

MUHASEBE DEPARTMANINDAN ELDE EDİLEN BİLGİLERİN İŞLEVİ VE ÖNEMİ: KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr. Mahmut YARDIMCIOĞLU*

ÖZET

İşletmelerin başarılı olabilmesi; yaşadığımız yoğun rekabet şartlarında rekabet edebilme gücüne, iletişim ve karar alma süreçlerinin etkinlik ve hızına, işletmelerdeki departmanların eldeki verileri işleyerek yönetimin kullanacağı bilgi haline getirebilme yeteneğine bağlıdır Muhasebe departmanları işletmeler için farklı bir öneme sahiptir. Ülkemiz şartlarında gelişmiş sanayi bölgeleri dışında faaliyet gösteren işletmelerin yapılanmalarında müstakil bir pazarlama ve finansman departmanlarının varlığından söz etmek pek mümkün değildir Bu departmanların görevlerini de kendi görev ve sorumluluklarına ek olarak muhasebe departmanı yerine getirmek durumunda kalmaktadır. Diğer departmanların olmamasından dolayı ek görevler yüklenen muhasebe departmanları; yönetime bilgi sunma noktasında çok alt seviyelerde kalmakta, kendi sorumluluk ve fonksiyonlarını yerine getirememesi gibi bir durum söz konusu olmakta ve işletmelerin geleceğini ilgilendiren stratejik kararlarda yönetimin etkinliğini ve dolayısıyla başarısını düşürmektedir

Muhasebe departmanlarının aslî görevlerine dönmesi, yöneticilerin karar alma süreçlerine doğrudan etki edecektir. Bu çalışmada işletmede, etkinliğe, verimliliğe ve gelişmeleri takip edebilme gücüne veri teşkil eden karar alma süreci ve yönetim kararlarında muhasebe departmanının işlevi ve önemi, Kahramanmaraş tekstil sektöründe yapılan bir araştırma ışığında uygulamalı olarak incelenecektir

Anahtar Kelimeler : Muhasebe Departmanı, Tekstil Sektörü, Kahramanmaraş

ABSTRACT

It depends on to the power of competition in the present intensive competition conditions, the effectiveness and speed of the communication and taking decision processes and the capacity of departments in businesses to get the information which the management can use by processing the present data, to be successful of the businesses. Accounting departments have different importance for businesses. It is not possible to mention the presence of an independent marketing and finance departments in the construction of businesses which facilitate outside the developed industrial regions. Accounting department do the duties of those departments in addition to its duty and responsibilities. The accounting departments, which take extra duties because of lack of other departments, are not very successful in giving information to the management, can not do their responsibilities and functions and decrease the effectiveness and accordingly the success of management in the strategic decisions related with the management's future.

Making their own duties of the accounting departments will effect directly the managers taking decision process. In this study, in the business, the accounting departments function and importance in the decision taking process and management decisions which form data to the power of following the departments, effectiveness and efficiency have been analyzed in practical in the light of a study made in Kahramanmaraş Textile Sector.

Key Words : Accounting Department, Textile Sector, Kahramanmaraş

* Selçuk Üniversitesi. Karaman İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi. mahmutyardimcioglu@turmobil.org.tr

1. GİRİŞ

İnsanlar çoğu zaman kendilerini ilgilendiren kararlar verirler. Ama yöneticilerin verdiği kararlar başkalarını da ilgilendirir. Bu nedenle yönetimde karar verme süreci, karar verecek makamın çevresi ve üstlendiği görevle doğrudan ilgili olmaktadır. Buradan hareketle karar alma işleminin hem yönetsel hem de örgütsel bir süreç olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Karar alma yönetsel bir işlemdir, çünkü yöneticinin temel sorumluluğu karar almaktır. Ayrıca karar alma örgütsel bir işlemdir, çünkü modern örgütlerde karar alma, bireysel yöneticiyi aşan grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici, çevresinden yalıtılmış biri değildir.¹ İşletmeler birer organizasyondur, organizasyonlar da kendi iç dinamiklerinde değişik yapılar altında belli süreçlerin işletilmesini sağlayarak yaşayan bir sosyal organizma olarak birey değil, gruplardan oluşmaktadır.²

Karar alma işlemi zaman yönünden üç değişik aşamayı kapsadığından bir süreci ifade etmektedir; sorunların ortaya çıktığı bilgilerin toplandığı ve bir karara gerek duyulduğunun anlaşıldığı geçmiş zaman; seçeneklerin saptanıp bunlardan birinin seçildiği şimdiki zaman ve nihayet kararların eyleme dönüştürülüp sonuçlarının değerlendirildiği gelecek zaman.³

Uygulamada yöneticiler fiilen çok değişik işler yapar ve üstlenirler. Yöneticinin karar almaya ilişkin rolü; girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak, hâlihazır işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyet-

leridir. İşletme yönetiminin bir kavramı olan karar, bir seçimi ifade eder. Yöneticinin herhangi bir konuda yaptığı seçim, “karar”dır. O halde “seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme” ile “karar alma” çok yakından ilgilidir; iyi veya kötü, doğru veya yanlış karar alma, daima seçim yapma ile eşdeğerdir.⁴

Bu açıklamalar ışığında karar alma fonksiyonu; karar problemi, karar alıcı ve karar sürecinin karşılıklı etkileşimi sonucu gerçekleştirilen, karar alınacak konunun tespiti, muhtemel eylem tarzlarının belirlenmesi ve bu tarzlardan birinin seçilmesi aşamalarını kapsayan en önemli yönetim görevlerinden biri şeklinde tanımlanabilmektedir.⁵

2. KARAR ALMA SÜRECİNİN UNSURLARI

Hangi tipe girerse girsin, karar bir sonucu ifade etmektedir. Yani yönetici karar almakla bir sürecin sonucunu açıklamış olmaktadır. Dolayısıyla karar konusu incelenirken sadece sonucu ifade eden “seçim” veya “tercih”in incelenmesinden öte bütünüyle seçim yapmaya gelinceye kadar olan safhaların incelenmesi gerekmektedir. Konuyla ilgili çalışmaların büyük çoğunluğunda karar alma süreci altı temel fonksiyonu içeren bir süreç olarak tarif edilmektedir. Bu süreçler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Amaçların / Hedeflerin tespiti veya sorunun tanımlanması,
- Alternatiflerin araştırılması,
- Alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,

1 CAN, Halil. 1997. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, Ankara, s.88.

2 KAYNAK, Tuğray. 1997. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul, s.43.

3 Can, a.g.e., s.89.

4 KOÇEL, Tamer. 1988. İşletme **Yöneticiliği**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, s.21.

5 ARAT, Ali. 1996. Karar Alma Modellerinin Yönetim Etkinliğini Artırmadaki Rolü ve Karar Etkinliği Modelinin Endüstriyel İşletmelere Uygulanması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.34.

- Seçim kriterini belirleme ve seçim yapma,
- Alınan kararın uygulanması,
- İzleme ve kontrol.

3. YÖNETSEL KARAR ORTAMLARI

Yönetim sürecinde üç değişik karar ortamından söz edilmektedir. Bu ortamlar belirlilik şartlarında, risk şartlarında ve son olarak da belirsizlik şartlarında karar ortamları olarak ifade edilmektedir. Karar ortamları aşağıdaki şekilde incelenmiştir.

3.1. Belirli Şartlarda Karar Alma

Yönetici tarafından karar alınırken işletmeyi etkileyen dış çevre şartları özellikle dikkate alınmalıdır. Programlanmamış kararlarda, dış etkenlerin neler oldukları karar alıcı tarafından bilinmiyorsa bu durumda karar alma sürecine belirlilik şartlarının hâkim olduğu ifade edilmektedir.⁶ Belirlilik şartlarında karar alma davranışı, esasında klasik ekonomik teorinin karar davranışı yaklaşımıdır. Klasik karar yaklaşımına göre rasyonel karar alıcı, belli şartlarda önüne çıkan tüm seçeneklerin listesine sahiptir, seçenekler belli ve sabittir. Ayrıca her alternatifin sonucu karar alıcı tarafından bilinmektedir. Sonuçta karar alıcı, seçilen hedefe ulaştıran en iyi alternatifi seçer, bu da sorunun optimal çözümüdür. Belirlilik şartları altında karar veren kişi her sonucu belli kriterlerle karşılaştırarak en iyi sonucu seçer.⁷ Örneğin; devlet tahviline veya kamu ortaklığı fonu tahvillerine yapılacak olan bir yatırı

rım sonunda elde edilecek gelir tutarı kesin olarak bilindiği için tahvillere yapılacak yatırım kararı belirlilik şartları altında karar almayla ilgili olmaktadır.⁸

3.2. Riskli Şartlarda Karar Alma

Belirlilik şartlarında alınan kararlarda yöneticinin, rasyonel ‘karar modeli’⁹ni kullanmakta olduğu yukarıda ifade edilmişti. Ancak belirlilik şartlarında alınan kararlarda, esasında rasyonel seçim yapma yetisi belirli varsayımlara dayanmaktadır. Karar alıcı, alternatifler hakkında tam bilgiye sahip, alternatifin sonucu hakkında tam bilgiye sahip, sonuçlarla ilgili net bir tercihe sahip, sonuçları karşılaştırabilecek hesapları yapabilir, sorun net ve kesin olarak tanımlanabilir vb. varsayımlar ışığında uygulanacak kararı seçmektedir.

Ancak dikkat edilirse gerçek hayatta bu varsayımların her zaman geçerli olamayabileceği, karar alıcının çoğu kez yetersiz ve kısıtlı bilgi çerçevesinde seçim yapmak zorunda kaldığı bilinen bir gerçektir. Bu durum Herbert Simon tarafından “kısıtlı rasyonellik” adı altında teorileştirilmiştir¹⁰. Bu teori, karar alıcının gerçek hayatta çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altında olduğu ve bu faktörlerin karar alıcıyı rasyonellikten uzaklaştıracağı temeline dayanmaktadır. Bu nedenle karar alıcı için kısıtlı rasyonellikte, “optimum” sonuçtan ziyade “tatminkar” sonuç söz konusudur. İnsan zihninin kısıtlı hesap yapma kapasitesi, sorunun karmaşıklığı ve belirsizliği,

6 BALÇIK, Bahattin. 1997. İşletme Yönetimi, 2.Baskı, Atlas Kitabevi, Konya, s.97.

7 AKAT, İter., BUDAK, Gönül., BUDAK, Gülay. İşletme Yönetimi, İzmir, s.87.

8 TEKİN, Mahmut. 1995. **Kantitatif Karar Verme Teknikleri**, 3.Baskı, Kuzucular Ofset, Konya, s.59.

9 Karar modeli; geleceğe dönük seçim yapmayı gerektiren durumların bir takım değişken ve parametrelerle açıklanmasını ifade eden bir kavramdır; değişken ve parametrelerin aralarındaki ilişkilere göre amaca en uygun seçimin yapılmasını sağlayan semboller topluluğudur. Kantitatif karar verme teknikleri olarak da adlandırılan bu modellere örnek olarak stok (envanter) modelleri, kâr noktası analizi, doğrusal programlama, kuyruk teorisi, oyun teorisi, simülasyon teknikleri, Markov tekniği, varyans analizi, regresyon ve korelasyon analizi, PERT ve CPM ve çok boyutlu istatistik analizleri örnek olarak verilebilir. Bu semboller topluluğu, gerçek yaşamı temsil ettiği sürece, yönetici açısından modelin geçerliliği ve güvenilirliği artacaktır (KOÇEL, Tamer. 1998, s.77).

10 KOÇEL, Tamer. a.g.e., s.76.

gerekli bilginin tam ya da zamanında ulaşmamış olması karar alıcıyı kısıtlayan faktörler arasında sayılabilir.

Karar alıcıyı kısıtlayan faktörlerin kaynağının, yöneticinin kontrolünde olmayan doğa olayları olması da muhtemeldir. Nitekim yabancı sigorta şirketleri, 1990'lı yıllarda Türkiye'de deprem olma ihtimalini, ihtimal teorisi ve matematiksel karar modelleri yardımıyla hesaplamışlar; yapılan hesaplamaların ihtimalin yüksekliğine işaret ettiğinin görülmesinin ardından, yerli sigorta şirketlerinin deprem ve benzeri poliçelerini satın almamaya karar vermişlerdir.¹¹ İşletme yöneticileri açısından bakıldığında doğa olaylarının ihtimallerinin bilinmediği düşünülebilir ama aslında tam olarak bilinmese de mevcut veriler ve deneyimler vasıtasıyla bunlar hakkında bilgi edinebilme ihtimali de yüksektir.

Yukarıda dile getirilen kısıtlayıcı faktörlerden dolayı karar alma sürecinin, en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçim sürecinden çok, kısıtlı bilginin işlendiği ve tatminkâr sayılan sonucu sağlayan bir seçim süreci olarak algılanması daha gerçekçi bir yaklaşımdır.¹² Rasyonel yaklaşım, karar alıcıyı optimum ya da maksimum sonuca ulaştırırken; kısıtlı rasyonellik, karar alıcıyı tatminkâr sonuca ulaştırmaktadır. Yönetim tarafından alınan kararlarda belirlilik şartlarından daha çok risk şartları daha belirleyici ve daha gerçekçidir. Risk şartlarında karar alma durumunda yönetici karar matrisleri¹³nden yararlanmaktadır.

3.3. Belirsiz Şartlarda Karar Alma

Yöneticiler bazen muhtemel sonuçların ihtimallerini hesaplamada yeterli bilgiye sahip olamazlar ki bu şartlarda verilen kararlar belirsizlik şartlarında alınmış kararlar olarak adlandırılırlar. Bilindiği gibi yönetici, risk şartlarında karar alma durumunda alternatifleri sonuca götürecektir ihtimalleri hesaplayacak kadar bilgiye sahiptir. Belirsizlik şartlarında ise yöneticiyi sonuca götürebilecek ihtimaller belirli değildir.¹⁴

Belirsizlik şartlarında karar vermek durumunda kalan yöneticiler, belirsizliği ortadan kaldırmak için ya kişisel yargılarıyla hareket etmektedirler ya da karar matrisleri yardımıyla bir takım karar kriterleri belirleyerek; sorunu risk şartlarına taşıma yönüne gitmektedirler. Yönetici, sorunu tamamen belirsiz bir ortamdan kısmen belirli bir ortama yani kısıtlı rasyonellik ortamına çekerken, konuya ilişkin arşiv bilgilerinden, kendi gözlemlerinden, geçmiş deneyimlerinden, yapılan araştırmalardan önemli ölçüde yararlanır¹⁵. Yöneticilerin üzerine gidilen sorun üzerinde az miktarda bilgi sahibi olmalarının karar alma sürecini olumsuz şekilde etkileyebileceği düşüncesi belki kafalarda bir soru işareti oluşturabilir. Ancak ABD'de yapılan bir araştırmada, bu düşüncenin tam tersi sonuçlara ulaşılmış; karar alma konumundaki yöneticilerin bilginin eksik olduğu durumda, bilginin tam olduğu durumlardan daha fazla performans gösterdikleri tespit edilmiştir¹⁶. Daha fazla bilgiye ihtiyaç duyan yönetici, karşılaşılan sorunu çok değişik yönler-

11 AKAT İter, BUDAK Gönül ve BUDAK Gülay, a.g.e., s.91.

12 KOÇEL, Tamer. a.g.e., s.80.

13 Karar matrisleri, yöneticilerin en yüksek kâr veya en düşük maliyetli alternatifi belirlemek amacıyla kullandıkları bir kantitatif karar tekniği olup; beklenen değer kriteri, beklenen kayıp kriteri ve fırsat kaybı kriteri olarak adlandırılan üç değişik kriteri kapsamaktadır. Beklenen değer kriterini dikkate alan yönetici, meydana gelme ihtimalleri bilinen alternatifler arasından beklenen parasal değeri en yüksek olan alternatifi seçmekte iken; beklenen kayıp kriterini baz alan yönetici ise beklenen kaybı (zararı) minimum seviyeye ulaştıracak alternatifi seçmektedir. Fırsat kaybı kriterini seçen yönetici ise yanlış bir kararın fırsat maliyetini hesaplama temelinden yola çıkmaktadır; yönetici, maksimum pişmanlığı minimuma indiren alternatifte doğru yönelmektedir (TEKİN, Mahmut. 1995, s.95; ERDOĞAN, İlhan. 1996, s.55).

14 BALÇIK, Bahattin. a.g.e., s.97.

15 ERDOĞAN, İlhan. a.g.e., s.55.

16 GLAZER, R., STECKEL, J.H., WINER, R. S., 1992. *Locally Rational Decision Making Management Science*, 38 (2).

den araştırmakta ve bu araştırma süreci içerisinde daha fazla bilgiye ulaşabilme imkânını elde etmektedir. ABD’de yapılan araştırmanın Türkiye’de nasıl bir sonuç doğuracağı ayrı bir araştırma konusu olmakla birlikte, bu durumun işletme yöneticilerinin araştırma yapma eğilimi ile ilgili olduğunun da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bununla birlikte aynı araştırmada, yöneticinin bu ekstra araştırma süresince ulaştığı bilgilerdeki manipülasyonların (bozulmalar) karar alma sürecinde daha az etkili olabilecek değişkenler üzerinde odaklanmaya sebep olacağı ve süreci iyi yönde etkileyecek değişkenlerin yöneticinin gözünden kaçmasına sebep olacağı da önemle vurgulanmıştır.¹⁷

Modern karar kuramına göre, bilgi eksikliği veya doğa olayları, belirsizlik oluştursa bile rasyonel karar verme imkânı vardır. Bu şartlar altında asıl sorun, belirsizlik halinde hangi prosedürün rasyonel olduğunu bilmektir ve şu ana kadar karar verme bilimi bu sorunu çözmeye aşamasına gelmemiştir.¹⁸

Görülüyor ki, işletmelerdeki üç ayrı karar ortamının belirlenmesinde temel ayırım, yöneticinin alacağı karara ilişkin ne derece bilgi sahibi olduğu noktasında yapılmaktadır. Buradan işletmelerdeki muhasebe organizasyonlarının yönetim kararlarının alınmasında nasıl bir rol üstlenmesi gerektiği de ortaya çıkmaktadır.

Yöneticinin karar alırken oluşturduğu karar modellerinin ve bu modellerde kullanılan karar kriterlerinin oluşturulmasında muhasebe departmanlarından elde edilen bilginin niteliği, özellikle stratejik kararlarda yöneticinin belirsizlik şartlarından kısmi belirlilik şartlarına geçişinde karar alıcıya rehberlik eden en önemli değişkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani muhasebe departmanından elde edilen veri ve

bilgilerin, yöneticiyi belirsizlik şartlarında karar ortamından, daha güvenli olan risk şartlarında karar ortamına taşıyacak nitelikte bilgiler olması gerekmektedir ki bu faktör, alınacak kararın kalitesini doğrudan etkileyen bir faktördür.

4. MUHASEBE DEPARTMANLARINDAN ELDE EDİLEN BİLGİLERİN İŞLEVİ VE ÖNEMİ: KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Burada teorik bilgilerden ve Kahramanmaraş tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan anket çalışmasından hareketle, muhasebe fonksiyonunun, üst yönetimce alınan kararlardaki etki derecesi ölçülmeye çalışılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırma, teorik çerçevede belirtilmeye çalışılan yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun üstlendiği veya üstlenmesi gerektiği rolün, Kahramanmaraş’ta faaliyette bulunan tekstil işletmelerinde ne derecede geçerlilik arz ettiğinin ölçülmesi amacıyla düzenlenmiştir. Günümüzde, büyük oranda küreselleşme olgusunun etkisiyle değişime uğrayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin bilgi deposu konumundaki muhasebe bilgi sistemlerinin ve bu sistemin en önemli parçası olan muhasebe organizasyonlarının yönetime, alacakları kararlarda yardımcı olabilme yeterliliği, işletmelerin karar mekanizmasında önemli bir faktör konumuna gelmektedir. Çünkü yönetim, alacağı kararlara yön veren bilgileri muhasebe organizasyonlarından temin eder ve muhasebe organizasyonlarınca üretilen bilginin niteliği, alınacak kararların isabet derecesinde tek belirleyici faktör olmaktadır. Dolayısıyla günümüz işletme yapısında öne çıkan iletişim, karar alma ve muhasebe departmanı ilişkilerinin incelenmesi ile geliş-

17 Glazer, Steckel ve Winer, 1992.

18 ERDOĞAN, İlhan. a.g.e., s.69.

me sürecini devam ettiren işletmelerin önümüzdeki yıllarda nasıl bir konumda olacakları konusunda fikir sahibi de olunacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmaya konu olan ana kütle olarak Kahramanmaraş'taki tekstil işletmelerinin seçilmiş olmasının nedeni; Ülkemiz iplik üretiminin 2004 Yılı sonu itibarıyla %19,1 ve 2005 Yılı sonu itibarıyla de %16,1'lik bir kısmının Kahramanmaraş'ta gerçekleşmiş olmasıdır.¹⁹ Bu önemden dolayı uygulama kapsamına, özellikle son yirmi yıl içerisinde çok önemli gelişmeler kaydeden Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren tekstil işletmeleri dâhil edilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu başlık altında; örnek kütle seçimi, veri toplama yöntemi, anketlerin hazırlanması, anketlerin geri dönüş oranı ve toplanan verilerin analizinde izlenen yöntem hakkında açıklamalarda bulunulacaktır.

4.3.1. Örnek Kütle Seçimi

Araştırmanın yapılacağı örnek kütle tespitinde, Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası'nın kayıtları esas alınmış olup, Oda'ya kayıtlı bulunan tekstil işletmelerinden 113 tanesi, uygulamanın ana kütlelerini teşkil etmektedir. Söz konusu ana kütlelerden tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 100 işletme ise uygulamanın örnek kütlelerini oluşturmaktadır. İşletmelere gönderilen 100 anket formunun geri dönüş oranı % 66 olarak gerçekleşmiş ve dolayısıyla 66 tanesi değerlendirmeye tâbi tutulabilmiştir.

4.3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmaya ilişkin veri toplama yöntemi olarak "Anket Metodu" esas alınmış ve işletmelerdeki muhasebe departmanlarına sorulmak üzere 22

adet kapalı uçlu soru hazırlanmıştır. Sorulardan bir tanesinin, cevaplayıcılarca önem sırasına göre cevaplanması istenmiş ve o sorunun değerlendirilmesi, önem sırası gözetilerek gerçekleştirilmiştir. Değerlendirmede uygulanan anketten elde edilen bilgiler yanında muhasebe departmanlarında çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmelerden de faydalanılmıştır.

4.3.3. Anketlerin Hazırlanması

Araştırmada kullanılan anketler hazırlanırken, çalışmanın teorik kısmında vurgulanan görüşlerden hareket edilmiştir. Bu görüşler doğrultusunda, uygulamanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenler üç temel değişken etrafında şekillendirilmiştir. Bu temel değişkenler, işletmelerdeki iletişim sürecinin yapısı, karar alma sürecinin yapısı ve muhasebe departmanlarının iç organizasyonudur. Hazırlanan anket metninde, bir soru bağımlı değişkene yönelik olmak üzere toplam 22 kapalı uçlu soruya yer verilmiştir. Sorular düzenlenirken muhasebe departmanında yapılan işlemler, muhasebe departmanı ile yönetim arasındaki iletişim süreci ve muhasebe departmanı ile yönetimin karar alma süreci arasındaki bağımsız değişkenler yardımıyla kurulan ilişkiler göz önünde bulundurulmuştur.

4.3.4. Verilerin Analiz Yöntemi

Anketler aracılığıyla toplanan veriler SPSS for Windows istatistik paket programı kullanılarak tasnif edilmiştir. Ayrıca anket verilerinin yüzde (%) dökümleri de çalışmaya dâhil edilerek, buradan elde edilen veriler de kullanılmıştır.

4.3.5. Uygulamanın Değişkenleri ve Hipotezleri

Teorik çerçeveden hareketle belirlenen değişkenler, uygulamada oluşturulan hipotezlerin ve

¹⁹ Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası (KTSO) Verileri, Ocak 2005 <http://www.kmtso.org.tr/xtkstil> , (16.01.2006)

anket metninin hazırlanmasına dayanak teşkil ettiğinden, uygulamanın en önemli aşamalarından birisini teşkil etmektedir.

4.3.5.1. Uygulamanın Bağımlı Değişkeni

Uygulamanın bağımlı değişkeni; “işletmelerde etkin karar almada muhasebe departmanından elde edilen bilgiler önemlidir” şeklindedir.

4.3.5.2. Uygulamanın Bağımsız Değişkenleri

Yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü; işletmede mevcut olan iletişim sürecinin yapısı, karar alma sürecinin yapısı ve muhasebe departmanının iç organizasyonu olmak üzere üç temel değişkenin belirleneceği düşünülmektedir. Bu üç temel değişkenden hareketle uygulamanın bağımsız değişkenleri şu şekilde belirlenmiştir;

- Muhasebecinin tutum, duygu ve tarafgirlik derecesi,
- Yönetime bilgi verme sıklığı,
- Örgüt kültürü,
- Yönetim bilgi sisteminin yapısı,
- Mali tabloların hazırlanma düzeyi,
- Mali analiz tekniklerinin uygulanma düzeyi,
- Muhasebecinin stratejik kararlara katılım düzeyi,
- Stratejik karar kriterleri

4.3.6. Hipotezler

1. Yöneticinin bilgi ve tecrübe alanının farklılığı, örneğin kullanılan muhasebe dilinin yönetici tarafından anlaşılabilmesi, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü olumsuz yönde etkilemektedir.
2. Yönetimin iletişime açık olma derecesi, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.

3. Muhasebecinin tutum, duygu ve tarafgirlik derecesi, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
4. Muhasebecinin işletme içindeki makam ve saygınlık derecesi, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
5. Yönetici ile muhasebeci arasındaki karşılıklı önyargıların varlığı, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü olumsuz yönde etkilemektedir.
6. Tarafların iletişim becerilerinde var olan eksiklik, (örneğin konuşma-yazma veya duyma-dinleme problemleri), yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü olumsuz yönde etkilemektedir.
7. Taraflar arasındaki kültürel farklılıklar yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü olumsuz yönde etkilemektedir.
8. Psikolojik faktörler (örneğin her konuda karşılıklı güven duygusu), yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
9. İşletmelerdeki teknolojik araçların kullanım düzeyi, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
10. Yönetime bilgi verme sıklığı, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
11. İşletmede formel veya informal iletişim kanallarının kullanımı, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
12. Muhasebe departmanları ile işletmede bu-

- lunan diğer departmanların birbiri arasındaki çekişme, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü olumsuz yönde etkilemektedir.
13. İşletmede hâkim örgüt kültürü (örneğin bireysel-grup kararı ya da otokratik-demokratik yönetim), yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
 14. İşletmelerdeki organizasyonel kademe yapısı, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
 15. Yönetim bilgi sisteminin yapısı, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
 16. İşletme yönetiminin karar almaya ayıracağı zaman ve yöneticiye bilgi sunmadaki zamanlama, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
 17. Yönetimce karşılaşılan sorunlarda sorunun muhasebe boyutunun daima düşünülme derecesi, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
 18. Mali tabloların hazırlanma düzeyi, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
 19. Mali analizlerin yapılma derecesi, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
 20. Muhasebecinin stratejik kararlara katılma düzeyi, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.
 21. Muhasebe departmanının stratejik kararlara yönelik hazırladığı bilgiler için kullandığı kriterlerin niteliği, yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkilemektedir.

4.4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLER VE YORUM

Yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolü üzerinde etkili olan; iletişim süreci, karar alma süreci ve muhasebe departmanının iç organizasyonu olmak üzere üç temel değişkenin varlığı söz konusudur. Veriler analize tabi tutulurken sınıflamada yine bu üç temel değişkenden hareket edilmiştir. Analiz yapılırken, öncelikle belirlenen bağımsız değişkenlere verilen cevapların genel dökümü verilmiş, daha sonra bağımlı değişken ile bağımsız değişken ilişkilerinin yanında varsa iki ayrı bağımsız değişken arasındaki ilişkileri gösteren “Karşılaştırmalı Tablo” verilerinden de faydalanılmıştır

4.4.1. Muhasebe Departmanı Yöneticileri ve İşletme ile İlgili Genel Bilgiler**Tablo 4.1: Muhasebe Yöneticilerinin Eğitim Durumu**

Muhasebe Yöneticilerinin Eğitim Durumu		
EĞİTİM SEVİYESİ	ADET	%
Ortaokul	2	3.0
Lise	16	24.2
Meslek Yüksek Okulu	18	27.3
Fakülte	30	45.5
Toplam	66	100

Anket kapsamındaki 66 işletmeden 30 işletmenin muhasebe yöneticisinin fakülte mezunu, 18'inin meslek yüksek okulu mezunu, 16'sının lise ve 2'sinin de ortaokul mezunu oldukları belirlenmiştir.

Tablo 4.2: Muhasebe Yöneticilerinin Tecrübesi

Muhasebe Yöneticilerinin Tecrübesi		
TECRÜBE DURUMU	Adet	%
Bir yıldan az	2	3.0
1-5 yıl	38	57.6
6-10 yıl	12	18.2
11- 15 yıl	4	6.1
16-20 yıl	8	12.1
Yirmi yıldan fazla	2	3.0
Toplam	66	100

Tablodan da görüldüğü gibi anket kapsamındaki muhasebe yöneticilerinin %57,6'sının 1 ile 5 yıl arasında tecrübeye sahip oldukları tespit edilmiştir. Muhasebe yöneticilerinden %18,2'si 6 ile 10 yıl, %12'si ise 16 ile 20 yıl arasında tecrübe sahibi olduklarını belirtmişlerdir

Tablo 4.3: İşletmelerin Hukuki Yapısı

İşletmelerin Hukuki Yapısı		
HUKUKİ YAPI	Adet	%
Anonim şirket	64	97.0
Limited şirket	2	3.0
Toplam	66	100

Anket kapsamındaki 66 işletmeden 64'ü anonim şirket, 2'si ise limited şirket olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.4: İşletmelerin Sermaye Yapısı

İşletmelerin Sermaye Yapısı		
SERMAYE YAPISI	Adet	%
Özsermaye ağırlıklı	18	27.3
Öz sermaye ve yabancı kaynak birlikte kullanılıyor	48	72.7
Toplam	66	100

Anket kapsamındaki 66 işletmeden 18'i sadece özsermaye ile çalıştıklarını, 48'i ise hem öz sermaye hem de yabancı kaynakla çalıştıklarını ifade etmişlerdir

Tablo 4.5: SM / SMMM ile Çalışan İşletme Sayısı

Serbest Muhasebeci/Serbest Muhasebeci Mali Müşavir İle Çalışan İşletme Sayısı		
MEVCUT DURUM	Adet	%
Var	56	84.8
Yok	10	15.2
Toplam	66	100

Anket kapsamına alınan işletmelerden %84.8'i işletme dışında bir serbest muhasebeci veya serbest muhasebeci mali müşavir ile çalıştığını belirtmektedir. Bir Serbest Muhasebeciye ya da Serbest Muhasebeci Mali Müşavir'e bağlı olmadığını ifade eden işletme sayısı ise %15.2 ile sınırlı kalmıştır

4.4.2. Çalışmanın Bağımlı Değişkeni ile İlgili Bilgiler

Çalışmanın bağımlı değişkeninin; "işletmelerde karar almada muhasebe departmanından elde edilen bilgilerin işlevi ve önemi" olduğu, daha önce belirtilmişti. Çalışmanın bağımsız değiş-

kenleri, belirlenen bu bağımlı değişken çerçevesinde oluşturulduğundan, bağımsız değişkenlerle ilgili diğer tablolara geçmeden önce bağımlı değişkene ilişkin elde edilen bilgilerin uygulama kapsamına dahil edilmesi uygun görülmüştür.

Bu açıklamalar altında, "muhasebe departmanı tarafından yapılan işlemler sonucunda üretilen bilginin yönetici tarafından gerekli şekilde kullanıldığına inanıyor musunuz?" şeklinde düzenlenerek muhasebe yöneticilerine yöneltilen anket sorusuna verilen cevaplar şu şekilde tablolaştırılmıştır;

Tablo 4.6: Bağımlı Değişkene İlişkin Veriler

Muhasebe Bilgilerinin Yönetim Tarafından Kullanıldığına Olan İnanç		
GÖRÜŞ	Adet	%
Kullanıldığına inanıyorum	49	74.2
Kullanıldığına inanmıyorum	17	25.8
Toplam	66	100

Anket kapsamına alınan muhasebe yöneticilerine “muhasebe departmanında yapılan işlemler sonucunda üretilen bilgilerin üst yönetim tarafından gerekli şekilde kullanıldığına inanıyor musunuz?” şeklinde yöneltilen soruya 49 muhasebeci (%74.2) olumlu cevap bildirmiştir. Üretilen bilgilerin gerekli şekilde kullanıldığına inanmayan muhasebeci sayısı ise 17’dir

İlk bakışta, tablonun çizdiği çerçeve, olumlu bir hava uyandırmaktadır. Ancak çalışmanın ilerleyen kısımlarında yapılan karşılaştırmalı tablolar bu soruya verilen olumlu cevapların, çapraz ilişki kurulan diğer değişkenlere verilen cevaplarla çeliştiğini, işletmelerde bazı konularda sorunun yaşandığını ortaya koymaktadır

Muhasebe departmanının ürettiği bilginin niteli-

ğinin, kullanılan iletişim kanalının ve yönetimin karar alma noktasında izlediği yolun birlikte değerlendirilmesi, daha sağlıklı bilgilere ulaşmamızı sağlamıştır

4.4.3. İletişim Sürecinden Kaynaklanan Sorunlar

4.4.3.1. Yöneticinin Bilgi ve Tecrübe Alanına İlişkin Verilerin Analizi

Yöneticilerin bilgi ve tecrübe alanlarının farklı olması, işletmelerdeki muhasebe departmanınca kullanılan dilin anlaşılmasına, bu da yönetici ile muhasebeci arasında iletişim kopukluğuna neden olabilmektedir. Bu hipotezden hareketle, cevaplayıcılara yöneltilen sorulardan elde edilen bilgiler şu şekilde listelenebilir.

Tablo 4.7: Yöneticinin Bilgi ve Tecrübe Alanına İlişkin Veriler

MUHASEBE BİLGİLERİYÖNETİCİYE SUNULURKEN, KULLANILAN MUHASEBE TERİMLERİNİNANLAŞILABİLME DERECEŚİ		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Bilanço, gelir tablosu vb. teknik formların kullanılması yeterli oluyor	20	30.3
Hesap kalemlerinin ve terimlerin ayrıca açıklanması gerekiyor	18	27.3
Bazı kalem ve terimlerin ne anlama geldiği yönetici tarafından sorulabiliyor	28	42.4
TOPLAM	66	100.0

Tablodan görüldüğü gibi muhasebe servisinde sunulan bilgilerde kullanılan muhasebe terimlerinin %30.3 oranında anlaşıldığı; %42.4 oranında ise kısmen anlaşıldığı belirtilmektedir. Bu veriler, iletişimde muhasebe dilinin anlaşılmasından kaynaklanan sorunların önemli oranda yaşanmadığını göstermektedir (%72.7). Muhasebe kalem ve terimlerinin yönetim tarafından anlaşılmasında sorun olduğunu belirten cevaplayıcı oranı ise % 27.3'tür.

Muhasebe dilinin yöneticilerce anlaşılabilirliği ile yönetime bilgi verme sıklığı ve iletişime açık olma derecesi arasında kurulan ilgiden hareketle elde edilen karşılaştırmalı tablo verileri de muhasebe departmanı ile üst yönetim arasında bu konuda çok sıkıntı yaşanmadığını göstermektedir.

Yönetime bilgi sunmada teknik formların yeterli olduğunu belirten 20 kişiden 12'si (%60), belirlenen standart zaman aralıklarında, bilgi sunulduğunu belirtmektedir. Yönetime bilgi sunmada standart zaman aralıklarının kullanılması, yönetimin muhasebe terimlerini anlayabilmesinden kaynaklanmaktadır. Nitekim aynı 20 kişiden 10'u (% 50) aynı zamanda yöneticinin

muhasebe dilini anladığı kanaatindedirler. Bazı terimlerin açıklanması gerektiğini söyleyen 28 kişiden 12'si (%42) yöneticilerin iletişime açık olduklarını da belirtmektedirler. Yöneticilerin iletişime açık olması ile kullanılan muhasebe dilinin anlaşılması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İletişime açık olan yönetici, muhasebe elemanlarınca kullanılan terimleri anlamaya yönelik çaba da göstermektedir.

4.4.3.2. Yöneticinin İletişime Açık Olma Derecesine İlişkin Verilerin Analizi

Yönetim ile muhasebe departmanı arasında, yöneticinin iletişime açık olma derecesi, muhasebe organizasyonu ile ilişkilerde doğrudan etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişime açık olan yönetici, muhasebe departmanının alınacak karar hakkında veya herhangi bir konuda görüşüne başvurarak, soruna çok yönlü bakabilme avantajına sahip olacaktır ve yöneticinin bu özelliği, özellikle karar aşamasında alınacak kararda isabet derecesini artırıcı bir rol de oynayacaktır. Bu görüşler doğrultusunda hazırlanan anket sorusunda verilen cevapların dökümü aşağıda sunulmaktadır:

Tablo 4.8: Yöneticinin İletişime Açık Olma Derecesi

YÖNETİCİYLE BİLGİ ALIŞVERİŞİNDE YÖNETİCİLERİN İLETİŞİME AÇIK OLMAMASINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR OLUYOR		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Evet	10	15.2
Kısmen	30	45.5
Hayır	26	39.4
TOPLAM	66	100.0

Cevaplayıcılardan %39.4'ü yönetimin iletişime açık olmamasından kaynaklanan bir sorunun hiç yaşanmadığını belirtmektedirler İletişim konusundaki sorunlara yönetimin iletişime açık olmaması ise, %15.2 oranında etki etmektedir

% 45.5 oranında da iletişime açıklık konusunda kısmen sorunlar yaşandığı belirtilmiştir İletişimde yaşanan kısmî sorunların tespit edilmesi amacıyla yapılan karşılaştırmalı analizlerde görülmüştür ki iletişime açıklıkta kısmen sorun olduğunu söyleyen 30 kişiden 20'si (%66), aynı zamanda kültürel farklılıklarda da kısmen sorunlar yaşandığını belirtmişlerdir Dolayısıyla iletişime açıklık noktasında yaşanan sorunların yönetici ile muhasebe yöneticisi arasındaki eğitim, tavır ve yaklaşım farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim yöneticinin iletişime açık olması noktasında sorun olmadığını belirten 26 kişiden 18'i (%69) iletişimde kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunların yaşanmadığını ifade etmişlerdir.

Yine karşılaştırmalı tablolardan hareketle; iletişimde açıklıkta sorun olmadığını belirten 26 kişiden 14'ü (%53) aynı zamanda söylenenlerin karşılıklı anlaşılmasında da sorun olmadığını belirtirken, kısmen sorunlu olan 30 kişiden 24'ü (%80) iletişime açıklıkta da kısmen sorunlu olduğunu belirtmiştir. Bu durumda iletişime açıklıkta kısmen sorunlu olduğunu ifade edenlerin, bu sorunu yaşamalarının sebebinin iletişim becerilerindeki eksikliklerden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

4.4.3.3. Muhasebecinin Tutum, Duygu ve Tarafgirlik Derecesine İlişkin Verilerin Analizi

Yönetim kararlarının alınmasında muhasebe organizasyonunun rolünü etkileyen diğer bir değişken de muhasebecinin tutum, duygu ve tarafgirlik derecesi olarak belirlenmiş ve bu değişkenin ölçümüne ilişkin anket sorusuna, verilen cevapların dökümü aşağıdaki çizelgede listelenmiştir.

Tablo 4.9: Muhasebecinin Tutum, Duygu ve Tarafgirliğine İlişkin Veriler

YÖNETİME BİLGİVERME KONUSUNDA AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ GEÇERLİDİR?		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Genellikle olumlu bilgiler bildiriliyor, olumsuz durumlar serviste çözülmeye çalışılıyor	14	21.2
Olumlu ve olumsuz her bilgi iletiliyor	48	72.7
Diğer	4	6.1
TOPLAM	66	100.0

Tablodan görüldüğü gibi, muhasebe departmanlarının ürettiği olumlu ve olumsuz bilgilerin hepsinin yönetime iletilmesi oranı %72.7'dir. Bu oran, iletişim sürecinde muhasebe departmanının tutum, duygu ve tarafgirliğinden kaynaklanan sorunların en alt seviyede olduğunu göstermektedir.

Yapılan karşılaştırmalı analizde olumlu ve olumsuz her türlü bilginin yönetime sunulduğunu belirten 48 kişiden 30'unun (%62.5), yönetimle ilişkilerinde informal kanalları tercih ettikleri görülmüştür. Bu durum, küçük ve orta ölçekli işletmelerin genel özellikleri ile de zaten örtüşmektedir; bilindiği gibi KOBİ'lerde üst yönetim ile departmanlar arasında sınırları belirlenmiş formel iletişim kanallarından ziyade, sınırları belirlenmemiş, çapraz ilişkilerin varlığını da destekleyen informal iletişim kanallarının geçerli olduğu ifade edilmektedir. Organizasyonel kademelenmeyle ilgili anket sorusuna verilen cevaplar da uygulama kapsamındaki işletmelerde ağırlıklı olarak (% 69.7) informal kanalların kullanıldığı bilgisine ulaşılmıştır ki bu da yukarıda ifadelendirilmeye çalışılan sonucu desteklemektedir.

Bu durum ilk bakışta bize iletişim sürecinde sorun olmadığı hissini vermektedir Ancak teknik

dille iletişimde “anlamsal engel”e ya da “anlamsal gürültü”ye sebep olan faktörler arasında, yöneticinin aşırı bilgilendirilmesinin, ya da yöneticiye aşırı bilgi yüklenmesinin ilk başta gelen faktör olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu iletişim biçiminin ileride bir takım sorunlar doğurabileceği söylenebilir; ulaşılan bütün bilgilerin belirli bir tasnife tabi tutulmadan yönetime doğrudan ulaştırılması, önemli bilgilerin, daha önemsiz bilgiler arasında kaybolmasına sebep olabilir. Aynı zamanda teknik olarak iletişim sürecinde mesaj alışverişinin birtakım sembol ve işaretler yardımıyla kodlandığı düşünülürse, göndericinin (burada muhasebecinin) çok sayıda sembol kullanması gerekmektedir ve kullanılan bütün sembollerin de alıcının (yöneticinin) muhayyilesinde bir karşılığının bulunması gerekmektedir. Bu da daha önce değinildiği üzere, yöneticinin çok sayıda sembolü anlamlandırması için bir hayli çaba sarfetmesi anlamına gelir ki söz konusu durum, iletişim süreci açısından olumsuzluklar doğurmaktadır

4.4.3.4. Makam ve Saygınlık Derecesine İlişkin Verilerin Analizi

Muhasebecinin makam ve saygınlık derecesine ilişkin anket sorusuna verilen cevapların dökümü aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.10: Makam ve Saygınlık Derecesine İlişkin Veriler

BÜRO TAHSİSİ, ARAÇ, SEKRETERYA VB. KONULARDA YÖNETİMDEN NE ÖLÇÜDE DESTEK SAĞLANIYOR?		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Yeterli destek sağlanıyor.	36	54.5
Kısmen destek sağlanıyor	26	39.4
İsteklerimiz önemsenmiyor.	4	6.1
TOPLAM	66	100.0

Tablodan görüldüğü gibi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi konusunda muhasebe departmanlarına çoğunlukla yeterli desteğin sağlandığı ifade edilmektedir (%54.5). Kısmen destek sağlandığını ifade eden cevaplayıcı sayısı ise 26'dır (%39.4).

Bağımlı değişkenle yapılan karşılaştırmada ise ankete katılanların bütünü %43'ü (66 kişiden 29'u), hem yeterli desteğin sağlandığını, hem de yöneticilere sunulan bilgilerin fonksiyonel olduğunu ifade etmişlerdir. Bu oran, bağımlı değişkene olumlu cevap verenlerin %59'una (49 kişiden 29'u) karşılık gelmektedir.

Bu olumlu tabloya rağmen stratejik kararların neden yeterli seviyede üretilmediği sorusuna birinci derecede önemli faktör olarak yönetimden talep olmamasını gösteren 26 muhasebeciden 16'sı (%61.5), yönetimden kendilerine yeterli desteğin sağlandığını da ifade etmektedirler. Bu oran bizi, uygulama kapsamına alınan işlet-

melerde, yönetime bilgi verme noktasında yönetimden ziyade muhasebe organizasyonlarının belirleyici olması gerektiği sonucuna götürmektedir. Bu noktada stratejik kararlara yönelik bilgi üretilmemesinin temel sebebini yönetimden talep gelmemesine bağlayan 26 muhasebeciden 20'si (%77) yönetimce muhasebe verilerinin gerekli şekilde kullanıldığını da ifade etmiştir. Bu veriler bize gösteriyor ki, stratejik kararlara yönelik bilginin yeterince üretilmemesi, yöneticinin özellikle stratejik kararlarda hangi bilgiye ihtiyacı olduğunu bilememesinden ve muhasebe departmanının bu noktada yönetime yeterli desteği sağlayamamasından kaynaklanmaktadır.

4.4.3.5. Karşılıklı Önyargılara İlişkin Verilerin Analizi

Yönetim ile muhasebe departmanı arasında karşılıklı önyargıların varlığına ilişkin veriler aşağıdaki çizelgede şu şekilde belirtilmiştir.

Tablo 4.11: Karşılıklı Önyargıların Varlığına İlişkin Veriler

MUHASEBE BİLGİLERİNİN YÖNETİME İLETİLMESİ VE YÖNETİM TARAFINDAN SERVİSİN BİLGİLENDİRİLMESİNDE GEREKLİ HASSASİYET GÖSTERİLİYOR MU?		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Muhasebeyi ilgilendiren bilgiler ciddiyetle karşılıklı iletilir	46	69.7
Servisin bilgilendirilmesinde yöneticinin ciddiye almamasından kaynaklanan sorunlar oluyor	8	12.1
Bilgi aktarımında hem bizden hem de yöneticiden kaynaklanan sorunlar oluyor	12	18.2
TOPLAM	66	100.0

Tabloda, yönetim ile muhasebe departmanı arasında bu değişkene ilişkin önemli bir sorunun yaşanmadığı görülmektedir. Muhasebeyi ilgilendiren bilgilerin ciddiyetle karşılıklı olarak iletildiğini belirten muhasebecilerin oranının %69.7 gibi belirgin bir rakama karşılık gelmesi değişkene ilişkin görüşün bu yönde olmasında temel etkidir.

Daha önce iletişime açıklık ve yöneticinin bilgi ve tecrübe alanı ile ilgili yapılan yorumlarla bu sonuçlar arasında uyumluluk olduğu düşünülmektedir; iletişimde açıklıkta yönetici ile önemli bir sorun yaşanmayan bir örgüt ortamında, karşılıklı bilgi iletilmesinde de sorun yaşanması zaten beklenmezdi.

Muhasebecilerden sadece 8'i (%12.1) servisin bilgilendirilmesinde yöneticinin ciddiye alınmasından kaynaklanan bir takım sorunların varlığına işaret etmektedir.

Bilgi aktarımında hem yöneticiden hem kendilerinden kaynaklanan bir takım sorunların var olduğunu belirten cevaplayıcı sayısı 12'dir (%18.2).

Yöneticilerin kendilerini ciddiye almamalarından kaynaklanan sorunların varlığına işaret edenlerle kısmen sorun olduğunu söyleyenlerin toplam oranı, %30.3 olarak görülmektedir. Söz konusu bu işletmelerde, yönetici ile muhasebe departmanı arasında ciddi sorunların var olduğu tespitini yapmak gerekmektedir. Bu işletmelerde yönetim ile muhasebe departmanı arasındaki karşılıklı veya tek yönlü önyagılar, muhasebecinin ürettiği bilginin niteliği etkileyeceği bir rol de oynamaktadır; nitekim bağımlı değişkenle bu değişken arasında kurulan çapraz ilişkide; yönetici tarafından kısmen ya da tamamen ciddiye alınmamasından kaynaklanan sorunların var olduğunu söyleyen 20 cevaplayıcıdan 8'i (%40), aynı zamanda yöneticinin, üretilen muhasebe bilgilerini gerektiği gibi kullandığına inanmadığını da belirtmiştir.

4.4.3.6. İletişim Becerilerine İlişkin Verilerin Analizi

İletişim becerilerinin analizine ilişkin verilerin dökümü aşağıdaki çizelgede şöyle belirtilmiştir.

Tablo 4.12: İletişim Becerilerine İlişkin Veriler

YÖNETİMLE BİLGİ ALIŞVERİŞİNDE SÖYLENİLENLERİN KARŞILIKLI ANLAŞILMASI KONUSUNDA SORUNLAR YAŞANIYOR MU		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Hiçbir sorun yaşanmıyor	24	36.4
Bazı konuların tekrar tekrar açıklanması gerekiyor	36	54.5
Taraflarda dinleme ve anlama problemi sürekli yaşanıyor	6	9.1
TOPLAM	66	100.0

Söylenenlerin karşılıklı anlaşılmasında hiçbir sorunun yaşanmadığını söyleyen muhasebeci sayısı tablodan da görüldüğü gibi 24'tür (%36.4).

Bu soruya verilen cevapların ağırlıklı olarak bazı konularda tekrar tekrar açıklanma ihtiyacı duyulduğu noktasında yoğunlaştığı yine tablo verilerinden gözlenmektedir (%54.5). Bu da taraflar arasında iletişim becerilerinden kaynaklanan sorunların kısmen var olduğunu göstermektedir.

Bu yoğunluktan hareketle yapılan karşılaştırmalı tablolara baktığımızda; bazı konuların tekrar tekrar açıklanması gerektiğini belirten 36 kişiden 30'u (%83) bu sorunun, yöneticinin bilgi ve tecrübe alanının muhasebe terimlerini anlamaya elverişli olmamasından kaynaklandığını belirtmiştir.

Yapılan bir diğer karşılaştırmada ise bu 36 kişiden 20'si (%55), sorunun kısmen kültürel farklı-

lıklardan kaynaklandığını ifade etmiştir.

Bu ilişkiler göstermektedir ki anket kapsamına alınan işletmelerde iletişim becerilerindeki eksikliklerden kaynaklanan kısmi sorunların sebebi, taraflar arasındaki kültürel farklılıklar ve yöneticinin bilgi ve tecrübe alanının muhasebe dilini anlama noktasında nisbeten yetersiz konuşma düşmesidir.

Anket kapsamındaki işletmelerde iletişim becerilerinin eksikliğinden kaynaklanan sorunların iletişime açıklık konusunda da yöneticiyi ve muhasebeciyi zor duruma düşürdüğü, daha önceki iletişime açıklık derecesinin incelendiği tabloda da karşımıza çıkmıştır.

4.4.3.7. Kültürel Farklılıklara İlişkin Verilerin Analizi

Kültürel farklılıklara ilişkin anket sorusuna verilen cevaplar şu şekilde listelenmiştir.

Tablo 4.13: Kültürel Farklılıklara İlişkin Veriler

SERVİS-YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARDAN KAYNAKLANAN SORUNLARIN VARLIĞI		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Evet	10	15.2
Kısmen	32	48.5
Hayır	24	36.4
TOPLAM	66	100.0

Tablodaki rakamlar, uygulama kapsamındaki işletmelerde, muhasebeci ile yöneticiler arasında, iletişimde kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunların kısmen varolduğuna işaret etmektedir; anket kapsamındaki muhasebecilerin %15.2'si sorun olduğunu belirtirken, %48.5'i kısmen sorunların yaşandığı görüşündedirler

Karşılaştırmalı tablolardan; kısmen sorun yaşandığını söyleyen 32 kişiden 28'i (%87.5) bu konuda sorun yaşanmasının sebebini, işletmelerde informel ilişki biçiminin daha ön planda olmasına bağlamaktadır. Yönetici ile bir başka orta ya da üst düzey yönetici kanalıyla değil de doğrudan ve resmi olmayan kanaldan iletişim sağlayan muhasebe yöneticisi, kültürel farklılıkları daha belirgin şekilde hissetmektedir, çünkü yönetici ile iletişim sayısı, formel iletişim biçiminin gerektirdiğinden daha fazla olmaktadır.

Aynı sonucu destekleyen bir diğer karşılaştırma

ise, kısmen kültürel sorun yaşandığını belirten 32 kişiden 30'unun (%94) yönetici ile bilgi alışverişinde yüz yüze görüşmenin tercih edildiğini belirtmiş olmalarıdır.

Kültürel farklılıklardan dolayı bir takım sorunların yaşanmadığını belirten cevaplayıcı sayısı ise 24'tür. Anket sorusuna bu yönde cevap verenlerin kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunları en alt düzeyde yaşadıkları görülmektedir.

4.4.3.8. Psikolojik Faktörlere İlişkin Verilerin Analizi

Özellikle karşılıklı güven noktasında psikolojik faktörlerden kaynaklanan sorunlar, işletmelerde iletişim sürecinin etkinliğini engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bu ilişkinin hangi derecede olduğunun ölçülmesi amacıyla hazırlanan anket sorusuna verilen cevaplar, aşağıda listelenmiştir.

Tablo 4.14: Psikolojik Faktörlere İlişkin Veriler

MUHASEBE SERVİSİ İLE İLGİLİ İŞLEMLERİN YAPILMASINDA, ÖZELLİKLE HARCAMA KONUSUNDA (YETKİ VE SORUMLULUK İLİŞKİSİ AÇISINDAN) YÖNETİMİN TUTUMU NEDİR?		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Muhasebeyi ilgilendiren konularda tüm yetki servisimizdedir	8	12.1
Belirli işlemler yönetimden izin alınarak yapılıyor	50	75.8
Yetki gerektiren işlemleri bizzat yönetim yerine getiriyor	8	12.1
TOPLAM	66	100.0

Tablodaki verilerden, muhasebe ile ilgili işlemlerde üst yönetimin yetkilendirme konusundaki çekimser tavrı belirgin olarak izlenmektedir.

Uygulama kapsamındaki işletmelerin hepsinin KOBİ niteliğinde bir yapılanma arz etmeleri, üst yönetimin yönetici-sahip konumunda olması sonuçların yukarıda belirtilen şekilde çıkmasını etkileyen temel unsurdur.

Belirli işlemlerin yapılmasında üst yönetimden izin alınması gerektiğini belirten 50 kişiden 42'si (%84), doğrudan üst yönetime bağlı olduğunu da belirtmiştir. Hem doğrudan üst yönetime bağlı olma derecesinin bu kadar yoğun olması, hem de bu duruma rağmen yöneticinin muhasebeyi ilgilendiren bütün işlemlerde muhasebe departmanına bütün yetkiyi kullandırtmaması, anket kapsamında bulunan işletmeler-

de iletişim sürecinin etkinliğini azaltıcı bir rol oynamaktadır.

Ankete katılan 66 muhasebeciden 40'ı (%60) hem rutin bilgiler için hem de hemen her konuda muhasebe departmanlarına başvurulduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. KOBİ'lerin genel özelliğini yansıtan bu durum, muhasebenin profesyonel anlamda bir departman olmaktan ziyade ara bir süreç olarak algılandığı izlenimini vermektedir. Dolayısıyla %60'lık bu kesimin belirli konularda izin alınması gerektiğini ifade etmeleri, bu değerlendirmenin doğal sonucudur.

4.4.3.9. Teknolojik Araçların Kullanım Düzeyine İlişkin Verilerin Analizi

Uygulama kapsamındaki işletmelerde yönetim-servis ilişkilerinde kullanılan teknolojik tercihlere ilişkin veriler şöyle listelenmiştir.

Tablo 4.15: Teknolojik Araçların Kullanım Düzeyine İlişkin Veriler

YÖNETİME BİLGİ SUNMADASERVİSİNİZ HANGİTEKNİK İMKANLARA SAHİPTİR?		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Yüz yüze görüşme tercih edilmektedir	28	42.4
Teknolojik araçlar (telefon, fax, bilgisayar) kullanılmakta	6	9.1
Her ikisi de kullanılıyor	32	48.5
TOPLAM	66	100.0

İletişim sürecini engelleyen faktörlerden “fiziksel gürültü” olgusunun ölçümüne yönelik hazırlanan bu anket sorusuna verilen cevaplardan anlaşıldığı kadarıyla, uygulama kapsamındaki işletmelerde fiziksel gürültü düzeyinin iletişim sürecini önemsenecek düzeyde etkilemediği görülmektedir.

Çünkü yine KOBİ yapılanmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkan yüz yüze görüşmenin tercih ediliyor olması, fiziksel gürültü faktörlerini engelleyen nitelik arz etmektedir. Nitekim bu değişkene cevap verenlerden %90.9'luk kesim, kısmen ya da tamamen üst yönetim ile doğrudan yüz yüze görüşüldüğünü ifade etmişlerdir.

Bununla birlikte anlamsal ya da semantik gürültü konusunda daha önce yapılan vurguyu başka bir karşılaştırmalı tablo verilerinden hareketle burada da yinelemek yerinde olacaktır; Olumlu

ve olumsuz her türlü bilginin üst yönetime doğrudan ulaştırıldığını ifade eden 48 kişiden 42'si (%87.5) aynı zamanda iletişimde yüz yüze görüşmenin tercih edildiğini de belirtmişlerdir.

Bu durum, yönetimin bilgilenmesi açısından olumlu bir yaklaşım olarak algılansa da yönetimin çok sayıda sembolü anlamlandırmak zorunda kalması açısından sürece olumsuz etki yapmaktadır. Ancak KOBİ'lerde yöneticilerin sahip-yönetici konumunda olmaları, işletmelerdeki en ufak finansal hareketten kendilerini sorumlu hissetmektedir. Burada profesyonel yönetim anlayışının eksikliği kendini daha belgin hissetmektedir.

4.4.3.10. Bilgi Sunma Sıklığına İlişkin Verilerin Analizi

Muhasebe servislerinin yönetime bilgi sunma sıklığına ilişkin anket sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki çizelgede şöyle belirlenmiştir.

Tablo 4.16: Yönetime Bilgi Sunma Sıklığına İlişkin Veriler

SERVİSİN YÖNETİME BİLGİ SUNMASIKLIĞI VE ŞEKLİ NEDİR?		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Standart bilgiler, günlük, haftalık, aylık periyotlarla sunulmaktadır	34	51.5
Sadece yönetim talep ederse bilgi sunulmaktadır	4	6.1
Önemli bulunan bilgiler, yönetim istemeden sunuluyor	16	24.2
Önemli olup olmadığına bakılmadan bütün bilgiler anında yönetime sunulmaktadır	12	18.2
TOPLAM	66	100.0

Uygulama kapsamındaki işletmelerin muhasebe departmanlarında bilgi üretme şeklinin ağırlıklı olarak standart bilgilerin sunumu şeklinde olduğu tablodan gözlenmektedir; muhasebeciler, yönetime %51.5 oranında standart raporları belirli periyotlar halinde sunmaktadır. Bu orandan hareketle daha önceki tablolarda, yöneticinin bilgi ve tecrübe alanı ile bu değişken arasında ilgi kurulmuş ve raporlamanın standart hale dönüştürülmesinin iletişim sürecini olumlu şekilde etkilediği sonucu çıkarılmıştı. Bununla birlikte, yöneticinin stratejik karar alma noktasında muhasebe departmanından bilgi istemesinin, bilinen standart raporlardan ziyade standardı belirlenmemiş raporlar ya da şifahi bilgilerle de olabileceği düşünüldüğünde, bu verilerden yönetim kararlarına ilişkin daha geniş bilgilere ulaşma imkânını elde edebileceğimiz göz ardı edilmelidir. Nitekim aşağıdaki açıklamalar ve bulunan farklı ilişkiler, bu görüşten hareketle elde edilmiştir;

Önemli bulunan bilgilerin, yönetim istemese de yönetime ulaştırılması -bilginin niteliğinin stratejik karar almada kullanılabilir olması veri kabul edildiğinde- oranının yüksekliği, muhasebe departmanının etkinliğinin göstergesi olabilirdi. Çünkü karşılaştırmalı tablolardan elde edilen verilere göre; önemli bulunan bilgileri yönetim istemese de sunanların %81'i bu verilerin yönetim tarafından gereği gibi kullanıldığına inanırken, standart periyotlarla bilgi sunanların ancak %67'si gereği gibi kullanıldığına inanmaktadır. Ancak yukarıdaki tabloda bu oranın düşük olduğu (%24.2) görülmektedir.

4.4.3.11. İletişimde Formel-İnformel Kanalların Kullanım Düzeyine İlişkin Verilerin Analizi

Muhasebe servisleri ile yönetim arasında iletişimde formel-informel kanalların kullanımına ilişkin hazırlanan anket sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.17: Formel-İnformel Kanalların Kullanım Düzeyine İlişkin Veriler

VERİLERİN YÖNETİME SUNULMASINDA FORMEL-İNFORMEL KANALLARIN KULLANIM DÜZEYİ		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Bilgi alışverişi doğrudan üst yöneticiyle fakat resmi şekilde yapılmaktadır	8	12.1
İşletme müdürü ya da bir başka üst yönetici aracılığıyla yapılmaktadır	12	18.2
Resmi ilişkiler olmaksızın doğrudan üst yönetici ile görüşülmektedir	46	69.7
TOPLAM	66	100.0

Resmi ilişkiler olmaksızın doğrudan üst yönetici ile görüşme oranı %69.7'dir. Bu oran iletişim sürecinin etkinliğine işaret etmektedir. Ancak karşılaştırmalı tablo verileri, bu durumun olumsuzluklarına dikkat çeker nitelikte sonuçlar vermektedir; informal kanallar aracılığıyla iletişimde bulunan 46 muhasebeciden 14'ü (%30), sunulan bilgilerin yönetim tarafından gereği gibi değerlendirilmediği kanaatindedir.

Bu olumsuzluğun kaynakları araştırıldığında, şu bilgiler değerlendirme kapsamına alınabilir; yönetimle doğrudan ilişkide olduğunu söyleyen 46 kişiden 36'sı (%78), muhasebe işlemleri dışında işlerle de ilgilendiğini belirtmiştir. Yine bu 46 kişiden 18'i (%39) rutin işlemlerin vakit aldığını belirtmişlerdir

İnformel kanalların yoğun şekilde kullanımının, muhasebe departmanlarının, stratejik kararlara ilişkin bilgi üretiminde engel teşkil edebilecek bir yapı arz ettiği bu verilerden hareket edilerek

tespit edilebilir. Çünkü yöneticinin informal kanalları, muhasebeyi ilgilendiren işlemlerle birlikte muhasebe dışı bilgilere, yine muhasebe departmanından ulaşmak için kullanmaktadır.

Bununla birlikte informal kanalların çok kullanılmasının bir diğer sebebi ise rutin işlemlere yönelik bilgilerin sorulması olarak belirlenmiştir.

Anket kapsamındaki işletmelerde amacına uygun kullanılmayan informal kanal kullanımının, iletişim sürecinin etkinliğini artırmadan çok azaltır yönde etki yaptığı, karşılaştırmalı tablo analizlerinden de rahatlıkla görülmektedir.

4.4.3.12. İletişimde En Fazla Sorun Yaşanan Departmana İlişkin Verilerin Analizi

Muhasebe servislerinin bilgi alışverişinde en fazla sorun yaşadığı departmanın tespitine yönelik hazırlanan anket sorusuna verilen cevaplar, aşağıda listelenmiştir.

Tablo 4.18: Departmanlar Arasında Çekişmenin Varlığına İlişkin Veriler

İLETİŞİMDE EN FAZLA SORUN YAŞANAN DEPARTMAN HANGİSİDİR?		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Üretim	20	30.3
Pazarlama	17	25.8
Personel	17	25.8
Halkla İlişkiler	2	3.0
Orta Düzey Yönetici	10	15.2
TOPLAM	66	100.0

Tabloda görüldüğü gibi, muhasebe servisleri, işletme içindeki hemen hemen tüm servislerle önemli ölçüde sorunlu olduklarını belirtmişlerdir. Bu sorunların esas sebebi, muhasebe servislerinin doğrudan üst yönetime bağlı olması ve muhasebe dışı işlemlerle doğrudan sorumlu tutulmalarından kaynaklanmaktadır; karşılaştırılmalı tablo verilerine göre üretimle sorunlu olan 20 kişiden 15'i (%75), pazarlama ile sorunlu olan 17 kişiden 8'i (%47), personelle sorunlu 17 kişiden 15'i (%88) muhasebe dışı işlemlerle ilgilendiği için stratejik kararlara yönelik bilgi üretmediğini söylemektedir.

Ankete katılan 66 kişiden 58'i (%87), işletmenin özellikle pazarlama, üretim ve personel fonksiyonlarında sorun yaşandığını ve aynı zamanda doğrudan üst yönetime bağlı olduklarını

belirtmişlerdir. Bu durum, üst yönetimin, diğer departmanlarla bilgi alışverişinde de muhasebe servislerini kullandıklarını göstermektedir ve bu yaklaşım, muhasebe departmanlarının, stratejik kararlara yönelik bilgi üretimini engelleyen bir faktördür.

4.4.4. Karar Alma Sürecinden Kaynaklanan Sorunlar

İkinci temel değişken olarak belirlenen karar alma sürecine ilişkin oluşturulan bağımsız değişkenlerin değerlendirilmesi bu başlık altında yapılmaktadır.

4.4.4.1. Bireysel – Grup Kararı Ayrımına İlişkin Verilerin Analizi

Tabloda açık şekilde görülüyor ki, uygulama

Tablo 4.19: Bireysel-Grup Kararı Ayrımına İlişkin Veriler

YÖNETİCİ, KARAR ALIRKEN HANGİ YOLU İZLEMEDİR		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Sadece üst yönetim karar alır, bize bilgi vermez	4	6.1
İlgili servisin görüşü de alınır	20	30.3
Karar üst yönetimce alınır, servis sadece bilgilendirilir	26	39.4
Kararlar ortak alınır	10	15.2
Diğer	6	9.1
TOPLAM	66	100.0

kapsamındaki muhasebe servisleri, yönetimin karar alma sürecine katılamamaktadır “Kararı üst yönetim alır, ilgili servis sadece bilgilendirilir” diyen 26 kişiden 10’unun (%38), aynı zamanda muhasebe servislerinin ürettiği bilginin yönetimce gerekli şekilde kullanıldığına inanamaması, karar alma sürecine katılmamasından kaynaklanmaktadır. Bir başka karşılaştırmalı tablodan alınan bilgilere göre; aynı 26 kişiden 18’i (%69), yönetimden talep olmadığı için stratejik nitelikli bilgi üretilmediğini ifade etmişlerdir.

KOBİ’lerin genel özelliklerinden kaynaklanan sorunlar, bu noktada daha belirgin bir konuma da gelmektedir; KOBİ yöneticilerini daha çok yönetici-sahip konumunda bulunmaları, tek karar organı olarak kendilerini görmeleri sonucunu doğurmakta, bu da bireysel karar mekanizmalarının işletilmesinin daha ön plana çıkmasına sebep olmaktadır. Ayrıca grup kavramını öncele-

yen yeni işletme modellerinin (örneğin, Toplam Kalite Yönetimi) sadece üretim sürecini etkileyen bir faktör olarak algılanmaları, işletmelerdeki bireysel karar mekanizmalarını öne çıkaran bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Toplam Kalite Yönetimi’nin bir bakıma ilk adımı sayılan kalite belgesi alımı birçok işletmede sağlanmışken, bu sürecin daha sonraki aşamalarına geçişte, isteksizlik olmaktadır.

Anket kapsamındaki işletmelerde yönetim karar mekanizmasının bireysel mekanizma yönünde işletilmesi, örgüt kültürünün de demokratik yapıdan çok otokratik yapıya daha yakın olduğunu göstermektedir.

4.4.4.2. Organizasyonel Kademelenmeye İlişkin Verilerin Analizi

Muhasebe servisinin hangi birime bağlı olduğu konusunda sorulan anket sorusuna verilen cevaplar aşağıda sıralanmıştır

Tablo 4.20: Organizasyonel Kademelenmeye İlişkin Veriler

SERVİSİNİZ HANGİ BİRİME BAĞLIDIR?		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Doğrudan üst yönetime karşı sorumludur	58	87.9
İşletme müdürü veya şefi gibi bir orta düzey yöneticiye karşı sorumludur	2	3.0
Finansman konularından sorumlu kişi veya birime bağlıyız.	6	9.1
TOPLAM	66	100.0

Muhasebe fonksiyonunun organizasyonuna yönelik yapılan ve bizim de “önceki araştırmalar” kısmında değindiğimiz diğer çalışmalarda, muhasebe servislerinin genellikle finansman yöneticisine ya da finansmandan sorumlu üst yöneticiye bağlı olduğunu belirten tespitlerde bulunulmuştu. Bizim araştırmamızda ise bu olgu, büyük oranda farklılık göstermektedir; uygulama kapsamındaki muhasebe servislerinin % 87 gibi büyük bir kısmı, doğrudan üst yönetime bağlı olarak çalışmaktadır. İşletme müdürü, şefi, orta düzey yönetici ya da finansman konularından sorumlu kişiye bağlı olma oranı çok alt seviyede görünmektedir (% 9.1).

Doğrudan üst yönetime bağlı olan 58 kişiden 48’i (%82) hemen her konuda, hatta %44’ü sa-

dece rutin işlerde kendilerine başvurulduğunu belirtmişlerdir.

Daha önceki analizlerimizde de değinildiği gibi, bu sonuçta muhasebe servislerinin doğrudan üst yönetime bağlı olmasının, muhasebenin esas fonksiyonunun yerine getirmede, özellikle de stratejik bilgi üretiminde bir takım sakıncalara sebep olduğu sonucunu göstermektedir.

4.4.4.3. Yönetim Bilgi Sisteminin Yapısı ve Karar Verme Tekniklerinin Kullanım Düzeyine İlişkin Verilerin Analizi

İşletmelerde muhasebe bilgi sisteminin yapısına ve bilgi hazırlarken karar verme tekniklerinin kullanım düzeyine ilişkin hazırlanan anket sorusuna verilen cevaplar, aşağıda sıralanmıştır

Tablo 4.21: Yönetim Bilgi Sisteminin Yapısı ve Karar Verme Tekniklerinin Kullanılma Düzeyine İlişkin Veriler

SERVİSİNİZ YÖNETİME HANGİ DÜZEYDE BİLGİ SUNMAKTADIR?		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Finansal hareketlerin izlendiği bilanço ve gelir tablosu gibi standart raporlar ve cari hesap, stok, mal hareketlerinin takibine yönelik genel muhasebe raporları sunulmaktadır	40	60.6
Yukarıdakilerin yanında analize yönelik ek raporlar da sunulmaktadır	18	27.3
Raporlama sistemi, analize yönelik istatistikî metodlarla desteklenmektedir	2	3.0
Hepsi	6	9.1
TOPLAM	66	100.0

Uygulama kapsamındaki işletmelerde, muhasebe servislerinde bilgi üretim düzeyinin stratejik kararlar göz önüne alındığında çok düşük seviyede olduğu gözlenmektedir. Bilgilerin en alt seviyede üretildiğini belirten 40 kişiden 24'ü (%60); analize yönelik ek raporlar sunan 18 kişiden 13'ü (%72), yönetimden talep olmadığı için stratejik karar üretilmediğini belirtmektedir.

Ankete katılan 66 muhasebeciden 46'sı (%70) muhasebe dışı işlemlerden dolayı stratejik kararlara yönelik bilgi üretiminin yapılamadığını belirtmektedirler.

Anket kapsamındaki işletmelerde muhasebe bilgi sisteminin, daha çok rutin muhasebe işleme-

ri göz önüne alınarak oluşturulduğu gözlenmektedir; anket kapsamındaki işletmelerin %60'ı yönetime bilanço ve gelir tablolarına yönelik ya da cari hesaplara yönelik muhasebe bilgilerini sunduklarını belirtmektedir. Analize yönelik ek rapor sunanların ya da analize yönelik istatistikî raporlar sunanların oranı % 30 seviyesinde kalmaktadır.

4.4.4.4. Kararların Alınmasında Zaman Açısından Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Verilerin Analizi

Zaman açısından karşılaşılan sorunlara ilişkin hazırlanan anket sorusuna verilen cevaplar aşağıda sıralanmıştır

Tablo 4.22: Karar Alma Sürecinde Zaman Faktörüne İlişkin Veriler

VERİLERİN HAZIRLANMASINDA VE DEĞERLENDİRİLMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR NELERDİR?		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Teknik araçlar yeterli olduğu için kısa zamanda yöneticiye sunulabiliyor	52	78.8
Klasik dosyalamadan dolayı verilerin hazırlanması zaman alıyor	6	9.1
Veriler zamanında sunulmasına rağmen yönetici değerlemeye zaman ayırmıyor	8	12.1
TOPLAM	66	100.0

Tablo açık şekilde göstermektedir ki, uygulama kapsamındaki işletmelerde muhasebe departmanının ürettiği bilgi, yeterli teknolojik araçlar kullanma imkanından dolayı zamanında ve çok kısa zamanda yöneticiye ulaştırılabilmektedir (%78.8).

Teori kısmında, zaman faktörünün süreci iki yönden etkilediği belirtilmişti; bunlardan birincisinin, yönetime bilgi ulaştırılmasında harcanan zaman, ikincisinin ise yöneticinin karar alma işlemine ayırdığı zaman şeklinde sınıflandırıldığı ifade edilmişti. Verilen cevaplara bakıldığında ilk faktör açısından büyük ölçüde sorun yaşanmadığı gözlenmektedir İkinci faktörün sorun teşkil ettiğini belirten cevaplayıcı sayısı ise 8 kişi ile sınırlı kalmıştır (%12.1); belirtilen bu oran içinde değerlendirilen muhasebe departmanlarında yöneticinin zaman ayırmamasından kaynaklanan sorunların yaşandığı tespiti yapılabilir Zaman açısından belirgin bir sorun yaşanmama-

sı, bu değişken boyutundan değerlendirildiğinde karar alma ve iletişim süreçlerinin etkin olma şartlarının varlığına işaret etmektedir

Teknik araçların yeterli olmasından dolayı yönetime bilgi sunmada zaman açısından sorun yaşanmadığını söyleyen 52 kişiden 20'sinin (%38) aynı zamanda rutin işlemlerin çok zaman aldığını ifade etmesi ise, muhasebe yöneticisinin sahip olunan kıt zamanı, rutin işlemlerde kullandığının en önemli işaretlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır

4.4.4.5. Problemin Hacminde Muhasebe Boyutunun Değerlendirilmesine İlişkin Verilerin Analizi

Yöneticinin karar alırken muhasebe boyutunu hangi seviyede göz önünde bulundurduğuna ilişkin hazırlanan anket sorusuna verilen cevaplar aşağıda sıralanmıştır

Tablo 4.23: Problemin Hacminde Muhasebe Boyutunun Değerlendirilmesine İlişkin Veriler

BİR KONUDA KARAR ALINIRKEN SORUNUN MUHASEBE BOYUTU GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULUYOR MU?		
VERİLEN CEVAPLAR	ADET	%
Muhasebe bilgileri karara esas olması için değil, rutin bilgiler olarak istenmektedir	30	45.5
Alınacak her kararda muhasebe boyutu düşünülerek bilgimize başvuruluyor	24	36.4
Özellikle işletmenin geleceğine ilişkin stratejik kararlar alınırken mutlaka bilgimize başvuruluyor	8	12.1
Diğer	4	6.1
TOPLAM	66	100.0

Tablodan çıkan sonuç genelde olumlu görünmektedir; ankete katılan 66 muhasebe yöneticisinden 32'si (%48.5) alınacak her kararda ve özellikle de stratejik kararlarda muhasebe departmanından bilgi sorulduğunu belirtmektedir. Bu olumlu tabloya karşın, daha önceki ilişkilerden hareket edersek; informel kanalların kullanımının yoğunluğu ile problemin hacmi arasında kurulan çapraz ilişkide, hemen her konuda bilgi istenmesinin sebebinin, muhasebe departmanlarının muhasebe dışı işlemlerden de sorumlu tutulması olduğu göze çarpmaktadır.

Burada tablonun olumluluk belirtmesine rağmen yine aynı sebepten kaynaklanan sorunlara atıfta bulunulabilir; alınan her kararda muhasebe boyutunun göz önüne alınarak görüş sorulduğunu belirten 24 kişiden 18'i (%75) stratejik konularda yönetimden talep olmadığını da belirtiyor. Bu veriden hareketle, muhasebe servis-

den istenen bilgilerin niteliğinin stratejik kararlara değil de rutin ya da muhasebe dışı işlemlere ilişkin olduğu sonucu çıkarılabilir. Kaldı ki diğer karşılaştırmalı tablolardan elde edilen veriler de bu sonucu destekler niteliktedir.

4.4.5. Muhasebe Departmanının İç Organizasyonundan Kaynaklanan Sorunlar

Üçüncü temel değişkeni oluşturan muhasebe departmanının iç organizasyonundan hareketle oluşturulan bağımsız değişkenler aracılığıyla elde edilen verilerin analizi bu başlık altında yapılacaktır.

4.4.5.1. Mali Tabloların Hazırlanma Düzeyine İlişkin Verilerin Analizi

Muhasebe servislerinin mali tabloları hazırlama düzeyine ilişkin anket verileri aşağıda sıralanmıştır.

Tablo 4.24: Mali Tabloların Hazırlanma Düzeyi

SERVİSİNİZDE HANGİ MALİTABLOLAR HAZIRLANMAKTADIR?				
Hazırlanan Mali Tablolar	EVET		HAYIR	
	Adet	%	Adet	%
Bilanço	66	100	-	-
Gelir Tablosu	66	100	-	-
Satışların Maliyeti Tablosu	66	100	-	-
Fon Akım Tablosu	40	60.6	26	39.4
Nakit Akım Tablosu	38	57.6	28	42.4
Kar Dağıtım Tablosu	36	54.5	30	45.5
Özkaynaklar Değişim Tablosu	26	39.4	40	60.6

İşletmelerde mali tabloların hazırlanma düzeyinin temel belirleyicisinin yönetime bilgi sunmada ve karar almada veri tabanı oluşturmaktan ziyade, kanuni yükümlülükler olduğu ilk bakışta göze çarpan bir ayrıntıdır; kanunen hazırlanması zorunlu olan tabloların hazırlanma düzeyinin %100; diğer tabloların ise hazırlanma düzeyinin düşük seviyelerde olması bu görüşü desteklemektedir.

İşletmelerin hesap dönemi içinde mevcut durumunu yansıtan ve bilanço ile gelir tabloları olarak adlandırılan temel mali tablolardan hareketle hazırlanan diğer ek mali tabloların hazırlanma düzeyinin düşüklüğü, geleceğe yönelik karar almada ve planlama yapmada ilk aşamayı oluşturan mevcut durumun tespit edilmesi noktasında yöneticinin hareket alanını daraltıcı bir etki yapmaktadır. Üstelik bu mali tabloların geleceğe

yönelik tahminlemede kullanılan mali analizlerin veri tabanını teşkil ettiği de düşünüldüğünde; bu konudaki eksikliğin, ileriye tahminde de bazı sorunlar çıkaracağı malumdur

Temel ve ek mali tabloların hazırlanma düzeyindeki eksiklik, yöneticinin planlama fonksiyonunu etkili şekilde yerine getirememesine sebep olabilir. Uygulama kapsamındaki muhasebe servislerinin de planlama noktasında yönetime gereken desteği sağlayamadığı bu veriler ışığında görülmektedir.

4.4.5.2. Mali Analiz Tekniklerinin Uygulanma Düzeyine İlişkin Verilerin Analizi

Muhasebe servislerinde mali analiz tekniklerinin uygulanma düzeyine ilişkin veriler aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir.

Tablo 4.25: Mali Analiz Tekniklerinin Uygulanma Düzeyine İlişkin Veriler

MALİ ANALİZLERİN YAPILMA DÜZEYİ				
Hazırlanan Mali Tablolar	EVET		HAYIR	
	Adet	%	Adet	%
Karşılaştırmalı Mali Tablo Analizi	18	27.3	48	72.7
Yüzde Yöntemi ile Analiz	6	9.1	60	90.9
Trend Analizi	0	-	66	100
Oran (Rasyo) Analizi	4	6.1	62	93.9
Fon Akım Analizi	4	6.1	62	93.9
Maliyet-Hacim-Kar Analizi	16	24.2	50	75.8
Sapma Analizi	0	-	66	100

Mali tablo analizlerinin yapılmasının temel amacı; yöneticinin planlama fonksiyonuna ilişkin geleceğe yönelik tahminlemede yöneticilere bilgi sunmaktır. Konuya bu yönden yaklaşıldığında uygulama kapsamında bulunan işletmelerde mali analiz tekniklerinden ileri düzeyde yararlanılmadığı görülmektedir

Ağırlıklı olarak yapılan mali analiz tekniklerinin karşılaştırmalı mali tablo analizi ve maliyet-hacim-kar analizi olduğu belirtilmektedir. Karşılaştırmalı mali tablo analizleri, işletmelerin bilançosunun kaynak ve kullanım yapısında yer alan değerlerde meydana gelen artış ve azalışlardan ziyade, bunların zaman içinde göstermiş oldukları değişim düzeyleri hakkında bilgi sunmaktadır. Bilançolar, işletmelerin sadece finansal yönden eğilimini belirlerken karşılaştırmalı tablo analizi, işletmenin genel büyüme eğilimini ortaya koymaktadır. Karşılaştırmalı tablo analizlerinin değerlendirilmesi sonucunda yönetici, işletmenin varlık-kaynak yapısının, likidite durumunun, satışların karlılığı durumunun ve işletme karlılığının yeterli derecede olup olmadığına ilişkin bilgilere ulaşmaktadır. Anket kapsamındaki muhasebecilerin karşılaştırmalı tablo analizlerini yapmaları, yöneticilerin bu sayılan bilgilere ulaşabildiği sonucunu vermektedir. Diğer analizlere kıyasla fazla kullanılan bir analiz şeklinin de maliyet-hacim-kar analizi olduğu yine cevaplayıcılarca belirtilmektedir (%24.2). Maliyet-hacim kar analizlerinin diğerlerine kıyasla fazla oranda kullanılması, yöneticiye üretilen malın birim satış fiyatlarını, üretilen mamullerin birim satış miktarlarını, mamullerin birim değişken maliyetlerini ve işletmenin toplam maliyetlerini işletme yöneticilerine bilgi olarak sunma-

sından kaynaklanmaktadır. Maliyet-hacim-kâr analizi yapılan bir işletmede, fiyatlamada ve yatırım kararlarında yöneticiye büyük oranda destek sağlandığı göz önünde tutulursa, bu analizin yapıldığı belirtilen işletmelerdeki yöneticilerin hareket alanında fiyatlama ve yatırım kararlarında, diğer stratejik kararlara kıyasla genişlik sağlandığı söylenebilir

Bir diğer dikkat çekici sonuç ise trend analizinin hiçbir işletmede yapılmadığı görüşü ile ilgilidir. Trend analizi, basit anlamda, karşılaştırmalı mali tablolar analizinin bir ya da birkaç yıl için değil de uzun dönemler için yapılması temeline dayanmaktadır. Bu analizin hiç yapılmaması, anket kapsamına alınan işletmelerde uzun dönemli bir eğilim değerlendirmesinin yapılmadığı sonucunu karşımıza çıkarmaktadır. KOBİ nitelikli yapılanmaya sahip işletmelerin daha çok kısa dönemli planlar ve değerlendirmeler yaptıkları düşünülürse bu sonucun anlamlı olduğu söylenebilir. Bunun yanında ülkemizde sürekli yüksek eğilimde seyreden fiyatlar genel seviyesinin bu analizlerde hassasiyetle takip edilmesi gerektiği verisinden hareketle, işletmelerin fiyatlar genel seviyesini takip etme hususunda pek de hassas davranmadıkları tespiti de yapılabılır.

4.4.5.3. Muhasebe Departmanının Stratejik Kararlara Katılım Düzeyine İlişkin Verilerin Analizi

Muhasebe departmanının stratejik kararlara katılım düzeyine ilişkin verilerin ölçümüne yönelik hazırlanan anket sorularına verilen cevaplar şu şekilde listelenmektedir.

Tablo 4.26: Muhasebe Departmanının Stratejik Kararlara Katılım Düzeyine İlişkin Veriler

SERVİSİNİZİN GÖRÜŞÜNE BAŞVURULAN STRATEJİK İŞLETME KARARLARI				
Hazırlanan Mali Tablolar	EVET		HAYIR	
	Adet	%	Adet	%
İşletme içinde üretme veya dışardan satınalma	20	30.3	46	69.7
Özel siparişin kabulü veya reddi	22	33.3	44	66.7
Zarar eden ürünün üretimini durdurma veya devam etme	28	42.4	38	57.6
Makine yenileme	18	27.3	48	72.7
Kaynak kullanımı ya da kaynak imkanlarının araştırılması	22	33.3	44	66.7
Ürün çeşitlendirmesine gitme	12	18.2	54	81.8
Bütçeleme (ödeme planı)	56	84.8	10	15.2
Fiyatlama	36	54.5	30	45.5

Uygulama kapsamına alınan işletmelerin görüşüne başvurulmuş başlıca stratejik işletme kararının bütçeleme olduğu, yukarıdaki tabloda ilk göze çarpan husustur; anketi cevaplayan muhasebecilerden 56'sı (%84.8) bütçeleme kararlarında görüşlerinin sorulduğunu beyan etmişlerdir.

Özellikle planlama, kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarının icrasında yönetimin hareket alanını genişleten bütçelemenin çoğunlukla muhasebecinin görüşü doğrultusunda yapılması, söz konusu fonksiyonlarda muhasebe servisinin yönetime desteğini belirgin şekilde artırmaktadır.

Bunun yanında tabloda fiyatlama kararlarındaki oranın yüksekliği de dikkat çeken ikinci bir ayrıntıdır (%54.5). Maliyet-Hacim-Kâr analizinin diğer analizlere kıyasla daha fazla kullanılması, fiyatlama aşamasında, muhasebe bilgilerinin önemli düzeyde kullanıldığına işaret etmektedir.

Ancak stratejik kararlara ilişkin tabloda sıralanan bütün değişkenler dikkate alındığında genel anlamda stratejik kararlarda yönetimin muhasebe departmanının ürettiği bilgiye ihtiyaç duymadığı, oranların düşük seyirli olmasından anlaşılabilir.

Daha önceki tablo analizlerinde stratejik kararlara yönelik bilgi üretiminin yeterince yapılamamasının en önemli sebepleri arasında yönetimden talep olmamasının ilk sıralarda görünmesi, bu görüşü desteklemektedir.

Öte yandan bu tabloda belirtilen stratejik kararlara bağımlı değişken arasında kurulan ilişkilerde bazı ayrıntılar konusunda bilgi sahibi olmamızı sağlamıştır; muhasebe departmanının bütçelemeye yönelik işlemlerde bilgisinin sorulduğunu söyleyen 56 kişiden 42'si (%75) yöneticilerin bu bilgileri gerekli şekilde kullandığına inanırken, 14'ü (%25) bilgilerin istenmesine rağmen yönetim tarafından gerektiği yönde kullanılmadığını belirtmektedir.

Fiyatlama ile bağımlı değişken ilgisinden de şu sonuçlara ulaşılmıştır; fiyatlamada muhasebe departmanının sağladığı bilgilerden yararlandığını belirten 36 kişiden 33'ü (%91) aynı zamanda bu bilgilerin yönetici tarafından doğru şekilde kullanıldığını da belirtmişlerdir.

Bu iki ayrı bilgidir hareketle, işletmelerde bütçeleme konusunda görüşüne başvurulmuş muhasebeci sayısının (56), fiyatlama konusunda görüşüne

şüne başvuru muhasebeci sayısından (36) fazla olmasına karşın, etkinlik noktasında fiyat-lama bilgilerinin görece bütçeleme bilgilerinden daha fonksiyonel olduğu söylenebilir.

Tablodaki diğer verilere bakıldığında; zarar eden bir ürünün üretimini durdurma veya devam etme kararlarında, yöneticilerin %42.4 oranında muhasebe departmanının görüşünü istediği belirlenmiştir. Bunun dışında diğer stratejik karar verilerini sırasıyla şu oranlarda kullandığı görülmektedir; özel bir siparişin kabulü veya reddi ve kaynak kullanım imkanlarının araştırılması konusunda muhasebe departmanının bilgisine başvuran yönetici sayısı 22 (%33)'dir. İşletme içinde üretim veya dışardan satın alma konularında yöneticinin başvuru oranı %30.3, makine yenileme konusunda ise %27.3'tür. Ürün çeşitlendirmesine gitme konusunda muhasebe de-

partmanının ürettiği bilgiye ihtiyaç duyan yönetici oranı ise % 18.2 olarak gerçekleşmiştir.

Son olarak; daha önceki tablo değerlendirmelerinden hareketle; karar alma sürecinde grup kararından çok bireysel karar mekanizmasının tercih edildiği göz önüne alınırsa, işletme yöneticilerinin stratejik karar aşamasında muhasebe servislerinin bilgisine ihtiyaç duymadığını belirtmeleri, yukarıdaki tablo verilerinin genelde düşük oranlı olmasının bir diğer kaynağını da oluşturmaktadır.

4.4.5.4. Stratejik Kararların Alınmasında Kullanılan Kriterlere İlişkin Verilerin Analizi

Muhasebe departmanlarının, stratejik kararlar alınırken kullandığı kriterlere ilişkin verilerin belirlenmesine yönelik anket sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki çizelgede sıralanmıştır

Tablo 4.27: Stratejik Kararların Alınmasında Kullanılan Kriterlere İlişkin Veriler

YÖNETİME BİLGİ SUNULURKEN HANGİ KRİTER KULLANILYOR		
KRİTERLER	ADET	%
İşletmenin genel ekonomik durumuna ve çalışma şartlarına bakılmaktadır	12	18.2
Sorulan konuyla ilgili özel şartları değerlendiriliyor	6	9.1
Diğer firmalar ve daha önce karşılaşılan durumlara bakıyoruz	6	9.1
Özel muhasebe tekniklerinden faydalanılmaktadır	6	9.1
İşletmenin genel ekonomik durumuyla birlikte diğer firmalar ve daha önceki tecrübelerden faydalanılmaktadır	6	9.1
İşletmenin genel ekonomik durumuyla beraber, konuyla ilgili özel şartlar birlikte kullanılmaktadır	10	15.2
Genel ekonomik durum, konuyla ilgili özel şartlar ve diğer firma karşılaştırmaları birlikte kullanılmaktadır	8	12.1
Genel ekonomik durum ve özel muhasebe teknikleri beraber göz önüne alınmaktadır	8	12.1
Hepsi	4	6.1
TOPLAM	66	100.0

Yukarıdaki tabloda dikkati çeken ilk bulgu, karar kriterleri arasında herhangi bir faktörün belirgin şekilde ortaya çıkmadığı gerçeğidir. Bunun amacına yönelik olarak karar almada muhasebe tekniklerinden ne ölçüde faydalandığı hususu mercek altına alındığında, söz konusu oranın genel dağılım içerisinde tek başına önemli bir rakama ulaşamadığı gözlenmektedir (%9.1). Muhasebe yöneticilerinin ağırlıklı olarak kullandıkları karar kriterleri muhasebe tekniklerinden ziyade sırasıyla işletmenin genel ekonomik durumu ve çalışma şartları (%18.2), işletmenin genel ekonomik durumuyla birlikte konuyla ilgili özel şartlar (%15.2) ve diğer firmaların mukayesesi ile geçmişteki tecrübeler (%9.1) şeklinde belirtilmiştir.

Kullanılan bu karar kriterleri, işletme yöneticilerine alacakları rutin işletme kararlarında belki yardımcı olabilir ancak stratejik kararlara yönelik bilgi üretiminde, kullanılan bu kriterlerle yöneticinin kullanabileceği sağlam bilgiler üretilebilmenin pek de mümkün olmayacağı söylenebilir. Muhasebe servislerinin karar kriterleri ola-

rak çok yönlü analize imkan veren ve etkili karar alınmasında yöneticiye büyük yardımlar sağlayan muhasebe tekniklerini kullanmak yerine diğer kriterleri kullanmalarının sebebinin, muhasebe servisinin muhasebe dışı işlemlerle de uğraşma zorunluluğundan ve rutin muhasebe süreçlerinin gerçekleştirilmesinin çok zaman almasından kaynaklandığı söylenebilir. Bunun yanında yönetimin karar sürecinde bireysel mekanizmayı ön plana çıkaran tutumu da, muhasebe yöneticilerinin muhasebe tekniklerinden başka karar kriterleri oluşturmasına neden olabilir. Nitekim daha önce analiz edilmeye çalışılan değişkenlerin karşılaştırılmasından elde edilen sonuçlar da bu konudaki düşüncüyü desteklemektedir.

4.4.5.5. Muhasebe Departmanlarında Sınırlı Bilgi Üretiminin Sebeplerine İlişkin Verilerin Analizi

Bu konuya ilişkin hazırlanan anket sorularına verilen cevaplar, önem derecesi dikkate alınarak tasnif edilmiş olup, aşağıdaki şekilde listelenmiştir.

Tablo 4.28: Sınırlı Bilgi Üretiminin Sebeplerine İlişkin Veriler

BİLGİ ÜRETİMİNİ SINIRLAYAN SEBEPLERİN ÖNEM DERECESESİ								
SEBEPLER	ÖNEM DERECELERİ							
	1.		2.		3.		4.	
	adet	%	adet	%	adet	%	adet	%
Yönetimden talep yok	26	39.4	8	12.1	8	12.1	-	-
Muhasebe dışı işlemleri de biz yapıyoruz	14	21.2	28	42.4	4	6.1	-	-
Rutin işler çok zaman alıyor	18	27.3	4	6.1	4	6.1	-	-
Kalifiye eleman sıkıntısı çekilmektedir	-	-	-	-	16	24.2	4	6.1
Bağlı olunan SMM/YMM hazırlamaktadır	12	18.2	-	-	-	-	-	-

Uygulama kapsamına alınan muhasebe yöneticilerine yöneltilen son anket sorusuna verilen cevapların tasnif edilmesiyle oluşturulan bu son tablo, stratejik kararlarda kullanılmak üzere yeterli bilginin muhasebe departmanlarında alt düzeyde üretilmesinin nedenlerini göstermektedir. Önem dercesine göre sıralanılması istenen şıkların tasnifinden elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Anketi cevaplayan muhasebecilerden 46'sı (%69.7) stratejik kararlara yönelik yeterli bilginin üretilmemesinin nedenini "muhasebe dışı işlemlerle de biz ilgileniyoruz" şeklinde belirtmişlerdir. Bu oran içinde değişkene birinci derecede önem atfeden muhasebeci sayısı 14 (%21.2), ikinci derecede önem atfeden muhasebeci sayısı 28 (%42.4), üçüncü derecede önem atfeden muhasebeci sayısı ise 4 (%6.1) şeklinde gerçekleşmiştir.

Anketi cevaplayan muhasebecilerden 42'si (%63.6), stratejik kararlara yönelik bilginin üretilmemesinin nedenini "yönetimden talep yok" şeklinde belirtmişlerdir. Söz konusu değişkene birinci derecede önem atfeden muhasebeci sayısı 26 (%39.4), ikinci derecede önem atfeden muhasebeci sayısı 8 (%12.1), üçüncü derecede önem atfeden muhasebeci sayısı ise yine 8 (12.1) şeklinde gerçekleşmiştir.

Stratejik kararlara yönelik bilgi üretiminde engel teşkil eden değişken olarak gösterilen üçüncü faktörün "rutin işlerin çok zaman alması" olduğunu belirten muhasebeci sayısı ise 26 (%39.9)dır. Bu değişkene önem atfedenlerin dağılımı ise birinci derecede 18 (%27.3), ikinci derecede 4 (%6.1) ve üçüncü derecede yine 4 (%6.1) şeklinde gerçekleşmiştir.

Bu üç ayrı sonucun toplu şekilde değerlendirilmesi yapıldığında, stratejik karar üretiminde engel teşkil eden en önemli etkenin "muhasebe dışı

işlemlerin de muhasebe departmanlarınca yapılması" (%69.7), ikinci önemli faktörün "yönetimden talep olmaması" (%63.6), üçüncü önemli faktörün ise "rutin muhasebe işlemlerinin çok zaman alması" (%39.9) olduğu tespiti yapılabilmektedir.

Bağımlı değişkenle stratejik karara yönelik bilgi üretimine ağırlıklı olarak engel teşkil eden bu üç değişken arasında ilgi kurulduğunda, çalışmanın amacına yönelik çarpıcı sonuçlara ulaşmaktayız; Muhasebe dışı işlemlerin de muhasebe departmanında yapılmasından dolayı stratejik nitelikli bilginin üretilmediğini ifade eden 46 muhasebe yöneticisinden 34'ü (% 73.9) aynı zamanda yönetime sunulan bilgilerin gerektiği şekilde kullanıldığına inandıklarını da ifade etmektedirler. Bunun yanında stratejik nitelikli bilgi üretiminde yönetimden talep olmadığını belirten 42 kişiden 32'si (%76.1) yine aynı şekilde üretilen bilginin yönetim tarafından gerekli şekilde kullanıldığına inanmaktadır Aynı durum, stratejik nitelikli bilgi üretilmemesinin kaynağını rutin işlerin çok zaman almasına bağlayan 26 kişiden 16'sı (%61.5) için de geçerlidir.

Bu verilerden hareketle muhasebe organizasyonunun asli görevine dönmesi halinde yöneticinin stratejik kararlarda mutlaka muhasebe departmanının ürettiği bilgiyi kullanacağını iddia etmek yerinde olacaktır. Kaldı ki yöneticinin iletişime açıklık durumunun kısmen iyi derecede olması da bu iddiayı desteklemektedir.

İşletmelerdeki muhasebe departmanlarında üretilen bilginin yöneticilerce stratejik karar sürecine dahil edilmesinin yönetimin karar almasında önemli bir etkinlik ve verimlilik getireceği de muhakkaktır. Ancak bu noktada muhasebe departmanlarının önündeki en büyük engelin, karar alma sürecinin bireysel mekanizma ağırlıklı işlemesi olduğunu belirtmek de yerinde bir tespit olacaktır.

5. SONUÇ

Teorik çerçeveden hareketle oluşturulan anket metninin Kahramanmaraş tekstil işletmelerine uygulanmasıyla elde edilen verilerden yola çıkılarak şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Yönetici-muhasebe departmanı arasında iletişimde açıklık ilkesinin kısmen sağlandığı gözlenmiştir. İletişimde açıklık konusunda engel teşkil eden iki sorun öne çıkmaktadır; kültürel farklılıklar ve yöneticinin bilgi ve tecrübe alanı. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar, kişinin yetişme ortamına bağlı olduğundan süreç içinde olumlu ya da olumsuz etkileri her zaman var olacaktır. Ancak yöneticinin bilgi ve tecrübe alanı noktasında muhasebe meslek kuruluşlarının, üniversitelerin ve sanayi ile ilgili diğer kamu kurumlarının işbirliği içerisinde yapacakları ortak yönetici eğitim/geliştirme programları, yöneticinin özellikle muhasebe dilini anlamadan kaynaklanan sorunlarını çözecek alternatifler sunabilecektir.
- Yönetim – muhasebe departmanı arasındaki yetki-sorumluluk ilişkisinin, iletişim sürecini olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu durum, işletmelerde profesyonel yönetici profilinden çok sahip-yönetici profilinin geçerli olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmelerde profesyonel yönetici sayısının artması ve yönetimin yetki devri konusunda yapacağı iyileştirme çalışmaları bu konudaki aksaklıkları giderici etki yapacaktır.
- Uygulama kapsamına alınan işletmelerdeki muhasebe organizasyonları ile diğer departmanlar arasında iletişim sürecini engelleyecek oranda sorunlar yaşanmaktadır. Bunun temel sebebi ise muhasebe servislerinin büyük çoğunluğunun doğrudan üst yönetime bağlı olmasıdır. Yönetim özellikle üretim, pazarlama ve personel işlemleriyle ilgili verileri de muhasebe departmanlarından alma eği-

limindedir. Muhasebe organizasyonunun üretim, pazarlama ve personel işlemleriyle de ilgilenmesi, stratejik bilgi üretimini engellemektedir. Stratejik bilgi üretimi oranının, işletmelerde departmanlaşma oranının yükseltilmesi ve profesyonel yönetici kavramının benimsenmesi ve geliştirilmesi çalışmaları yardımıyla artırılacağı düşünülmektedir.

- Bireysel –grup kararı ayırımına ilişkin verilerden, uygulama kapsamındaki işletmelerde yöneticilerin daha çok bireysel karar mekanizmasını kullandıkları tespit edilmiştir. Bu durum, karar mekanizmasının, dolayısıyla muhasebenin karar alma sürecindeki etkinliğini azaltıcı yönde etki yapmaktadır. İşletme yöneticilerinin karar mekanizmasına muhasebe yöneticilerini dahil ettikleri takdirde işletme verimliliğinde de artış saptanacağı bir gerçektir.
- Muhasebe organizasyonlarının büyük çoğunluğunun doğrudan üst yönetime bağlı olarak çalışması, üretilen bilginin niteliği açısından olumsuzluklar taşımaktadır. Çünkü yönetim muhasebe servisinden sadece rutin bilgileri istemekte, stratejik karara yönelik bilgi talep etmemektedir. Muhasebe organizasyonlarının ayrı birimler olarak örgütlenmesi, bu durumu düzeltici etki yapabilecektir.
- Stratejik bilgi üretmesi gereken muhasebe bilgi sisteminin daha çok rutin bilgiler üretmesinin nedenlerinden biri de muhasebe uygulamalarının vergi muhasebesi çerçevesinde algılanmasından kaynaklanmaktadır. Muhasebe bilgi sisteminin makro ekonomik sistem, hatta tekdüzen muhasebe sisteminden ziyade mikro ekonomik sistem çerçevesinde örgütlenmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir. Muhasebeyi ilgilendiren kanunlarda yapılan çok sık değişikliklerin takip edilme zorunluluğu da muhasebe depart-

manlarının stratejik bilgi üretmesini engelleyen diğer bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda da Maliye Bakanlığı'nın ve diğer kamu kuruluşlarının, muhasebe departmanlarına yeni değişiklikleri internet aracılığıyla duyurmaları bir çıkış yolu olarak önerilebilir.

- Mali tabloların hazırlanma düzeyi verilerine baktığımızda, tabloların yönetime bilgi üretmekten ziyade vergi muhasebesine yönelik kaygılarla kamuya veri üretmek amacıyla hazırlanmakta olduğu gözlenmektedir. Mali tabloların kamuya veri sunmak amacıyla hazırlanması, mali analiz tekniklerinin kullanılma düzeyinin düşüklüğüne de sebep olmaktadır. Bu da geleceğe yönelik kararlar için tahminlemede yönetimin isabet derecesini düşürmektedir. Kamunun ve işletme yöneticilerinin bu konudaki duyarlı yaklaşımları, karar sürecinde etkinlik sağlayacaktır.
- Muhasebe departmanının stratejik kararlara katılım düzeyinin alt seviyelerde olması, mali tabloların hazırlanma düzeyleri ve mali analiz tekniklerinin kullanılma düzeyleriyle bağlantılı olarak düşük seviyelerdedir. Bu konuda belirleyici olan bir başka husus ise yönetimin tutumu ile ilgilidir; grup karar sürecinden çok bireysel karar sürecinin ağırlıklı olarak çalıştırılması, muhasebe departmanlarının karar sürecine dâhil olamamaları sonucunu doğurmaktadır. Muhasebe departmanlarının işletmedeki karar sürecine etkin

katılımının sağlanması, stratejik bilgilerin yönetim tarafından kullanılma düzeyini de yükseltecektir.

- Stratejik kararların alınmasında kullanılan kriterlere ilişkin verilerden yola çıkılarak; muhasebe tekniklerinin çok düşük seviyelerde kullanıldığı görülmüştür. Daha çok işletmenin genel durumu ve diğer firmaların yaptığı uygulamalar vasıtasıyla bilgi üretilmektedir. Bunun sebeplerinin sıralanması istenildiğinde ise verilen cevaplar sırasıyla; muhasebe dışı işlemlerden sorumlu tutulma, yönetimden bu konuda talep olmaması ve rutin işlemlerin çok zaman alması dayanak olarak gösterilmiştir. Bu bilgiler gösteriyor ki muhasebe organizasyonlarının, yöneticiler tarafından asli sorumluluklarına yöneltilmesi, yönetimin stratejik karar üretiminde muhasebe organizasyonlarının önemini kavraması ile mümkün olacaktır.
- Muhasebe departmanında çalışanların, yönetime sundukları bilgilerin yönetim tarafından gerekli şekilde kullanıldığını büyük çoğunlukla ifade etmeleri, stratejik bilgiye yönelik yaklaşımlar geliştirildiği takdirde, bu bilgilerin de yönetim tarafından etkin şekilde kullanılabileceğine işaret eder. Tekrar belirtmek gerekir ki; grup karar mekanizmasından çok bireysel karar mekanizmalarının yoğunluğu, bu konuda muhasebe departmanı önündeki en büyük engeldir.

KAYNAKÇA

- AKAT İter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay. **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997.
- ARAT, Ali. **Karar Alma Modellerinin Yönetim Etkinliğini Artırmadaki Rolü ve Karar Etkinliği Modelinin Endüstriyel İşletmelere Uygulanması**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996.
- BACHARACH, S.B., BAMBERGER, P., ve MUNDELL B., **Strategic and Tactical Logics of Decision Justification: Power and Decision Criteria in Organizations, Human Relations**, 48 (5). 1995.
- BALÇIK, Bahattin. **İşletme Yönetimi**, 2.Baskı, Atlas Kitabevi, Konya, 1997.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Yönetim**, Gül Yayınevi, Ankara, 1989.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, Ankara, 1997.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayını, No. 266, İstanbul, 1996.
- GLAZER, R., STECKEL, J.H., WINER, R. S., **Locally Rational Decision Making Management Science**, 38 (2). 1992.
- HAMMOND, J.S., KEENEY, R.L., ve RAIFFA, H., 1998. **Karar Verme Sanatı**, Çev: Şebnem Özkan, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998.
- KAYNAK, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul, 1997.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1988.
- NEWMAN, Walter H. **Yönetim**, Çev: Kenan Sürgit, Yetkin Yayınları, Ankara, 1985.
- TEKİN, Mahmut. **Kantitatif Karar Verme Teknikleri**, 3.Baskı, Kuzucular Ofset, Konya, 1995.