,3901
		B- 31-	-,31549	,34775	,801	-	,5821
		C- 41-	-,18531	,35441	,954	-	,7295
Bağlamsal Performans	A- 20-30 Yaş	B- 31-	-,06366	,05074	,592	-,1946	,0673
		C- 41-	-,17881*	,06107	,019	-,3364	-,0212
		D- 50	-,30702	,17407	,293	-,7563	,1423
	B- 31-40 Yaş	A- 20-	,06366	,05074	,592	-,0673	,1946
		C- 41-	-,11515	,05722	,185	-,2628	,0325
		D- 50	-,24335	,17276	,495	-,6893	,2026
	C- 41-50 Yaş	A- 20-	,17881*	,06107	,019	,0212	,3364
		B- 31-	,11515	,05722	,185	-,0325	,2628
		D- 50	-,12821	,17607	,886	-,5827	,3263
	D- 50 ve Üstü	A- 20-	,30702	,17407	,293	-,1423	,7563
		B- 31-	,24335	,17276	,495	-,2026	,6893
		C- 41-	,12821	,17607	,886	-,3263	,5827

Sorumluluk Bilinci	A- 20-30 Yaş	B- 31-	-,04894	,04095	,630	-,1546	,0568
		C- 41-	-,13083*	,04928	,041	-,2580	-,0036
		D- 50	-,06530	,14048	,967	-,4279	,2973
	B- 31-40 Yaş	A- 20-	,04894	,04095	,630	-,0568	,1546
		C- 41-	-,08189	,04618	,288	-,2011	,0373
		D- 50	-,01636	,13942	,999	-,3762	,3435
	C- 41-50 Yaş	A- 20-	,13083*	,04928	,041	,0036	,2580
		B- 31-	,08189	,04618	,288	-,0373	,2011
		D- 50	,06553	,14210	,967	-,3012	,4323
	D- 50 ve Üstü	A- 20-	,06530	,14048	,967	-,2973	,4279
		B- 31-	,01636	,13942	,999	-,3435	,3762
		C- 41-	-,06553	,14210	,967	-,4323	,3012
Görev Performansı	A- 20-30 Yaş	B- 31-	-,08375	,04199	,192	-,1921	,0246
		C- 41-	-,11164	,05054	,123	-,2421	,0188
		D- 50	,10916	,14406	,873	-,2627	,4810
	B- 31-40 Yaş	A- 20-	,08375	,04199	,192	-,0246	,1921
		C- 41-	-,02789	,04735	,935	-,1501	,0943
		D- 50	,19291	,14297	,532	-,1761	,5619
	C- 41-50 Yaş	A- 20-	,11164	,05054	,123	-,0188	,2421
		B- 31-	,02789	,04735	,935	-,0943	,1501
		D- 50	,22080	,14571	,429	-,1553	,5969
	D- 50 ve Üstü	A- 20-	-,10916	,14406	,873	-,4810	,2627
		B- 31-	-,19291	,14297	,532	-,5619	,1761
		C- 41-	-,22080	,14571	,429	-,5969	,1553

Yapılan test sonuçlarına bakıldığında bireylerin yaşına göre kayıt sistemi, personel sistemi, belge sistemi, kontrol sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve bağlamsal performansın farklılık gösterdiği görülmektedir. Farklılığın kaynaklandığı grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan LSD Post Hoc testinden elde edilen sonuçlara göre 41-50 yaş üzerinde (Ort=4,5385) olan bireylerin 20-30 yaş (ort=4,269) ve 31-40 yaş (ort=4,2986) arasında olan bireylere göre kayıt sistemi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla olduğu gözlenmiştir

### 5.2.2.2. Cinsiyet ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve Yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişki

H<sub>0</sub>: Cinsiyet; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkilemez.

H<sub>1b</sub>: Cinsiyet; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkiler.

**Tablo-14** Cinsiyet ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği	Seviyeler	Cinsiyet	Sayılar	Ortal.	t Değeri	p Değerleri	Hipotez/ Post Hoc
	Kayıt Sistemi	A- Kadın		131	4,3664	,662	,508
B- Erkek			230	4,3275			
A- Kadın			131	4,1120	-,636	,525	

	<b>Personel Sistemi</b>	B- Erkek	230	4,1609			Ho Kabul
	<b>Belge Sistemi</b>	A- Kadın	131	4,2958	-1,382	,168	Ho Kabul
		B- Erkek	230	4,3880			
	<b>Raporlama Sistemi</b>	A- Kadın	131	4,4885	-1,472	,142	Ho Kabul
		B- Erkek	230	4,5626			
	<b>Kontrol Sistemi</b>	A- Kadın	131	4,6056	-,370	,711	Ho Kabul
		B- Erkek	230	4,6261			
		A- Kadın	131	2,3213			
<b>İYAKÖ</b>	<b>İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar</b>	B- Erkek	230	2,1206	2,120	,035	A>B
<b>YÖNETİCİLERİN Performans Ölçeği</b>	<b>Bağlamsal Performans</b>	A- Kadın	131	4,3152	,884	,378	Ho Kabul
		B- Erkek	230	4,2745			
	<b>Sorumluluk Bilinci</b>	A- Kadın	131	4,6293	-,998	,319	Ho Kabul
		B- Erkek	230	4,6662			
	<b>Görev Performansı</b>	A- Kadın	131	4,5886	-	,299	Ho Kabul
		B- Erkek	230	4,6280			

Tablo-14'deki Cinsiyet ile muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansı arasındaki ilişki için t-testi tablosuna bakıldığında kayıt sistemi ( $t=0,662$ ;  $p=0,508$ ), personel sistemi ( $t=-0,636$ ;  $p=0,525$ ), belge Sistemi ( $t=-1,382$ ;  $p=0,168$ ), raporlama sistemi ( $t=-0,472$ ;  $p=0,142$ ), kontrol sistemi ( $t=-0,370$ ;  $p=0,711$ ), bağlamsal performansın ( $t=0,884$ ;  $p=0,378$ ), sorumluluk bilinci ( $t=-0,998$ ;  $p=0,319$ ) ve görev performansı ( $t=-1,040$ ;  $p=0,299$ ) için  $H_0$  hipotezlerinin kabul edildiği ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Yapılan incelemeler ile kayıt sistemi, personel sistemi, belge sistemi, raporlama sistemi, kontrol sistemi, bağlamsal performansın, sorumluluk bilinci ve görev performansının bireylerin cinsiyetine göre farklılık göstermemekte olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

İşletme yönetiminin aldığı kararlar ( $p=0,034$ ) sonucu için  $H_2$  hipotezinin kabulüne karar verilmiştir ve istatistiksel olarak cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

### 5.2.2.3. Çalışma Süresi ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve Yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişki

$H_0$ : Çalışma süresi; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkilemez.

$H_{1c}$ : Çalışma süresi; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkiler.



**Tablo-15** Çalışma Süresi ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve yöneticilerin Performansı İçin F-Testi

	Seviyeler	Çalışma Süresi	Sayılar	Ortal.	f Değerleri	p Değerleri	Hipotez/ Post Hoc
Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği	Kayıt Sistemi	A- 1-9 Yıl	293	4,3049	3,409	,034	B > A
		B- 10-19 Yıl	62	4,4892			
		C- 20-31 Yıl	6	4,6111			
	Personel Sistemi	A- 1-9 Yıl	293	4,1013	3,292	,038	B > A
		B- 10-19 Yıl	62	4,3495			
		C- 20-31 Yıl	6	4,0556			
	Belge Sistemi	A- 1-9 Yıl	293	4,3524	,223	,800	Ho Kabul
		B- 10-19 Yıl	62	4,3790			
		C- 20-31 Yıl	6	4,2083			
	Raporlama Sistemi	A- 1-9 Yıl	293	4,5229	,995	,371	Ho Kabul
		B- 10-19 Yıl	62	4,6065			
		C- 20-31 Yıl	6	4,4333			
	Kontrol Sistemi	A- 1-9 Yıl	293	4,6052	,575	,563	Ho Kabul
		B- 10-19 Yıl	62	4,6720			
		C- 20-31 Yıl	6	4,7222			
İYAKÖ	İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar	A- 1-9 Yıl	293	2,2153	1,652	,193	Ho Kabul
		B- 10-19 Yıl	62	2,0513			
		C- 20-31 Yıl	6	2,5909			
Yöneticilerin Performans Ölçeği	Bağlamsal Performans	A- 1-9 Yıl	293	4,2677	2,082	,126	Ho Kabul
		B- 10-19 Yıl	62	4,3848			
		C- 20-31 Yıl	6	4,3571			
	Sorumluluk Bilinci	A- 1-9 Yıl	293	4,6576	,300	,741	Ho Kabul
		B- 10-19 Yıl	62	4,6254			
		C- 20-31 Yıl	6	4,7037			
	Görev Performansı	A- 1-9 Yıl	293	4,6049	,607	,546	Ho Kabul
		B- 10-19 Yıl	62	4,6577			
		C- 20-31 Yıl	6	4,5926			

Çalışma süresi ile muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansı arasındaki ilişki için f-testi tablosuna bakıldığında belge sistemi (f=0,223; p=0,800), raporlama sistemi (f=0,995; p=0,371), kontrol sistemi (f=0,575; p=0,563), işletme yönetiminin aldığı kararlar (f=1,652; p=0,193) bağlamsal performansın (f=2,082; p=0,126) sorumluluk bilinci (f=0,300; p=0,741) ve görev performansı (f=0,607; p=0,546) için H0 hipotezlerinin kabul edildiği ve istatistiksel olarak çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05).

Kayıt sistemi (f=3,409; p=0,034) ve personel sisteminin (f=3,292; p=0,038) istatistiksel olarak çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

**Tablo-16 Çalışma Süresi İçin Post Hoc Tablosu**

Tukey HSD Testi							
Bağımlı Değişken	(I) Çalışma.Süres	(J) Çalışma.Sür	Ortalama Fark	Standart	Sig.	95% Güven	
						Alt	
Kayıt Sistemi	A- 1-9 Yıl	B- 10-19 Yıl	-,18436	,0790	,053	-,3705	,0018
		C- 20-31 Yıl	-,30622	,2333	,389	-,8553	,2429
	B- 10-19 Yıl	A- 1-9 Yıl	,18436	,0790	,053	-,0018	,3705
		C- 20-31 Yıl	-,12186	,2418	,870	-,6911	,4474
	C- 20-31 Yıl	A- 1-9 Yıl	,30622	,2333	,389	-,2429	,8553
		B- 10-19 Yıl	,12186	,2418	,870	-,4474	,6911
Personel Sistemi	A- 1-9 Yıl	B- 10-19 Yıl	-,24821*	,0974	,030	-,4776	-,0189
		C- 20-31 Yıl	,04570	,2874	,986	-,6309	,7223
	B- 10-19 Yıl	A- 1-9 Yıl	,24821*	,0974	,030	,0189	,4776
		C- 20-31 Yıl	,29391	,2980	,586	-,4075	,9953
	C- 20-31 Yıl	A- 1-9 Yıl	-,04570	,2874	,986	-,7223	,6309
		B- 10-19 Yıl	-,29391	,2980	,586	-,9953	,4075
Belge Sistemi	A- 1-9 Yıl	B- 10-19 Yıl	-,02664	,0855	,948	-,2279	,1746
		C- 20-31 Yıl	,14406	,2522	,836	-,4496	,7378
	B- 10-19 Yıl	A- 1-9 Yıl	,02664	,0855	,948	-,1746	,2279
		C- 20-31 Yıl	,17070	,2615	,791	-,4448	,7862
	C- 20-31 Yıl	A- 1-9 Yıl	-,14406	,2522	,836	-,7378	,4496
		B- 10-19 Yıl	-,17070	,2615	,791	-,7862	,4448
Raporlama Sistemi	A- 1-9 Yıl	B- 10-19 Yıl	-,08358	,0643	,397	-,2350	,0679
		C- 20-31 Yıl	,08953	,1898	,885	-,3572	,5363
	B- 10-19 Yıl	A- 1-9 Yıl	,08358	,0643	,397	-,0679	,2350
		C- 20-31 Yıl	,17312	,1967	,653	-,2900	,6363
	C- 20-31 Yıl	A- 1-9 Yıl	-,08953	,1898	,885	-,5363	,3572
		B- 10-19 Yıl	-,17312	,1967	,653	-,6363	,2900
Kontrol Sistemi	A- 1-9 Yıl	B- 10-19 Yıl	-,06681	,0706	,612	-,2332	,0996
		C- 20-31 Yıl	-,11699	,2085	,841	-,6078	,3738
	B- 10-19 Yıl	A- 1-9 Yıl	,06681	,0706	,612	-,0996	,2332
		C- 20-31 Yıl	-,05018	,2162	,971	-,5590	,4586
	C- 20-31 Yıl	A- 1-9 Yıl	,11699	,2085	,841	-,3738	,6078
		B- 10-19 Yıl	,05018	,2162	,971	-,4586	,5590
İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar	A- 1-9 Yıl	B- 10-19 Yıl	,16401	,1176	,345	-,1129	,4409
		C- 20-31 Yıl	-,37558	,3471	,526	-	,4413
	B- 10-19 Yıl	A- 1-9 Yıl	-,16401	,1176	,345	-,4409	,1129
		C- 20-31 Yıl	-,53959	,3598	,292	-	,3073
	C- 20-31 Yıl	A- 1-9 Yıl	,37558	,3471	,526	-,4413	,1192
		B- 10-19 Yıl	,53959	,3598	,292	-,3073	,1386
Bağlamsal Performans	A- 1-9 Yıl	B- 10-19 Yıl	-,11712	,0585	,113	-,2549	,0206
		C- 20-31 Yıl	-,08947	,1726	,863	-,4958	,3169
	B- 10-19 Yıl	A- 1-9 Yıl	,11712	,0585	,113	-,0206	,2549
		C- 20-31 Yıl	,02765	,1790	,987	-,3936	,4489
	C- 20-31 Yıl	A- 1-9 Yıl	,08947	,1726	,863	-,3169	,4958
		B- 10-19 Yıl	-,02765	,1790	,987	-,4489	,3936
Sorumluluk Bilinci	A- 1-9 Yıl	B- 10-19 Yıl	,03212	,0472	,775	-,0791	,1433
		C- 20-31 Yıl	-,04614	,1393	,941	-,3742	,2819
	B- 10-19 Yıl	A- 1-9 Yıl	-,03212	,0472	,775	-,1433	,0791
		C- 20-31 Yıl	-,07826	,1444	,851	-,4183	,2618
	C- 20-31 Yıl	A- 1-9 Yıl	,04614	,1393	,941	-,2819	,3742
		B- 10-19 Yıl	,07826	,1444	,851	-,2618	,4183
Görev Performansı	A- 1-9 Yıl	B- 10-19 Yıl	-,05285	,0484	,520	-,1668	,0611
		C- 20-31 Yıl	,01226	,1428	,996	-,3240	,3485
	B- 10-19 Yıl	A- 1-9 Yıl	,05285	,0484	,520	-,0611	,1668
		C- 20-31 Yıl	,06511	,1481	,899	-,2835	,4137
	C- 20-31 Yıl	A- 1-9 Yıl	-,01226	,1428	,996	-,3485	,3240
		B- 10-19 Yıl	-,06511	,1481	,899	-,4137	,2835

Tablo-16'da farklılığın kaynaklandığı grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan LSD Post Hoc testinden elde edilen sonuçlara göre 1-9 yıl hizmet süresi olan bireylerin 10-19 yıl hizmet süresi olan bireylere göre kayıt sistemi ve personel sistemi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük olduğu gözlenmiştir.

#### **5.2.2.4. Eğitim Düzeyi ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve Yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişki**

$H_0$ : Eğitim düzeyi; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkilemez.

$H_{1d}$ : Eğitim düzeyi; muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansını etkiler.



**Tablo-17** Eğitim Düzeyi ile Muhasebe Bilgi Sistemi, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar ve yöneticilerin Performansı İçin F-Testi

	Seviyeler	Eğitim Düzeyi	Sayılar	Ortal.	f Değerleri	p Değerleri	Hipotez/ Post Hoc
Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği	Kayıt Sistemi	A- İlköğr.	7	4,1905	6,614	,000	B > A
		B- Lise	87	4,1264			
		C- Ön Lis.	97	4,3162			
		D- Lisans	152	4,4474			
		E- Yük.Lis./Dokt.	18	4,6852			
	Personel Sistemi	A- İlköğr.	7	4,2857	2,871	,023	B > A
		B- Lise	87	3,9272			
		C- Ön Lis.	97	4,1959			
		D- Lisans	152	4,2083			
		E- Yük.Lis./Dokt.	18	4,2963			
	Belge Sistemi	A- İlköğr.	7	4,5357	1,312	,265	Ho Kabul
		B- Lise	87	4,2328			
		C- Ön Lis.	97	4,3763			
		D- Lisans	152	4,3898			
		E- Yük.Lis./Dokt.	18	4,4583			
	Raporlama Sistemi	A- İlköğr.	7	4,5143	,389	,817	Ho Kabul
		B- Lise	87	4,4920			
		C- Ön Lis.	97	4,5320			
		D- Lisans	152	4,5553			
		E- Yük.Lis./Dokt.	18	4,6111			
Kontrol Sistemi	A- İlköğr.	7	4,4762	,910	,458	Ho Kabul	
	B- Lise	87	4,5402				
	C- Ön Lis.	97	4,6357				
	D- Lisans	152	4,6557				
	E- Yük.Lis./Dokt.	18	4,6481				
İYAKÖ İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar	A- İlköğr.	7	1,9870	,138	,968	Ho Kabul	
	B- Lise	87	2,2090				
	C- Ön Lis.	97	2,1734				
	D- Lisans	152	2,2022				
	E- Yük.Lis./Dokt.	18	2,2323				
YÖNETİCİLERİN Performans Ölçeği	Bağlamsal Performans	A- İlköğr.	7	4,2449	3,699	,006	B<D, E
		B- Lise	87	4,1691			
		C- Ön Lis.	97	4,2798			
		D- Lisans	152	4,3402			
		E- Yük.Lis./Dokt.	18	4,5079			
	Sorumluluk Bilinci	A- İlköğr.	7	4,6349	1,311	,265	Ho Kabul
		B- Lise	87	4,6156			
		C- Ön Lis.	97	4,6850			
		D- Lisans	152	4,6703			
		E- Yük.Lis./Dokt.	18	4,5185			
Görev Performansı	A- İlköğr.	7	4,6825	,635	,638	Ho Kabul	
	B- Lise	87	4,6130				
	C- Ön Lis.	97	4,6415				
	D- Lisans	152	4,5855				
	E- Yük.Lis./Dokt.	18	4,6790				

Tablo-17'deki Eğitim düzeyi ile muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yöneticilerin performansı arasındaki ilişki için f-testi tablosuna bakıldığında Belge Sistemi (f=1,312; p=0,265), Raporlama Sistemi (f=0,389; p=0,817), Kontrol Sistemi (f=0,910; p=0,458), İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar (f=0,138; p=0,968) sorumluluk bilinci (f=1,311; p=0,265) ve görev performansı (f=0,635; p=0,638) için H0 hipotezi kabul edilmiş ve istatistiksel olarak eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05).

Kayıt sistemi (f=6,614; p=0,000), personel sisteminin (f=2,871; p=0,023) ve bağlamsal performansın (f=3,699; p=0,006) istatistiksel olarak eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).



**Tablo-18** Eğitim Durumu İçin Post Hoc Tablosu

Tukey HSD Testi							
Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalama	Standart Hata	Sig.	95% Güven	
						Alt	Üst
Kayıt Sistemi	A- İlköğr.	B- Lise	,06404	,21707	,998	-	,6592
		C- Ön Lis.	-,12568	,21623	,978	-	,4672
		D- Lisans	-,25689	,21359	,750	-	,3287
		E- Yüks. Lis. veya Dokt.	-,49471	,24611	,263	-	,1801
	B- Lise	A- İlköğr.	-,06404	,21707	,998	-	,5311
		C- Ön Lis.	-,18971	,08158	,139	-	,0340
		D- Lisans	-	,07428	,000	-	-
		E-	-	,14307	,001	-	-
	C- Ön Lis.	A- İlköğretim	,12568	,21623	,978	-	,7186
		B- Lise	,18971	,08158	,139	-	,4134
		D- Lisans	-,13122	,07180	,359	-	,0657
		E-	-,36903	,14180	,072	-	,0198
	D- Lisans	A- İlköğr.	,25689	,21359	,750	-	,8425
		B- Lise	,32093*	,07428	,000	,1173	,5246
		C- Ön Lis.	,13122	,07180	,359	-	,3281
		E-	-,23782	,13772	,419	-	,1398
	E- Yükl.Lis./Dokt	A- İlköğr.	,49471	,24611	,263	-	1,169
		B- Lise	,55875*	,14307	,001	,1665	,9510
		C- Ön Lis.	,36903	,14180	,072	-	,7578
		D- Lisans	,23782	,13772	,419	-	,6154
Personel Sistemi	A- İlköğr.	B- Lise	,35851	,27278	,683	-	1,106
		C- Ön Lis.	,08984	,27174	,997	-	,8349
		D- Lisans	,07738	,26841	,998	-	,8133
		E-	-,01058	,30928	1,00	-	,8374
	B- Lise	A- İlköğr.	-,35851	,27278	,683	-	,3894
		C- Ön Lis.	-,26867	,10252	,069	-	,0124
		D- Lisans	-	,09334	,023	-	-
		E-	-,36909	,17979	,243	-	,1239
	C- Ön Lis.	A- İlköğr.	-,08984	,27174	,997	-	,6552
		B- Lise	,26867	,10252	,069	-	,5498
		D- Lisans	-,01246	,09023	1,00	-	,2349
		E-	-,10042	,17819	,980	-	,3882
	D- Lisans	A- İlköğr.	-,07738	,26841	,998	-	,6585
		B- Lise	,28113*	,09334	,023	,0252	,5371
		C- Ön Lis.	,01246	,09023	1,00	-	,2599
		E-	-,08796	,17307	,987	-	,3866
	E- Yükl.Lis./Dokt	A- İlköğr.	,01058	,30928	1,00	-	,8586
		B- Lise	,36909	,17979	,243	-	,8620
		C- Ön Lis.	,10042	,17819	,980	-	,5890
		D- Lisans	,08796	,17307	,987	-	,5625
Belge Sistemi	A- İlköğr.	B- Lise	,30296	,23938	,713	-	,9593
		C- Ön Lis.	,15943	,23846	,963	-	,8132
		D- Lisans	,14591	,23554	,972	-	,7917
		E-	,07738	,27141	,999	-	,8215
	B- Lise	A- İlköğr.	-,30296	,23938	,713	-	,3534
		C- Ön Lis.	-,14353	,08997	,501	-	,1032
		D- Lisans	-,15704	,08191	,310	-	,0675
		E-	-,22557	,15777	,609	-	,2070
	C- Ön Lis.	A- İlköğr.	-,15943	,23846	,963	-	,4944
		B- Lise	,14353	,08997	,501	-	,3902
		D- Lisans	-,01351	,07918	1,00	-	,2036
		E-	-,08204	,15637	,985	-	,3467
	D- Lisans	A- İlköğr.	-,14591	,23554	,972	-	,4999

		B- Lise	,15704	,08191	,310	-	,3816	
		C- Ön Lis.	,01351	,07918	1,00	-	,2306	
		E-	-,06853	,15188	,991	-	,3479	
	E- Yük.Lis./Do kt.	A- İlköğr.	-,07738	,27141	,999	-	,6668	
		B- Lise	,22557	,15777	,609	-	,6582	
		C- Ön Lis.	,08204	,15637	,985	-	,5108	
		D- Lisans	,06853	,15188	,991	-	,4850	
Raporlam a Sistemi	A- İlköğr.	B- Lise	,02233	,18145	1,00	-	,5198	
		C- Ön Lis.	-,01767	,18075	1,00	-	,4779	
		D- Lisans	-,04098	,17854	,999	-	,4485	
		E-	-,09683	,20573	,990	-	,4672	
		B- Lise	A- İlköğr.	-,02233	,18145	1,00	-	,4752
		C- Ön Lis.	-,04000	,06820	,977	-	,1470	
		D- Lisans	-,06331	,06209	,846	-	,1069	
		E-	-,11916	,11959	,857	-	,2087	
	C- Ön Lis.	A- İlköğr.	,01767	,18075	1,00	-	,5133	
		B- Lise	,04000	,06820	,977	-	,2270	
		D- Lisans	-,02330	,06002	,995	-	,1413	
		E-	-,07915	,11853	,963	-	,2458	
	D- Lisans	A- İlköğr.	,04098	,17854	,999	-	,5305	
		B- Lise	,06331	,06209	,846	-	,2335	
		C- Ön Lis.	,02330	,06002	,995	-	,1879	
		E-	-,05585	,11512	,989	-	,2598	
	E- Yük.Lis./Do kt.	A- İlköğr.	,09683	,20573	,990	-	,6609	
		B- Lise	,11916	,11959	,857	-	,4471	
		C- Ön Lis.	,07915	,11853	,963	-	,4041	
		D- Lisans	,05585	,11512	,989	-	,3715	
	Kontrol Sistemi	A- İlköğr.	B- Lise	-,06404	,19853	,998	-	,4803
			C- Ön Lis.	-,15955	,19777	,928	-	,3827
			D- Lisans	-,17951	,19534	,890	-	,3561
			E-	-,17196	,22509	,941	-	,4452
B- Lise		A- İlköğr.	,06404	,19853	,998	-	,6084	
		C- Ön Lis.	-,09551	,07462	,704	-	,1091	
		D- Lisans	-,11547	,06793	,435	-	,0708	
		E-	-,10792	,13085	,923	-	,2508	
C- Ön Lis.		A- İlköğr.	,15955	,19777	,928	-	,7018	
		B- Lise	,09551	,07462	,704	-	,3001	
		D- Lisans	-,01996	,06567	,998	-	,1601	
		E-	-,01241	,12969	1,00	-	,3432	
D- Lisans		A- İlköğr.	,17951	,19534	,890	-	,7151	
		B- Lise	,11547	,06793	,435	-	,3017	
		C- Ön Lis.	,01996	,06567	,998	-	,2000	
		E-	,00755	,12596	1,00	-	,3529	
E- Yük.Lis./Do kt.		A- İlköğr.	,17196	,22509	,941	-	,7891	
		B- Lise	,10792	,13085	,923	-	,4667	
		C- Ön Lis.	,01241	,12969	1,00	-	,3680	
		D- Lisans	-,00755	,12596	1,00	-	,3378	
İşletme Yönetimin in Aldığı Kararlar		A- İlköğr.	B- Lise	-,22197	,33287	,963	-	,6907
			C- Ön Lis.	-,18637	,33159	,980	-	,7228
			D- Lisans	-,21514	,32753	,965	-	,6829
			E-	-,24531	,37740	,967	-	,7894
	B- Lise	A- İlköğr.	,22197	,33287	,963	-	1,134	
		C- Ön Lis.	,03560	,12511	,999	-	,3786	
		D- Lisans	,00683	,11390	1,00	-	,3191	
		E-	-,02334	,21939	1,00	-	,5782	
	C- Ön Lis.	A- İlköğr.	,18637	,33159	,980	-	1,095	
		B- Lise	-,03560	,12511	,999	-	,3074	
		D- Lisans	-,02877	,11011	,999	-	,2731	
		E-	-,05894	,21744	,999	-	,5372	
	D- Lisans	A- İlköğr.	,21514	,32753	,965	-	1,113	
		B- Lise	-,00683	,11390	1,00	-	,3055	

		C- Ön Lis.	,02877	,11011	,999	-	,3307	
		E-	-,03017	,21119	1,00	-	,5489	
	E- Yük.Lis./Do kt.	A- İlköğr.	,24531	,37740	,967	-	1,280	
		B- Lise	,02334	,21939	1,00	-	,6249	
		C- Ön Lis.	,05894	,21744	,999	-	,6551	
		D- Lisans	,03017	,21119	1,00	-	,6092	
Bağlamsal Performans	A- İlköğr.	B- Lise	,07577	,16256	,990	-	,5215	
		C- Ön Lis.	-,03493	,16194	1,00	-	,4091	
		D- Lisans	-,09533	,15995	,976	-	,3432	
		E-	-,26304	,18431	,611	-	,2423	
		B- Lise	A- İlköğr.	-,07577	,16256	,990	-	,3700
		C- Ön Lis.	-,11069	,06110	,368	-	,0568	
		D- Lisans	-	,05563	,019	-	-	
		E-	-	,10714	,015	-	-	
	C- Ön Lis.	A- İlköğr.	,03493	,16194	1,00	-	,4789	
		B- Lise	,11069	,06110	,368	-	,2782	
		D- Lisans	-,06040	,05377	,794	-	,0870	
		E-	-,22811	,10619	,202	-	,0630	
	D- Lisans	A- İlköğr.	,09533	,15995	,976	-	,5339	
		B- Lise	,17110*	,05563	,019	,0186	,3236	
		C- Ön Lis.	,06040	,05377	,794	-	,2078	
		E-	-,16771	,10314	,482	-	,1151	
	E- Yük.Lis./Dokt	A- İlköğr.	,26304	,18431	,611	-	,7684	
		B- Lise	,33881*	,10714	,015	,0450	,6326	
		C- Ön Lis.	,22811	,10619	,202	-	,5193	
		D- Lisans	,16771	,10314	,482	-	,4505	
	Sorumluluk Bilinci	A- İlköğr.	B- Lise	,01934	,13229	1,00	-	,3820
			C- Ön Lis.	-,05007	,13178	,996	-	,3112
			D- Lisans	-,03540	,13016	,999	-	,3215
			E-	,11640	,14998	,937	-	,5276
B- Lise			A- İlköğr.	-,01934	,13229	1,00	-	,3434
		C- Ön Lis.	-,06941	,04972	,631	-	,0669	
		D- Lisans	-,05474	,04527	,746	-	,0694	
		E-	,09706	,08719	,800	-	,3361	
C- Ön Lis.		A- İlköğr.	,05007	,13178	,996	-	,4114	
		B- Lise	,06941	,04972	,631	-	,2057	
		D- Lisans	,01467	,04376	,997	-	,1346	
		E-	,16648	,08641	,305	-	,4034	
D- Lisans		A- İlköğr.	,03540	,13016	,999	-	,3923	
		B- Lise	,05474	,04527	,746	-	,1789	
		C- Ön Lis.	-,01467	,04376	,997	-	,1053	
		E-	,15180	,08393	,370	-	,3819	
E- Yük.Lis./Dokt		A- İlköğr.	-,11640	,14998	,937	-	,2948	
		B- Lise	-,09706	,08719	,800	-	,1420	
		C- Ön Lis.	-,16648	,08641	,305	-	,0705	
		D- Lisans	-,15180	,08393	,370	-	,0783	
Görev Performansı		A- İlköğr.	B- Lise	,06951	,13623	,986	-	,4430
			C- Ön Lis.	,04107	,13571	,998	-	,4132
			D- Lisans	,09701	,13405	,951	-	,4645
			E-	,00353	,15446	1,00	-	,4270
	B- Lise	A- İlköğr.	-,06951	,13623	,986	-	,3040	
		C- Ön Lis.	-,02844	,05120	,981	-	,1119	
		D- Lisans	,02750	,04662	,977	-	,1553	
		E-	-,06599	,08979	,948	-	,1802	
	C- Ön Lis.	A- İlköğr.	-,04107	,13571	,998	-	,3310	
		B- Lise	,02844	,05120	,981	-	,1688	
		D- Lisans	,05594	,04506	,727	-	,1795	
		E-	-,03755	,08899	,993	-	,2065	
	D- Lisans	A- İlköğr.	-,09701	,13405	,951	-	,2705	
		B- Lise	-,02750	,04662	,977	-	,1003	
		C- Ön Lis.	-,05594	,04506	,727	-	,0676	



	E-	-,09349	,08644	,816	-	,1435
	A- İlköğr.	-,00353	,15446	1,00	-	,4200
	B- Lise	,06599	,08979	,948	-	,3122
	C- Ön Lis.	,03755	,08899	,993	-	,2815
	D- Lisans	,09349	,08644	,816	-	,3305

Farklılığın kaynaklandığı grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan LSD Post Hoc testinden elde edilen sonuçlara göre lise düzeyinde eğitim almış olan bireylerin ilköğretim düzeyinde eğitim almış olan bireylere göre kayıt sistemi ve personel sistemi puanlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük olduğu gözlenmiştir. Ayrıca lise düzeyinde eğitim almış bireylerin (Ort=4,1691) bağlamsal performans puanının lisans (4,3402) ve yüks. Lis. veya dokt. (ort=4,5076) seviyesindeki kişilere göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

**Tablo-19** Anova Tabloları İçin Genel Özet Tablosu

	Yaş Seviyesi	Cinsiyet	Çalışma Süresi	Eğitim Durumu
<b>Kayıt Sistemi</b>	Var	Yok	Var	Var
<b>Personel Sistemi</b>	Var	Yok	Var	Var
<b>Belge Sistemi</b>	Var	Yok	Yok	Yok
<b>Raporlama Sistemi</b>	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Kontrol Sistemi</b>	Var	Yok	Yok	Yok
<b>İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar</b>	Var	Var	Yok	Yok
<b>Bağlamsal Performans</b>	Var	Yok	Yok	Var
<b>Sorumluluk Bilinci</b>	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Görev Performansı</b>	Yok	Yok	Yok	Yok

### 5.2.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi 2 değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini gösteren istatistiksel bir analiz yöntemidir. Korelasyon analizinde ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için korelasyon katsayısından yararlanılır. Korelasyon katsayısı iki değişkenin birlikte değişimini gösteren bir ölçüdür ve r ile gösterilir. Oda sıcaklığı ile tüketilen yakıt miktarı, haftalık veya günlük çalışma süresi ile sınav notu gibi ilişkiler için gerekli veriler elde edildikten sonra korelasyon katsayısı (r) hesaplanabilmektedir ve bu katsayıya bakarak ilişkilerin büyüklüğü ve yönü ile ilgili yorumlamalar yapılabilmektedir.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Korelasyon katsayısının mutlak değerinin büyüklüğü 1'e yaklaşması değişkenler arasındaki ilişkinin büyüdüğü ve 0'a yaklaşması değişkenlerin arasındaki ilişkinin azaldığı

anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısının negatif (-) değer alması değişkenler arasındaki değişimin zıt yönlü, pozitif (+) değer alması ise değişkenler arası değişimin aynı yönde olduğunu göstermektedir.

**Tablo-20** Korelasyon Değerleri İçin Seviye Aralıkları

Değerlerle ilgili Aralıklar	İlişkilerin Seviyesi
-0,2 değeri <r ile r<0,2 değeri arası	Çok Zayıftır
-0,4 değeri <r<-0,2 değeri ile 0,2 değeri <r<0,4 değeri arası	Zayıftır
-0,6 değeri <r<-0,4 değeri ile 0,4<r<0,6 değeri arası	Orta
-0,8 değeri <r<-0,6 değeri ile 0,6 değeri <r<0,8 değeri arası	Yüksektir
-1 değeri <r<-0,8 değeri ile 0,8 değeri <r<1 değeri arası	Çok Yüksek

Korelasyon analiziyle elde edilen katsayılar yorumlanırken değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisinden bahsedilememesi araştırmacılar için önem arz etmektedir ve dikkat edilmesi gerek bir husustur. Çünkü birinci değişkenin ikinci değişkeni etkileyebilir veya bu durumun tam tersi de bir durumda söz konusu olabilir.

**Tablo-21** Korelasyon Analizi

	Kayıt Sistemi	Personel Sistemi	Belge Sistemi	Raporlama Sistemi	Kontrol Sistemi	İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar	Bağlamsal Performans	Sorumluluk Bilinci	Görev Performansı
<b>Kayıt Sistemi</b>	1								
<b>Personel Sistemi</b>	,482**	1							
<b>Belge Sistemi</b>	,394**	,402**	1						
<b>Raporlama Sistemi</b>	,314**	,364**	,510**	1					
<b>Kontrol Sistemi</b>	,336**	,306**	,378**	,466**	1				
<b>İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar</b>	,217**	,178**	,247**	,222**	,280**	1			
<b>Bağlamsal Performans</b>	,166**	,172**	,247**	,255**	,216**	-,296**	1		
<b>Sorumluluk Bilinci</b>	,258**	,225**	,343**	,226**	,314**	-,414**	,307**	1	
<b>Görev Performansı</b>	,229**	,151**	,355**	,319**	,333**	-,418**	,337**	,496**	1

Korelasyon katsayısı değerleri hesaplanmış Korelasyon Analizi tablosunda verilmiştir. Korelasyon katsayılarına bakıldığında en büyük katsayı değeri; raporlama sistemi ile belge sistemi arasında  $r=0,510$  bulunmuştur. Bu sonuca göre raporlama sistemi ile belge sistemi için pozitif yönde orta seviyede bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Ayrıca görev performans ve sorumluluk bilinci arasındaki korelasyon değerine ( $r=0,496$ ) bakılarak değişkenler için pozitif yönde orta seviyede ilişki olduğu

söylenbilir. Değişkenler arasındaki en düşük ilişki  $r=0,151$  korelasyon katsayısı ile görev performansı ile personel sistemi arasındadır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları incelendiğinde değişkenlerin genel olarak ilişkili olduğu görülmektedir. Değişkenlerin aralarındaki ilişki düşük olduğundan ilişkilerin yönünü ve büyüklüğünü daha detaylı inceleyebilmek için regresyon analizi sonuçlarının incelenmesi uygun bulunmuştur.

#### 5.2.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi; bağımlı bir değişkenle bir ya da birden çok bağımsız değişkenin arasında olan doğrusal ilişkinin varlığını, yönünü ve büyüklüğünü incelemektedir. Regresyon analizinde, değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunan boyutlarla ilgili beta katsayısı hesaplanır. Hesaplanan katsayılar ile matematiksel açıdan denklemden yararlanılır. Regresyon denklemi;  $Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$  olarak ifade edilebilir. Burada  $X_i$  i. bağımsız değişkeni,  $Y$  bağımlı olan değişkeni,  $\beta_i$  i. bağımsız olan değişkene ait katsayıyı,  $\epsilon_i$  ise i. bağımlı olan değişkenin hata sembollerini ve  $\beta_0$  ise sabit olan katsayıyı temsil etmektedir. Hata terimleri toplamları da 0'dır.

##### 5.2.4.1. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin İşletme Yönetimi Kararlarına Etkisi

$H_0$ : Muhasebe bilgi sistemlerinin alt değişkenleri; işletme yönetim kararlarını alt değişkenlerini etkilemez.

$H_{2a}$ : Muhasebe bilgi sistemlerinin alt değişkenleri; işletme yönetim kararlarını alt değişkenlerini etkiler.

**Tablo-22** Muhasebe Bilgi Sistemlerinin İşletme Yönetimi Kararlarına Etkisi

Muhasebe Bilgi Sistemleri	İşletme Yönetimi Kararları		
	$\beta$ (Beta)	t Değeri	p Değerleri
Sabit	5,310	10,689	,000
Kayıt Sistemi	-,132	-1,492	,137
Personel Sistemi	-,021	-,286	,775
Belge Sistemi	-,157	-1,831	,018
Raporlama Sistemi	-,084	-,728	,467
Kontrol Sistemi	<b>-,328</b>	<b>-3,555</b>	<b>,000</b>

Regresyon analizi yapılırken öncelikle değişkenler arasında regresyon analizinin uygulanabilirliğini test eden F (8,901) ve sig (0,00) değerleri incelenmelidir. Bu değerlere bakılarak değişkenler arasındaki ilişkinin regresyon modeli ile

incelenmesi uygun bulunmuştur ( $\text{sig}<0,05$ ). Modele ait varyans açıklama yüzdesi ( $r^2=0,111$ ) incelendiğinde toplam varyansın %11,1'inin açıklandığı görülmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda kayıt sistemleri ( $p=0,137$ ), personel sistemleri ( $p=0,775$ ) ve raporlama sisteminin ( $p=0,467$ ) işletme yönetimi kararlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

Belge sistemi ( $t=-1,831$ ;  $\beta=-0,157$ ;  $P=0,018$ ) ve Kontrol Sisteminin ( $t=-3,555$ ;  $\beta=-0,328$ ;  $p=0,000$ ) işletme yönetimi kararlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu yüzden kurulacak olan regresyon denklemi modeline ilişkileri anlamlı bulunan değişkenlerin alınmasına karar verilmiştir.

Regresyon denklemi; düzey sayısının iki olması halinde  $i=2$  alınır ve denklem  $Y= \beta_0+ \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$  şeklinde olur. Bu denklemde sembollerin anlamları ve karşılıkları aşağıda verilmiştir.

**Tablo-23** Regresyon Sembolleri ve Çalışmadaki Karşılığı

Sembol	Anlamı	Çalışmadaki Karşılığı
Y	Bağımlı Olan Değişken	İşletme Yönetiminde Kararlar
X <sub>1</sub>	Bağımsız Olan Değişken	Belgeleme Sistemi
X <sub>2</sub>	Bağımsız Olan Değişken	Kontrol etme sistemi
$\beta_0$	Sabit Değişken	5,310 (Tabloda yer alan B değerleri)
$\beta_1$ ve $\beta_2$	Bağımsız Olan Değişkene ait Katsayı	-0,157 ve -0,318

### 5.2.5.2. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yöneticilerin Performansına Etkisi

H<sub>0</sub>: Muhasebe bilgi sistemleri alt değişkenleri; yöneticilerin performansını ve işletme yönetim kararlarının alt değişkenlerini etkilemez.

H<sub>2b</sub>: Muhasebe bilgi sistemleri alt değişkenleri; yöneticilerin performansını ve işletme yönetim kararlarının alt değişkenlerini etkiler.

**Tablo-24** Muhasebe Bilgi Sistemlerinin yöneticilerin Performansına Etkisi

	Bağlamsal Performans			Sorumluluk Bilinci			Görev Performansı		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
<b>Sabit</b>	<b>2,864</b>	<b>11,457</b>	<b>,000</b>	<b>3,267</b>	<b>16,979</b>	<b>,000</b>	<b>3,005</b>	<b>15,405</b>	<b>,000</b>
<b>Kayıt Sistemi</b>	,024	,532	,595	,054	1,565	,118	,047	1,358	,175
<b>Personel Sistemi</b>	,020	,542	,588	,018	,635	,526	-,039	-1,360	,348
<b>Belge Sistemi</b>	,096	<b>2,336</b>	<b>,020</b>	,127	<b>4,188</b>	<b>,000</b>	,126	<b>-3,926</b>	<b>,000</b>
<b>Raporlama Sistemi</b>	,126	<b>2,203</b>	<b>,027</b>	-,019	-,421	,674	,091	<b>2,029</b>	<b>,043</b>
<b>Kontrol Sistemi</b>	,074	1,500	,135	,129	<b>3,611</b>	<b>,000</b>	,134	<b>3,543</b>	<b>,000</b>
		R=0,305 R <sup>2</sup> =0,093 F=7,299 Sig=0,000			R=0,409 R <sup>2</sup> =0,167 F=14,241 Sig=0,000			R=0,432 R <sup>2</sup> =0,187 F=16,304 Sig=0,000	

Regresyon analizi yapılırken öncelikle değişkenler arasında regresyon analizinin uygulanabilirliğini test eden F ve sig değerleri incelenmelidir. Yapılan analizler sonucunda bağlamsal performans (F=7,299; sig=0,000), sorumluluk bilinci (F=14,241; sig=0,000) ve görev performansı (F=16,304; sig=0,000) için hesaplanan F ve sig. değerlerine bakılarak değişkenler arasındaki ilişkinin regresyon modeli ile incelenmesi için uygun bulunmuştur (sig<0,05). Modele ait varyans açıklama yüzdeleri bağlamsal performans (r<sup>2</sup>=0,093) için toplam varyansın %9,3'ünün, sorumluluk bilinci(r<sup>2</sup>=0,167) için toplam varyansın %16,7'sinin ve görev performansı (r<sup>2</sup>=0,187) için toplam varyansın %18,7'sinin açıklandığı görülmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda kayıt sistemleri (p=0,595), personel sistemleri (p=0,588) ve kontrol sisteminin (p=0,135) bağlamsal performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır(p>0,05).

Belge sistemi (t=2,336;  $\beta$ =0,096; p=0,020) ve raporlama sisteminin (t=2,203;  $\beta$ =0,126; p=0,027) bağlamsal performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır (p<0,05). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir

Kayıt sistemleri (p=0,595), personel sistemleri (p=0,588) ve raporlama sisteminin (p=0,674); sorumluluk bilincini etkilemediği tespit edilmiştir (p>0,05).

Belge sistemi ( $t=4,188$ ;  $\beta=0,127$ ;  $p=0,000$ ) ve kontrol sisteminin ( $t=3,611$ ;  $\beta=0,129$ ;  $p=0,000$ ) sorumluluk bilincini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir

Kayıt sistemleri ( $p=0,175$ ) ve personel sistemleri ( $p=0,348$ ) görev performansını etkilemediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Belge Sistemi ( $t=-3,926$ ;  $\beta=0,126$ ;  $p=0,000$ ), Rapor Sistemi ( $t=2,029$ ;  $\beta=0,091$ ;  $p=0,000$ ) ve Kontrol Sisteminin ( $t=3,543$ ;  $\beta=0,134$ ;  $p=0,000$ ) sorumluluk bilincini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlara bakıldığında üç farklı denklem meydana gelecektir. Bu denklemlerin ilki muhasebe bilgi sistemlerinin bağlamsal performans üzerindeki etkisini göstermektedir.

Bağlamsal Performans = 2,864 ( $\beta_0$  değeri) + 0,096 (Belge Sistemi) + 0,126 (Raporlama Sistemi)

Elde edilen regresyon denklemine göre hem belge sisteminin hem de Raporlama sisteminin bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak belge sistemi puanı bir birim arttığı zaman bağlamsal performans puanının 0,096 birim artacağı söylenebilir. Yani belge sisteminin bağlamsal performans üzerinde yaklaşık %9,6 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Benzer şekilde raporlama sistemi puanı bir birim arttığı zaman bağlamsal performans puanının 0,126 birim artacağı söylenebilir. Yani raporlama sisteminin bağlamsal performans üzerinde yaklaşık %12,6 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Elde edilen ikinci regresyon denklemi ise muhasebe bilgi sistemlerinin sorumluluk bilinci üzerindeki etkilerini göstermektedir.

Sorumluluk bilinci = 3,267 ( $\beta_0$  değeri) + 0,127 (Belge Sistemi) + 0,129 (Kontrol Sistemi)

Elde edilen regresyon denklemine göre hem belge sisteminin hem de Kontrol sisteminin sorumluluk bilinci üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak "Belge Sistemi" puanı bir birim arttığı zaman "Sorumluluk Bilinci" puanının 0,127 birim artacağı söylenebilir. Yani belge sisteminin, sorumluluk bilinci üzerinde yaklaşık %12,7 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Benzer şekilde kontrol sistemi puanı bir birim arttığı zaman, sorumluluk bilinci puanının 0,129 birim artacağı söylenebilir. Yani kontrol sisteminin sorumluluk bilinci üzerinde yaklaşık %12,9 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Üçüncü ve son regresyon denklemi ise muhasebe bilgi sistemlerinin görev performansı üzerindeki etkisini göstermektedir.

Görev performansı = 3,005 ( $\beta_0$  değeri) + 0,126 (Belge Sistemi) + 0,091 (Raporlama Sistemi) + 0,134 (Kontrol Sistemi)

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda; belge sistemi puanı bir birim arttığı zaman görev performansı puanının 0,126 birim artacağı söylenebilir. Yani belge sisteminin görev performansı üzerinde yaklaşık %12,6 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Raporlama sistemi puanı bir birim arttığı zaman görev performansı puanının 0,091 birim artacağı söylenebilir. Yani raporlama sisteminin görev performansı üzerinde yaklaşık %9,1 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Ayrıca, kontrol sistemi puanı bir birim arttığı zaman görev performansı puanının 0,134 birim artacağı söylenebilir. Yani kontrol sisteminin görev performansı üzerinde yaklaşık %13,4 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır.

### 5.2.4.3. Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yöneticilerin Performansı ve İşletme Yönetim Kararlarına Etkisi

H<sub>0</sub>: İşletme yönetim kararları alt değişkenleri; yöneticilerin performansının alt değişkenlerini etkilemez.

H<sub>2c</sub>: İşletme yönetim kararları alt değişkenleri; yöneticilerin performansının alt değişkenlerini etkiler.

**Tablo-25** Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yöneticilerin Performansı ve İşletme Yönetim Kararlarına Etkisi

	İşletme Yönetim Kararları			Yöneticilerin Performansı		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
<b>Sabit</b>	4,432	8,666	,000	3,192	20,168	,000
<b>Muhasebe Bilgi Sistemleri</b>	-,528	-4,393	,000	,317	8,530	,000
		R=0,226 R <sup>2</sup> =0,051 F=19,296 Sig=0,000			R=0,411 R <sup>2</sup> =0,169 F=72,759 Sig=0,000	

Regresyon analizi yapılırken öncelikle değişkenler arasında regresyon analizinin uygulanabilirliğini test eden F ve sig değerleri incelenmelidir. Yapılan analizler sonucunda İşletme Yönetim Kararları (F=19,296; sig=0,000) ve Yöneticilerin Performansı (F=72,759; sig=0,000) için hesaplanan F ve sig. değerlerine bakılarak değişkenler arasındaki ilişkinin regresyon modeli ile incelenmesi için uygun bulunmuştur (sig<0,05). Modele ait varyans açıklama yüzdeleri İşletme Yönetim Kararları (r<sup>2</sup>=0,051) için toplam varyansın %5,1'inin ve Yöneticilerin Performansı (r<sup>2</sup>=0,169) için toplam varyansın %16,9'unun açıklandığı görülmektedir.

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda; "Muhasebe Bilgi Sistemlerinin", "İşletme Yönetim Kararlarını" (t=2,336;  $\beta$ =0,096; p=0,020) ve "Yöneticilerin Performansını" (t=2,203;  $\beta$ =0,126; p=0,027) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır (p<0,05). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir

Regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlara bakıldığında iki farklı denklem meydana gelecektir. Bu denklemlerin ilki muhasebe bilgi sistemlerinin İşletme Yönetim Kararları üzerindeki etkisini göstermektedir.

İşletme Yönetim Kararları= 4,432 ( $\beta_0$  değeri) - 0,528 (muhasebe bilgi sistemleri)



Elde edilen regresyon denklemine göre “Muhasebe Bilgi Sistemlerinin”; “İşletme Yönetim Kararları” üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak muhasebe belge sistemi puanı bir birim arttığı zaman “İşletme Yönetim Kararları” puanının 0,528 birim azalacağı söylenebilir. Yani “Muhasebe Belge Sisteminin”; “İşletme Yönetim Kararları” üzerinde yaklaşık %52,8 oranında negatif yönlü bir etkisi vardır.

Elde edilen ikinci regresyon denklemi ise muhasebe bilgi sistemlerinin yöneticilerin performansı üzerindeki etkilerini göstermektedir.

$$\text{Yöneticilerin Performansı} = 3,192 (\beta_0 \text{ değeri}) + 0,317 (\text{Belge Sistemi})$$

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda; “Belge Sistemi” puanı bir birim arttığı zaman, “Yöneticilerin Performansı” puanının 0,317 birim artmaktadır. Yani kurumsallaşma sonucu geliştirilen belge sisteminin yöneticilerin performansı üzerinde yaklaşık %31,7 oranında pozitif yönlü bir etkisi olmuştur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

***Bu çalışmada yapılan veri analizleri kapsamında elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:***

Bu araştırmada; cinsiyet ile işletme yönetiminin aldığı kararlar arasındaki ilişki t testi ile incelenmiştir. Cinsiyet kavramı toplumsal yaşam içindeki kadın ve erkeklerin sosyal ve ekonomik fırsat eşitliğini ifade etmektedir. Cinsiyet, bir anlamda kadın veya erkeklerden beklenmekte olan, izin verilebilen ve değer ifade edebilen kavramsal niteliklerdir. Cinsiyet unsurunun muhasebe bilgi sistemleri üzerinde etkisi bulunmakla birlikte bu etki oldukça düşük düzeyde yer aldığı tespit edilmiştir. İşletmeler için bilgi, çalışmakta olanların bilgileri ve işletme içinde bulunan bireylerin bilgileri ile sağlanabilmektedir. Öğrenen organizasyonlar, muhasebe sistem bilgilerini elde etmek, oluşturmak, özümsemek, transfer edebilmek, yeni bilgileri ürünlere, kararlara ve davranışlara yansıtılabilmek özelliklerine sahip olabilmektedirler.

Bu araştırmada; cinsiyet ile muhasebe bilgi sistemi arasındaki ilişki t testi ile incelenmiştir. Muhasebe bilgi sistemi (MBS) ile işletmelerin fayda ve maliyet analizi yaparak yöneticilerin kontrol edilen olayların, kontrol edilemeyen olaylardan ayırt edilmesine yardımcı olmaktadır. "Muhasebe bilgi sistemi", bütünlük bir bilgi sistemi olup, finansal nitelikteki olaylarda işletmelerin yönetim bilgi sistemlerinin alt yapısını oluşturmaktadır. Muhasebe bilgi sistemleri ve bilgi teknolojileri ile muhasebe raporları; yöneticilerin, işlemlere dayalı bilgileri kullanarak spesifik bilgileri toplamalarına ve karar almalarına yardımcı olmaktadır. Cinsiyet, toplumların, ailelerin, kültürlerin kadınların ve erkeklerin rol ve sorumluluklarında farklılık gösterebildiği tespit edilmiştir.

Bu araştırmada; cinsiyet ile yöneticilerin performansı arasındaki ilişki t testi ile incelenmiştir. Yöneticilerin performansının artırılması işletmeler açısından önemli konulardan biridir. Performans değerlendirme de yöneticilerin performansının ortaya konulması açısından gerekli olmaktadır. Cinsiyet unsuru, bazı işletme yönetimleri açısından önemli bir konudur. İçinde yaşanılan toplumun kültürel demografik yapısında, gücün ve başarının erkeklerin egemenlik özelliklerini gösteren kültürlerde erkeklerin egemenlik modelleri destek görmektedir. Erkeklerin egemenlik modellerinin destek gördüğü toplumsal yapıda erkekler, çalışma hayatında egemenlik gücüne sahip olabilmektedir. Erkekler için pozitif anlamda cinsiyet ayrımcılığı yüksek olarak açıkça görülebilmektedir.

Bu araştırmada; çalışma suresi ile muhasebe bilgi sistemi arasındaki ilişki f testi ile incelenmiştir. Yöneticilerin aynı işte çalıştıkları zaman dilimi kıdem ile açıklanmaktadır. İşletmelerde bulunan kıdemli yöneticilerin, işletmeye yeni katılmış olan bireylerden daha çok işletmeye bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerde muhasebe bilgi sistemlerinin etkili bir şekilde çalışabilmesi de yöneticilerin kıdemleri ile ilgilidir. Çünkü kıdemli yöneticilerin, işletme açısından en iyi olacak uygulamaların neler olduğunu bildiğinden dolayı muhasebe bilgi sistemlerinin etkili çalışması için ellerinden geleni yapacaklardır.

Bu araştırmada; çalışma suresi ile işletme yönetiminin aldığı kararlar arasındaki ilişki f testi ile incelenmiştir. İşletme içince MBS ile sağlanmış olan bilgiler işletme yönetiminin almış olduğu kararlar üzerinde kullanıldığında anlamlı hale geldiği tespit edilmiştir. İşletme yöneticileri tarafından işletmeyle ilgili kararların alınmasında MBS çıktılarından faydalanmaları da en doğru kararların alınması açısından önemlidir. Sorunların üzümünde işletmelere yardımcı olabileme özelliği taşıyan MBS'nin en önemli rolü, işletmelere yararlı olabilecek bilgileri bulma ve bu bilgiyi de ilgili işletme yöneticilere sunmaktır. MBS'nin işletme yönetimine sağlamış olduğu bilgilerin yöneticilerin alacağı kararlara yönelik işlenmiş olması ve alınacak olan kararlar için de gerçek birer değer taşımaları gerekmektedir.

Bu araştırmada; çalışmanın suresi ile yöneticilerin performansı arasındaki ilişki f testi ile incelenmiştir. İşletme bünyesinde bulunan hizmet suresi fazla olan yöneticilerin işletmeler açısından önemlidir. İşletme bünyesinde bir araya getirilerek uzmanlaşmış, içinde deneyimli ve yetenekli olan bireylerin etkili çalışması, yöneticilerin etkili şekilde yönetilmeleri ile ilgilidir. Esnek yapıyı benimseyen ve üretken olan yöneticilerin, işletmelerin srekliликlerini sağlamaları açısından önemli rol oynamaktadırlar. Yöneticilerin performansının sağlanması açısından, işletme yöneticilerin motivasyonlarını yükseltici girişimlerde bulunmaları gerekmektedir.

Bu alışma için yapılan analizler sonucunda, eğitim düzeyi ile işletme yönetiminin aldığı kararlar incelendiğinde; İşletme yönetiminin alacağı kararlarda eğitim düzeyi yüksek liyakate sahip çalışanların kararlara katılımının sağlanması; amaçlanan hedeflere ulaşmayı kolaylaştırabileceği tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi düşük bireylerin, eğitimi yüksek olanların yanında çalıştıklarında kendilerinde eksiklik hissetmeleri işlerin verimini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle eğitim seviyesi düşük bireyler için yapılacak girişimler, iş verimliliğini arttırabilecektir.

Bu alışma için yapılan analizler sonucunda; eğitim düzeyinin, yöneticilerin performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde, eğitimin sürekli gelişmesi,

devamlılığının sağlanması bununla birlikte de etkin bir örgüt yapısının meydana getirilmesi işletmelerin değişen çevre koşullarına uyumunu ve iş yaşamlarını sürdürebilmesi için gereklidir. Eğitim faaliyetleri örgütlerin ihtiyaç ve hedefleri doğrultusunda, teşviki ve sürekliliğinin sağlanması ile yöneticilerin performansı artırılarak başarıya ulaşılabilmelidir. İşletme ve organizasyonlarda yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek olması iş stresini azaltarak motivasyonu artıracığı ifade edilebilir.

***Bu çalışmada yapılan korelasyon analizleri kapsamında elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:***

Bu çalışma için yapılan korelasyon analizleri sonucunda, eğitim düzeyi ile muhasebe bilgi sistemi arasındaki ilişki incelenmiştir. Muhasebe bilgi sistemlerinin odak noktasındaki en önemli konuların başında eğitim seviyesi yer almaktadır. Eğitim seviyesi, yalnız muhasebe bilgi sistemlerinin gelişmesinde önemli bir konu değildir. Eğitim seviyesi yüksek, gelişmiş toplumlarda karşılaşılan problemlerin çözümlerinde eğitimin çok önemli olduğu bilinmektedir. Eğitimin başarı konusundaki önemi ortaya konulmasına rağmen farklı görüşler çelişki yaratabilmektedir. Çalışma yaşamında, eğitim düzeyi yüksek kişilerin, bireysel içsel sezgilerle hareket ederek başarı sağladıkları ifade edilebilir. Muhasebe bilgi sistemlerinin yönetiminde başarılı işletmelerin eğitim seviyesi yüksek yöneticilerin başarıyı yakaladıkları doğrulanmaktadır.

Bu çalışmada yapılan korelasyon analizleri sonucunda; eğitim düzeyinin, işletmelerde yapılan raporlama sistemi ile belge sistemi arasındaki ilişki incelenmiştir. İşletmelerde iktisadi olaylar önce belgelendirilir sonra kayıtlara geçirilerek raporlanır. Belge iktisadi olayın dayanağıdır. İşletmelerdeki iktisadi olayların belgeleri ise; mal alışları, mal satışları, üretim, pazarlama, genel yönetim, araştırma geliştirmedir. Raporlar ise belgelerin anlamlandırılarak sunulmasıdır. Muhasebe bilgi sistemlerinde hazırlanan raporlar ise finansal raporlardır. Finansal raporlar ise temel iki finansal rapor olan bilanço ve gelir tablolarıdır. Kısaca işletmelerin amacına uygun faaliyetleri sonucu elde etmiş olduğu belgeleri anlamlı hale getiren sistemler ise finansal raporlama sistemleridir.

Bu çalışma için yapılan korelasyon analizleri sonucunda performans ve sorumluluk bilinci arasındaki ilişki incelenmiştir. Toplumsal yaşamda sosyal sorumluluk bilinci artmıştır. İşletmelerde sosyal sorumluluk bilincinin artmasından etkilenmiştir. Bunun doğal sonucu olarak işletmelerde sosyal sorumluluk projelerine katılmaya başlamışlardır. Sosyal sorumluluk projelerine katılan işletmeler toplum tarafında daha fazla ilgi görmektedir. Böylece artan rekabet koşullarında uzun vadede

sosyal sorumluk faaliyetlerine katılan işletmeler avantaj sağlamaktadır. Varlığını sürdürebilmek ve amaçlarına ulaşmak isteyen işletmeler gerek işletme içinde gerekse dışında tüm faaliyet alanlarında sosyal sorumluluk faaliyetlerini artırmalıdır. Özellikle olarak 1980 ve sonrasında işletmeler sadece ekonomik faaliyetleri ile amaçlarına ulaşamayacaklarını anlamışlardır. Çalışma hayatı ile sosyal hayatın iç içe geçmiştir. Bu nedenle işletmeler çalışma hayatlarında başarısının içerde ve dışarda sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermeleriyle mümkün olabileceğini kavramış durumdadırlar. Sosyal sorumluk kavramı işletmenin faaliyetlerinde tüm paydaşlarına karşı sorumluluk alması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte sosyal sorumluluk, işletme içindeki tüm bölümlerde uygulamak, kontrol etmek, değerlendirmek ve tüm süreçlere yaygınlaştırmak, verimliliğini ölçmek, denetimlerini yapmak, raporlar halinde sunumlar hazırlamak boyutlarını içerdiği ifade edilebilir.

***Bu çalışmada yapılan regresyon analizleri kapsamında elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:***

Bu çalışma için yapılan regresyon analizleriyle kontrol sisteminin, sorumluluk bilinci üzerinde etkileri araştırılmıştır. Kontrol sistemleri genel anlamda tüm çalışma hayatında yaygınlaştığı dikkati çekmektedir. İşletmelerde kontrol sistemi ise işletmenin tüm bölümlerinde yaygınlaşmıştır. Bölümlere örnek olarak araştırma geliştirme, üretim, pazarlama, satın alım, satış ve reklam ve muhasebe faaliyetleri verilebilir. Bu bölümler arasında koordinasyon ve bilgi akışının doğru ve etkin olarak sağlanması, sorumluluk bilincinin yöneticilerin tamamında olması ile mümkün olacaktır.

Bu çalışma için yapılan regresyon analizleriyle raporlama sisteminin, görev performansı üzerinde etkileri araştırılmıştır. Raporlama sistemleri tüm bilgilerin ilgililere sunulmasını içeren bir süreç olarak tanımlanabilir. Bilgiler elde edilerek kayıt altına alınarak sonuç olarak raporlar halinde yönetici veya ilgili taraflara sunulmaktadır. Eksiksiz ve doğru bilginin zamanında elde edilerek raporlanması sunulması görev performansı ile dorudan ilgilidir. Dolayısıyla, muhasebe raporlarının kuramsallaşma sistemi içerisinde olması ve faaliyetlerim sistematik bir yapıya ulaşması gerekmektedir.

Bu çalışma için yapılan regresyon analizleriyle belge sisteminin, sorumluluk bilinci üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sorumluluk bilinci hayatın olağan akışı içinde tüm alanlarda mevcuttur. İşletmelerde tüm yöneticilerin sorumluluk bilincine sahip olmaları çok önemlidir. İşletmenin iktisadi olayları belgelendirmesi ve bu belgeleri eksiksiz ve doğru bir şekilde kayıt ederek raporlamaları gerekmektedir. İşte

tam burada sorumluk bilinci kavramı ortaya çıkmaktadır. Sorumluluk bilincine sahip yöneticilerin işletmenin tüm departmanlarında gerçekleşen olayların belgelerinin elde edilmesinden muhasebe bilgi sistemlerine aktarılmasına kadarki tüm süreçte etkin olarak rol almalıdırlar. Sorumluluk bilinci ile belge sisteminin doğrudan etkili olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışma için yapılan regresyon analizleriyle kontrol sisteminin, görev performansı üzerinde etkileri araştırılmıştır. Görev performansı için uygun koşulların sağlanması önem arz etmektedir. Hedeflerin belirlenmesi, görev ortamı, uygun kaynak, geribildirim döngüsü, zihinsel modeller ve teşvikler, görev performansını belirleyen faktörlerdir. Küresel rekabet piyasasında işletmelerin faaliyetlerinin sürekliliği için öncelikle görev tanımının tam ve eksiksiz yapılması gerekmektedir. Görev tanımının tam ve eksiksiz yapılması görev performansının doğru olarak ölçülmesini sağlayacaktır. İşletmelerde kontrol sistemleri işletmenin tüm departmanlarında etkin olarak kullanılmalıdır. Departmanlar arasında bilgi akışı zamanında doğru kesintisiz olarak sağlanmalıdır. Bilgi akışının zamanında, doğru ve eksiksiz olarak sağlandığının denetimi ise kontrol sistemleri ile yapılmaktadır. Etkin bir kontrol sistemi ise muhasebe, satın alma, üretim, pazarlama, satış gibi bölümler arasında bilgi akışını sağlayan görev performansı ile mümkün olacaktır.

***Bu çalışmada yapılan veri (anova) analizleri kapsamında elde edilen sonuçlara yönelik geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir:***

1. Cinsiyet ile muhasebe bilgi sistemi arasındaki ilişkiye öneri olarak; sınıf, statü, meslek, yaş vb. gibi toplumsal değer sistemlerinde, cinsiyetlere göre rolleri değişebilirse de MBS için işletmelerde görevlendirme yapılırken, cinsiyet ayrımının yapılmadan liyakate göre görev dağılımının yapılmasının yararlı olabileceği söylenebilir.

2. Cinsiyet ile işletme yönetiminin aldığı kararlar üzerindeki etkileri arasındaki ilişkiye öneri olarak; işletme yönetimi açısından önemli olan bilgiler muhasebe bilgi sistemleri ile elde edilmektedir. Dolayısıyla cinsiyet unsurunun işletme yönetimi üzerindeki etkisi de göz önünde bulundurularak, işletme yönetiminin MBS'yi işletme yönetiminin bütün ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde geliştirmesinin yararlı olabileceği söylenebilir.

3. Cinsiyet ile yöneticilerin performansı arasındaki ilişkiye öneri olarak; yöneticilerin performansı üzerinde cinsiyetin, etkilerinde; sosyal, ekonomik ve toplumsal hayatta kadınların ve erkeklerin eşitliğinin tüm alanlara yansımaları ve böylece performanslarının artırılması gerekmektedir. Demografik toplumsal yapıyı

etkileyen unsurlar, yüksek yaşam standartları, cinsiyet ayrımı yapılmadan çalışma hayatına geçirilerek yöneticilerin performansları yükseltilebilmesinin işletme yönetimi açısından yararlı olabileceği söylenebilir. İşletme yönetiminin aldığı kararlarda; karar verebilmek için yöneticilerden, organizasyonların amaçlarını anlaması ve bu doğrultuda kendilerine ulaştırılan bilgilerden faydalanarak anlamlı kararları verebilmeleri için cinsiyet ayrımı yapmadan kararlara katılım sağlamaları beklenmektedir. Özetle bilgiye olan ihtiyaç, cinsiyet ayrımı yapılmadan kararlar verilebilmesi ve verilen kararlardaki amaçlara ulaşılabilmesi ile ifade edilebilir. İşletme veya organizasyonlarda; yöneticilerin cinsiyetine bakılmaksızın liyakate göre değerlendirmeler yapılmalı, “Muhasebe Bilgi Sistemlerinden” maksimum düzeyde yararlanılmalı, yönetiminin almış olduğu kararlara etkin katılım sağlanmalı ve yöneticilerin performanslarını artıracak düzenlemeler yapılmalıdır.

4. Çalışma süresi ile muhasebe bilgi sistemleri arasındaki ilişkiye öneri olarak; kıdemli yöneticilerin yanında işi öğrenebilecekleri ortamların oluşturulmasının, etkin bir muhasebe bilgi sisteminin oluşturulabilmesi açısından yararlı olabileceği söylenebilir.

5. Çalışma süresi ile işletme yönetiminin aldığı kararlar arasındaki ilişkiye öneri olarak; muhasebe bilgi sistemleri içinde üretilecek olan bilgiler, işletmeler için büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla işletmelerin süreklilik esası dikkate alınarak kuruldukları göz önünde bulundurularak işletme yönetiminin alacağı kararlarda MBS'nin üretmiş olduğu bilgileri dikkate almasının yararlı olabileceği söylenebilir.

6. Çalışma süresi ile yöneticilerin performansı arasındaki ilişkiye öneri olarak; yöneticilerin motivasyonlarını artırmak ve performans düzeylerini yükselmek zor olabilmektedir. Yöneticilerin iş yaşamında verimli çalışabilmeleri için yeteneklerinin ön plana çıkarılmasına imkân verilmelidir. Yetenekli oldukları alanlarda yöneticilerin kişiler daha verimli olacaktır. Yeteneği az olan alanlarda ise yöneticilerin istek ve talepleri dikkate alınarak eğitimler verilmesinin fayda sağlayabileceği söylenebilir.

7. Çalışma süresinin, yöneticilerin performansı üzerindeki etkileri yöneticilerin motivasyonlarını artırmak ve performans düzeylerini yükselmek zor olabilmektedir. Yöneticilerin iş yaşamında verimli çalışabilmeleri için yeteneklerinin ön plana çıkarılmasına imkân verilmelidir. Yetenekli oldukları alanlarda yöneticilerin kişiler daha verimli olacaktır. Yeteneği az olan alanlarda ise yöneticilerin istek ve talepleri dikkate alınarak eğitimler verilmesi fayda sağlayabilir. Çalışma yaşamında işe bağlı uzun süre aynı işletmede yöneticilerin personellerin sadakat duyguları daha fazla gelişerek performansları arttığı ifade edilebilir. Bununla birlikte sürekli personel değiştiren organizasyonlarda ise adaptasyon süresi tamamlanamadığı için yöneticilerin performansları artırılmamaktadır. Yöneticilerin aynı organizasyonda

adaptasyon süresinden sonra uzun süre hatta iş yaşamının sonuna kadar performanslarının arttırılarak devam ettirilmesi sağlanmalıdır.

8. Çalışma süresi hayatın olağan akışına uygun olmalıdır. Aynı zamanda çalışma ortamları eğlenceli hale getirilerek adeta ikinci bir aile ortamı haline getirilmelidir. Yasal olarak çalışma saatlerine uyularak, fazla çalışmanın kalitesi düşürülmemelidir. Çalışma hayatında uzun süre mutlu olarak yöneticilerin performansları artırılarak yönetimin kararlarına katılımları sağlanarak istenen amaçlara ulaşılabilecektir.

9. Eğitim düzeyi ile muhasebe bilgi sistemi arasındaki ilişkiye öneri olarak; MBS günün koşullarına göre sürekli gelişerek dijital hale gelmektedir. Bu nedenle yöneticilerin sürekli eğitimi ile birlikte MBS'nin dijital gelişimine uyum sağlayabilecek hale getirilmesinin işletmenin sürekliliğini sağlaması açısından yararlı olabileceği söylenebilir.

10. Eğitim Düzeyinin, İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Üzerindeki Etkilerine öneri olarak; eğitim seviyesi yüksek alanlarında uzmanlaşmış tecrübeli bireylerin işletme yönetiminin alacağı kara katılımı sağlanmalıdır. Yönetim eğitim seviyesi yüksek yöneticilerin maksimum düzeyde yararlanmalıdır. Eğitim seviyesi yüksek bireylerin, yönetimin karar aşamasına gelinceye kadar geçen süreçler olan; problemin ve alternatiflerin belirlenmesi, alternatiflerin karşılaştırılarak kararın verilmesi aşamalarının katılımı sağlanmalıdır.

11. Eğitim Düzeyinin yöneticilerin Performansı Üzerindeki Etkilerine öneri olarak; Eğitimin sürekli gelişmesi, devamlılığının sağlanması bununla birlikte etkin bir örgüt yapısının meydana getirilmesi işletmelerin değişen çevre koşullarına uyumu ve iş yaşamlarını sürdürebilmesi sağlanmalıdır. Eğitim faaliyetleri işletmelerin ihtiyaç ve hedefleri doğrultusunda teşviki ve sürekliliği sağlanmalı ve yöneticilerin performansı artırılarak başarıya ulaşılmalıdır. "Muhasebe Bilgi Sistemleri" günün koşullarına göre sürekli gelişerek dijital hale gelmektedir. Bu nedenle yöneticilerin sürekli eğitimi ile birlikte motivasyonları artırılmalı ve MBS'nin dijital gelişimine uyum sağlamadır. İşletmelerin muhasebe birimleri dışındaki üretim, satın alma, pazarlama gibi bölümler ile aynı anda koordineli bir şekilde MBS ile işbirliği yaparak yönetime doğru kararlar almaları için motivasyonları artırılmalıdır.

12. Eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin motivasyonlarının artırılması ile MBS'nin sadece sonuçları kaydedip raporlayan bir sistem olmadığı, yöneticilerin gelecek için doğru kararlar almalarını sağlayan aydınlık bir pencere olduğu anlatılmalıdır. Sürekli gelişen MBS sistemleri tüm işletmenin bölümlerini birbirine bağlayan adeta birer örümcek ağı gibi olmalı ve sonuçları raporlanarak doğru ve kaliteli olarak yorumlanmalıdır. Tüm bölümlerden (satın alma, üretim, pazarlama, muhasebe vb)



alınan bilgilerin sonuçta MBS sisteminde raporlanarak yorumlanması ile yönetim gerçeğe uygun doğru bilgilerle kararlar alması sağlanmalıdır. Rekabet ortamında minimum maliyet maksimum kârlılık hedeflerine ulaşılmalı, işletmenin sürekliliği sağlanmalıdır. İş hayatında yöneticilerin sürekli eğitimi ve motivasyonu sağlanmalı, yöneticilerin performansları artırılmalı fiziki ve sosyal ortamlar oluşturulmalıdır.

***Bu çalışmada yapılan korelasyon analizleri kapsamında elde edilen sonuçlara yönelik geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir:***

13. İşletmelerde yapılan raporlama sistemi ile belge sistemi arasındaki ilişkiye öneri olarak; İşletmelerin belge sistemi ile raporlama sistemleri bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Yöneticilerin manuel muhasebe sistemlerinden yani ele tutulan belgeleme ve raporlama sistemlerinden dijital bilgi işlem sistemlerine geçiş eğitimleri verilmelidir. Sürekli değişen muhasebe bilgi sistemleri dijital ortama taşınarak adeta anlık olarak belgelendirilerek raporlanabilmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerin bu değişime hazırlanmalıdır. Örneğin; alış ve satış belgeleri olan faturalar bilgi işlem sistemleri üzerinden düzenlenmekte ve anında kayıt edilerek raporlanabilmektedir. Belgelerin kayıtlara geçirilmesi ile iç kontrol sisteminin muhasebe bilgi işlem sistemleri tarafından kayıp ve kaçakları önleme ile ilgili yeni sistemler geliştirilmelidir. İşletmelerde yöneticilerin belgeleme sistemlerinin (e-fatura, e-arşiv fatura, e-irsaliye), bilanço-gelir tabloları olan raporlama sistemleri (e-defter) ile bir bütün olarak ilişkili olduğu ve yorumlanabilir sonuçlar doğurduğu eğitimlerle verilmelidir.

14. Bu çalışmada, performans ve sorumluluk bilinci arasındaki ilişkiye öneri olarak; İşletmelerin sosyal sorumluluk projelerine katılımı için daha fazla dış çevre ile ilişkileri geliştirilmelidir. İşletmelerin kurumsal performansları ile yöneticilerin performansları bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Amaçlarına ulaşan işletmelerin varlığı yöneticilerin performansları ve sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi ile mümkün olabileceğinin önemi anlatılmalıdır. Sosyal sorumluk projelerine katılım sonucu işletmelerin performanslarının artacağı yöneticilere reklam ve diğer kitle iletişim araçları ile duyurulmalıdır.

***Bu çalışmada yapılan regresyon analizleri kapsamında elde edilen sonuçlara yönelik geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir:***

15. Bu çalışmada, belge sisteminin, sorumluluk bilinci üzerinde etkilerine öneri olarak; işletmelerde gerçekleşen tüm olayların belgelendirilmesi yöneticilerin sorumluk bilinci ile mümkün olabileceği sürekli toplantılar ile anlatılmalıdır. İşletmenin tüm departmanlarında yöneticilerin belge sistemine uyma zorunluğu getirilmelidir. Belge sistemi işletme içi ve dışı tüm sistemler işlemler için bir otomasyon sistemine

bağlanmalıdır. Yöneticilerin belge sistemini aktif olarak kullanmaları görev tanımı içinde tanımlanmalıdır.

16. Bu araştırmada, kontrol sisteminin, sorumluluk bilinci üzerindeki etkilerine öneriler; işletmelerde kontrol sistemi işletmenin tüm bölümlerinde uygulanması sağlanmalıdır. Kontrol sistemleri iç kontrol sistemi olarak aktif kontrol edilebilir olmalıdır. Denetlenebilir, sürekli döngü halinde işleyen bir sistem olan kontrol sistemleri tüm yöneticilerin görev tanımında belirtilerek uygulanmalıdır. İşletmelerde araştırma geliştirme, üretim, pazarlama, satın alım, satış ve reklam ve muhasebe faaliyetleri sürekli bir döngü halinde bir kontrol sistemi kurulmalıdır. Kontrol sistemlerinin aktif ve verimli çalışabilmesi için yöneticilerin sorumluluğu görev tanımı içinde tanımlanmalıdır. İşletmelerin amaçlarına ulaşması iç kontrol sistemlerinin uygulama kalitesi ve sorumluluk bilinci ile gerçekleşebileceği tüm yöneticilere anlatılmalıdır.

17. Raporlama Sisteminin, Görev Performansı üzerindeki etkilerine öneriler; İşletmelerin raporlama sistemleri tüm işlemleri kayır altına alabilecek şekilde otomasyona tabi tutulmalıdır. Raporlama sistemleri tüm departmanların işbirliği ve görev performansı ile doğrudan ilgili olup sürekli toplantılar ile yöneticilerin anlatılarak pekiştirilmelidir. Raporlama sistemleri güncel ve etkin dinamik bir yapıda olmalıdır. Yöneticilerin görev tanımlarında tanımlanan işler görev performansını etkileyecek ve denetlenecek bir sistem haline getirilmelidir. Raporlama sistemleri olan temel finansal tablolar Bilanço ve Gelir tablolarına tüm finansal bilgilerin yansımalarını sağlayacak etkin bir otomasyon sistemleri kurulmalıdır.

18. Kontrol Sisteminin, Görev Performansı üzerindeki etkilerine öneriler; İşletmelerde kontrol sistemi işletmenin tüm bölümlerini kapsayacak şekilde uygulanmalıdır. Kontrol sistemleri iç kontrol sistemini etkin kontrol edilebilir olmasını sağlamalıdır. Devamlı bir döngü halinde yöneticilerin kontrol sistemleri tüm yöneticilerin görev tanımında belirtilerek uygulanmalıdır. İşletmelerde araştırma geliştirme, üretim, pazarlama, satın alma, satış, reklam ve muhasebe faaliyetleri görev performansları ile doğrudan ilgili olduğu yönetimce bilinmelidir. Kontrol sistemlerinin aktif ve verimli çalışabilmesi için yöneticilerin sorumluluğu görev tanımı içinde tanımlanarak görev performansları artırılmalıdır. İşletmelerin amaçlarına ulaşması iç kontrol sistemlerinin kalitesi ve görev performansları ile gerçekleşebileceği tüm yöneticilerin toplantılarıyla anlatılmalıdır.

19. Bir sonraki çalışmalarda; işletme yöneticilerinin performansının MBS üzerinde etkili olabilme olasılığı dikkate alınmalıdır. Bu etkileme durumunda işletme yöneticileri tarafından MBS'nin manüple edilebileceği gerçeği dikkate alınarak çalışmalar yapılmalıdır

## KAYNAKÇA

### KITAPLAR

- AK Mehmet, **Firma Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, 1. Baskı, Işıl Ofset, İstanbul, 1998.
- AKTAN Coşkun Can ve VURAL İstiklal (Editörler), **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- AKYILDIZ Hüseyin, **Ücret Yapısının Oluşumu**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:11, Isparta, 2001.
- AMSTRONG Micheal, **Human Resource Management-Strategy and Action**, Kogan Page, London, 1993, Çevren: Doğan Canman, "İnsan Kaynakları Yönetimi" Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- ANAMERİÇ Hakan, "Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı", (Editör: Aktan C. C. ve İ. Y. Vural), **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.
- ANAMERİÇ Hakan, "Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı", **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi**, (Editör: Coşkun Can Aktan, İstiklal Vural), Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- BAHAR Kerim, **Maliyet Muhasebesi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2. Baskı, Eskişehir, 2004.
- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- BANAR Kaya, **Muhasebe Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.
- BAUDRİLLARD Jean, **Simülakrlar ve Simülasyon**, (Çeviren: Oğuz Adanır), Dokuz Eylül Yayınları, 1998, 8-226.
- BENSGHİR Türksel Kaya, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1996.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.
- BULCA Aydan, **Çevre Sorunları**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1990, Cilt: II.
- BURACK H. Elmer, **Career Management In Organisations:a Practical Human Resources Planning**, Brace-Park Press Lake Forest, IL, 1988.
- BURSAL Nasuhi, **Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulamalar**, Der Yayınları, İstanbul, 1999.
- CASE O. Donald, **Looking for information: A survey of research on information seeking, needs, and behavior**, MA: Elsevier/Academic Press, Boston, 2002.
- ÇAM Salim, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002, 85-91.
- ÇAPAR Bengü, "İşletmelerde Bilgiye Erişimin Önemi," **Türk Kütüphaneciliği**, 2000, Cilt: 14, Sayı: 2.
- DESSLER Gary, **Personel Management**, 4th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.
- DİCLE Üikü, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi**, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara, 1987.

- DİNÇ Engin, **KOBİ'lerin Kurumsallaşmasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Karadeniz ve Marmara Bölgeleri Karşılaştırması**, Murathan Yayınevi, Trabzon, 2009.
- DRUCKER F. Peter, **Yönetim Uygulaması**, Çeviren: E. Sabri Yarmalı, İnkılap Kitabevi, 1996, İstanbul, 389-390.
- FOUCAULT Michel, **Büyük Kapatılma**, Çeviren: Ergüden, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2015.
- FRANKL E. Viktor, **Duyulamayan Anlam Çığığı**, Psikoterapi ve Hümanizm (Çeviren: Selçuk Budak), Öteki Yayınevi, Ankara.
- GARRISON H. Ray, **Managerial Accounting, Concepts For Planning, Control, Decision Making**, Sixth Edition, Richard D. Irwin, Boston, 1991.
- GOLEMAN Devi, **Emotional Intelligence–The Groundbreaking Book That Redefines What It Means To Be Smart**, Newyork: Bantam Books, 2005.
- GOSS David, **The Principles of Human Management**, Routledge, London, 1994.
- GRAVES C. Stephen, "Manufacturing Planning And Control," **Massachusetts Institute of Technology**, 1999, No: 1, 1-26.
- Groupe Speciale Mobile Association, **The Mobile Economy; GSMA Intelligence**, London, 2014.
- GÜMÜŞ Sefer ve SEZGİN Beşir, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, Eğitim İletim Yayınları, 2012, Sayı: 51.
- GÜMÜŞ Sefer, **Sağlıkta İlaç Pazarlaması Araştırma, İnceleme, Mülakat, Yorum, Sonuç ve Değerlendirmeler**, 1. Baskı, Eğitim İletişim Yayınları: 71, 2014, İstanbul.
- HARRİSON Rosemary and KESSELS Joseph, **Human Resource Development in a Knowledge Economy**, Palgrave Macmillan Pub Book, New York, 2004.
- HİRST Paul ve THOMPSON Grahamme, **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Dost Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 2003.
- IAEA, **Computer Security for Nuclear Security, Implementing Guide**, NSTO 45/NSGC9 Draft, International Atomic Energy Agency, Vienna, 2016.
- İZGÖREN Ahmet Şerif, **Dikkat Vücudunuz Konuşuyor**, Elma Yayınevi, 69. Basım, İzmir, 2013.
- KAVAL Hasan, **Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri İle Muhasebe Denetimi**, 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi. 2008.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliğı**, Beta Basım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul, 2010.
- KURT Mustafa, "İşletmelerde Bilginin Rolündeki Değişim ve Bilgi Yönetimi", **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi**, (Editör: Coşkun Can Aktan, İstiklal Vural), Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- MIRDİCK Joel and ROSS James, **Information Systems For Management**, New Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1971.
- MİNARS David, **Accounting, Barron's Educational Series**, Inc: New York, 2003.
- MOSCOVE A. Stephen ve SIMKIN G. Mark, **Accounting Information Systems Concepts and Practice for Effective Decision Making**, Third Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 1987.
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 17. Baskı, İstanbul, 2011.

- NEEDLES E. Belverd, ANDERSON R. Henry and CALDWELL C. James, **Principles of Financial Accounting, Houghton Mifflin Company**, Bonston-New York, 1999.
- ODABAŞ Hüseyin, "Bilgi Yönetimi Sistemi", **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi**, (Editörler: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Vural), Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- ROMNEY B. Marshall, STEİNBART Paul John and CUSHİNG Barry, **Accounting Information Systems**, 8 th. Edition, Pearson Education, 2000.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer, **İşletme**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel ve insan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Ünite 8, Eskişehir, 1996.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2012.
- SCOTT William Robert and PATRİCİA C. O'Brien, **Theory and Problems of Financial Accounting** (2.b.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 1999.
- SEELY Brown, John ve PAUL Duguid, **Enformasyonun Sosyal Yaşamı**, Çeviren: İbrahim Bingöl, İstanbul, Türk Henkel Dergisi Yayınları, 2001.
- SHANK K. John, ve GOVİNDARAJAN Vijay, **Strategic Cost Management**, The Free Press, New York, 1993.
- SÜRMEİ Fevzi, **Muhasebe Bilgi Sistemi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005.
- ŞAHİN Ümit, **Hastane işletmeciliğinde Kalite, Hastane Yönetimi, Kalite**, (Editör: Nurullah Uçkun) TKY, ISO, Eskişehir, 1999.
- TAKEUCHI Hirotaka and NONAKA Ikujiro, **Knowledge Creation and Dialectics. Hitotsubashion Knowledge Management**, John Wiley & Sons Pub. Singapore, 2004, 1-27.
- UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Baskı, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.
- ÜNAL Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-iş Sendikası Yayını, Ankara, 1998.
- WEİL Gotshal and LLP Manges, **Comparative Matrix of Corporate Governance Codes Relevant to the European**, Union and Its Member States, 2002, 11–20.
- XARDEL Dominique and ERGUN Ömer, **Doğrudan Pazarlama**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994.
- YANIK Ahmet ve YANIK Güler, **Mobil Yazılımlar ve Muhasebe Bilgi Sisteminin Güvenliği**, 1. Basım, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2017, 1-100.
- YAZICIOĞLU Yahşi ve ERDOĞAN Samiye, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- YENERSOY Gönül, **Toplam kalite yönetimi," Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım"**, Rota, 1997.
- YOZGAT Osman, **İşletme Yönetimi**, 6. Baskı, M.Ü. Nihat Soyer Vakfı Yayınları, İstanbul, 1984.

ZAIRİ Mohamed, **Measuring Performance For Business Results**, Chapman& Hall, London, 1994, No: 5.

## MAKALELER

ACAR Durmuş ve Dalğar Hüseyin, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı", **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, 2005, Sayı: 4, 23-40.

AKATAY Ayten ve ASLAN Şebnem, "Yeşil Yönetim ve İşletmeleri ISO 14001 Sertifikası Almaya Yönelten Faktörler", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10. Sayı: 1, 313- 339.

AKGÜN Ali İhsan ve KILIÇ Selçuk, "Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt: 20, Sayı: 2, 21-36.

AKKOYUNLU Buket, "Bilgi Teknolojilerinin Okullarda Kullanımı ve Öğretmenlerin Rolü", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1995, Cilt: 11, Sayı: 11.

AKSAY Kadir, "Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi", **Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 23, 111-128.

AKTAŞ Rabia, "Yeni Bir Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Yöntemi Olarak Kaynak Tüketim Muhasebesi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2013, Sayı: 58, 55-76.

ALAGÖZ Ali, ÖGE Serdar ve KOÇYİĞİT Nezahat, "Muhasebe Bilgi Sistemi ve Karar Destek Sistemleri İlişkisinin Yönetimsel Karar Alma Faaliyetlerine Etkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2013, Sayı: 30, 27-40.

ALASDAIR Roberts, "Performance-based Organizations: Assessing the Gore Plan", **Public Administration Review**, 1997, Volume: 57, Issue 6.

ANAMERİÇ Hakan, "Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi", **DTCF Dergisi**, 2017, Cilt: 45, Sayı: 2, 25-43.

ANAMERİÇ Hakan, "Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi", **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt: 45, Sayı: 2, 25-43.

APPELBAUM H. Steven, DAVID Nadeau and CYR Michael, "Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (Part 3)", **Q Emerald Group Publishing Limited**, 2009, Volume: 41, No: 1, 9-14.

ARLAN Ümit ve TAŞDEMİR Erdem, "Bilgi Toplumu ve İletişim: Bilginin Yayılması Sürecinde Kitle İletişim Araçları ve İnternet", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 2008, Cilt: 5, Sayı: 3, 67-80.

ARSLAN Ahmet, "Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim", **Maliye Dergisi**, 2002, Cilt: 140, Sayı: 2, 1-14.

ASLAN Volkan ve YILMAZ Güray, "Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı İçin Uygun Bir Model Geliştirilmesi", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 2010, Cilt: 4, Sayı: 4, 75-82.

ATAK Metin, "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", **Journal of Aeronautics and Space Technologies**, 2005, Cilt: 2, Sayı: 2, 59-67.

ATILGAN Doğan, "Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi", **Türk Kütüphaneciliği**, 2009, Cilt: 23, Sayı: 1, 201-212.

- AYTAÇ Ömer, "Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004, Cilt: 14, Sayı: 1, 189-217.
- BARQUİN C. Ramon, BENNET Alex and SHEREEN G. Remez, *Knowledge Management: The Catalyst for Electronic Government*, Management Concepts, April, 2001.
- BAYRAKTAR Berat Bir ve YILDIZ, Asiye Kakırman, "Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği", *Bilgi Dünyası*, 2007, Cilt: 8, Sayı: 2, 280-296.
- BAYRAM Levent, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 2006, Sayı: 62, 47-65.
- BEKÇİ İsmail ve Alkan Havva, "Finansal Bilgi Sisteminin Hisse Senetlerine Yatırım Kararı Üzerine Etkisi: İMKB'de Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 14, Sayı: 3, 1-20.
- BITİTCİ S. Umit, CARRIE S. Allan and MCDEVITT Liam, "Integrated Performance Measurement Systems: An Audit and Development Guide", *The TQM Magazine*, MCB University Press, 1997, Volume: 9, No: 1.
- BİÇER Gülkibar ve DÜZTEPE Şerafettin, "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2003, Cilt: 1, Sayı: 2, 13-20.
- BİLGİN Kamil Ufuk, "Kamuda Ölçülebilir Denetimine Hazırlık Performans Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, 2007, Sayı: 65, 53-87.
- BOZKURT Öznur ve BOZKURT İlhan, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İç Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008, Cilt: 9, Sayı: 1, 1-18.
- BULUT Zeki Atıl, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, 1-10.
- CAM Erdem, "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Yöneticilerin", *Journal of Human Sciences*, 2006, Cilt: 1, Sayı: 1.
- CERAN Yunus ve BEZİRCİ Muhammet, "Pazarlama Bilgi Sistemi-Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisine Stratejik Bir Yaklaşım: Stratejik Pazarlama Muhasebesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Sayı: 26, 103-115.
- ÇAKAR Nigar Demircan, YILDIZ Sibel ve DUR Serkan, "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 2010, Cilt: 10, Sayı: 1, 71-93.
- DALĞAR Hüseyin, "İşletmelerde Maliyet Muhasebesi ile Entegre Üretim Takip Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2012, Sayı: 56, 29-50.
- DEMIRHAN Dilek, "İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2002, Cilt: 2, Sayı: 2, 117-124.
- DEMİR Berna, "Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Güvenliği", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2005, Sayı:26, 147-156.

- DEMİR Yusuf ve COŞKUN Dilek, "Finansal Bilgi Sisteminin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonu Üzerine Etkisi: Aydın İli Örneği", **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt: 2, Sayı: 2, 1-21.
- DEMİREL Yavuz ve SEÇKİN Zeliha, "Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2012, Cilt. 4, Sayı: 8, 107-122.
- DEMİREL Yavuz, "Örgütsel Adaletin Yönetici-YÖNETİCİLERİN İlişkileri Üzerine Etkisi: farklı Sektör YÖNETİCİLERİNİnara Yönelik Bir Araştırma", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009, Cilt: 9, Sayı: 17, 137-154.
- DEMİRHAN Dilek, "İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde edilmesindeki Rolü", **Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi**, 2002, Cilt: 2, Sayı: 2, 117-124.
- DENİZ Mehtap Bulut ve ÇUKACI Yusuf Cahit, "Muhasebe Bilgi Sistemi Bağlamında Çevre Muhasebesinin Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2018, Sayı: 27, 70-93.
- DİNÇ Engin ve ABDİOĞLU Hasan, "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Cilt: 12, Sayı: 21, 157-184.
- DİNÇ Engin ve KARAKAYA Aykut, "Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2014, Yıl: 14, Sayı: 27, 21-50.
- DİZMAN Hasbiye ve Özen Ercan, "Küçük İşletmelerde Karar Destek Sistemlerinin Farkındalığı Üzerine Bir Araştırma: Yerel Bir Yaklaşım (Ege Bölgesi)", **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)**, 2017, Cilt: 2, Sayı: 3, 137-152.
- DURNA Ufuk ve DEMİREL Yavuz, "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, Sayı: 30, 129-156.
- DÜŞÜKCAN Muhammet ve KATI Murat, "Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Social Sciences**, 2017, Cilt: 12, Sayı: 1, 1-24.
- EDWARD Prewitt, " 360 Derece Feedback Yöntemi ", Power / Harvard Business Review Eki, 1998.
- EDWARDS R. Mark and ANN J. Ewen, "360- Degree Feedback: Royal Fail Or Holy Grail?", **Career Development International**, 1996, Volume: 1, No: 3, 28-31.
- ELMACI Orhan ve TUTKAVUL Kadir, "Muhasebe Eğitiminde Stratejik Yol Haritasının Belirlenmesinde Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Eğitiminden Beklentilerin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma", **International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)**, 2017, Cilt: 3, Sayı: 14, 192-207.
- EMHAN Abdurrahim, "Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt: 6, Sayı: 21, 212-224.



- ERASLAN Ergün ve ALGÜN Onur, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", **Gazi Üniversitesi Mühendisliği Bölümü, Mühendislik Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt: 20, Sayı: 1, 95-106.
- ERDEM Ayhan, "İletişim Sürecinde Geri Bildirimin Önemi ve İletişime Katkısı", **Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2008, Cilt: 1, Sayı: 3, 125-132.
- ERTEKİN İrfan, "Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel İletişim Algısı", **Journal Of Emerging Economies And Policy**, 2017, Volume: 2, Sayı: 1.
- ESMERAY Azize ve BULUŞ Özge, "Dağlı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Muhasebe Bilgi Sistemi: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", **İşletme Araştırma Dergisi**, 2017, Cilt: 9, Sayı: 4, 748-769.
- FETTAHLIOĞLU Ömer Okan ve AFŞAR Alican, "Görünmez Taç Sahibi İnsanların Kurumsal Özgeci Davranışlarla Örgütsel Özdeşleşmeye Ulaşma Yolları", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2017, Cilt: 32, Sayı: 2, 183-206.
- FİDAN Halil, "Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS) VE Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS) nin Pazarlamada Kullanımı", **Journal of Yaşar University**, 2009, Cilt: 4, Sayı: 14, 2151-2171.
- FORTE Petr, "Data Rich, Information Poor: Data, Information and Decision Support in the NHS", **European Journal of Information Systems**, 1994, Volume: 2, No: 3, 148-154.
- GOODMAN A. Scott and SVYANTEK J. Daniel, "Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter", **Journal of Vocational Behavior**, 1999, Volume: 5, Issue: 2, 254-275.
- GÖKÇE Orhan ve ŞAHİN Ali, "21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri." **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2002, Cilt: 2, Sayı: 3, 1-27.
- GÖKDENİZÜmit, "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2005, Sayı: 27, 86-94.
- GÖL Mehmet, "Stratejik Karar Alma Ortamında Üst Yönetim Bilgi Sistemi ve Uzman Sistemler", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, Sayı: 3, 357-364.
- GREENBERG Jerald and BARON A. Robert, "Behavior in Organizations", Prentice Hall, 2000.
- GUTHRIE P. James, JOSEPH Coate Charles, and CATHERINE E. Schwoerer, "Career Management Strategies: the Role of Personality," **Journal of Managerial Psychology**, 1998, Volume: 13, No: 5/6, 371-386.
- GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren ve GÜLTEKİN Fikret, "Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri," **Dumlupınar University Journal of Social Sciences**, 2009, Sayı: 23, 147-158.
- GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren, "İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri" **Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi**, 2004, Cilt: 11, Sayı: 1, 125-142.
- GÜNER Çöl, "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2011, Cilt: 9, Sayı: 1, 35-46.

- GÜNER Mehmet ve KURNAZ Ersin, "Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2019, Cilt: 17, Sayı: 1, 297-313.
- GÜNEY Aysel, "Performans Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2012, Cilt: 4, Sayı: 2, 11-18.
- GÜNEY Aysel, "Yönetim Anlayışında Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2013, Cilt: 2, Sayı: 3, 2146-9199.
- GÜNEY Selami ve ÖZYİĞİT Hüseyin, "Muhasebedeki Verilerin Yönetimde Kullanılması ve Elektronik Muhasebe Verilerinin Yönetim Kararlarına Etkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, Cilt: 14, Sayı: 53, 279-297.
- HACIHASANOĞLU Tansel ve ERDOĞAN Ali, "Kobi'lerde Kurumsallaşma Düzeyinin Muhasebe Bilgi Sistemi Üzerine Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Yürüten İmalatçı Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma" *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 2019, Sayı: 17, 79-102.
- HAUSCHILD Susanne, THOMAS Licht and WOLFRAM Stein, "Creating a Knowledge Culture," *The McKinsey Quarterly*, 2001, No: 4, 23-26.
- HVÖNEN Timo, "Management Accounting and Information Systems: ERP Versus BoB", *European Accounting Review*, 2003, Volume: 12, No: 1, 155-173.
- INMAN J. Jeffrey, WİNER S. Russell and ROSELLİNA Ferraro, "The İnterplay Among Category Characteristics, Customer Characteristics, and Customer Activities on İn-Store Decision Making", *Journal of Marketing*, 2009, Volume: 73, No: 5, 19-29.
- IPE Minu, "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework", *Human Research Development Review*, 2003, Volume: 2, No: 4, 337-359.
- İPCİOĞLU İsa ve ERDOĞAN B. Zafer, "İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi", *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 2005, Cilt: 5, Sayı: 2, 89-112.
- İRİZ Rifat ve AKGÜN Özlem, "Örgütsel Bağlılığın YÖNETİCİLERİN Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 2011, Cilt: 14, Sayı: 1-2, 201-224.
- İRİZ Rifat, "Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006, Sayı: 15, 223-236.
- JORDAN S. Jeremy, Gillentine John Andrew and P. Hunt Barry, "The Influence of Fairness: The Application of Organizational Justice in a Team Sport Setting", *International Sports Journal, Winter*, 2004, Volume: 8, No: 1, 139-149.
- KADERLİ Yusuf ve KÖROĞLU Çağrı, "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemi İle Kurumsal Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişki", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2014, Sayı: 63, 21-38.
- KALIPSIZ Oya, "Bilgişlem Sistemi", *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 1988, Cilt: 38, Sayı: 4, 112-125.
- KALMIŞ Halis ve DALGIN Burcu, "Muhasebe Bilgilerinin Karar Almada Kullanımının Önemi ve Çanakkale'de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2010, Sayı: 46, 112-128.
- KARAASLAN Erkan, "Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebesinde Duran Varlıkların Kayıt Edilmesi", *Mali Klavuz Dergisi*, 2006, Sayı: 54.

- KARACAER Semra ve İBRAHİMOĞLU Nurettin, "İşletme Yönteminde Muhasebe Bilgi Sistemi, Kontrol, Verimlilik İlişkisi ve Önemi", **H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt: 21, Sayı: 1, 211-228.
- KARAHAN Atila, " Demografik Farklılıkların İş Gücü Verimliliğine Etkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Sayı: 21, 269-281.
- KARAKÖSE Turgut ve KOCABAŞ İbrahim, "Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri", **Eğitimde Kuram ve Uygulama**, 2006, Cilt: 2, Sayı: 1, 3-14.
- KARAMAN Rifat, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009, Cilt: 8, Sayı: 16, 410-427.
- KARCIOĞLU Fatih, TİMİROĞLU, K. M ve ORHAN Çınar, "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 2009, Cilt: 67, Sayı: 63.
- KEFE İlker, "6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun Muhasebe Bilgi Sistemi Uygulamalarına Getirdiği Düzenlemeler", **Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi**, 2013, Cilt: 1, Sayı: 1, 20-33.
- KESKİN Halit ve KALKAN Veli Denizhan, "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli, 2002, 1051-1059.
- KESTANE Doğan, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", **Maliye Dergisi**, 2003, Sayı: 142, 126-144.
- KEVÜK Süleyman, "Bilgi Ekonomisi", **Journal of Yasar University**, 2006, Cilt: 1, Sayı: 4, 319-350.
- KURBANOĞLU Serap, "Sistem Yaklaşımı ve Kütüphanecilik Bilimi", **Türk Kütüphaneciliği**, 1993, Cilt: 7, Sayı: 1, 33-40.
- MİSER Rifat, "Küreselleşen dünyada yetişkin eğitimi", **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2.
- MİMAN Mehmet, YOĞUN Ayşe Esmeray ve ÖNEL Yoğun Erhan, "Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanım Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Lojistik Sektörü Üzerine Bir Çalışma", **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016, Sayı: 54, 161-173.
- MİZRAHİ Rozi, "Kobi'lerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2011, Cilt: 3, Sayı: 2, 307-316.
- National Institute of Standards and Technology (NIST), "NIST Big Data Interoperability Framework: Definitions", **Final Version**, 2015, Volume: 1.
- NERGİZ Ebru ve YILMAZ Fatih, "YÖNETİCİLERİNİN İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Cilt: 14, Sayı: 4, 50-79.
- NONAKA Ikujiro and TAKEUCHI Hirotaka, **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation**, New York: Oxford University Press, 1995, 62-70.
- OKÇABOL Rifat, "Sistem Kavramı ve Eğitim Sistemimiz", **Eğitim ve Bilim**, 1985, Cilt: 9, Sayı: 53, 12-22.

- ÖLMEZ Hülya and KRETZSCHMAR Ursula, "Potential Alternative Disinfection Methods for Organic Fresh-Cut Industry for Minimizing Water Consumption and Environmental Impact", *LWT-Food Science and Technology*, 2009, Volume: 42, N: 3, 686-693.
- ÖZER Akif, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", *Sayıştay Dergisi*, 2009, Sayı: 73, 2-11.
- ÖZER Mehmet Akif, "Örgütsel Karar Verme ve Yönetişim", *Türk İdare Dergisi*, 2012, Sayı: 475, 147-170.
- ÖZER Mehmet Akif, "Bilginin Yolculuğunda Bilgi YÖNETİCİLERİNİN Rolü", *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası*, 2011, 4-20.
- PAMUKÇU Fatma, "Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 50, 2011, 133-148.
- PARRAN Thomas, "Public Health Inside the USSR", *American Journal of Public Health and the Nations Health*, 1958, Volume: 48, No: 5, 610-614.
- PEKDEMİR Işıl, KOÇOĞLU Merve ve GÜRKAN Güney Çetin, "Özerklik ve Ödüllendirmenin YÖNETİCİLERİN Performansı Üzerindeki Etkisinde YÖNETİCİLERİNİN İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma", *Istanbul University Journal of the School of Business*, 2014, Cilt: 43, Sayı: 2, 332-350.
- POLAT Necip, "Yönetim Bilgi Sistemi ve Sayıştay'da Yürütülen Çalışmalar", *Sayıştay Dergisi*, 2007, Sayı: 65, 188-192.
- ROM Anders and ROHDE Carsten, "Management accounting and Integrated information Systems: A Literature review", *International Journal of Accounting Information Systems*, 2007, Volume: 8.
- SALDAMLI Asım, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği", *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Sayı: 13, 239-263.
- SARIASLAN Halil, "Sistem Analizinin Temelleri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1984, Cilt: 39, Sayı: 01, 51-63.
- SCHEMEL Robert, "Yönetim Eğitimi Araştırmaları, Kurumdan Uygulamaya", Çev: Nedret Öztan, Uğur Çoruh, *Türk Psikologlar Derneği*, 1997, Sayı: 1.
- SCHERMERHORN R. John, "Management For Productivity" *Georgia, Industrial Engineering And Management Press*, 1984.
- SELİMOĞLU Emel ve YILMAZ Hatice Biçen, "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve YÖNETİCİLERİNİN Üzerine Etkileri", *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2009, Sayı: 1.
- SKYRME J. David, "Knowledge Management: Making It Work", *The Law Librarian*, 1999, Volume: 31, No: 2, 84-90.
- SMİTH A. Elizabeth, "The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Work Place", *Journal of Knowledge Management*, 2001, Volume: 5, No: 4.
- SOLOW M. A Robert, "A Contribution to the Theory of Economic Growth", *The Quarterly Journal of Economics*, 1956, Volume: 70, No:1, 65-94.
- SUBAŞI Şerife ve SUVACI Bahar, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Muhasebe Bölümünden ve Muhasebe Eğitiminden Beklentileri", *XXIX. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu*, 2010, 109-140.

- ŞAHİN Ali, "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik", *Maliye Dergisi*, 2010, Sayı: 159, 21-35.
- ŞAHİN Mehmetcan, "Eğitimi ve Okulu Etkileyen Bazı Sosyal Değişimlerin Kavramsal Çözümlemesi", *Millî Eğitim*, 2012, Sayı: 194, 132-148.
- ŞAKLAK Öznur ve BURAN Yasemin, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Muhasebe Bilgi Sisteminin Önemi", *Ulusal Meslek Yüksek Okulları Öğrenci Sempozyumu*, 2010,1-8.
- ŞAKRAK Münir, "Yalın Düşünce İlkelerine Dayalı Muhasebe Bilgi Sistemi ve Model Önerisi", *MMO Tepekule Kongre ve Sergi Merkezi*, İzmir, 4-6 Ekim 2013, 1-12.
- ŞARKGÜNEŞİ Aykut, KIŞI Nermin ve ÜZMEZ Umut, "TR81 Bölgesindeki İmalat Sanayisi Kobi Yöneticilerinin İhracata Yönelik Tutumları", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2017, Cilt: 13, Sayı: 5, 770-779.
- ŞENEL Elif, "Koleksiyon Yönetim Politikası Oluşturmanın Müzecilik Açısından Önemi ve Düzenleyici Faktörler", *İdil Sanat ve Dil Dergisi*, 2014, Cilt: 3, Sayı: 14, 39-50.
- T. C. Millî Eğitim Bakanlığı, *Büro Yönetimi Büro Yönetimi Modelleri*, Ankara, 2011, 1-51.
- T. C. Millî Eğitim Bakanlığı, *Mesleki Gelişim Etkili İletişim*, Ankara, 2015, 1-79.
- TANRIVERDİ Haluk, ADIGÜZEL Orhan ve ÇİFTÇİ Münire, "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin YÖNETİCİLERİN Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Sayı: 11, 101-122.
- TECİM Vahap, "Bilgi Teknolojilerinde Yeni Bir Gelişme: Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Bilgi Sistemleri Arasındaki Yeri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1999, Cilt: 14, Sayı: 1, 1-12.
- TERENZINI T. Patrick, THEOPHILIDES Christos and LORANG G. Wendell, "Influences on Students' Perceptions of Their Academic Skill Development During College", *The Journal of Higher Education*, 1984, Volume: 55, No: 5, 621-636.
- TOHOHIRO Kono, "Long-Range Planning of U.K. and Japanese Corporations- A Comparative Study", *Long Range Planning*, April-1984, Volume: 17, No: 2.
- TUNÇER Polat, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon," *Sayıştay Dergisi*, 2013, Cilt: 88, Sayı: 1, 87-108.
- TUTAR Hasan ve ALTINÖZ Mehmet, "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri YÖNETİCİLERİNİ Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2010, Cilt: 65, Sayı: 02, 196-218.
- UÇAK Nazan Özenç, "Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram", *Türk Kütüphaneciliği*, 2010, Cilt: 24, Sayı: 4, 705-722.
- UÏT BEÏJERSE P. Roelof, "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs", *Journal of Knowledge Management*, 2000, Volume: 4, No: 2, 162-179.
- ULUDAĞ Gökhan, "Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2018, Cilt: 7, Sayı: 1, 171-193.

- ULUKÖY Metin ve İZCİ Çağrı, "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine (İKBS) İlişkin Başarı Değerlendirilmesi: Hizmet Sektörü Uygulaması", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2014, Sayı: 40, 281-290.
- UYANIK Burak, "Yönetim Bilgi Sisteminin Modeli Revizyon Edilmesi", **TUSSİDE TUBİTAK**, 2016, 1-14.
- UYAR Metin, "Maliyet Muhasebesi Yaklaşımlarının Araştırma Geliştirme Yetkinliği Üzerine Etkileri: Üretim İşletmelerine Yönelik Bir Analiz", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2018, Cilt: 10, Sayı: 2, 106-128.
- UYGUR Akyay ve SARIGÜL Sevgi Sümerli, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, Sayı: 33, 189-201.
- UYYSAL H. Tezcan, AKBULUT Halim ve ERTAN Selim, "Aşırı İş Yükünün Performans Perspektifinden Çalışma Psikolojisinde Negatifliğe Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma", **Journal of International Social Research**, 2015, Cilt: 8, Sayı: 38, 1-12.
- UYYSAL Şener, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", **Ejovoc Electronic Journal of Vocational Colleges**, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 32-39.
- UZUNOĞLU Selim, "Bilginin Yapısı ve Özellikleri Düşünmeyi Öğrenme Öğrenmeyi Öğrenme", **Beyaz Nokta Gelişim Vakfı Düşünce Notu**, 1997, Sayı: 4, 1-15.
- VATCHA R. Sorab, "Competitive Technology Intelligence," **Chemtech**, 1993, Volume: 23, No: 5, 40-45.
- VENTURA Keti, "Pazarlama Araştırmaları Kapsamında Yaşanan Teknoloji-Tabanlı Değişim", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2003, Cilt: 3, Sayı: 1, 78-89.
- VİNSON N. Mary, "The Pros and Cos Of 360-Degree Feedback: Making it work", **Training & Development**, 1996, Volume: 50, No: 4.
- WALDMAN A. David and BOWEN E. David, "The Acceptability Of 360 Degree Appraisal: A Customer-Supplier Relationship Perspective", **Human Resource Management**, 1998, Volume: 37, No: 2.
- WESTWOOD Jo and BARBARA Mullan, Knowledge of secondary school pupils regarding sexual health education. **Sex Education**, 2006, Volume: 6, No: 02, 151-162.
- WİİG M. Karl, "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", Long Range Planning, 1997, Volume: 30, No: 3, 399-405.
- WRİGHT M. Patrick, BENJAMİN B. Dunford and SCOTT A. Snell, "Human Resources and the Resource Based View of the Firm." **Journal of management**, 2001, Volume: 27, No: 6, 701-721.
- YALÇIN Azmi ve KILIÇ Tamer, "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2002, Cilt: 9, Sayı: 9, 1-14.
- YALÇINKAYA Akansel ve ADİLLER Leyla, "Havayolu İşletmelerinde Benchmarking: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerinde Bir Uygulama", **Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler**, 23-25 Haziran 2011, 2700-2709.
- YAZICI Kuddusi, "Kamuda Stratejik Planlamanın Başarısız Olma Nedenleri ve Çözüm Önerileri", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2014, Sayı: 28.

- YAZICI Nusret, "Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebenin Kobi'lerin Yönetim Kararlarına Etkisi: Erzurum Araştırması", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2010, Sayı: 47, 202-212.
- YEŞİLADA Tahir, YEŞİLADA, Figen Akça ve TANYERİ Mustafa, "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemleri", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt: 8, Sayı: 1, 299-312.
- YEŞİL Salih ve ERŞAHAN Esra, "Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2011, Cilt: 3, Sayı: 2, 317-329.
- YEŞİLORMAN Mehtap ve KOÇ Firdevs, "Bilgi Toplumunun Teknolojik Temelleri Üzerine Eleştirel Bir Bakış", **Firat University Sosyal Bilimler Dergisi**, 2014, Cilt: 24, Sayı: 1, 117-133.
- YILDIRIM Ali ve ŞİMŞEK Hasan, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin, Ankara, 2016.
- YILDIZ Gültekin ve ÖZSOY Emrah, "Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması", **İşletme Bilimi Dergisi**, 2013, Cilt: 1, Sayı: 2, 1-12.
- YILMAZ Dilek Çol ve GERÇEK Haluk, "Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle İstanbul'da Bütünleşik Bisiklet Ağı Kümelerinin Önceliklendirilmesi", **Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi**, 2014, Cilt: 20, Sayı: 6, 215-224.
- YILMAZ Hüseyin ve KARAHAN Atila, "Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Başarısına Etkileri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, Sayı: 23, 273-282.
- YILMAZ Zeki ve İNCEKAŞ Ezgi, "Türkiye'de İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma", **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2018, Cilt: 2, Sayı: 1, 154-169.
- YUSOFF R. Bin, ALI Azlah Md and KHAN Anwar, "Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2014, Volume: 4, No: 1, 35-41.
- YÜKÇÜ Süleyman ve ATAĞAN Gülşah, "20. Yüzyılın İlk Yarısında Maliyet Muhasebesinin Gelişimi", **Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi**, 2012, Sayı: 2, 39-67.
- YÜKÇÜ Süleyman ve ATAĞAN Gülşah, "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt: 23, Sayı: 4.
- YÜZBAŞIOĞLU Nedim, "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları", **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, Sayı: 12, 387-410.
- ZAIM Halil, KURT İrfan ve SEÇGIN Gökhan, "Örtülü Bilginin Performansa Etkisi: Uluslararası Bir Banka Uygulaması", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2012, Yıl: 11, Sayı: 21, 425-442.
- ZAIM Halil ve KOÇAK Orhan, "Bilgi YÖNETİCİLERİNİN Memnuniyeti", **Journal of Yasar University**, 2010, Cilt: 18, Sayı: 5, 2985-2994.
- ZERENLER Muammer, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2005, Cilt: 1, 1-36.

## TEZLER

AKAR Ezgi, İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi Üzerine Çanakkale İlinde Bir Araştırma, T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, 2016 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

BULUT Nazan, Muhasebe ve Denetim Programı Muhasebe Bilgi Sistemlerine Kantitatifsel (Sayısal) Bir Yaklaşım ve Yönetim Kararlarında Analitik Uygulanması, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İstanbul, 2014 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

YAVUZ Hasan, Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları Üzerinde Etkileri: Bartın İlindeki Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma, Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın, 2014(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

## **İNTERNET**

SERT Ümit, "İşletmelerde Performans Kavramı", [http://arsivbelge.com/yaz.php? Sc=2837](http://arsivbelge.com/yaz.php?Sc=2837) (Erişim Tarihi: 07.06.2018).

ŞAKRAK Münir, "Yalın Düşünce İlkelerine Dayalı Muhasebe Bilgi Sistemi ve Model Önerisi", <http://embk.mmoizmir.org/wp-content/uploads/2016/04/embk2013-024.pdf>, 2016, 1-2 (Erişim Tarihi: 16.01.2019).

TUNÇEL Sabit, "Motivasyon, Performans İlişkisi", 2015, <http://www.sabittuncel.com/motivasyon-performans-iliskisi/> (Erişim Tarihi: 07.06.2018).

UYANIKBurak, "Yönetim Bilgi Sistemin Modeli Revizyon Edilmesi", 2016, [tusside.tubitak.gov.tr/bilgi-sistemin-modeli-revizyon-edilmesi.pdf](http://tusside.tubitak.gov.tr/bilgi-sistemin-modeli-revizyon-edilmesi.pdf) (Erişim Tarihi: 15.06.2018).

ÜZMEZ İrfan Tansel, "Performans Değerlendirme", 2012, **Hata! Köprü başvurusu geçerli değil.** [2012/06/performans-degerlendirme.html](http://2012/06/performans-degerlendirme.html) (Erişim Tarihi: 07.06.2018).

ÜZMEZ İrfan Tansel, "Yönetim Sistemleri ile 360 Derece Arasındaki İlişki", <http://irfantanseluzmez.blogspot.com/2012/06/yonetim-sistemleri-ile-360o-arasindaki.html> (Erişim Tarihi: 07.06.2018).



## EKLER

EK-A

### BURSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA İÇİN ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Doktora çalışmasının uygulama verilerinin elde edilebilmesi için eklerde yer alan sorular, tez konusunda yer alan görüşlerinizin alınabilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması için aşağıda yer alan sorularla ilgili görüşlerinizi aktaracak cevapları vermeniz çalışmanın tamamlanabilmesi açısından çok önemlidir. Sorular sizinle ilgili özel bilgileri kapsamamaktadır.

Gösterdiğiniz destek ve anlayış için teşekkürler.

**Adnan DEDE**

İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Öğrencisi

**Dr. Öğr. Üyesi. Erdem BAĞCI**

İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Tez Danışmanı

#### EK-A Demografik Bilgi Formu

**Bu bölümdeki soruları “x” işareti koyarak tercihinizi belirleyiniz.**

**1. Yaşınız:**

- a. 20-30 ( )      b. 31-40 ( )      c. 41-50 ( )      d. 51 ve üstü ( )

**2. Cinsiyetiniz:**

- a. Kadın ( )      b. Erkek ( )

**3. İşletmenizdeki Çalışma süreniz**

- a. 1-9 Yıl ( )      b. 10-19 Yıl ( )      c. 20-31 Yıl ( )      d. 32-41 Yıl ( )  
e. 42-51 Yıl ( )      f. 52 Yıl ve üstü ( )

**4. Eğitiminiz**

- a. İlköğr. ( )      b. Lise ve Dengi Okullar ( )      c. Ön Lisans Eğitimi (Yüksekokul) ( )  
d. Lisans Mezunu ( )      e. Yüks.Lis. veya Dokt. ( )

Lütfen şimdi alttaki bölümü cevaplayınız.

## EK-B Muhasebe Bilgi Sistemi Ölçeği

Aşağıda yer alan ankette, muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetimine getirdiği yenilikleri ölçmek üzere toplam 20 adet soru yer almaktadır. Bu sorular; 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırılacaktır.					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
<b>KAYIT SİSTEMİ</b>					
5. Muhasebede, işlemler günü gününe kayıtlara geçirilmektedir.					
6. Muhasebede yardımcı defter kullanımına önem verilmektedir.					
7. Muhasebe defterlerine sadece sorumlu kişiler ulaşabilmektedir.					
8. Mevcut hesapların nasıl kullanılacağı ile ilgili yönergeler hazırlanmıştır.					
<b>PERSONEL SİSTEMİ</b>					
9. Muhasebede yöneticilerin devamlı hizmet içi eğitim almaktadırlar.					
10. Muhasebede yöneticilerin hepsi yeterli mesleki yeterliliğe sahiptir.					
11. Muhasebede yöneticilerin arasında kesin bir görev dağılımı mevcuttur.					
12. Muhasebede yöneticilerin eleman sayısı yeterlidir.					
<b>BELGE SİSTEMİ</b>					
13. İşletme içi bilgi akışını sağlayan belgeler yeterlidir.					
14. Belgeler üzerine taraflar mutlaka imza atmaktadırlar					
15. İşlemler hemen belgelendirilmektedir					
16. Belgelerin kimler tarafından hazırlanacağı bellidir.					
<b>RAPORLAMA SİSTEMİ</b>					
17. Üretim raporları düzenli olarak hazırlanmaktadır.					
18. Satış raporları düzenli olarak hazırlanmaktadır.					
19. Stok raporları düzenli olarak hazırlanmaktadır.					
20. Düzenli şekilde finansal raporlar hazırlanmaktadır.					
21. Düzenli olarak işletme bütçeleri hazırlanmaktadır.					
<b>KONTROL SİSTEMİ</b>					
22. İşletmede kayıtları tutanlarla, kontrolünü yapan kişiler farklıdır					
23. Muhasebe işlemleri sıklıkla kontrolden geçirilmektedir.					
24. İşletme içi belgelerde mutlaka kontrol ve kayıt ile ilgili paraf lar bulunur.					

## EK-C İşletme Yönetiminin Aldığı Kararlar Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler işletme yönetiminin kararlarını tespit etmek amacıyla 11 adet soru hazırlanmıştır. Aşağıdaki ifadeleri size uygun yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz. Tercihlerinizde; 1, Çok Önemsiz; 2, Önemsiz; 3, Fark etmez; 4, Önemli; 5, Çok Önemli seçeneklerini ifade etmektedir.					
Hangi faaliyetlerde yöneticilerin görüşüne başvurulur:	Çok Önemsiz	Önemsiz	Fark etmez	Önemli	Çok Önemli
25. Fiyat belirleme kararlarında. (İndirim, kampanya vs.)	1	2	3	4	5
26. Pazarlama ve satış stratejileri geliştirmede.	1	2	3	4	5
27. Finansman ihtiyacının belirlenmesi ve ilgili kararların verilmesinde	1	2	3	4	5
28. İşletmenin reklam ve tanıtımı ile ilgili kararlarda.	1	2	3	4	5
29. İstihdam edilecek personelin sayısının belirlenmesinde.	1	2	3	4	5
30. Personele ödenecek ücret politikasının belirlenmesinde.	1	2	3	4	5
31. İşletmenin yapacağı yatırım kararlarında.	1	2	3	4	5
32. Tedarikçilerin tespitinde ve satın alma kararlarında.	1	2	3	4	5
33. Araştırma-geliştirme için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde.	1	2	3	4	5
34. Makine, teçhizat ve demirbaş yenileme kararlarında.	1	2	3	4	5
35. İşletmenin genel yönetim kararlarında.	1	2	3	4	5

## EK-D Yöneticilerin Performans Ölçeği

	Aşağıda yer alan ankette, işletme yöneticilerin performansını ölçmek üzere toplam 24 adet soru yer almaktadır. Aşağıdaki ifadelerden size uygun olan yerleri X işareti ile değerlendiriniz. Tercihlerinizde; "1, Hiç Katılmıyorum; 2, Katılmıyorum; 3, Fikrim Yok; 4, Katılıyorum; 5, Tamamen Katılıyorum" seçeneklerini temsil etmektedir.	1= Hiç Katılmıyorum	2= Katılmıyorum	3= Fikrim Yok	4= Katılıyorum	5= Tamamen Katılıyorum
BAĞLAMSAL PERFORMANS	36. İş arkadaşlarımla onların yokluğunda işlerimi yaparak yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
	37. Görev tanımım içinde olmayan işleri yapmaya gönüllü olurum.	1	2	3	4	5
	38. Görev tanımım içinde yer almamasına rağmen işe yeni giren personelin bölümümüze adapte olmasına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
	39. İş arkadaşlarımla işlerinin yoğun olduğu zamanlarda, onların iş yükleri normale dönüncüye kadar yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
	40. Yöneticime işlerinde yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
	41. Bölümün kalitesini yükseltmek için yaratıcı önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
	42. Kurumumun emretmediği fakat kurumumun imaj ve itibarını geliştirici etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	1	2	3	4	5
SORUMLULUK BİLİNCİ	43. Sabah işyerime tam zamanında gelirim ve öğle yemeklerinden işimin başına tam zamanında dönerim.	1	2	3	4	5
	44. İşimde gereksiz molalar vermem.	1	2	3	4	5
	45. Birçok yöneticilere göre daha kısa zaman dilimleri için tatile çıkarım. Tüm izinlerimi kullanmam.	1	2	3	4	5
	46. Çalışma tempomu gün boyu azaltmadan sürdürürüm.	1	2	3	4	5
	47. İşe gelemeyeceğim durumlarda yöneticilerime önceden haber veririm.	1	2	3	4	5
	48. İşyerimde gereksiz telefon görüşmeleriyle vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
	49. Gereksiz tatile ve izne çıkmam.	1	2	3	4	5
GÖREV PERFORMANSI	50. Mesai saatlerim için gereksiz molalar vermem.	1	2	3	4	5
	51. İşyerimde lüzumsuz ve boş sohbetlerle zaman öldürmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
	52. İşim ve görevimle ilgili amaçlarımla gerçekleştiririm.	1	2	3	4	5
	53. Performans hedeflerimi / kriterlerimi yakalarım.	1	2	3	4	5
	İşimin hemen her yönüyle ilgili olarak bilgi uzmanlığına sahibim.	1	2	3	4	5
	54. İşimle ilgili tüm sorumluluklarımla yerine getiririm.	1	2	3	4	5
	55. İşimin hemen her yönüyle ilgili olarak bilgi uzmanlığına sahibim.	1	2	3	4	5
	56. Yükseltilmeye aday bir performans düzeyim var.	1	2	3	4	5
	57. İşimin ve görevimin tüm yönlerinde ustalığa sahibim ve işimi titizlikle yaparım.	1	2	3	4	5
	58. İşlerimi benden beklenenden üstünde bir başarıyla gerçekleştiririm.	1	2	3	4	5
59. İş ve görevlerimi planlar, organize eder ve başarıyla vaktinde bitiririm.	1	2	3	4	5	