

## Muhasebe Bilgi Sistemi ve Karar Destek Sistemleri İlişkisinin Yönetsel Karar Alma Faaliyetlerine Etkisi

Ali ALAGÖZ\*  
Serdar ÖGE\*\*  
Nezahat KOÇYİĞİT\*\*\*

### ÖZET

Hayatının birçok safhasında gerekli olan “karar alma” neticesinde ortaya çıkan her karar için, istenen sonuçların elde edilmesi, sürecin doğru bir şekilde gerçekleşmesine bağlıdır. Bu süreçte, karar alıcılar için pek çok farklı yöntem tercih edilebilir: sezgilerle hareket edilebilir ya da çeşitli matematiksel yöntemler kullanılabilir. Gerek problemlerin çözümünde ve gerekse de kararların etkinliğinde yadsınamayacak ve çağın gerektirdiği unsurlar; bilgisayar teknolojileri, bilgi ve bilgi sistemleridir. Bu nedenle, ihtiyaç duyulan bilgilere hızlı ve zamanında erişim ile kararların kalitesini arttırmada, son yıllarda bilgi sistemlerinin kullanımı oldukça yaygınlaşmıştır.

Bu 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. Yönetim kademelerince alınan kararların çeşitliliği biliniyorken bu süreçte MBS'nin tek başına yeterli olamayabileceği de açıktır. Bu bağlamda, söz konusu sistemin yönetim kademelerine destek verebilmesi için bir diğer sistem olan Karar Destek Sistemleri (KDS)'nden bağımsız olmayacaktır. Bu veriler ışığında, çalışmamızda, MBS ve KDS ilişkisinden ne tür yönetsel kararların alınmasında faydalandığı ve bu ilişkinin karar alma faaliyetlerine etkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda bir uygulama örneği de çalışmaya dahil edilmiştir. İnşaattan, alışveriş merkezlerine kadar birçok alanda faaliyet gösteren bir holdingte sermaye, alacak yönetimi, vb. konuların kontrolüne verilen önem gereği, gerek günlük nakit girişi ve çıkışının, bütçe hazırlamada oluşan giderlerin, gerek satış, üretim ve pazarlama bölümlerinin gelirlerinin, kapasiteleri, vb. konulara ilişkin verilerin yönetimine ilişkin bilgi sistemlerinin katkısı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda holdingte diğer bilgi sistemlerinden (personel, üretim, pazarlama, dağıtım, muhasebe) sisteme gelen veriler, işlenmekte, istatistiksel modeller ve *karar destek sistemleri* (Örn: *Uzman Sistemler*) yardımı ile raporlara dönüştürülmektedir. İşlenmiş veriler *muhasebe bilgi sistemi*ne aktarılarak karar sürecine dahil edilmektedir. Alınan kararların verimliliği yine analitik modellemeler yardımı ile değerlendirilerek sisteme geri bildirim verilmektedir. Bölüm yöneticilerine ve üst yönetime ilgili raporlar sunulmaktadır. Geri bildirimler sonucunda aksaklıklar için alternatif planlar hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Aynı zamanda kurumsal değişim ve gelişmeler şirkette artan ölçülerde bilgi sistemlerine olan yatırımları arttırmaktadır. Yönetim Bilgi Sistemleri'nden proaktif Karar Destek Sistemleri'ne, OLAP, internet ve Web yaygın destek araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır ki bu sistemlerden işletme fonksiyonlarına ve karar süreçlerine bilgi sağlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Muhasebe Bilgi Sistemi, Karar Destek Sistemleri, Yönetim Bilgi Sistemi

**Çalışmanın Türü:** Araştırma

## The Effect of Relationship Between Accounting System and Decision Support Systems on Managerial Decision Making Activities

### ABSTRACT

In many stages of life humankind has to make decision. For every decision, getting the desired results depends on the realization of the processes in a right way. In this process, buyers can choose a lot of different ways; they can act intuitively or they can use mathematical methods. However, for the solution of the problems and the effectiveness of the decisions, the elements that they cannot deny and the age requires are computer technology, information and information systems.

For management information is collection of the data used for decision making. In the past one of the biggest problems faced by managers was to collect these data. The problem of today's managers is that against increasing data amount they require systems separating the necessary information from these information stacks. Nowadays, more scientific information about all

\* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi

\*\* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi

\*\*\* Öğr. Gör., Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi

subjects is required to be able to manage the enterprises that have become increasingly complex. To meet these requirements, establishment of sub-information and support systems of the enterprises about activity fields are necessary. For this reason in rapid and timely access to required information and in increasing the quality of the decisions, in recent years, the usage of Management Information Systems and Decision Support Systems have been quite widespread.

Management Information Systems provide timely and necessary information support for decision making for planning, monitoring and organizational processes. Also the role of Accounting Information System that is one of the sub-systems of Management Information System and forms the subject of the study is to provide the necessary data to the system. Another system; producing facilities of the reports and indicators used in decision making in required time, databases formed by recording in a computer medium with the widespread computer usage in almost all enterprises, software techniques, and Decision Support Systems with produced reports are used to help management for semi-structured and unstructured decision making. Both systems are not independent from each other.

In this study, in the light of these data, it is researched that the relationship between Accounting System and Decision Support System is used in what kind of managerial decision making and the effect of this relationship on decision making activities.

In this direction an application sample has been included in this study. In a holding operating in many areas from construction to shopping centers due to the importance given to the control of the issues like capital receivables management, the contribution of information systems relating with management of data about the issues such as daily cash inflow and outflow, expenses of preparing the budget and capacities of production and marketing departments revenues has been tried to propound. In this context, data coming from other information systems (personnel, production, marketing, distribution, and accounting) are processed in the holding and they have been converted to the reports with the help of statistical models and decision support systems (e.g. Expert Systems). The processed data are included in making decision process by transferring to the accounting information system. The efficiency of the decisions made is evaluated with analytical modeling again and feedback is given to the system. The reports relating with the issues are presented to the department managers and senior management. As a result of the feedback alternative plans are prepared and implemented for inconveniences. At the same time institutional changes and developments in the company increase investments in information systems increasingly. From management information system, proactive decision support system, OLAP, Internet and Web widespread support means are needed and from these systems, information is provided for business functions and decision-making processes.

**Keywords:** Accounting Information Systems, Decision Support Systems, Managerial Decision Making Activities.

**The type of research:** Research

## 1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 21. yy bilgi çağı, ekonominin temel girdisinin bilgi olduğu, bilgiye dayalı sektörlerin kurulduğu, teknolojik gelişmelerin bilgi odaklı yaşandığı bir dönem olma özelliğini taşımaktadır. Ekonomik hayatın her alanını etkisi altına alan teknolojik gelişmelerin işletme süreçlerinde kullanımı sonucunda ürün ve süreçlerin kalitesinde iyileşme ve maliyet kontrolü sağlanırken, yönetsel kararlarda da etkinlik artışı sağlanabilmektedir. Bilişim imkânları ile giderek otomatikleşen iş süreçleri sayesinde elle yürütülen süreçlerde ortadan kaldırılması güç olan hatalar başarılı bir şekilde elimine edilerek etkin bir yönetim anlayışının oluşması sağlanmaktadır. Bu durum, teknolojik gelişmelerin ve bilgiye verilen önemin yadsınamayacağı çağımızda işletme yönetimlerinin, yönetim bilgi sisteminin etkinliğini artırmaya yönelik çalışmalara önem vermelerine neden olmaktadır.

İşletme yöneticileri planlama ve kontrol süreçlerinin üretim, pazarlama, araştırma- geliştirme, muhasebe, insan kaynakları, finans, vb.'nden sağlanacak bilgilerle desteklenmesini önemserler. Yöneticilerin planlama ve kontrol amaçlı çalışmalarında Muhasebe Bilgi Sistemi'ne (MBS) önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. İşletmelerin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında rasyonel karar almanın etkisinin daha güçlü bir şekilde hissedildiği günümüzde, geçmişte işletmede meydana gelen mali nitelikli olayları kaydetme işlevi ile ön plana çıkan MBS, hızlı ve isabetli karar alma için vazgeçilmez koşul olan kaliteli bilgileri zamanında sunma ve yönetsel karar süreçlerinde daha etkin olma sorumluluğu ile karşı karşıyadır. İşletme yöneticileri MBS'ni yönetsel etkinlik ve başarının vazgeçilmez unsuru olarak kabul etseler de MBS, stratejik öneme sahip uzun vadeli kararların alınmasında yetersiz kalabilmekte, muhasebe raporlarındaki bilgilerin rutin kararlara yönelik destek sağladığı bilinmektedir. Bu noktada, işletmede yapısal ve yapısal olmayan kararların alınmasında etkili olan Karar Destek Sistemleri'nin kullanımı gündeme gelmektedir. İşletmelerde yapısal olmayan nitelikte, belirsizlik içeren stratejik kararları almaya yardımcı bilgi sistemleri olarak KDS, MBS ile stratejik planlama ve karar alma süreci arasındaki bağlantı noktasını oluşturmaktadır. Çalışmamızın amacını MBS'nin yönetsel karar alma faaliyetlerine etkisini ortaya koymak ve bu süreçte MBS'nin yetersiz kaldığı noktalarda KDS ile ilişkisini ele almak ve incelemek olarak ifade edebiliriz.

## 2. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ

İş örgütlerinde karar almak ve yönetsel fonksiyonları desteklemek için bilgiyi toplayan, işleyen, depolayan ve dağıtan parçaların oluşturduğu bütüne bilgi sistemi (BS) denir. Bilgi sistemleri yöneticilere ve çalışanlara problemleri analiz etmelerinde, karmaşık sorunları çözmelerinde ve yeni ürünler oluşturmalarında yardımcı olmaktadır (Laudon ve Laudon, 2001: 7).

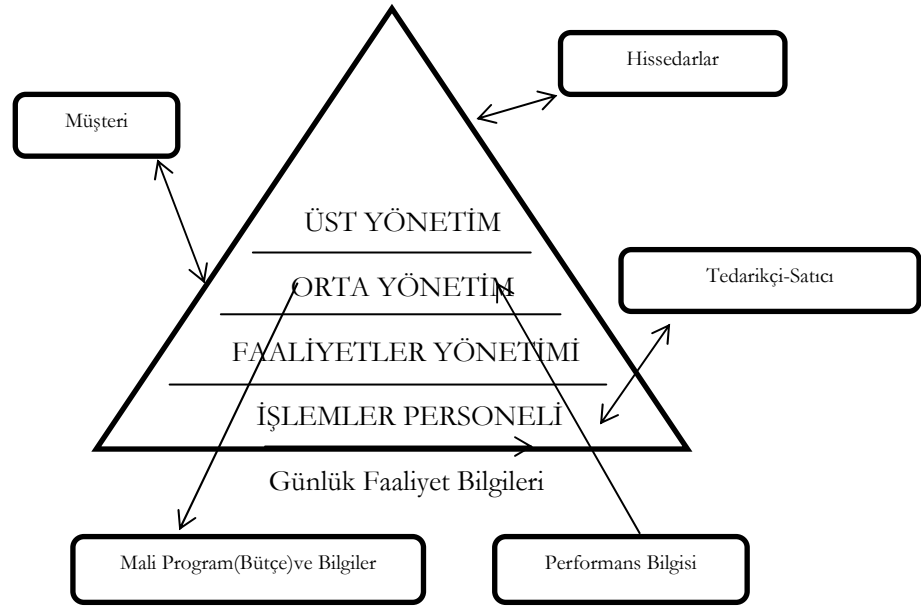
Bir bilgi sistemi muhtemelen bir üst bilgi sisteminin parçasıdır. Buna göre işletmelerde çeşitli fonksiyonel alanlara ilişkin bilgi sağlayan Muhasebe Bilgi Sistemi, Pazarlama Bilgi sistemi, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve Üretim Bilgi Sistemi vb alt bilgi sistemleri olarak ortaya çıkmıştır (Başar, 1998: 11). Bu alt bilgi sistemleri, faaliyetler arasındaki koordinasyonu sağlamak, muhtemel çatışma ve karışıklıkları önlemek ve gereksiz işlemleri önleyerek maliyet azaltımı sağlamak amaçları ile oluşan ve “Yönetim Bilgi Sistemi” olarak adlandırılan üst bilgi sistemine bağlıdır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 163). İşletmecilik uygulamaları ve yönetim anlayışını etkileyen küresel rekabet, teknolojik yenilikler, ulaşım ve iletişim alanındaki gelişmeler Yönetim Bilgi Sistemi içerisinde Muhasebe Bilgi Sistemi’nin ve bu iki bilgi sistemi arasında bütünlüğünün önemini artmasına neden olmaktadır.

İşletmelerde bilgi sistemlerinin temel omurgasını oluşturan YBS, işletme faaliyetleri hakkında tüm yöneticilere gerekli bilgileri, gerekli olduğu zaman ve yerde sunmaktadır. YBS (Management Information Systems- MIS), yönetimin karar alma sürecini kolaylaştıran ve işletmenin yönetsel fonksiyonları ile işlemsel fonksiyonlarının etkili bir şekilde yürütülmesi için gereksinim duyulan doğru ve zamanlı bilginin hazırlanmasını sağlayan sistemlerdir. Bu sistemler bazen Yönetim Rapor Sistemleri olarak da adlandırılmaktadır (Ömürbek, 2003: 96).

YBS bir bütün olarak ve hiyerarşik açıdan tüm yönetsel faaliyetlere dönük bir sistemdir. Örneğin, YBS, örgütün alt kademelerindeki rutin iş ve işlemlerin yapılması ile yönetsel faaliyetler ve denetim için gerekli olan kararların alınması ve yapılandırılmasında gerekli olan bilgi kaynağı konumundadır. Örgütün alt kademesindeki işlemler, genellikle programlanmış (programmed) ve yapılandırılmış (structured) olup bir günlük ya da bir haftalık zaman periyotlarını kapsayan kısa işlemlerden meydana gelir. Alt kademelerden yukarıya doğru çıkıldıkça yönetim, çok daha karmaşık, beklenmeyen, muhakeme, sezgi ve kişisel iletişimi daha yoğun gerektiren iş ve işlemlerle karşı karşıya kalır. Örneğin, bütçe raporları, değişken analizleri ve personel planlamaları tipik orta kademe yönetimi uygulamalarıdır (Öğüt, 2007: 133). Yönetimin bu düzeyinde alınan kararların bir kısmı programlanmış, bir kısmı ise programlanmamıştır. Programlanmamış karar verme, açık olmayan problemlerle ilgilidir. Bu problemler çoğunlukla örgütün ilk kez ya da çok nadir karşılaştığı durumlarla ilgilidir. Bu nedenle problemi çözümlenmek, sonuçlara ulaşmak için belirlenmiş adımlar ve yöntemler yoktur. Bilgiler yöneticilerin kişisel çabalarıyla toplanmış, değerlendirilmiş, analiz edilmiş ve işlenmiştir. İşte bu noktada, yöneticinin artan bilgi gereksinimi YBS tarafından desteklenmektedir (Anameriç, 2005: 31).

Örgütün tepe yönetimi ise, ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, hukukî düzenlemeler ile ilgili organizasyon dışı kaynaklardan sağlanan bilgiler sayesinde kararlar almaktadır. Tepe yönetiminin sorumluluğundaki stratejik planlama için gerekli bilgi geniş bir alana yayılmış, geleceğe ilişkin ve uzun vadeli. Bu amaçla, düzenli raporlama standart hale getirilirken organizasyonun iletişim kanalları yönetsel ve stratejik karar almada kritik faaliyet noktalarına yönelik olarak düzenlenmelidir (Anameriç, 2005: 31-32).

Aşağıdaki Şekil 1, örgüt içindeki bilgi gereksinimi ve bilgi paylaşımını göstermektedir.



**Şekil 1.** Organizasyon İçinde Bilgi Akışı ve Bilgi İhtiyacındaki Farklılıklar

**Kaynak:** Anameriç, 2005: 32.

### 2.1. Muhasebe Bilgi Sistemi

Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS); finansal muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi ile ilgili mali nitelikteki tarihi (geçmişe ait) ve tahmini (ileriye dönük) verileri bilgi kullanıcılarının beklentilerini karşılayacak özellik ve niteliklerde bilgiye dönüştüren, raporlayan ve ilgili kişilere sunan bir bilgi sistemidir (Sürmeli, 2005: 32). Başka bir tanımla MBS, işletmenin varlıklarına ve bu varlıkların kaynakları olan sermaye ve borçlar üzerinde değişme yaratan mali nitelikteki işlemlere ait verileri toplayan, toplanan verileri süreçleyerek (işleyerek) bilgiye dönüştüren ve ortaya çıkan bilgileri raporlayan bir bilgi sistemidir. Çağdaş bir MBS genel olarak, yönetimin varlıklar üzerindeki yönetim sorumluluğunu yerine getirmek, işletme faaliyetlerinin kontrolünü olurlu kılmak ve geleceğe ilişkin işletme faaliyetlerini planlamak için yönetime gerekli bilgileri sağlamaya yönelik bir bilgi sistemidir (Sürmeli, 2005: 43).

MBS, insan ve ekipman gibi kaynakların bir araya getirilerek finansal ve diğer verilerin bilgiye dönüştürülmesi için tasarlanmıştır (Bodnar and Hopwood, 1998: 2). Ayrıca, işletme yöneticilerine karar alma aşamasında birçok yarar da sağlamaktadır (Ceran ve Bezirci, 2011: 104-115).

MBS; planlama, karar alma ve kontrol aşamaları için veri toplama, bu verileri işleme, kaydetme ve dağıtma işlevini yerine getirmektedir. Kısaca, MBS, bir organizasyonda, aşağıda sıralanan üç fonksiyonu sağlamaktadır (Romney, v.d., 2000: 28):

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

MBS'nin diğer fonksiyonları da aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Romney, v.d., 2000: 28);

- İşletmelerin faaliyetlerine ilişkin verileri etkin ve etkili olarak toplamak ve işleme tabi tutmak,
- Karar verme sürecine sağlıklı ve kullanılabilir bilgi sağlamak,
- Organizasyonel varlıkların korunması için iş etkinlikleri hakkında verilerin doğru olarak işleme tutulmasını ve kaydedilmesine yönelik yeterli denetimin yapılmasını sağlamak,
- MBS, firma içerisinde temel kantitatif bilgiyi sağlayan en önemli kaynaktır ve karar alma süreçlerinde karlılık kavramını öne çıkaran bir çerçeve sağlamaktadır. Aşağıdaki şekilde MBS'nin yapısını genel olarak görmek mümkündür (Kaynar, 2011: 11);

Bilgi Sistemi		
Bilgi Kullanıcıları	Sağlanan Finansal Bilgiler	Desteklenen Kararlar
Yatırımcılar Borç Verenler Yöneticiler Hissedarlar Müşteriler Çalışanlar Düzenleyici Kurumlar SPK Gelirler İdaresi Çevre Bakanlığı	<b>Karlılık</b> <b>Finansal Durum</b> <b>Nakit Akımları</b>	Performans değerlendirme Menkul kıymet yatırımları Vergi stratejileri İşgücü ilişkileri Kaynak tahsisi Borç verme kararları Borç alma kararları

Şekil 2. Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebe

**Kaynak:** Kaynar, Y. (2010). Muhasebe Bilgi Sisteminde Üretilen Temel Performans Göstergelerinin (Key Performans Indicators) Karar Verme Süreçlerinde Kullanılması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, s. 12.

### 2.1.1. Muhasebe Bilgi Sistemi'ni Otomatikleştirmek

Pazarlama, üretim, finans, Ar-Ge, halkla ilişkiler ve insan kaynakları gibi bilgi sistemlerinden sağladığı verileri, muhasebe sürecinde işletme yöneticilerinin karar almalarında kullanacakları bilgiye dönüştüren MBS, yöneticilerin planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol faaliyetlerine destek olmakla birlikte iletişime de yardımcı olmaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 167-168).

MBS'lerinin geçirdiği evrime bakılacak olursa, son on yıl içinde manüel muhasebe sisteminden otomatik MBS'lerine hızlı bir geçiş olmuştur. MBS'lerini otomatikleştirmek hangi verilerin kaydedileceğini değil, sadece verilerin nasıl işleneceğini değiştirmektedir.

Muhasebecilerin manüel muhasebe sistemlerinden en çok yakındığı konu büyük miktarlarda benzer iş ve olaylarla ilgili verileri kaydetmekti. Bilgi teknolojileri sayesinde yaşanan gelişme birçok yığın olayı bütünleştirmekte, periyodik olarak işleme imkanı vermekte, verilerle ilgili toplama, kayıt ve raporlama süreçlerinin bir kerede tamamlanmasıdır. Kaydedilen veriler hemen güncellenmekte ve bu veriler kullanılacağı karar alma anına değin güvenli bir şekilde saklanabilmektedir. Manüel bir sistemde periyodik olarak hesaplar özetlenir, geçici bir mizan hazırlanır ve finansal raporlar oluşturulurken; otomatik sistem, kullanıcının istediği anda işlenen tüm verilerle birlikte geçici mizan ve finansal tabloları raporlamakta, çalışanların bilgisayar donanımını en etkin şekilde kullanmaları sağlamaktadır. Verilerin manüel olarak girilmesinden kaynaklanabilecek olan insan hatalarını ortadan kaldırarak makinaca okunabilir formatta belge tasarımı ve kullanımı, elektronik belge yapılarının tanımlanmasının yanı sıra işletmede işlemlerin bütünlük içerisinde gerçekleştirilmesini de gerekli kılmaktadır (Lipchak, 2002: 43). Elektronik Belge Yönetimi, yönetsel karar almayı desteklemenin yanı sıra veri işlenmesini kolaylaştırmak, dijital görüntü elde etmek ve belgelerin fiziksel güvenliğini sağlamak açısından önemli hale gelen bir kavramdır.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve bilginin öneminin artmasının sonucu olarak küçük işletmeler muhasebe işlemlerinde basit muhasebe yazılım programları kullanırken, orta ve büyük işletmeler ya kendi geliştirdikleri yazılım programlarını ya da tüm muhasebe işlemlerini entegre eden Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) gibi bilgi sistemlerini kullanmaya başlamişlerdir. İşletmelerdeki bilgi teknolojisi alt yapısı muhasebecinin görev ve sorumlulukları da değişmektedir. Örneğin, ERP sistemi uygulayan işletmelerde, üretilen finansal bilgiler Elektronik Veri Değişimi (EDI- Electronic Data Interchange) ve Genişletilebilir İşletme Raporlama Dili (XBRL- Extensible Business Reporting Language) kullanımı ile web üzerinde elektronik formda ve nisbeten daha kolay bir kayıt yöntemi ve dev bir veri ambarı oluşturulabilir. (Gray, 2001: 1). Zaman alan rutin işlemlerin bilgisayar yazılımlarına devredilmesiyle muhasebecileri, kağıt, defter ve uzun hesaplamalarla uğraşmaktan kurtulmakta ve "işletme sonuçlarını analiz ederek, verilecek stratejik kararlar için tepe yönetimine anlamlı raporlar sunmak" olan gerçek işlevine yönelmektedir. Yapılan araştırmalar işletmelerin, muhasebecilerden genelde yorum ve analiz aşamasında destek istediklerini göstermektedir. Dolayısıyla, muhasebecilik "kayıt" işlevinden, "danışmanlık ve denetim" işlevine doğru yönelmektedir. Günümüzde muhasebeci ancak bilgisayarın sağlamış olduğu bu avantajları değerlendirdiği oranda işletmeye yarar sağlamaktadır (Uyar, 2006: 6).

Özetle bilgisayar ortamında yürütülen MBS, bilanço ve gelir tablosu gibi önemli finansal tabloları, işletmenin tarihi yapısı boyunca gerçekleşen fon akışı, finansal yapısı ve diğer analitik muhasebe raporlarını hem fiili hem de tahmini olarak doğru, hızlı ve zamanında sunabilmektedir (Mizrahi, 2011: 310). Bir örnek vermek gerekirse, maaş bordrosu bir yığın iş örneğidir ki tüm çalışanlara genellikle periyodik olarak ve aynı zamanda ödenmesinde otomatik sistemlerin etkinliğini yadsımak mümkün değildir.

### 3. İŞLETMELERDE YÖNETSEL KARAR ALMA VE KARAR DESTEK SİSTEMLERİ

#### 3.1. Yönetimde Karar Alma

Etkili karar alma, yönetmel başarı için anahtardır. Herbert A. Simon'a göre yönetmel karar alma ile yönetim süreci kavramları aynı anlamda kullanılır. Önemli bir yönetim fonksiyonu olan planlama incelendiğinde bir dizi karar alma faaliyetini içerdiği görülür (Başar, 1998: 43).

Karar alma, bir problemin çözülmesi ya da bir amaca ulaşabilmesi için en uygun, en akla yatkın olan alternatifin seçilmesidir. Karar için seçim yapılacak seçenekler olmalıdır. Seçenekler yoksa seçim olmayacak ve karardan söz edilemeyecektir (Emhan, 2007: 213). Hiçbir zaman gelecekle ilgili tam, kusursuz bilgiye sahip olunamayacağı için, mümkün olan tabirini kullanmak doğru olacaktır. Buna aynı zamanda "sınırlı rasyonellik" de denmektedir. Sınırlı rasyonellik, elde edilebilecek en iyi bilgilerle karar vermektir (Emhan, 2007: 215). Bu açıklamalardan yola çıkarak iyi karar almak için, karar alma sürecinin nasıl oluştuğunu, hangi evrelerden geçmek yoluyla karara ulaşıldığını bilmek gereklidir. Karar süreci aslında bir fikir meydana getirme, yani idrak ve yargılama sürecidir ve bu niteliğiyle de psikolojik yönü vardır. Ancak, etkin ve verimli bir davranış biçimi seçebilmek için gerekli araştırmaları yapmak ve bilgileri toplamakta gereklidir (Emhan, 2007: 215) Genel kabul gören süreç;

- Sorunun (amacın) tanımlanması,
- Çeşitli alternatiflerin geliştirilmesi,
- En uygun alternatifin seçilmesi,
- Kararın uygulamaya konulması ve seçilmesidir.

Profesyonellerin yaptıkları bilimsel açılım ve tasarımlara dayanarak, sonuçlarının önemi açısından stratejik, taktiksel, operasyonel ve yönetmel olarak sınıflandırılan karar alma faaliyetleri, yapıları açısından da yapısal, yarı yapısal ve yapısal olmayan kararlar olarak sınıflandırılır (www.muhasabedergisi.com/muhasebe-makaleleri):

- **Yapısal (yapılanmış) kararlar (Structured Decisions):** Kararın her aşaması için tanımlanmış bir karar verme prosedürü, yani konunun yapısına göre geliştirilmiş bir kurallar dizisi söz konusudur. Bu tip kararlara örnek olarak, belli bir malzeme için stok seviyesi, yeniden sipariş noktasının altına indiğinde tedarikçiye sipariş göndererek stokun yeniden doldurulması kararı örnek verilebilir. Genellikle orta düzey yöneticilerin aldıkları bu kararlar yapısal kararlar olarak adlandırılırlar. Yine örneğin, işletmenin proje zamanlaması, kuyruk kararları ve benzerleri yapılandırılabilirdiği için, bu konulara ilişkin olarak geliştirilen algoritmalar, her seferinde yeniden yazılmaz.
- **Yarı-yapısal (yarı-yapılanmış) kararlar (Semi-structured Decisions):** Birçok karar durumu yarı yapılanmış karar özelliği taşır. Yarı yapılanmış karar durumlarında, sorunun bazı yönlerine belirli işlem dizileri yani algoritmalar uygulanabilir. Fakat bu yetmez. Sorunun diğer yönleri, tesadüfi nedenlere ve ilişkilere bağlı olduğu için, devreye yöneticinin girmesi gerekir. Karar ortamının belirsiz, karmaşık ve durağan olmayan yapısı ve dayanaklı işletme problemleri genel olarak bu sınıfa girer.
- **Yapısal olmayan (yapılanmamış) kararlar (Unstructured Decisions):** Karar aşamalarının tümünde bir belirsizlik söz konusudur. Bu problemler genellikle bir kerelik olmak üzere karşılaşılan ve çok iyi tanımlanmayan problemlerdir. Karar aşamalarının tümü yapısalıktan uzaktır. Karar alırken herhangi bir prosedürün takip edilme zorunluluğu söz konusu değildir. Yöneticinin yargı ve sezgisini kullanma ihtiyacı ortaya çıkarır. Yeni ürün, yeni pazar kararları, şirket imajının değiştirilmesi bu kararlara örnek gösterilebilir.

### 3.1.1. Yönetimsel Kararlar

İşletmenin yapısı ve yapısı çalıştıracak olan maddi ve beşeri kaynakların tümünün planlanmasını ilgilendiren kararlardır. Bu tür kararlar sayesinde kuruluşun organizasyonunda yetkilerin dağıtım biçimleri oluşturulur. Bütçe ve kaynak dağılımı şekillenir, dikey, yatay ve çapraz ilişkiler belirlenir. Bunun yanında yönetimsel kararlar yardımıyla, haberleşme, emir ve raporların akış yolları belirlenir. İşletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların izleyecekleri yollar açıklanır. Yönetimsel kararlar kaynak edinim yol ve yöntemlerini de açıklığa kavuşturur. Böylece, nerelerden, nasıl, hangi koşullarla kaynak sağlanacağı ve bu kaynakların hangi varlıklara ve bölümlere tahsis edileceğine karar verilir. Bilançonun aktif ve pasif dengesi oluşturulur ve oranlar korunmaya çalışılır. Bu konuda finansman yöneticisine de gerekli talimatlar verilir (Çeven, 2006: 47).

**Yönetimsel karar modeli;** yöneticilerin zor koşul ve durumlarda nasıl karar verdiklerini açıklamak için geliştirilmiştir. Programlanamayan kararlarda, yöneticiler belirsizlik ve muğlaklık koşullarında çalışmakta ve sorunları çözmektedirler. Model, yöneticilerin karmaşık durumlarda nasıl karar vermeleri gerektiği üzerinde durur. Çoğu kararlar kantitatif veriler ve açık seçik olarak belirlenen olasılık rakamlarına dayanmamaktadır. Bu nedenle, klasik modellerde olduğu gibi yöneticiler ekonomik olarak rasyonel karar verme imkanlarına sahip değillerdir. Bu da, her kararda kesin bir yol ve yöntemin rasyonelliğe götürmesinin imkansız olduğuna işaret etmektedir. Bu gibi hallerde minimum karar kriterlerini gerçekleştiren ilk alternatif veya seçenek karar vericileri tatmin edebilmektedir. Bir çözüm yolu ve tatmin olma, rasyonellik aramadan daha tutarlı bir davranışı oluşturmaktadır. Şu halde, yöneticiler sorunlarını çözebilecek ilk seçeneği kabul etmektedirler. Yönetimsel modelin bir aracı da sezgidir. Yapılan incelemeler ve araştırmalar, karar vericilerin çoğu kez yıllardır elde ettikleri bilgiler ve uygulama tecrübeleri ışığında bireysel sezgiler ve basiret kazandıklarını ve kararlara ilişkin davranışlarını da bu temele dayandırdıklarını göstermektedir (Baransel, 1993: 46).

Yönetimsel kararlar, ana hiyerarşi basamaklarında, genel müdür veya müdürler dışındaki orta veya yüksek kademedeki yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Yönetimsel kararlarda yöneticiler aktif rol oynarlar. Yöneticiler kararları bizzat kendileri alır. Bu yüzden kararla ilgili sorumluluk yöneticiye aittir. Yönetici, kararı almakla kalmayıp en uygun haberleşme kanalıyla alınan kararı çalışanlara iletmeli ve açıklamalıdır (İmrek, 2003: 245).

### 3.1.2. Yönetim Kararlarına Yardımcı Bilgi Sistemleri

YBS'nin işletme ve yönetim kademelerinde yapılandırılmış kararların desteklenmesini sağladığı ve bununla birlikte kıdemli yönetim personelinin amaçlarını planlamakta yararlı olduğu bilinmektedir. Orta ölçekli bir sanayi işletmesinde YBS genellikle üretim, pazarlama, personel, finans ve muhasebe alt bilgi sistemlerinden oluşur. Bu bilgi sistemleri birbirleriyle sürekli bilgi alışverişi içerisindedir (Mizrahi, 2011: 309-310). YBS, tipik olarak Raporlama Sistemleri, KDS, Yönetimsel Bilgi Sistemleri ve Grup KDS'ni içermektedir.

Tüm yönetim faaliyetleri karar alma etrafında döner. Yönetici karar alıcıdır. İşletmeler değişik düzeyde karar vericilerden oluşur (Turban, 2005). Bu süreçte ilgili ilgisiz tüm bilgilerin sunulması ile yöneticilerin bilgi yığını altında kalmamaları gerekir. Böyle bir durumda fazla yüklemiş bilgi yönetimsel kararların etkinliğini azaltır ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini ve amaçlara ulaşmayı olumsuz yönde etkiler (Hilton, 1999). KDS'nin ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden birisi işletmelerin sahip olduğu YBS'lerin çoğunun karar verici durumundaki yöneticilerin ihtiyaçlarına cevap verememesidir. KDS YBS'nin özelliklerine sahip olmasının yanı sıra, rutin olmayan büyük boyutta problemler için de kullanılır. Bunu yaparken MBS ile ve diğer alt sistemler ile de ilişki içerisindedir.

#### 3.1.2.1. Karar Destek Sistemleri (KDS)

Son yıllarda karar vericilerin karar verme aşamasında KDS'nin kullanımı oldukça yaygınlaşmıştır. Geliştirilen ve karar vericilerin kullanımına sunulan KDS organizasyonların veya kurumların içinde veya dışında bulunan verilere son kullanıcıların rahatlıkla ulaşabilmelerini sağlamaktadır. Bu sayede ihtiyaç duyulan bilgilere hızlı ve zamanında erişim, kurumlarda kararların zamanında alınmasına yardım ederek verimliliği ve alınan kararların kalitesini yükseltmektedir. Bilgi toplama, değerlendirme ve saklama

fonksiyonlarının yerine getirilmesinde kullanılan Bilgisayar Destekli Karar Sistemleri de, yöneticilere karar vermelerinde çok önemli bir destek sağlarlar. KDS kendi başlarına karar veremeyen ve karar vericilere muhakeme yeteneklerini de kullanarak karar verme esnasında yardımcı olan bilgisayar tabanlı bilgi sistemleridir (Hersh, 1999: 2).

KDS, YBS'nin etkileşimli bir uygulamasıdır. YBS'nin oluşumunu sağlayan donanım ve yazılım altyapısı KDS için de yeterli olabilmektedir. KDS'nin uygulamasında YBS'nden daha yoğun olarak kullanıcı ara yüzleri (userinterface) ve sorgulama metodları kullanılır (Kağnıcıoğlu ev Hasgül, 2006: 106).

En basit modellerden en karmaşık istatistiksel modellere kadar, her tür analizi büyük veri yığınlarına uygulayabilmesi, kullanıcı ile etkileşimli çalışarak onun etkinliğini artırması, kullanıcının yerine geçmek yerine ona sadece destek sağlamayı hedeflemesi ve esnek olması KDS'yi diğer bilgi sistemlerinden ayıran temel farklılıklardır.

Yöneticilerin yönetmel kararlarını almada karşılaştıkları problemlerin artması, yükselen rekabet ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelerle ortaya çıkan bilgi sistemleri beraberinde KDS'ni de getirmiştir.

KDS, genel olarak yöneticilere yarı yapısal ya da yapısal olmayan sorunların çözümünde veri ve modeller sunmak suretiyle yardımcı olan etkileşimli bilgisayar sistemleridir. Yöneticinin karar almada verimliliğini (efficiency) arttırmaktan çok etkililiğini (effectiveness) arttırmak amacıyla geliştirilmiş sistemlerdir.

KDS, verileri, modelleri, bir yazılım arabirimini ve kullanıcıları, etkili karar verme sisteminde birleştirir. Ayrıca modern analitik tekniklerle karar vericiye hareketlerinde tavsiyelerde bulunan sistemlerdir. Bu sistemlerin amaçları yönetmel hükümleri yerleştirmek değil, bu hükümleri desteklemektir. KDS, karar vericilerin kendi özel koşul ve tercihlerini anlamalarında oldukça değerli yardımcılarıdır (Kağnıcıoğlu ev Hasgül, 2006: 106).

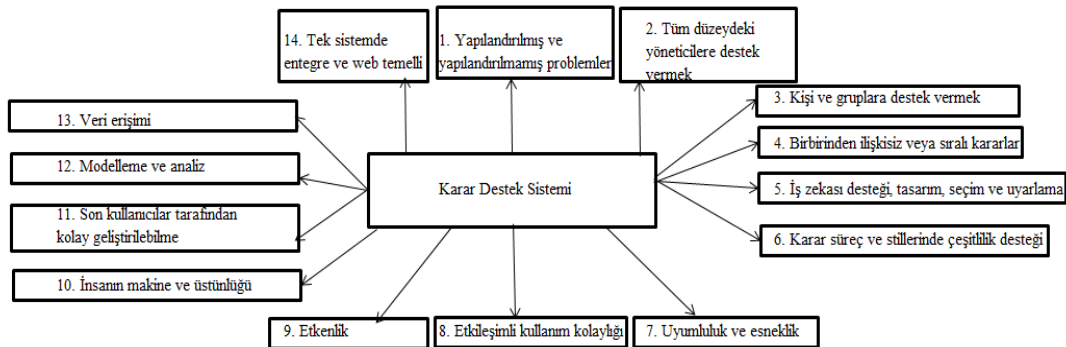
KDS' nin uygulama alanları, yoğunlukla yönetmel karar problemleridir. Karar problemleri rutin/yapılanmış kararlar olabileceği gibi, rutin olmayan/yapılandırılmamış problemler de olabilir. Ayrıca, bir de yarı yapılanmış problemlerden söz edilebilir. KDS uygulamalarında genellikle yarı yapılanmış ve yapılandırılmamış karar problemleri için karar vericiye destek sağlamak hedeflemektedir.

KDS, gerçek bir iş yaşamında birçok kararın alınmasında kullanılmaktadır. Örneğin(Turban, 1990: 9);

- Yeni geliştirilen bir ürün pazara sunulmalı mı?
- Yeni üretim faaliyetleri nerede konumlandırılmalı?
- Her faaliyet birimi için bütçelenmiş net gelir ve yatırımın getirisi ne olmalı?
- Maksimum düzeyde satış ve kar elde etmek için ürün fiyatları ne olmalı?
- Başka bir işletme satın alınmalı, faaliyetlere dahil edilmeli mi?

Kısaca, KDS'nin amacı alınan kararların etkinliğini arttırmaktır

Son olarak, bir KDS, bir bilgisayarda tek kullanıcı tarafından kullanılabileceği gibi, web desteği sayesinde farklı birimlerdeki ya da coğrafi bölgelerdeki birçok kullanıcı tarafından etkileşimli olarak da kullanılabilir (Turban, 2005).



Şekil 3. Karar Destek Sistemlerinin Temel Özellikleri ve Yetenekleri

Kaynak: Turban, 2005: 107.



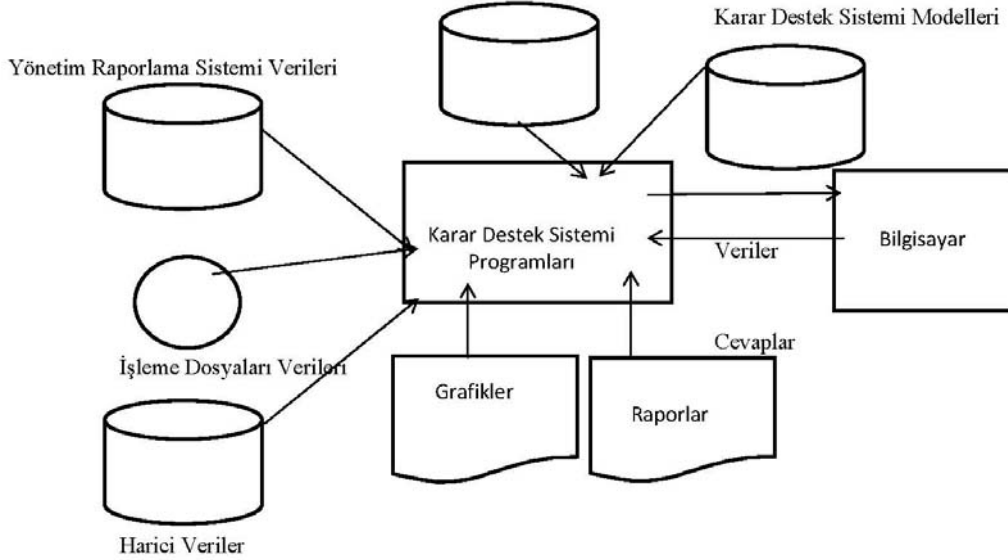
KDS'nden alınan çıktılar mutlaka organizasyonun insan kaynakları tarafından gözden geçirilmeli analiz edilmelidir. Aksi halde, kullanılan sistem KDS değil, Karar Alma Sistemi olacaktır.

KDS, mutlaka bir veri tabanını gerektirir. Veri tabanı, bilgisayarlarda toplanan verilerin işlenip enformasyon olarak kullanıcıya sunulduğu ortamlardır. Alınan her karar, belirli bir enformasyon temelinde olduğu için kullanıcılarına enformasyon sunabilen bir KDS'nin veri tabanından yoksun olması düşünülemez.

KDS, bir modeli kapsar. Model, gerçek bir sistemin bilgisayar ortamındaki temsili kopyasıdır. KDS'nin de yardımıyla alınan kararların etkileri model üzerinde daha kolay, daha çabuk ve minimum risk düzeyinde test edilebilir.

KDS, formal, kapalı, yapılandırılmış, standart sistemler değildir. Yöneticilerin ve analizcilerin problemleri anlayıp, değerlendirip çözmelerine yardımcı olacak verilere, modellere, aletlere vb. çeşitli kaynaklara sahiptirler. KDS'nin dört karakteristik özelliği vardır. Bunlar (Yozgat, 1998):

- Sistem, özellikle yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış karar verme görevlerine yardımcı olmak amacıyla dizayn edilmiştir,
- Sistem, otomatikleşmiş kararlar dışındaki karar verme problemlerinde de destek sağlar,
- Sistem, karar vericinin değişen ihtiyaçlarını da hızla cevaplayabilir.
- Sistem, karar vermenin verimliliğini artırırken etkinliğini de artırır.



Şekil 4. Karar Destek Sistemi Yapısı

Kaynak: Yozgat, (1998)

Yapılan araştırmalar, KDS'ni kullanan işletmelerde sistemin başarısını etkileyen faktörleri şu şekilde ortaya koymaktadır (Hersh, 1999: 396-397):

- Kullanıcıların eğitimi,
- Üst yönetimin desteği,
- Uygulamaların yeniliği.

### 3.1.2.2. Muhasebe Bilgi Sisteminin Yönetim Kararlarında Kullanılması

İyi bir muhasebe sisteminin katkıları, kaliteyi arttırmak, ürün/hizmet maliyetlerini düşürmek, verimliliği arttırmak, bilgiyi paylaşmak şeklinde sıralanabilir (Romney ve diğ., 2000: 12). Muhasebe bilgisinin etki edeceği en temel alan ise karar vermedir. İşletme yöneticilerinin işletme ile ilgili; satılacak malların miktar, satış zamanları ve fiyatlarının belirlenmesi, üretilecek mamullerin miktar ve üretim zamanlarının belirlenmesi, işletmenin hangi alanlara yeni yatırımlar yapacağına belirlenmesi ve kar planlaması (Mizrahi,

2011: 311-312) gibi kararları verirken MBS çıktılarında yararlanmaları doğru karar vermeleri açısından son derece önemlidir.

Günümüzde muhasebe bilgilerinin hangi yönetsel kararlarda kullanıldığının bilinmesi, üretildiği örgütsel yapı ve süreçler, elde edilen bilgilerin fiilen kullanıldığı yerler ile güncel ve karmaşık işletmecilik sorunlarının çözümü çok önemli hale gelmektedir. MBS'nin ürettiği bilgilerin kullanıcıları, karar verme sürecinde bu bilgilerden doğrudan ya da dolaylı olarak yararlanan ekonomik karar vericilerdir. Muhasebede üretilen bilgileri kullananlar şu şekilde sıralanabilir (Kısakürek ve Pekcan, 2005:110): Firmalar, denetçiler, devlet kurumları, politika planlayıcıları ve uygulayıcıları, yatırımcılar, kredi verenler, sendikalar, toplumdaki ilgili kişi ve kuruluşlar, halk, organize olmamış işçiler ve tüketiciler.

MBS, çalışanların gereksinim duydukları bilgileri, doğru bir şekilde ve zamanında sağlayarak onların karar almasını kolaylaştırmaktadır. Alınan kararlar; müşteri hizmetleri gibi rutin karar alanları, mamul çeşitlendirilmesi veya zarar eden bir mamulün üretimine son verilmesi gibi stratejik özellikli konularda olabilmektedir. Muhasebenin en önemli fonksiyonlarından biri, geleceği tahmine yaramasıdır. Bu, geride kalan bir muhasebe dönemi ile ilgili muhasebe bilgilerine dayalı olarak, gelecekteki ekonomik olayların ve süreçlerin gelişme trendini belirlemeyi kapsamaktadır. (Kaygusuzoğlu ve Uluyol, 2011: 304)

Ekonomik ve finansal istikrarın yok olduğu kriz zamanlarında, tahmin yapmak çok zor olmakla birlikte çok önemlidir (Kaygusuzoğlu ve Uluyol, 2011: 304). Kriz dönemlerinin en az kayıpla geçilmesi için yapılacak planlarda geçmiş faaliyetlere ait sağlıklı ve güvenilir verilerin olması büyük fayda sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar, muhasebe bilgisinin, organizasyondaki yöneticilerin artan bilgisi ve buna bağlı olarak istenen organizasyonel kararları almada yeteneklerinin, kararların niteliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Kaygusuzoğlu ve Uluyol, 2011: 304). Muhasebe bilgileri sadece karar vermeyi kolaylaştırmakla sınırlı kalmamaktadır. Aynı zamanda, rasyonel kararların uygulanması, yürütülen faaliyetlerin etkinliği, verimliliği ve karlılığını da arttırmaktadır. Muhasebe, etkin bir yönetimin en önemli aracıdır (Kaygusuzoğlu ve Uluyol, 2011: 304).

Konu ile ilgili yapılan birçok araştırmanın sonucuna göre, başta küçük ve orta ölçekli işletmeler olmak üzere muhasebe bilgilerine yeterince önem verilmediği, muhasebe sisteminden elde edilen bilgilerin yönetim fonksiyonlarının daha etkin hale getirilmesi konusunda sağlayacağı katkının farkına varılmadığı, finansal tabloların ise sadece yasal yükümlülükler nedeniyle hazırlandığı belirlenmiştir. İngiltere'de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, işletmelerin finansman sıkıntısı çekmesi ile muhasebe bilgilerinin yetersizliği arasında ilişki olduğu belirlenmiştir (Kaygusuzoğlu ve Uluyol, 2011: 305). Yine, kredi talebinde bulunan ve talebi olumsuz karşılanan işletmelerin çoğunda yeterli muhasebe sisteminin bulunmadığı belirlenmiştir. Muhasebe bilgilerinin yönetim kararlarında kullanımı ile ilgili olarak ülkemizde yapılan araştırmalarda (Kalmış ve Dalgın,2010:112-128) yöneticilerin aldıkları kararlarda muhasebe bilgilerini kullanmadıkları belirlenirken, bunun nedeninin genellikle muhasebeden gelen bilgilerin geç kalması ve belirsizlikler olduğu vurgulanmıştır. Başka bir araştırmada, yine yöneticilerin stratejik kararlarda muhasebe bilgilerini temel başvuru kaynağı olarak kabul etmedikleri ve bu beklenmedik olayları içeren kararlarda diğer kaynaklardan bilgi sağladıkları saptanmıştır. Bunun altında yatan sebepler bu tür kararların daha güvenilir, zamanlı ve esnek bilgiyi gerektirmesidir (Weeken and Wouters, 2002:347).

Muhasebe bilgisi belli bir amaca yönelik kullanılacağı için bu bilgiyi kullananların sınıflandırılması muhasebenin karar verme ve kullanıcı tercihleri üzerindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olacaktır. Muhasebe bilgisini kullanarak karar veren üç ana sınıf vardır: Birincisi, firma içindeki hem faaliyetlerle hem de finansal raporları hazırlayan muhasebe sistemi ile ilgili karar verenler (üst yönetim). İkinci grupta, faaliyetlerle ilgili karar veren fakat finansal raporların hazırlanmasıyla ilgili karar vermeyenler. Bu kişiler muhasebe bilgisini değiştiremeseler de aldıkları kararların getirdiği sonuçlar dolaylı olarak muhasebe sistemini etkileyebilmektedir. Üçüncü grup ise, firmanın dışında olan ve kararlarıyla firmanın çevresini ve faaliyetlerini etkileyen ama firmanın faaliyetleri ve yaptığı işler üzerinde doğrudan kontrolü bulunmayan kişilerdir (Hissedarlar, kredi verenler, devlet) (Kısakürek ve Pekcan, 2005:110).

#### 4. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ ve KARAR DESTEK SİSTEMLERİ İLİŞKİSİ

Gelecekte arzulanan hedeflere ulaşmak için üst düzey yönetim tarafından alınan kararlar stratejik kararlardır. Bu kararlar, işletmenin bütünüyle ilgilidir ve işletmenin dış çevresiyle etkileşimde bulunmasını

gerektirir. Stratejik kararlar, işletmenin uzun vadeli geleceği üzerine odaklanır. Bu nedenle stratejik bilgi üretmenin amacı, büyük ölçüde belirsizlik içeren stratejik kararları almada üst yönetime yardımcı olmaktır. Yapısal olmayan nitelikteki bu tür kararları almaya yardımcı bilgi sistemleri olan Karar Destek Sistemleri, stratejik karar verme sürecinde Muhasebe Bilgi Sistemi arasındaki bağlantı noktasını oluştururlar (Başar, 1998: 80)

Karar Destek Sistemleri, yapısal olmayan kararları almada karar vericilere yardımcı olurken İşletme Planlama Modelleri olarak adlandırılırlar. Muhasebe Bilgi Sistemi ise planlama modellerinin işletilmesinde ve tasarlanmasında gerekli verileri sağlar. Muhasebe Bilgi Sistemi, ayrıca stratejik planlama sürecine ait geri bildirim ve başarıyı değerlendirmeye ilişkin bilgi elde edilmesi için gerekli verileri sağlar. Stratejik planlamayı ve karar almayı destekleyen Muhasebe Bilgi Sistemi dört unsurdan oluşmaktadır;

- **Planlama ve bütçeleme için veri sağlayacak Veri Tabanı:** İşletme içi ve dışı verilerden oluşur. İşletme dışı veriler; tarihi, ekonomik, politik ve yasal verilerden, teknolojik eğilimler ile ilgili tahminlerden, endüstriyel eğilimler ve pazar özelliklerinden oluşur. İşletme içi veriler ise, öncelikle işletmedeki birçok muhasebe bilgi sistemi kütüklerinde yer alan tarihi muhasebe verilerinden oluşur. İşletme içi veriler; satışlar, pazar payı, yatırımın getirisi gibi önemli değişkenlerin zaman içindeki eğilimini belirlemek için kullanılır.
- **İşletme planlama modelleri:** Uygulandığında işletmenin uzun vadeli amaçlarına ulaşmak için katkı sağlayacak stratejilerin tanımlanmasıdır.
- **Bütçeleme Modelleri:** Stratejik planları ve faaliyet programlarını finansal bütçelere dönüştürmek için oluşturulurlar.
- **Stratejik Planlama Değerlendirme Sistemi:** Stratejik planlama sürecinin kendisini düzenlemesini sağlayacak geri bildirim gereksinim duymasıdır ve sistemi değerlendirmesidir.

Son yıllarda, donanım teknolojisi ve yazılım araçlarındaki önemli gelişmeler, planlama ve kontrol faaliyetlerinde artan oranda muhasebe verilerinin kullanılması ve işletme veri tabanlarının uygulanması ve genişlemesi, Muhasebe Bilgi Sisteminin stratejik karar almada ve planlamada rolünün güçlenmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca Karar Destek Sistemleri ve Uzman Sistemlerin kullanımının artması ve bu sistemlerle ilgili yeni gelişmeler, Muhasebe Bilgi Sisteminin stratejik planlama ve karar almaya potansiyel etkisi olarak değerlendirilebilir (Başar, 1998: 82).

Bir Karar Destek Sistemi, veri yönetimi (datamanipulation) için Muhasebe Bilgi Sistemi ile doğrudan bağlantı kurar. Dolayısıyla Karar Destek Sistemi, stratejik karar alma süreci ile Muhasebe Bilgi Sistemi arasında bağlantı kurmada araç görevi üstlenir. Bu da etkin ve verimli veri yönetimini sağlayacaktır (Başar, 1998: 82).

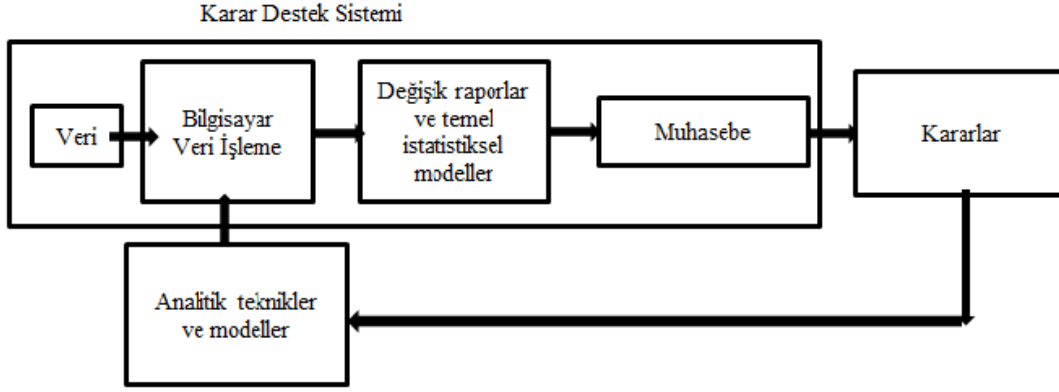
Muhasebeciler, Karar Destek Sistemleri'nin geliştirilmesine özellikle aşağıdaki nedenlerden dolayı ilgi duymaktadırlar (Başar, 1998: 82);

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

## 5. YILDIZ A.Ş.'DE BİLGİ SİSTEMLERİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

1988'de temelleri atılan YILDIZ A.Ş.'nin faaliyet konusu, inşaattan, alışveriş merkezlerine, hayvancılığa ve tarıma kadar farklı sektörlerde araştırma-geliştirme, dizayn ve üretimdir.

İşletmede finansman ve muhasebe ile ilgili faaliyetler, Mali ve İdari İşler Koordinatörlüğü'ne bağlı Muhasebe Müdürlüğü ve Finans Koordinatörlüğü bünyesindeki uzmanlar tarafından yürütülmektedir. Uzmanlar ilgili verileri genel *muhasebe alt sisteminden* ve işletmenin diğer bölümlerinden elde ederek, alacak yönetimi, bütçe hazırlama ve nakit yönetimi gibi amaçlar için kullanılmaktadırlar. Çeşitli kararlar alınırken *karar verme sürecine destek sağlayan yönetim destek sistemlerinden* faydalanılmaktadır. Karar destek sisteminin işleyişi ve muhasebe bilgi sistemi ile olan ilişkisi şekilde gösterildiği gibidir.



**Şekil 5.** Karar Destek Sistemi ve Muhasebe Bilgi Sistemi İşleyişi

**Kaynak:** Çil, s. 19.

Yıldız A.Ş.'de nakit, sermaye, alacak yönetimi, vb. konuların kontrolüne verilen önem gereği, gerek günlük nakit giriş ve çıkışı, bütçe hazırlamada oluşan giderler, gerek satış, üretim ve pazarlama bölümlerinin gelirleri, kapasiteleri, vb. konulara ilişkin veriler diğer bilgi sistemlerinden (personel, üretim, pazarlama, dağıtım, muhasebe) sisteme gelmektedir. Sisteme girilen veriler işlenmekte, istatistiksel modeller ve karar destek sistemleri (Örn: Uzman Sistemler) yardımı ile raporlara dönüştürülmektedir. İşlenmiş veriler muhasebe bilgi sistemine aktarılarak karar sürecine dahil edilmektedir. Alınan kararların verimliliği yine analitik modellemeler yardımı ile değerlendirilerek sisteme geri bildirim verilmektedir. Bölüm yöneticilerine ve üst yönetime ilgili raporlar sunulmaktadır. Geri bildirimler sonucunda aksaklıklar için alternatif planlar hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Aynı zamanda kurumsal değişim ve gelişmeler şirkette artan ölçülerde bilgi sistemlerine olan yatırımları arttırmaktadır. Yönetim Bilgi Sistemleri'nden proaktif Karar Destek Sistemleri'ne, OLAP, internet ve Web yaygın destek araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır ki bu sistemlerden şekilde görülen fonksiyonlara ve karar süreçlerine bilgi sağlanmaktadır (özellikle stratejik düzeyde olanlar için). Yıldız A.Ş.'de alışveriş merkezlerinde satılan ürünlerin sisteme kaydı bilgi sistemleri işleyişine bir örnektir.

Sistem	Açıklama	Organizasyon Düzeyi
Alınacak hesaplar	Firmanın aldığı parayı izle	İşlemsel
Portföy analizi	Firmanın yatırımlarının portföyünü tasarla	Bilgi
Bütçeleme	Kısa dönem bütçeleri hazırla	Yönetim
Kar planlama	Uzun dönem karları planla	Stratejik

**Şekil 6.** Muhasebe bilgi sistemlerinin organizasyonel düzeyde fonksiyonlarına ilişkin örnekler

**Kaynak:** Çil, s. 19.

Şekilde Yıldız A.Ş.'de yukarıda verilen alışveriş merkezlerinde satılan ürünlerin sisteme kaydı örneğinden yola çıkarak; stratejik düzeyde kar planlaması, işlemsel düzeyde firmanın alacaklarının kontrolüne ilişkin muhasebe bilgi sistemlerinden alınan verilere örnekleri ve bu süreçte karar destek sistemlerinin faydalarını görmekteyiz.

## SONUÇ

Günümüzde kullanıcıların artan bilgi ihtiyacı, bilgiye erişim ve bilginin karar alma süreçlerinde etkin kullanımı sorunları ve işletmelerin rekabet avantajı elde etme arayışları bilgi sistemleri üzerinde odaklanma sonucunu doğurmaktadır. Bilgi sistemlerinin yönetim süreçlerini ve karar alma faaliyetlerini etkilediği fikri geçmişten beri kabul edilmekle birlikte bilişim teknolojilerindeki gelişmeler bilgi sistemlerinin yapılandırılması ve görev alanlarının genişlemesine neden olmuştur. Bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim bilgi sistemlerinden beklentileri etkilerken günden güne artan rekabet ve ağırlaşan piyasa koşulları altında faaliyetlerini sürdüren işletmelerde yönetim politikalarının belirlenmesi, yönetsel kararlar alma,

problemlerin çözümü ve karar alma sürecine destek sağlayacak bilgi sistemlerine ihtiyacı kaçınılmaz duruma getirmiştir. Bu anlamda bilişim teknolojilerinin desteklediği ve geliştirdiği Karar Destek Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi ilişkisi, zaman ve maliyet tasarrufu da sağlayarak isabet düzeyi yüksek kararlar alınmasını yardımcı olmaktadır. Yeterli eğitime ve mesleki tecrübeye sahip olmayan yöneticiler, muhasebe raporları aracılığı ile kendilerine sunulan bilgileri de nasıl kullanacaklarını bilememektedir. Karar destek sistemleri, yönetime yardımcı olan pratik ve esnek uygulamalar olarak devreye girmektedir. Karar destek sistemleri, ele alınan soruna ya da karar alma faaliyetine uygun olarak yeniden düzenlenebilmekte ve güncellenebilmektedir. Bununla birlikte sistem kullanım alanı genişletilerek ve kullanıcı yetkileri düzenlenerek müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer karar alıcıların üretim süreci içerisinde, karar alma faaliyetlerinde yer alabilmelerini de sağlamaktadır. İntranet ve extranet uygulamaları bu tip KDS için uygun ağ ortamını oluşturarak istenilen bilgiye istenilen zamanda ulaşılması için, diğer bilgi sistemlerinin yetersiz kaldığı alanlarda devreye girmektedir. Kullanıcı ara yüzüne sahip olan KDS'nin kullanım kolaylığı da diğer bilişim tabanlı sistemlerden önemli bir farkını oluşturmaktadır. Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin takibi ve bu konuda yeterli eğitimin yöneticilere sağlanması ile her iki bilgi sisteminin ilişkisi vasıtasıyla etkin ve isabetli kararların alınabilmesi kaçınılmaz olacaktır.

### KAYNAKÇA

- Acar, D. ve H. Özçelik. (2011). Muhasebe Bilgi Kalitesini Etkileyen Kritik Başarı Faktörleri, **Muhasebe Finansman Dergisi**, Sayı 49.
- Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi, **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi**, Ankara.
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**, İstanbul.
- Başar, B. A. (1998), İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi, Tusaş Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması, **Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir.
- Bodnar, H. , George andHopwood, S. , William. (1998), Accounting Information Systems, 7th, **UpperSaddleRiver, PrenticeHall**.
- Ceran, Y. ve Bezirci, M. (2011). Pazarlama Bilgi Sistemi-Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisine Stratejik Bir Yaklaşım: Stratejik Pazarlama Muhasebesi, Selçuk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 26. 104-115.
- Çeven, Mesut. (2006). Kurumsal Bilgi Sistemlerinin Karar Vermeyi Destekleyici Özellikleri ve Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çil, İbrahim. Karar Destek Sistemleri Ders Notları.
- Diñç, E. Ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB 100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**, Cilt 12, Sayı: 21, (157-184).
- Emhan, Abdurrahim. (2007), Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, [www.esosder.com](http://www.esosder.com), Yaz-2007, C.6, S.21, (212-224).
- Gökdeniz, Ü. (2005), İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 27, (86-93).
- Lipchak, A. (2002). Information Management to Support Evidence-Based Governance In The Electronic Age. [http://old.ppforum.ca/common/assets/publications/fr/ow\\_p\\_11\\_2002b.pdf](http://old.ppforum.ca/common/assets/publications/fr/ow_p_11_2002b.pdf) (Erişim Tarihi: 12 Agustus 2013).
- Gray, L.,G.(2001), Financial Reporting on the Internet – Instant, Economical, Global Communication, <http://ebtekarnovin.com>, (Erişim Tarihi: 29.07.2013).
- Marion, A. H. (1999). Sustainable Decision Making: The Role of Decision Support Systems , **Applications and Reviews**, Vol. 29, No: 3
- İmrek, Kemal. (2003), Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kağnıcıoğlu, H. ve Hasgöl, Ö. (2006), Ana Üretim Planlamasında Karar Destek Sistemlerinin Kullanılması ve Stoksuz Üretim Yapılan Bir İşletmede Uygulama, Sayı, 106, <http://www.mevzuatdergisi.com/2006/10a/03.htm>.

Kalmış, H. ve B. Dalgın (2010), Muhasebe Bilgilerinin Karar Almada Kullanımının Önemi ve Çanakkale’de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Nisan 2010, Sayı 46.

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

Kaynar, Y. (2010). Muhasebe Bilgi Sisteminde Üretilen Temel Performans Göstergelerinin (Key Performans Indicators) Karar Verme Süreçlerinde Kullanılması, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara: Gazi Üniversitesi.

Kısakürek, M. M. ve Pekcan, A. (2005). Muhasebenin Ürettiği Bilgiye Farklı Açılardan Bakış, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6 (2).

Laudon, C. Kenneth and Laudon, P. Jane. (2001), Essentials Of Management Information Systems, Fourth Edition, **New Jersey: PrenticeHall International, Inc.**

Mızrahi, Rozi. (2011), Kobi’lerde Muhasebe Bilgi Sistemi’nin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma, **Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2.

Öğüt, A. (2007), Bilgi Çağında Yönetim, **Çizgi Kitabevi Yayınları**, İstanbul.

Ömürbek, V. (2003). Kurumsal Kaynak Planlamasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü: Gıda Sektöründe Uygulama, **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Romney, B. M. ve Steinbart, J. , P. (2000). Accounting Information Systems, 8th Edition, **UpperSaddleRiver: PrenticeHall.**

Sürmeli, F., (2005), Muhasebe Bilgi Sistemi, **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir.

Şimşek, Ş. (1998), İşletme Bilimlerine Giriş, **Nobel Yayın Dağıtım**, Ankara.

Turban, Efraim, J. E. Aranson, T.P. Liang. (2005), DecisionSupportand Business IntelligenceSystems, 7 th ed. ,N.J. **PearsonPrenticeHall: UpperSaddleRiver,**

Turban, E. (1990), DecisionSupportandExpertSystems: Management SupportSystems, 2nd Edition, **MacmillanPublishingCompany**, New York.

Uyar, S. (2006). Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Muhasebe Mesleğine Etkileri, **Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F.**, İşletme Bölümü, Muhasebe Finansman ABD, [suleymanuyar@pamukkale.edu.tr](mailto:suleymanuyar@pamukkale.edu.tr), Denizli.

Weeken, H.J.M. and Wouters, M.J.F. (2002), Using Accounting Information Systems By Operations Managers in A Project Company, **Management Accounting Research**, 13: 345-370.

Yozgat, U. (1998).,Yönetim Bilişim Sistemleri (Management Information Systems), **Beta Yay.**, İstanbul.

<http://www.muhasabedergisi.com/muhasebe-makaleleri/karar-destek-sistemleri-ve-uzman-sistemler.html>, (Erişim Tar. 10.09.2013)