

BİLGİ TEKNOLOJİSİ (BT) PROJELERİNİN BAŞARISINDA MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN (MBS) ROLÜ VE MUHASEBECİNİN KATKILARI

Yazarlar/Authors: Doç. Dr .Adnan SEVİM¹

Öğr. Gör. Samet BÜLBÜL²

Özet

Günümüzde küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet gücünü artırma ve kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaları, bilgi teknolojilerinin de etkin ve verimli şekilde kullanılması ile doğrudan ilgilidir. Bunun içindir ki, gelişmiş ekonomilerde yeniliklerin izlenmesi ve teknolojik olanaklardan yararlanma oranı da en üst düzeyde gerçekleşmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin BT projelerine yatırım yapmaları ve üretilen bilgileri bilgi kullanıcılarına doğru, zamanlı, güvenilir ve en uygun maliyetle sunmaları en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Bu bağlamda; BT projelerinin geliştirilmesi, sürdürülmesi ve güncel olarak izlenmesi sürecinde kritik başarı faktörlerinin dikkate alınması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca MBS'nin işlevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için günün koşullarına uygun teknolojiler kullanması ve kritik başarı faktörleri ile bütünleşmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, MBS'nin en önemli unsurlarından biri olan Muhasebecilerin profili ve BT projelerine sağlayacakları katkılar büyük önem taşıyacaktır. Bu katkılar, ancak Muhasebecinin çağdaş, günün koşulları ve teknoloji ile bütünleşen özelliklere sahip olması ile mümkün olabilecektir. Dolayısıyla, bu özelliklere sahip Muhasebecilerin, BT projelerinde aktif rol alarak, sistemin planlanması, tasarlanması, geliştirilmesi, yönetimi ve denetimine katkıları projelerin başarısında en önemli kritik başarı faktörü olacaktır. Bu çalışmada, BT projelerinin başarısında MBS'nin rolü ve muhasebecinin katkıları, özellikle proje yönetimi felsefesiyle ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Teknolojileri, Proje Yönetimi, Muhasebe Bilgi Sistemi, Muhasebeci.

JEL Kodları: M15,M40, M41, O22

ACCOUNTANTS ' CONTRIBUTIONS AND THE ROLE OF ACCOUNTANCY INFORMATION SYSTEM (AIS) IN INFORMATION TECHNOLOGY (IT) PROJECTS

Abstract

In today's global competitive environments, increasing the competitive power of businesses, and using their sources efficiently and effectively, are directly connected to using information technologies efficiently and effectively. Thus, the percentage of monitoring innovations and making use of the technological resources take place at the highest level in developed economies. In this context, the businesses' investments in information technology projects and offering the produced information to their information users accurate, up to date, credible and at reasonable prices are one of the most important topics. Therefore, taking the critical success factors into

¹ *Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, asevim@anadolu.edu.tr*

² *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe Bilim Dalı Doktora Öğrencisi, bulbulamet@yahoo.com*

consideration during the process of developing, sustaining and monitoring of information technology projects are of great importance. In addition, in order to fulfill functions of AIS efficiently and effectively it is necessary to use up to date technologies and to unify them with the critical success factors. Besides, accountants profile which is one of the most important factors of AIS and their contributions to the IT projects will be of crucial importance. Those contributions can only be possible when the accountants are integrated to current world's conditions and contemporary technologies. Therefore, by taking active role in IT projects, the accountants with these qualities will be crucially critical success factor in planning, designing, improving, managing and inspecting the system. In this study, in the success of IT projects the role of AIS and accountants' contributions approached especially by project management philosophy.

Key words: Information, Information Technologies, Project Management, Accounting Information Systems, Accountant

JEL Codes: M15,M40, M41, O22

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin süratle ilerlediği ve ekonomik hayatı etkisi altında bıraktığı günümüzde, söz konusu değişimlerin iş dünyasını ve rekabeti etkilediği bir gerçektir. Bu gelişmeler çerçevesinde, muhasebe mesleğinin işlevi ve önemi artmış ve bunun sonucunda da muhasebe mesleği uzmanlaşma konusunda önemli mesafeler kat ederek büyük kazanımlar elde etmiştir. Bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler çerçevesinde, karar alıcıların hızlı ve etkin karar alabilmeleri ancak bilgiye güvenilir şekilde, istenilen zamanda, istenilen yerde ve en uygun maliyetle ulaşmakla mümkün olabilmektedir. Teknolojik değişimin anlık yaşandığı günümüzde, bilginin üretiminde en önemli unsurların başında kuşkusuz MBS gelmektedir. MBS'nin genel yapısı değişmeden, MBS'de kullanılan araçlar hızlı bir şekilde değişmektedir. Dolayısıyla MBS'de üretilen bilginin kalitesi ve maliyet-fayda boyutu da bu çerçevede olumlu yönde etkilenmektedir. İşletmelerde gerek iç bilgi kullanıcıları gerekse de dış bilgi kullanıcılarının bilgi gereksinimini karşılayan MBS, bilgi kullanıcılarının diğer gereksinimleri yanında, Proje Yönetimine ilişkin bilgi gereksinimlerini de karşılamaktadır. Özellikle projelerin planlanması, tasarımı, geliştirilmesi, yönetimi ve izlenmesi süreçlerinde, MBS'den elde edilecek bilginin kalitesi proje başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, BT projelerinin yönetiminde de MBS'de üretilen bilginin kalitesi, bu projelerin başarısını etkileyen en önemli kritik başarı faktörlerinden biri olacaktır. Bu nedenle BT projelerinin başarısında MBS'nin rolü büyük önem arz etmektedir.

BT projelerinin her aşamasında; proje bütçesinin oluşturulması, maliyetlerin hesaplanması, kaynakların planlanması, düzeltici faaliyetler için sapmaların belirlenmesi gibi hususlarda MBS'de üretilen bilgilerin rolü büyük olacaktır. Bu rolü üstlenen MBS'nin en önemli bileşenlerinden biri olan Muhasebecinin profili de BT projelerinin başarısına sağlayacak en önemli kritik başarı faktörlerinden biri olacaktır. Günümüzde BT projelerinin başarısında katkıları büyük olan çağdaş muhasebecilerin, günün koşullarına hızla uyum sağlayan, proje yönetimi felsefesi ile bütünleşen, teknolojiyi iyi kullanan, tasarımcı, analist, müzakereci, iş çözümleyici, etkili iletişim becerisine sahip, sistem uzmanı v.b. özelliklere sahip kişiler olması bir zorunluluk haline gelmiştir. BT projelerinin başarısında büyük öneme sahip olan MBS'nin en önemli unsuru olan muhasebecilerin, bu donanımlara sahip olması, bu projelerin zamanında, istenilen kalitede ve en uygun maliyet ile başarıya ulaşmasında büyük katkıları sağlayacaktır. Özetle, BT projelerinin yaşam seyri boyunca; proje zaman yönetimi, proje maliyet yönetimi, proje kalite yönetimi, proje insan kaynakları

yönetimi, proje risk yönetimi, proje tedarik yönetimi, proje iletişim yönetimi ile proje analizi ve değerlendirme süreçlerinin tamamında çağdaş muhasebecinin üstleneceği rol, bu projelerin başarısında büyük rol oynayacaktır.

2. BT PROJELERİNİN AMACI VE KAPSAMI

Project Management Institute (PMI) tarafından yapılan tanımda proje, “*bir ürün, servis ya da hizmet geliştirmeyi amaçlayan, kendine özgü, orijinal ve geçici bir faaliyet girişimidir*” şeklinde tanımlanmıştır (<https://www.pmi.org/> E.T.: 20.12.2016). Bu tanımdan hareketle BT projeleri de; yazılım, donanım vb. unsurların proje yönetimi felsefesi ile organize edilerek, hedeflenen ürün ya da hizmeti elde etmek amacıyla yapılan girişimler olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, BT projeleri, teknolojik olanaklar kapsamında, işletmelerin faaliyetlerini etkin ve verimli hale getirmeyi hedefleyen projelerdir. Bu çerçevede, BT projesindeki esas amaç, işletmelerin ürettiği mal ve hizmet kalitesinin artırılması, elektronik ortamda işlemlerin daha hızlı bir şekilde yapılarak verimliliğin artırılması ve teknoloji destekli uygulamalarla karar alma süreçlerine katkı sağlanmasıdır (Bainey,2005:40). Bu amaca dönük olarak, yapılması planlanan BT projelerinin tasarımı, fayda-maliyet analizleri, sistem geliştirme çalışmaları ve kullanıcı desteğinin sağlanması, projenin başarıya ulaşmasında ve sonraki dönemlerdeki iyileştirme çalışmalarına katkı sağlamada işletme yönetimi başta olmak üzere tüm birimlere sorumluluk vermektedir. Bu durum da, bütüncül yaklaşımla konuyu ele almayı, yazılım, donanım, teknik altyapı çalışmaları, danışmanlık ve eğitim hizmetlerini yapmayı proje kapsamında önemli yere oturtmaktadır.

Günümüzde çağdaş işletmecilik felsefesi, iş ve teknolojinin bir arada olmasını ve ortak paydada rekabetçi bir şekilde buluşmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısı, stratejik anlamda işletmeye önemli üstünlükler sağlamanın yanında, var olan mal ve hizmet kalitesini artırmakta ve işletme hedeflerine ulaşılmasında büyük avantajlar sunmaktadır. Bu anlamda, BT projeleri, işletmenin karşısına çıkan fırsatları değerlendirmeye, kazanımlarını en üst seviyeye çıkarmaya, otomasyon sayesinde etkinlik ve verimliliği artırarak maliyetleri düşürmeye yardımcı etmekte ve işletmenin kaynak stratejisini hayata geçirmesine destek olmaktadır. Bu nedenledir ki, başarılı proje yönetimi, performans gereksinimlerini dikkate alarak, kalite, maliyet ve zamana yönelik ihtiyaçların en iyi şekilde karşılanmasını kapsayan bir kritik süreç konumundadır (Lewis,2001: 44).

BT projeleri kapsamında büyük yatırımlar yapmak isteyen işletmeler, proje kapsamında; organizasyonun tasarımı, mal ve hizmet kalitesinin artırılması, risk ve değişim yönetimi ve proje ekibinin oluşturularak süreç yönetiminin sağlanmasında önemli kararlar almak durumundadırlar. BT projelerinde, teknoloji ekibinin oluşturulması ve kullanıcı katılımının sağlanarak sunulan hizmete yönelik geri bildirimlerin alınması ve sistem geliştirme çalışmalarının devam ettirilmesi, işletmelerin iş ilişkilerini etkileyecek ve firma değerini artıran hizmetlerin kalitesini artıracaktır (Bonham,2005:61). Bu süreçte, BT projelerinde, iş odaklı hizmetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, belirlenmiş işletme amaçlarına ulaşmada önemli kolaylıklar sağlayacaktır. Ayrıca büyüme, teknolojik üstünlükle bütünleşerek belirlenmiş politikaların hayata geçirilmesinde işletme işlevlerini daha etkin ve verimli kılacaktır.

3.BT PROJELERİNİN YÖNETİMİ VE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

BT projelerinin yönetimi ve bu süreçte kritik başarı faktörlerinin dikkate alınması proje başarısını etkileyen en önemli unsurlardandır. Bu amaç doğrultusunda yapılacak analiz çalışmaları, gerekli tedarik ve yönetim desteğinin alınması, risklerin hesaplanması, proje ekibi ile beraber iş süreçlerin yönetilmesi projenin tamamlanması ve sonraki aşamalarda yapılacak geliştirme faaliyetlerinde ciddi kazanımlar sağlayacaktır.

3.1. BT Projelerinin Yönetimi

Proje Yönetiminde, projelerin başarıya ulaşabilmesi için, proje yöneticileri ve projelerde görev alanlar, farklı alanlarda bazı becerilere sahip olmalıdırlar. Bununla birlikte bu mükemmel araç, teknik ve becerileri uygulamak ve bilmek, etkili bir proje yönetimi için yeterli değildir. Etkin bir proje yönetimi için proje yönetim takımında yer alanların en azından aşağıdaki beş temel uzmanlık alanında bilgi ve becerilere de gereksinimleri olacaktır. Bunlar (Sevim v.d., 2011:8):

- Projeye ve kuruma uygun bir proje metodolojisi,
- Uygulama alanı bilgi, standart ve yönergeleri,
- Proje çevresi,
- Genel yönetim bilgi ve becerileri,
- Kişilerarası iletişim becerileridir.

Bu alanların her biri ayrı elemanlar olarak görülse de genellikle birbirleriyle iletişim halinde olmak durumundadırlar. Etkin proje takımları, projelerin tüm süreçlerinde, bu uzmanlık alanlarını bütünleştirmek durumundadırlar. Projelerin başarıya ulaşmasında, bir kişinin proje için gereksinim duyulan bilgi ve becerilere ilişkin donanımına sahip olması pek mümkün değildir. Buna karşın, "*proje yönetimi takımı*", projelerini etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmek için metodolojiyi ve diğer unsurları iyi bilmek durumundadır. (Sevim v.d., 2011:8).

BT projelerinin yönetiminde rol alacak muhasebeciler, proje süreci ile ilgili verilerin oluşturulması, analiz edilmesi, raporlanması ve karar süreçleri ile ilgili önemli katkılar sağlayabilecek özelliklere sahip olmalıdırlar. Bu özelliklere sahip muhasebeciler, bu katkıları sağlayabilmek için proje yönetimi konusunda kullanılacak Excel, Word, Powerpoint, Access, OneNote, Project, Outlook, Publisher, Visio, SQL v.b. masaüstü, ofis ve veritabanı yazılımları ile iş zekası (BI), kurumsal kaynak planlaması (ERP), müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), tedarik zinciri yönetimi (SCM) v.b. bütünleşik bilgi sistemi yazılımlarını iyi kullanabilmenin yanında yeterli donanın bilgisine de sahip olmalıdırlar. Ayrıca internet, intranet, extranet, e-ticaret, elektronik veri değişimi (EDI), XML, XBRL gibi teknolojiler konusunda da bilgi ve becerilerini kullanabilmelidirler.

BT projeleri, işletmelerin stratejik hedeflere ulaşmalarındaki en önemli araçlardan birisidir. Günümüzde, küreselleşmenin geldiği son nokta ve sürekli artan rekabet ortamıyla baş edebilmenin bir koşulu da, yeniliklere adapte olabilmek ve yeni projelerle değişim ve gelişimi sürekli ve sürdürülebilir kılmaktır. Bu da, yürütülecek

projelerin ayrıntılı bir şekilde tasarlanması, ihtiyaçlar ölçüsünde ve gerçekçi bir şekilde proje yönetimi felsefesi ile analiz edilmesi ve yönetilmesiyle mümkün olabilmektedir (Verner ve Evanco,2005:109).

BT projeleriyle ilgili olarak, istenilen kalitede, en uygun maliyetle ve doğru zamanda tamamlanabilecek projeler, işletmenin iş yapma biçimlerini değiştirmesinin yanında, faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik kazanmaya da büyük katkılar sağlayacak ve kaynakları doğru kullanma konusunda yönetime rehberlik edecektir. Bunun için projenin yönetimi kapsamında, mevcut süreçlerin analizi, proje ile koordinasyonu, projelerin entegrasyonu ve proje içerik yönetimi konuları önemle üzerinde durulması gereken başlıklar arasındadır (Albayrak, 2005:94). Ayrıca, proje maliyetlerinin ele alınması ve onaylanmış bütçe sınırları çerçevesinde projenin yürütülmesi maliyetlerin kontrolünü kolaylaştırmış olacaktır. Söz konusu maliyetlerin yanında, projedeki program geliştirme ve etkinlik tanımlama çalışmaları, kalite kontrol uygulamalarına yardımcı olacak ve çıktı konumundaki ürün veya hizmetler yüksek kalitede aktiviteleri gerçekleştirmeye destek verecektir (Bainey, 2005:47). Dolayısıyla, BT projelerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi; projenin zamanında, planlanan bütçe ile istenen kalitede tamamlanması ve proje ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işletmedeki tüm bilgi, beceri, araç ve tekniklerin proje faaliyetlerine uygulanmasıyla mümkün olmaktadır.

3.2.BT Projelerinde Kritik Başarı Faktörleri

BT projelerinde kritik başarı faktörlerinin dikkatle ele alınması, süreçte meydana gelebilecek olumsuzlukların önlenmesi açısından büyük öneme sahiptir. Sürecin bütünsel bir yaklaşımla ele alınarak, ihtiyaçların analiz edilmesiyle risklerin ve değişimin yönetilmesi daha kolay olabilecektir. Bu kapsamda proje ekibin desteği ve kullanıcı katılımının da ihmal edilmemesi proje başarısı için bir zorunluluk halini almaktadır.

3.2.1.Organizasyonel Hazırlık

BT projelerinin başarıya ulaşmasının ilk ön koşulu, tüm tarafların beklentilerinin ortak bir paydada buluşması ve de örgütsel iklimin buna hazır olmasıdır (Bonham,2005:55). Projedeki yönetim kadrosu, sistem kullanıcıları, sistem geliştirme uzmanları ve proje tasarımcılarının hazır olma durumu, işletmenin projeden beklentisine karşılık gelmesi halinde, belirlenen net ve gerçekçi hedeflere rahatlıkla ulaşılabilir. Bunun yanında, projelerde belirtilen hedeflere ulaşamaması halinde ortaya çıkabilecek itirazlara, sistemin işleyişini aksatmadan yanıtlar verilmeli ve böylece organizasyonel hazırlık tam anlamıyla sağlanmaya çalışılmalıdır.

Geliştirilen BT projeleri, işletmelerin rekabet gücü artıran, mevcut iş süreçlerini iyileştiren, yeni iş yapma biçimlerini öğreten projeler olmalıdır. Bundan dolayı, BT projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmaması için, ilk etapta; planlamaya ilişkin yeterli çalışmaların yürütülmesi, yönetim açısından projeye ilişkin hazırlıkların tamamlanması, kaynakların etkin ve verimli kullanılması ve kullanıcıların da yeni teknolojileri kullanmaya istekli ve hazırlıklı olması gerekmektedir (Mochal,2005:12). Ayrıca BT projelerinin zamanında, istenilen kalitede ve hedeflenen bütçede

gerçekleşebilmesi için proje yönetimi ilkelerine sıkı sıkıya bağlı kalmak büyük önem taşıyacaktır.

3.2.2.Gereksinimlerin Analizi

BT projelerinde zaman ve kaynak israfıyla karşılaşmamak için işletme, projeye ilişkin gereksinimleri uygun bir şekilde analiz etmeli ve teknik boyutuyla da yapılabilirliğini test etmelidir. Tüm bu işlemlerin ardından harekete geçilmeli ve işletmenin ihtiyacı olan yeni BT projelerine başlanmalıdır. Dolayısıyla, gereksinimlerin analizi aşaması, mühendislik çalışmalarıyla desteklenerek tüm bileşenler dengeli bir biçimde öncelik sırasına alınmalı, gerçekçi ve yeterli ihtiyaç analizi en iyi şekilde yapılmalıdır (Hoffmann ve Lehner, 2001: 14).

Genel anlamda bakıldığında, BT projelerinin başarısız olmasındaki en büyük etmen, gerçekçi olmayan gereksinim ve hedeflerin belirlenmesidir (Glass,2001:34). Ayrıca, gerçekçi olmayan gereksinimlerle, işletme kaynakları atıl kullanılacak ve özelleştirilmiş çalışmaların yoksunluğuyla, işletmeye özgü durumlar ortaya konulamayacaktır. Bu durum, ilerleyen aşamalarda, var olan sistemin revize edilmesi, güncellenmesi, problemlerin çözümü gibi operasyonel faaliyet aşamalarında da büyük zorluklar çıkaracaktır.

BT projelerinde gereksinimler analiz edilirken, işletmeye özgü gereksinimlerin belirlenmesinin yanında işlevsel analizlerin yapılması, beklentiler doğrultusunda mevcut durumun güncelleme ya da revize edilmesinin mümkün olup olmaması ve sürdürülebilir bakış açısıyla projenin geleceğine ilişkin çalışmaların yapılması sistemin işlemesi açısından dikkat edilmesi gereken hususlar arasındadır (Bonham,2005:64). Söz konusu projenin, var olan ihtiyaçları karşılama düzeyi ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda iyileştirme ve geliştirmeye açık olması, gelecek dönemlere ilişkin stratejilerin belirlenmesi aşamasında önemli katkılar sağlayacak ve projenin başarısında kritik öneme sahip olacaktır.

3.2.3.Tedarikçi İlişkileri ve Üst Yönetimin Desteği

BT projelerine ilişkin hazırlık çalışmaları ve gereksinim analizi yapılırken, söz konusu projenin önemli ayağını oluşturan tedarikçi ilişkileri ve buna ilişkin sağlanacak destekler ihmal edilmemelidir. Bunun nedeni, söz konusu ihtiyaç ve beklentilerin proje yürütülürken tedarikçi ve dışarıdan sağlanacak desteklerle karşılanacak olmasıdır. Söz konusu tedarik ve yönetim desteği, projenin performansını artırarak yürütülecek projenin en kısa sürede başarıya ulaşmasında en önemli faktörlerden biri olacaktır (Jiang vd.,2000:47). Burada bahsedilen taraflar, özellikle projelerin başlangıç aşamasında itici güç olarak kritik öneme sahiptirler çünkü gerek planlama ve gerekse yürütme aşamasında kurulacak iyi iletişim sayesinde ihtiyaca uygun karşılığın verilmesi sağlanacak ve sistemin problemsiz işleyişiyle, projeye uyumlu ihtiyaç ve beklentiler yerine getirilmiş olacaktır. Ayrıca, ilerleyen aşamalarda da tedarik süreci kolaylıkla yönetilebilecektir.

Bütün projelerde olduğu gibi, BT projelerinde de işletmedeki üst yönetimin desteği, projenin başarıyla yürütülmesinde çok önemli bir faktördür(Procaccino,2002:38). Üst yönetim tarafından yapılacak kaynak transferi ve bu sayede yönetimle kurulacak iletişim, uygulamada görev alacak personel atamasını kolaylaştıracak ve proje ekibinin oluşturulması sürecini kolaylıkla aşmaya yardımcı olarak projenin istenilen zamanda tamamlanmasını sağlayacaktır (Holland vd.,1999:73). Dolayısıyla, projenin sorunsuz işleyişi ve başarısı, proje ekibindekilerin göstereceği performansın yanında, işletme üst yönetiminin vereceği destekle sağlanmış olacaktır (Jiang vd.,2002:52).

3.2.4.Risk ve Değişimin Yönetimi

Bilgi teknolojileri projelerinin maliyetinin yüksek olması üstlenilecek riski artırmakta ve değişime yönelik çabaları daha dikkatli ele almayı gerektirmektedir. Bu kapsamda; proje riski, projeye ilişkin zaman ve kaynak riski, proje maliyetinin gerçekleşme riski, çevresel riskler ve projenin performans riski gibi ifade edebileceğimiz risklerin her biri, başta işletme yöneticileri olmak üzere tüm paydaşların dikkatle ele alıp incelemesi gereken hususlar arasındadır(Sommerwille, 2011: 35). Bunların yanında, riskleri kaynağına göre; projeye özel riskler ve genel riskler olarak da sınıflandırma yapılması da mümkündür. Esasında, bütün bu riskler, BT projelerinin tamamında görülebilecek riskler olup, projeye ilişkin bazı özel hususların varlığı, mevcut şartları revize edebilme, ilave koşullar getirebilme gücüne de sahip olabilmektedir (Albayrak,2005:82).

Risk ve değişim yönetimi, yalnızca BT projelerinin yönetimi sürecinde değil, proje yazılımına ilişkin çalışmalarda kararların verilmesine de önemli etki etmektedir. Böylelikle, üstlenilen risk kapsamında, değişime dönük beklenen durumlar en iyi şekilde tahmin edilebilmekte ve risklerin ortaya çıkması halinde yapacağı olumsuz etkiler en alt seviyeye düşürülebilmektedir. Bunun içindir ki, risk ve değişim yönetiminde, proje ekibi ve tüm taraflar çıkabilecek tüm problemlere hazırlıklı olmalı ve proje sonunda sağlanan faydaları en güvenilir biçimde ölçülebilmeye yardımcı olmalıdırlar(Bainey,2005:54). Dolayısıyla, BT projelerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, işletme hedeflerinin yakalanması, kaynakların doğru yerlere tahsis edilmesi ve yüksek kalitede mal ve hizmet sunumuna imkan sağlaması neticesinde, projedeki sürecin kontrollü bir şekilde yönetilmesi önemli bir faktör olacaktır.

3.2.5.Proje Ekibinin Oluşturulması

BT projelerinde başarıya ulaşmanın bir diğer koşulu, proje ekibini doğru insanlardan oluşması ve ortak amaç doğrultusunda kenetlenip süreci başarıya ulaştırmasıdır. Bu kapsamda, proje ekibinde; etkili iletişim becerisine sahip, takım çalışmasına yatkın, farklılıklara uyum sağlama yeteneği gelişmiş ve kendisi ve çalışma arkadaşlarını motive edecek güce sahip kişilerin varlığı önemli bir faktördür (Applegate,2005:47). Dolayısıyla, proje ekibinin ortak hedefler doğrultusunda sunacağı katkılar ve değişime yönelik olumlu çabaları, proje yönetimini kolaylaştırmanın yanında işletmenin vizyonunu genişletecek ve yönetim stratejilerini oluştururken büyük katkılar sağlayacaktır.

Proje yönetiminde, genel anlamda, ilk etapta planlanan zaman ve kaynak miktarında sapmalar yaşanabilmektedir. Söz konusu sapmaları en aza indirmek ve çabaları boşa

harcamamak için proje ekibi ile beraber, gerçekçi ve doğru planlamalar yapılmalı ve gerekirse revize veya güncellemeler de uygun zaman ve miktarda hep beraber yapılabilir (Bainey,2005:59). Bunun yanında, proje ekibinde görev alacak kişilerin kendilerini geliştirebilmeleri ve kişisel gayretlerini ifade edebilmelerine imkan sağlanmalı ve tecrübe aktarımı yapılmalıdır. Böylelikle, proje ekibindeki güven artmakta ve başarıya yönelik çabalar takım ruhunu sağlamlaştırmış olmaktadır(Evanco,2005:41).

3.2.6.Kullanıcı Katılımının Sağlanması

BT projelerinin, ihtiyaçları tam manasıyla karşılayabilmesi için kullanıcıların bakış açısıyla ve de onların katılımıyla yürütülmesi gerekmektedir. Ayrıca, bu durum, süreçte kullanıcı katılımını sağlayarak, kullanıcıdan kaynaklanabilecek risklerin yönetilebilir durumda olmasına ve sorunların kısa zamanda aşılabilemesine büyük katkılar sağlamış olacaktır (Jiang vd.,2002:55). Bu kapsamda denilebilir ki, BT projelerinin başarısı, kullanıcı katılımının ne oranda karşılandığıyla doğrudan ilgilidir. Proje yönetimi süresince karşılaşılabilecek problemlere çözüm üretebilmek için, uygun kabiliyetlerle birleştirilmiş deneyimler, disiplinli ve tutarlı yaklaşımlar, bir araya getirilmeli ve kontrol mekanizması kullanıcıların katılımını ihtiyaçlar doğrultusunda yönlendirebilmelidir.

BT projelerinde kullanıcı katılımı, işletmenin bilgi teknolojilerini planlamasına, işletmesine ve kontrol etmesine, yatırımları korumasına ve riskleri azaltmasına yardımcı olmaktadır. Gizlenmiş risklerin ortaya çıkarılması, proje ekibine tavsiyelerde bulunulması, hesap verilebilirliğin sağlanması ve en iyi uygulamaların ortaya konulabilmesi için kullanıcıların katılımının sağlanması, çözüm üretme noktasındaki dikkate değer bir yaklaşım konumundadır. Söz konusu işletmeyi desteklemek için tasarlanmış özel BT hizmetlerinin geliştirilmesi, proje başarısına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bu hizmetler, işletmenin performans hedeflerinin, iş için daha fazla değer yaratacak bilgi teknolojilerinin, internet tabanlı çözümlerle başarılmasına destek vermektedir (Pressman,2001:49). Dolayısıyla, BT proje yönetimindeki kullanıcı destekli bütüncül bir yaklaşım, projenin başarılı bir biçimde tamamlanabilmesini, bütün tarafların istenilen zamanda ve gerekli miktarda bir araya gelebilmesini garanti eden koordine bir çabanın kritik unsurlarından birisidir (Schwalbe, 2002:79).

4.BT PROJESİ GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Büyük finansal kaynaklarla hayata geçirilen BT projelerinin geliştirme işlemlerine yönelik belli başlı zorluklarının olması kaçınılmazdır. Yoğun rekabet ortamında hayatlarını devam ettirmek isteyen işletmeler için, proje geliştirme ve hatta proje tamamlandıktan sonraki süre boyunca birçok ilave hizmetin yapılması ve projenin sürdürülerek başarıyla tamamlanması kritik önemdedir. Bu süreçte, yeni fikirlerin ortaya konulması, kullanıcılardan gelen geri bildirimlerin dikkate alınması ve projenin olumsuz etkilenmemesi için yapılacak iyileştirme faaliyetleri, projenin geleceğinde belirleyici olacaktır. Ayrıca, yaşam ömrünü tamamlamış, hızlı rekabet ortamında yeterli esnekliği gösteremeyen, performans ve bakım maliyetleri çok yükselmiş bilgi teknolojilerinin dönüşüm kapsamında yeni projelerle desteklenmesi, işletmenin verimliliğini de etkileyen bir faktör olacaktır. Bu kapsamda, hem gelişen hem de geliştirilen projenin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi ve de devam ettirilmesinin öneminde belli başlı yaklaşımlar uygulanmaktadır.

4.1. Big-Bang Yöntemi

Big-bang yönteminde, işletme tüm süregelen uygulamalarını terk ederek bilgi teknoloji projelerinin çok kısa süre içerisinde ve bütün sistemleriyle hayata geçirilmesine imkan sağlamaktadır. Bunu yaparken de, eski projeyi tamamıyla sona erdirmekte ve yeni projeyi hızlı bir şekilde uygulamaya almaktadır. Böylelikle, dönüşüm kapsamındaki bütün sistemler, yeni proje üzerinde işlemeye devam etmektedirler. İşin doğası gereği, bu yöntemde, öncesinde yapılan detaylı planlama faaliyetlerinin ve veri yönetimine ilişkin uygulamaların da dikkatlice ele alınması gerekmektedir.

Proje yönetiminde big-bang yönteminin seçilmiş olmasının en büyük avantajı, yeni sisteme uyumu kolaylaştıran en süratli yöntem ve düşük maliyetli bir yaklaşım olmasıdır. Bu yöntemin dezavantajında ise, yeni sisteme geçişin boyutu açısından, değişen hizmet kalitesinde meydana gelebilecek risk faktörünün yüksekliği bulunmaktadır. Söz konusu yeni projeye geçiş, kısa sürede ve büyük çapta olduğu için işletmelerin dikkatinden kaçan bazı ihtiyaçların varlığı söz konusu olabilmekte ve göz ardı edilen hatalar sistemin genelini olumsuz etkileyebilmektedir. Sisteme yönelik çalışmalarda, fonksiyonel testlerin ve performansının ölçümüne ilişkin değerlendirmelerin yapılması ileride meydana gelebilecek veri hatalarını ya da kayıplarını önlenmesi büyük önem taşımaktadır (Applegate,2005:33).

Big-bang yönteminde, tüm çalışanların yeni BT projesine onay vermesi ve projeye destek olmaları için ciddi çaba sarf etmek gerekmektedir çünkü yeni proje hali hazırda kullanıcılarına bir yarar sağlamamış durumdadır. Buna ilave olarak da, kullanıcıların mevcut iş yapma alışkanlıklarını bırakarak yeni bir teknolojiyi öğrenmesi çalışanların iş yükünü normalden fazla büyütecektir. Yeni bilgi sistemi projesi, işletme için çalışacağından dolayı verimi ilk aşamada düşük olabilmektedir. Ayrıca, big-bang yönteminde yaşanan aksaklıklara bağlı olarak, kullanıcıların karşılarında buldukları yeni sistem ve proje nedeniyle, işletmelerin genel başarısında düşüşlerin olabileceği de akıllardan çıkarılmamalıdır (Eason,1998:196).

4.2. Aşamalı Geçiş (Phased Rollut/Adoption) Yöntemi

Aşamalı geçiş yöntemi, hayata geçirilecek projeyi bir bütün olarak gerçekleştirmek yerine, projeyi belirli bölümlere ayırarak ve belli bir zaman dahilinde gerçekleştirme yöntemidir. Söz konusu projenin uygulanma biçiminde, modüller bazında yeri geldikçe yeni sisteme aktarım yapılmaktadır. Bunu yaparken de öncelikle, temel iş süreçlerini içeren parçalar sisteme aktarılmakta ve her fazda yeni bir modül uygulamaya dahil edilmektedir. Böylelikle, uzun süreçte, projeye ilişkin yapılacak geçişlerle, her aşamada öğrenilmiş tecrübelerin bir sonraki aşamaya transfer edilmesi, proje başarısında önemli bir kazanım olacaktır (Seacord vd.,2003:305).

BT projelerinin geliştirilmesinde birim bazında aşamalı geçiş yapmak da mümkündür. Buradaki önemli farklılık, projeyi hayata geçirirken birim ya da şube bazında değerlendirmek ve riski daha az düzeye indirmeye çalışma çabasıdır. Bu yaklaşım, organizasyon yapısı büyük işletmeler için daha uygun olmakta ve dağıntık şekilde

yerleşmiş birimlerde, bir sonraki birimde uygulama yapılırken tecrübe aktarımı yapılmakta, öğrenilmiş bilgilerle birlikte risk azaltılmaktadır. Ancak, projenin uygulama süreçlerinin normalden fazla süreye sarkması, henüz projeye geçiş yapmamış birimlerle olan iletişim eksikliği ve bakım maliyetleri gibi faktörlerin proje maliyetine etkisi de gözden kaçırılmamalıdır (Denker,2005:9).

4.3.Paralel Geliştirme (Parallel Run/Adoption) Yöntemi

Paralel geliştirme yöntemi, diğer yöntemler arasında, BT projelerinin geliştirilmesi açısından en düşük riske sahip olanıdır. Bu yöntemde, kaynaklar ve hedefler projede, modül/birim bazında geliştirme tamamlanıncaya kadar bir arada gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemin en belirgin farklılığı, ilgili aşamaların geliştirilmesi boyunca, bütün sistemin bir arada uygulamada olması gerekliliğidir. Dolayısıyla, geliştirme sürecinde, işletmedeki kültürel ve teknolojik değişim, bu yöntemin uygulanmasıyla birlikte, kullanıcılar tarafından sistemin öğrenilmesi ve tecrübe edilmesi olanağı sağlamaktadır.

Paralel geliştirme yönteminde, yeni bilgi teknoloji geliştirme projesine ait ihtiyaçların tümünün karşılanması halinde, eski projeye ait sistemler kapatılmaktadır. Bazı durumlarda, özellikle, veri yönetimi açısından her iki sistemin de açık/kullanılabilir olması gerektiği hallerde ise yeni sisteme uyumlulaştırma çalışmalarına yönelik faaliyetlerin artırılması ve yeni projenin uygulanması için çaba gösterilmesi projenin sonraki aşamaları için önemli kolaylıklar sağlamış olacaktır (Eccles vd.,2000:293).

5.BT PROJELERİNİN BAŞARISINDA MBS'İN ROLÜ

Bilgi teknolojilerinin başarısına etki eden birçok faktör olmasının yanında, bu süreçte en önemli paya sahip olanı, muhasebe bilgi sistemidir denilebilir. Bunun nedeni ise, BT stratejisinin oluşturulması, veri yönetimine sağlanması, bilgi sisteminin tasarımına ve geliştirme çalışmalarına destek olunması ve nihayetinde de projenin başarıyla tamamlanarak sistemin denetiminin yapılmasındaki bütün faaliyetlerinin muhasebe bilgi sisteminin üzerinden yapılacak olmasıdır.

5.1.MBS'nin BT Stratejilerinin Oluşturulması ve Veri Yönetiminin Sağlanmasındaki Rolü

Bilgi teknoloji stratejilerinin, rekabette öne geçme ve sürdürülebilir gelişmedeki rolü günümüz şartlarında önemini ciddi manada artırmıştır. Bu nedenle de, bilgi teknolojileri projeleri, günümüzde, işletmelerin en çok yatırım yaptıkları ve en fazla kaynak aktarımı yaptıkları alanlardan birisi haline gelmiştir. Söz konusu projeler sayesinde, güncel gelişmeler yakalanabilmekte ve verimlilik artışı sayesinde de iyileştirmeler sürekli biçimde devam ettirilmektedir (Bonham,2005:91). Dolayısıyla, işletmelerin BT stratejilerini oluşturmaları, projelerini iyi bir şekilde planlamaları ve ardından yapacakları proje yatırımları; sürdürülebilir büyüme ve rekabet gücünü artırmanın yanında, işletmenin muhasebe bilgi sisteminden elde edeceği veri ya da bilginin kalitesini de artıracaktır. Bunun sonucunda da finansal bilgi kullanıcılarına sunulacak zamanlı ve yeterli bilgiler, verilen kararların doğruluğunu artıran önemli bir faktör olacaktır.

İşletmenin BT stratejisini oluşturmasında, veri yönetiminde, proje geliştirme aşamasında sunacağı katkılarla, muhasebeci de söz sahibi konumuna gelmiştir (Pressman,2001:58). Dolayısıyla, muhasebe bilgi sisteminden elde edilecek bilgilerin kalitesinin artırılmasının bir koşulu, BT stratejilerinin birlikte oluşturmanın yanında iç ve dış bilgi kullanıcılarına sunulacak kaliteli bilgiler için veri yönetimi konusunda desteğinin sağlanmasıdır.

Muhasebe bilgi sisteminden elde edilen veriler, mevcut iş uygulamaları ve süreçlerini desteklemenin yanında; müşteri ilişkilerinin yönetilmesi, tedarik zincirinin güçlendirilmesi ve raporlama kalitesinin artırılmasında önemli role sahiptirler. Bu amaçlara yönelik olarak tasarlanan muhasebe bilgi sistemi, bütünleşik/entegre yapısı sayesinde birçok alt sistemden istenilen zaman ve miktarda kaliteli bilgiyi elde etmekte, işletme amaçları doğrultusunda sunmakta ve veri yönetimi konusunda üzerine düşeni yapacaktır. Böylelikle, veri standardının sağlanması, eksik veya hatalı verilerin tespiti, yanlış verilerin sisteme girişinin önlenmesi ve ölçme ve değerlendirme gibi faaliyetler de veri yönetimi teknolojisiyle yerine getirilmiş olacaktır (Schwalbe,2002:88).

5.2.MBS'nin Bilgi Sistemi Tasarımı ve Sistem Geliştirme Çalışmaları ile Teknoloji Bütünleşmesindeki Rolü

BT projelerinin başarısındaki en önemli faktörlerden biri, daha en başta, sistemin tasarımının ihtiyaçlar doğrultusunda doğru bir şekilde yapılması ve sürdürülecek faaliyetlerin detaylı bir şekilde planlanmasıdır(Pressman,2005:101). Ayrıca, projeye yönetiminde kalite kontrol çalışmalarının analiz edilmesi ve sistemi geliştirmeye dönük çalışmaların iyi organize edilmesi ve hayata geçirilmesi BT projesinin en kısa sürede tamamlanmasında büyük faydalar sağlayacaktır (Brooks,1995:73).

BT projelerinin yönetiminde, sürece dair her aşama ayrı bir bölüm olarak ele alınmalı ve her aşamanın ihtiyaçları dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir. Ayrıca bu işlem, proje hayat döngüsü boyunca da sürdürülmeli ve alınacak geri bildirimlerle projeden en yüksek verim elde edilmelidir (Bonham,2005:89). Sistemin tasarım aşamasındaki teknik alt yapı çalışmaları, sistem geliştirme faaliyetleri, sistemin kapasitesine yönelik yapılacak değerlendirmeler, esasında, sistemin performansı kapsamında yapılacak revize/güncelleme faaliyetlerini de kolaylaştıran bir unsur olacaktır. Dolayısıyla, muhasebe bilgi sisteminin teknolojik altyapısı tüm bu işlemleri kolaylıkla yapmaya olanak vermenin yanında, elektronik işlemlerin süratli ve etkin bir şekilde hayata geçirilmesiyle sistem geliştirme çalışmaları hız kazanmış olacaktır.

5.3.BT Projelerinin Tamamlanması, İzlenmesi ve Denetimindeki Rolü

BT projelerinde, muhasebe bilgi sistemi bakış açısıyla, belli başlı kontrollerin sağlanmasına yönelik bazı yeterliliklerin sağlanması gereklidir. Bunlar; bilgi sistemi kontrollerini analiz ederek değerlemeye yönelik kriterleri seçmek, kontrol ortamını değerlendirebilmek, sistem kurma ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere katılabilmek ve risk değerlendirme ve gözetim eylemlerini yöneterek değişimi gerçekleştirebilmektir (Brooks,1995:81). Bu sayede, muhasebe bilgi sisteminin verimliliği üzerine çalışmalar kolaylıkla yapılabilmekte, projenin izlenmesi ve denetimi kolaylaşabilmektedir. Ayrıca, teknolojik altyapı sayesinde, gerekli teknik destek ve güvenlik duvarı uygulamaları ile bütünleşik veri tabanı ve uygulamalara erişim de kısıtlanabilmekte,

bilgi güvenliği prensipleri kapsamında sistemdeki sunucular kolaylıkla denetlenebilmektedir (Sommerville,2011:67).

Bilgi sistemi projesinin tamamlanmasının akabinde, denetime ilişkin süreçler günümüzde artık oldukça kolay yapılabilmektedir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri sayesinde, muhasebe bilgi sistemindeki güvenlik ve rol tasarım süreçleri iyileştirilmiş, test araları geliştirilmiş, bilgi güvenliğine ilişkin konfigürasyonlar sağlanmış, yedekleme sistemleri ve doküman üretme araçları dikkatle tasarlanmış bulunmaktadır (Verner ve Evanco,2005:141). Projenin tasarım aşamasında itibaren her aşamada dikkatle ele alınan her bir detay, bütünlük sistemler sayesinde artık merkezi bir veri tabanı üzerinden, işletmenin tümüne hitap eden bir bakışla sürdürülmektedir (Schwalbe,2002:91). Gerek risklerin belirlenmesi ve bertaraf edilmesi gerek sürekli denetimin sağlanması gerekse de iş süreçlerin izlenmesinin nihai şekli, içinde bulunduğumuz zamanda kurumsal kaynak planlaması sistemleriyle bütünlük bir yaklaşımla sürdürülmektedir.

6.BT PROJELERİNİN BAŞARISINDA MUHASEBECİ PROFİLİ VE MUHASEBECİNİN KATKILARI

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, her meslek gibi muhasebe mesleğini de etkilemiş ve mesleğin bu değişime ayak uydurmasını gerekli kılmıştır. Bu kapsamda, gelişen teknolojilere uyum ve onlardan en iyi şekilde faydalanma konusunda, muhasebe bilgi sistemi de üzerine düşeni yapmak durumunda kalmıştır. Söz konusu muhasebe bilgi sisteminin temelini oluşturan insan kaynağı ise şüphesiz ki bu teknolojik gelişmelere kayıtsız kalamayacak ve uzmanlığını bilgisine dayanarak artırma konusunda gerekli donanımları kazanmak durumunda kalacaktır. İşte bu nedenlerdir ki, bilgi teknolojilerinin başarıya ulaşmasındaki en önemli faktörlerden birisi muhasebeci profili ve muhasebecinin sunacağı katkılardır.

6.1.BT Projeleri Kapsamında Çağdaş Muhasebecinin Nitelikleri

Bilgi teknolojilerinin yoğun bir biçimde yerini aldığı çalışma hayatımızda, muhasebecilerin artık bilgi sisteminden elde ettikleri bilgileri, gerek iş ortağı gerek mali analist gerekse de bir girişimci olarak ele alabilmeleri ve değerlendirme yapabilmeleri zorunluluk haline almıştır. Bu durum, aynı zamanda yatırımcı bakış açısına sahip olmayı beraberinde getirecek, yönetici konumundaki kişilere istedikleri nitelikteki ve miktardaki bilgiyi aktarmasına olanak verecek ve küresel bir perspektifle olaylara yaklaşmasına imkan sağlayacaktır. Ayrıca, muhasebecilerin mevcut işlerinde değişen ortama uyumlu yöntem ve malzemeleri de kullanabilmesi ve teknolojiyi de yaratıcı bir biçimde işlerine adapte edebilmesi son derece önemli hale gelmiştir.

Çağdaş muhasebecilerin çalışma ortamlarının en belirgin özelliği, hızlı bir değişimin içinde yer almasıdır. Gerek üretim gerekse hizmet işletmeleri, sürekli biçimde karmaşık işlemlerde bulunmakta ve global faaliyetlerle uğraşarak uluslararası alanda pazar payı elde etmeye çalışmaktadırlar. Bilgi teknolojilerinin geldiği noktada, internet gibi küresel bir iletişim ağında yer edinebilmek bu değişime ayak uydurabilmek ve onu ileriye taşıyabilmekle mümkündür (Schwalbe,2002:66). BT projeleri kapsamında yapılacak çalışmalarda, muhasebecilerin profili de bu noktada devreye girmektedir çünkü muhasebeciler artık bilgiyi sadece kaydetmekle kalmamalı, elektronik ortamda bilgiyi yönetebilmeli, aktarabilmeli ve raporları yorumlama kapasitesine sahip

olmalıdır. Tüm bu gelişmeler ise, muhasebecileri daha büyük sorumluluklarla karşı karşıya bırakmış durumdadır. Dolayısıyla, BT projelerinin başarısında, muhasebeci profiline ve katkısının artması, muhasebecinin yeterli bilgi, beceri ve teknolojiye sahip kişi olmasını mecburiyet haline getirmiş bulunmaktadır.

Bilgisayar teknolojisinin geldiği noktada, bilgiyi işleme ve kullanma konusunda, ticari yazılımların etkisi inkar edilemez durumdadır. Bu nedenle, muhasebe bilgi teknolojilerindeki değişimler de önemli ölçüde ilerlemiş ve muhasebe uygulamaları tamamen bilgi sistemi üzerinden çalışmaya başlamış bulunmaktadır (Verner ve Evanco, 2005:107). Genel manada muhasebe programları ile başlayan gelişmeler, artık işletmenin bütün fonksiyonlarını içine alan ve bütünleşik sistem yaklaşımıyla işletmedeki bilgi sistemlerini entegre eden kurumsal kaynak planlaması sistemleri ile devam etmektedir. Bu sistemlerin tasarımcısı, geliştiricisi ve de kullanıcısı konumundaki muhasebeci de artık, yeni profili ile birlikte işletmeyi doğrudan ilgilendiren bilgi sistemi projelerinde aktif bir şekilde rol almak durumundadır.

6.2.Muhasebecinin Tasarım, Maliyetlerin Hesaplanması ve Bütçelemedeki Katkıları

BT projelerinin tasarım aşamasında, önceden analiz edilen hususlar ve gerekli görülen değişiklikler tasarım aşamasında hayata geçirilmektedir. Böylece, bir sonraki aşama olan yapılandırma aşamasına hazırlık yapılmış ve sistemin girdileri de hazırlanmış olmaktadır. Ayrıca, projeye ilişkin kullanılacak kaynaklar, alınacak destekler, veri tabanı tasarımı, akış diyagramları, kullanıcı ara yüzlerinin tasarımı ve algoritmaların oluşturulması da bu süreçte yapılması planlanan faaliyetler arasındadır (Verner ve Evanco,2005:122). Bunun yanında, işletmedeki bilgi hizmetlerinin proje kapsamında, elektronik ortamda hayata geçirilmesi, işletme için zaman ve maliyet kazançlarını artıran bir faktör olarak verimlilik artışını beraberinde getirecektir. Görüldüğü gibi, bilgi teknolojileri projelerinin en başında yapılacak bütün bu hazırlık çalışmaları, sistemin önemli unsuru konumundaki muhasebecinin, tasarım çalışmaları ve maliyet hesaplanması aşamasındaki önemini daha açık bir şekilde ifade etmektedir.

BT projelerinin planlanan bütçe kapsamında bitirilebilmesi, projeye ilişkin fizibilite çalışmalarının doğruluğuyla yakından ilgilidir çünkü fizibilite etütleri, projelerin hazırlanmasından önce yapılan ve projenin teknik, mali ve ekonomik analizini içeren çalışmalar bütünüdür. Bu kapsamda başarılı bir şekilde yapılan planlama faaliyetleri, sadece projenin tasarım aşamasıyla sınırlı kalmayacak, bunun yanında projenin yürütülmesi sırasında da önemli girdiler sağlayacaktır(Schwalbe,2002:71). Dolayısıyla, projeye ilişkin yapılacak fizibilite çalışmalarında, fayda maliyet analizlerinin yapılması, finansal getirilerinin ve geri dönüş süresinin hesaplanması, iş gücü, kapasite ve kaynak planlamasına ilişkin işlemlerin takibi gibi işlemlerin hepsi, söz konusu maliyet hesaplarını ve bütçelemesini yapan muhasebecinin, bu süreçteki rolünü en iyi açıklayan örnekler arasındadır. Ayrıca, gerektiğinde proje hedefleri doğrultusunda ek bütçe, ek kaynak, planların revize edilmesi/güncellenmesi gibi operasyonel faaliyetlerin hepsi, aynı şekilde muhasebeci tarafından kayıt altına alınacak ve projedeki tarafların bilgisine sunulacaktır.

Projeye ilişkin ihtiyaç duyulan tüm bilgilerin tek elde toplanması, proje yönetimi açısından büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Projenin takibine ilişkin durum raporları, risk ve değişime ilişkin tespitler ve iş birimlerinin projeye ilişkin görüşleri, yapılacak

iyileştirmeler, projenin başarısında önemli bir paya sahip olacaktır(Verner ve Evanco, 2005:127). Bütün bu bilgilerin, işin normal akışı içerisinde ve zaman ve bütçenin imkan verdiği ölçüde gerçekleştirilmesi riskleri en aza indirecek ve projeye ilişkin olumlu beklentilerin gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. Muhasebecinin bu kapsamda üstleneceği rol, projeye ilişkin kaynakların planlaması, maliyetlerin tahmini, bütçeleme faaliyetlerinin yapılması ve maliyet kontrollerinden fazlasını içerecek ve BT projesinin en kısa sürede başarıyla tamamlanmasına, beklenen faydayı kısa sürede elde etmesine önemli katkı sağlayacaktır.

6.3.Muhasebecinin Kullanıcı Desteğinin Sağlanması, Raporlama ve Dökümantasyon Sistemlerinin Geliştirilmesindeki Katkıları

BT projelerinde önemli rol üstlenen muhasebecinin kullanıcı olarak da desteğinin sağlanması, proje başarısındaki kritik başarı faktörlerinden birisidir. Projeye ilişkin risklerin erken tespit edilmesinde, projenin mevcut uygulamalar çerçevesinde en iyi standartlara sahip olmasında ve de projede kaliteden ödün vermeden iyileştirme faaliyetlerinin devam ettirilmesinde muhasebeci önemli katkılar sağlayacaktır. İşletmenin bütün temel ihtiyaçlarını karşılayan projelerde, muhasebeci, kullanıcı desteğini sağlarken, işletmenin proje ortaklarına ve tedarikçilerine ilişkin risklerin azaltılması ve tüm operasyonel faaliyetlerin doğru yürütülmesine destek olmaktadır (Denker,2005:19). Bu kapsamda, proje sürecinde gereksinimlerin tutarlı bir şekilde analizinden başlayıp projenin tamamlanması aşamasına kadar olan bütün aşamalarda, kontrol mekanizmalarının tanımlanması ve tespit edilen hususlarda uygulamaların gözden geçirilmesi ve geliştirme maliyetlerini azaltan işlemlerin revize edilmesi, projenin önemli bir unsuru olan muhasebeci ile daha doğru yapılabilecektir.

Proje başarısında, projeye ilişkin hedeflerin tüm paydaşlar tarafından belirgin olarak anlaşılması kritik bir konudur. Yürütülecek faaliyetler hakkında bilgi sahibi olan tüm paydaşlar ve proje ekibi, işletmenin ihtiyaçlarını daha gerçekçi ve net bir şekilde gidermeye yönelik faaliyetlerin de takibini kolaylaştıracak ve doğru bir planlama yapmasına yardımcı olacaktır. Bu kapsamda, işletmelerin finansal raporlama sistemleri konusunda, finansal bilgi kullanıcılarına dönük üreteceği bilgilerin, proje bütününe kavramış ve raporlama sistemlerine hakim kişilerle yapılması en doğru seçim olacaktır. Bu açıdan, muhasebeci de, işletme içerisindeki faaliyetlerin bütününe görebilen ve muhasebe bilgi sistemi üzerinden işletmenin entegre olmuş bütünlük yapısını izleyen biri olarak sisteme en uygun girdileri sağlayan unsur konumuna yükselecektir. Dolayısıyla, potansiyel problem alanlarının tespiti ve sistemde meydana gelebilecek aksaklıkların önlenmesi konusunda muhasebeci en sağlam girdileri sağlayan, katkıları sunan kişi olacaktır. Bunun sonucunda da, işletmenin muhasebe bilgi sistemi üzerinden yürüteceği raporlama ve dökümantasyon sistemleri, beklenen kriterleri sağlama konusunda yönetime destek olacak ve üst yönetim açısından izlenebilir bir ortam sunacaktır (Meredith,2000:38).

Raporlama ve dökümantasyon sistemleri, bilgi sistemi projelerinde vazgeçilmez faaliyetlerden birisidir. BT stratejisinin oluşturulması aşaması ve proje ekibi ile bunun paylaşılması aşamasında, sağlıklı bir bilgi alış veriş, proje planlarının doğru işlemesine yardımcı olacaktır. Bu kapsamda, raporlama ve dökümantasyon sistemleri oluşturulurken, proje başarısına dönük devamlılığın sağlanması açısından, uygulamaların hayata geçirilmesinde ortaya çıkabilecek sorunlar ve fırsatlar karşısında harekete geçilmesi, gösterilen çabaların ve kullanılan kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan bir faktör olacaktır. Söz konusu bu çabaların ortaya konulması

ve sonuçsuz kalmaması için muhasebecinin bu sistemlerin oluşturulması aşamasındaki etkisi göz ardı edilmemelidir. Bunun nedeni ise, sistemdeki veri standardının sağlanması, eksik ve yanlış verilerin sisteme girilmesinin önlenmesi ve yanlış girilen verileri düzeltmenin maliyetinin yüksekliği nedeniyle ortaya çıkabilecek maliyetlerin yüksek seviyede olmasıdır.

Veri yönetimi yaklaşımından hareketle, işletmenin veri risk yönetimi, veri idaresi ve veri yönetimine ilişkin teknolojik altyapısı, BT projelerinin başarısında önemli bir etmendir. Bu kapsamda, doğru verilerle yönetilen bir işletme yapısını oluşturabilmek ve bu işleri düzenleyen kişileri belirleyebilmek ve buna ilişkin politikalar oluşturabilmek, kullanılacak teknoloji kadar önemli bir faktördür. Bunun için de, muhasebeci, proje yönetimin önemli bir unsuru olarak, raporlama ve dökümantasyon sistemlerinin geliştirilmesinde, veri yönetiminin başarılı olmasında, verilerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi aşamasında, risklerin yönetilmesi ve ihtiyaç duyulan teknolojik entegrasyonu sağlama konusunda, işletmelerin kritik çalışanı durumuna gelmiştir.

6.4.Yeni Bilgi Teknolojilerine Uyum ve Sistemin Sürekli İyileştirilmesinde Muhasebecinin Katkıları

Teknolojinin hızla geliştiği ve değiştirdiği günümüz işletmeciliğinde, son teknolojilerin takip edilmesi ve bu kapsamda bilgi paylaşımında bulunulması sürekli öğrenme ihtiyacımızın bir gerekliliğidir. Teknolojik gereksinimlerin analizi ve buna ilişkin yapılacak proje çalışmaları, işletmelerin iş süreçlerini iyileştiren ve sistem geliştirme çalışmalarını devam ettiren uygulamalardır. Bu kapsamda, günümüz işletmelerinde, teknolojik ilerlemelerin bir sonucu olarak, işletme fonksiyonlarının tümünü içine alan, merkezi bir veri tabanına sahip ve bütünlük yapısı gereği bütün sistemlerin entegre olduğu kurumsal kaynak planlaması sistemleri kullanılır olmuştur (Schwalbe, 2002:89). Bunun için, söz konusu sistemin hem unsuru hem de kullanıcı konumundaki muhasebecinin de bu gelişmelere kayıtsız kalması, inkar edilemez bir gerçektir. Bahsedilen yeni bilgi teknolojilerine uyum ve bunların geliştirilmesiyle ilgili olarak, muhasebecinin yapacağı girdiler ve sistemi iyileştirmeye dönük çalışmalar, işletmenin proje kapsamında gerçekçi ihtiyaçlarının karşılanması konusunda önemli bir rol üstlenecektir.

Muhasebe bilgi sistemi üzerinden yapılacak bütün faaliyetler, işletmenin tümüne hitap etmesi açısından dikkatle izlenmelidir. Bunun için, sistemi en iyi bilen muhasebecin, verimlilik artışı, iş süreçlerindeki standardı sağlama ve de maliyetlerin azaltılması konusunda fırsatları görebilen bir yaklaşıma sahip olması bir zorunluluktur. İşletme stratejileri çerçevesinde, hedeflere en kısa sürede ulaşılması ve bu hedeflere uygun BT araçlarının muhasebe problemlerine uygulanması, muhasebecinin işletmedeki sistemleri en iyi şekilde analiz etmesiyle mümkün olabilecektir. Dolayısıyla, bilgi sistemi projelerinde, yeni teknolojilere geçiş, bunun getireceği risk ve uyum çalışmaları ve sistem kontrol mekanizmalarının kurulması, muhasebecinin rehberlik edeceği değişime dönük çalışmalarla hayata geçirilebilecektir (Denker,2005:14)

BT projelerinde, süreçlerin doğru kurgulanmaması, maliyet hesaplarına ilişkin kontrol kayıtlarının karmaşıklığına sebep olabilmekte ve bu da finansal tablolarda olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Söz konusu sistem kontrol noktalarının tanımlanması ve bu kontrollerin doğruluğunun tespit edilmesinde ise muhasebeci önemli bir konumdadır. Bunun nedeni de, muhasebe bilgi sistemi, daha doğrusu kurumsal kaynak planlaması sistemleri üzerinden, bütünlük veri tabanında yapılacak her bir işlemin, doğrudan

işletmenin finansal raporlama sistemlerini etkileyebilme gücüne sahip olmasıdır. Söz konusu olumsuz etkileri bertaraf edebilmek ve finansal tabloları etkileyebilecek riskleri en aza indirmek için; muhasebeci iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında, sistemin sürekli iyileştirilmesinde, BT projesinin uyumunu sağlayarak projenin başarıya ulaşmasında rol almak ve projeye katkı sağlamak durumundadır.

6.5.BT Projelerindeki Eğitim Çalışmalarında Muhasebecinin Katkıları

BT projelerinin başarıya ulaşabilmesinde, proje ekibinin çabalarının yanında, sistemi kullanacak tüm personelin kullanıma ilişkin yetenek gelişiminin de sağlanması önemlidir. Projenin hazırlık aşamasında ve fizibilite raporlarının ele alınması sürecinde, eğitime dönük yapılacak faaliyetlerin ihmal edilmemesi ve planlamaya dahil edilmesi başarı için gerekli bir faktördür. Bu kapsamda, günümüzde, yeni teknolojilere uyum, ilke ve standartların belirlenmesi, kavramların ve uygulamaların anlaşılması için yapılacak eğitim faaliyetleri, proje yönetiminde mutlaka olması gereken başlıklar arasında yerini almıştır.

Sürekli gelişmeye uyum sağlayacak derecede yeterli bilgilerin, becerilerin ve de mesleki değerlerin, yenilikleri öğrenme ve onları başarıyla uygulama ile sağlanacağına kuşku yoktur. Bunun için de muhasebecilerin, işletme personelinin yenilikleri öğrenme konusundaki çalışmalarına destek olması ve uygulamaya dönük çalışmalarda aktif rol alarak bu değişim yönetimine katkı sunması, proje başarısının elde edilmesindeki önemli faydalardan sadece biridir (Applegate,2007:54). Dolayısıyla, bu eğitim çalışmalarında, proje ekibindeki tüm personelin bilişim teknolojileri alanında genel bir bilgisinin olmasının yanında, bunlara ilave olarak bilişim teknolojilerindeki süreçler ve kontrol sistemleri ile ilgili geri bildirimleri sağlaması, projenin hedefine ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

Bilgi teknolojileri projelerindeki eğitim faaliyetleri, teknolojik ilerlemelerle beraber sürekli olarak içerik yönüyle hem zenginleşmekte hem de değişmektedir. Günümüzün değişen koşullarında, gerekli teknolojik yeteneklerin sağlanması ve bu çerçevede eğitim faaliyetlerinin buna uyumlu sürdürülmesi, muhasebe bilgi sistemi üzerinden finansal bilgi kullanıcılarına sunulan bilginin kalitesini de etkileyecek ve daha kaliteli raporlama yapılmasına olanak verecektir. Bu tür projelerde yer alan muhasebeci de, proje kapsamında verilecek derslerin belirlenmesi, söz konusu derslerin içeriğinin hazırlanması, ders verme yöntemlerinin incelenmesi, gerekli ders araçlarının temini ve ortamın hazırlanmasında önemli katkılar sunarak niteliğin artırılmasında büyük görev üstlenecektir. Böylelikle, projenin zamanında ve en uygun maliyetle tamamlanarak başarılması konusunda, eğitim faaliyetleri kapsamında gereken desteğin verilmesiyle, söz konusu süreçte yapılacak çalışmalar daha kolay planlanabilecek ve eğitim kapsamında sürekli iyileştirmeye yönelik çalışmalarda da önemli kazanımlar elde edilebilecektir.

Projelerin uygulanması ve gelişmesi esnasında, geliştirilen yeni yöntem ve tekniklere uyum açısından bazı zorlukların yaşanması olasıdır. Bunun nedeni, mevcut sistem üzerinden çalışmaya alışmış olan birçok kullanıcının yeni sistem ve teknolojilere uyum sağlamada yaşayacağı problemlerin varlığı ve yeni teknolojilerle karşılaşıldığında buna göstereceği dirençtir (Eccles vd.,2000:297). Söz konusu problemi çözmek amacıyla, kullanıcıların yeni bilgi teknolojisini kolaylıkla kullanmasına dönük eğitimler en kısa sürede tamamlanmalıdır. Bu süreçte, proje kapsamında yürütülecek eğitim çalışmalarının analiz edilmesi, planlama faaliyetlerinin yapılarak maliyetlerinin ortaya çıkarılması ise,

önleyici maliyet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradaki maliyetlerin hesaplanmasının ardından söz konusu eğitimlerin verilmesi, uygulamalarının yaptırılması ve uyumlu ve başarılı proje takımlarının oluşturulması gerek mesleki gelişim ve gerekse ekip çalışması konusundaki faaliyetlerle, proje ekibini takım çalışmasına dönüştürecek ve başarıyı beraberinde getirecektir.

7.SONUÇ

Bilgi teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler, mal ve hizmet üretimine ilişkin kaliteli hizmetleri artırmanın yanında, işletmelerin projelerini gerçekleştirmesinde de bilimsel yaklaşımları esas almasını gerektirmektedir. Bu durum ise, işletmecilik açısından gelişime ayak uydurabilmeyi ve yenilikleri takip edebilmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda, BT projelerinin belirli bir amaç doğrultusunda, bütçe ve zaman yönetimi ile birlikte ve de işletmenin kaynaklarını etkin ve verimli kullanmayla gerçekleştirilmeleri projelerin başarısında büyük paya sahip olmuştur. Bu amaca dönük olarak, gereksinimlerin analizi, yapılması planlanan BT projelerinin tasarımı, fayda-maliyet analizleri, sistem geliştirme çalışmaları ve kullanıcı desteğinin sağlanması projenin başarıya ulaşmasında ve sonraki dönemlerdeki iyileştirme çalışmalarına katkı sağlamada işletme yönetimi tarafından kritik başarı faktörleri olarak dikkate alınmaktadır.

BT projelerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalarda yeni fikirlerin ortaya konulması ve geri bildirimlerin dikkate alınması, söz konusu iyileştirme faaliyetlerinin başarısına etki eden önemli faktörlerdendir. Bunun için, yeni teknolojik gelişmelerle birlikte, yeterli kabiliyeti gösteremeyen, performansı düşük ve de bakım maliyetleri yükselmiş BT projelerinin işletme kaynaklarını etkin ve verimli kullanma amacıyla dönüşüm kapsamına alınması gerekmektedir. Dolayısıyla, mevcut sistemin yeni projelerle revize edilmesi/güncellenmesi, muhasebe bilgi sistemi üzerinden üretilen finansal bilgilerin kalitesini olumlu etkileyecek ve bilgi kullanıcılarına daha doğru ve güvenilir raporlama yapılmasına olanak sağlayarak stratejik planların yapılmasında önemli paya sahip olacaktır. Muhasebe bilgi sisteminin, işletmelerde vazgeçilmez konumdaki yapısı ve de kurumsal yönetim anlayışının bir gereği olarak, BT stratejilerini oluşturulması, veri yönetiminin sağlanması ve böylece işletme faaliyetlerinin bütünsel yapıdaki denetiminin yapılması, işletmelerin geleceğine ilişkin karar mekanizmalarına önemli bilgilerin aktarılmasında büyük destek sağlayacaktır.

Muhasebe uygulamalarındaki teknolojinin geldiği son noktada, sistemin aynı zamanda bir kullanıcısı olan muhasebecini de bu değişimden payını alması muhakkaktır. Muhasebe bilgi sistemi üzerinden iç ve dış bilgi kullanıcılarına üretilen finansal bilgilerin işletmeler açısından büyük önem taşıması nedeniyle, söz konusu sisteme ilişkin projelerde de muhasebecilerin aktif bir şekilde rol almaları ve sistem geliştirme çalışmalarına katkıda bulunarak proje başarısında önemli yer elde etmeleri kaçınılmaz olmuştur. Bu çerçevede, artık muhasebeciler, sistemin tasarım aşamasından, maliyetlerinin hesaplanması, raporlama sistemlerinin geliştirilmesi ve yeni teknolojilere uyum konusundaki çalışmalara değin her aşamada projeye destek sağlamakta ve söz konusu projenin başarısı için çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, bilgi teknolojileri projelerinin önemli bir unsuru konumunda bulunan muhasebeciler, projenin başarısı kapsamında yürütülecek sürekli iyileştirme ve geliştirme ile birlikte eğitim faaliyetlerine de doğrudan katılarak, hem kendi profillerini yükseltecek hem de çağdaş muhasebeci niteliğini kazanma yolunda önemli kazanımlar elde edeceklerdir.

KAYNAKÇA

- Albayrak, B.,(2005) 'Proje Yönetimi', Nobel Yayın Dağıtım, 2005
- Applegate, L. M., Austin, R.D. ve McFarlan, F. W., (2007). Corporate Information Strategy and Management 7th Edition,
- Bainey, Kenneth R.,(2005) Integrated IT Project Management : A Model Centric Approach, Artech House Inc, MA
- Bonham, Stephen S.,(2005). IT Project Portfolio Management, ISBN 1-58053-781-2, Artech House Inc, MA
- Brooks, F.P.Jr.,(1995) The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering, Addison Wesley Longman, Reading, Mass.,
- Denker, A.,(2005). The Challenge of Large-Scale IT Projects, World Academy of Science, Engineering and Technology, 9.
- Eason, K. D. (1998). Information Technology and Organisational Change, Taylor&Francis, Philadelphia,159,196-197.
- Eccles, M.G., Julyan, F.W., Boot, G. ve van Belle, J.P. (2000). The Principles of Business Computing, Creda Inc.,South Africa,293.
- Glass R.L., (2001). Frequently Forgotten Fundamental Facts about Software Engineering, IEEE Software, IEEE, vol. 18, s. 112-115
- Hofmann H.F., Lehner F.,(2001). Requirements Engineering as a Success Factor in Software Projects, IEEE Software, vol.18, s. 58-67
<https://www.pmi.org/> E.T.: 20.12.2016
- Jiang J.J., Klein G., Chen H-G., Lin L., (2002). Reducing user-related risks during and prior to system development, International Journal of Project Management, Elsevier, vol. 20, s. 507-515
- Jiang J.J., Klein G., Means T.L., (2000). Project Risk Impact on Software Development Team Performance, Project Management Journal, vol. 31, s. 19-26
- Lewis,J.P. (2001). Project Planning, Scheduling, and Control: A Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget, The McGraw-Hill Companies, Inc., United States of America
- Meredith, Jack R. ve Samuel J. Mantel. (2000). "Project Management: A Managerial Approach", John Wiley & Sons Inc., Presentation prepared by RTBM WebGroup, ABD
- Pressman, Roger S,(2001). Software Engineering : A Practitioner's Approach , Fifth Edition, McGraw-Hill Higher Education
- Schwalbe, Kathy, (2002). Information Technology Project Management, Canada, Course Technology Thomson Learning, 2002
- Seacord, R.C., D. Plakosh ve Lewis G.A. (2003). Modernizing Legacy Systems:Software Technologies, Engineering Processes and Business Practices, Carniage Mellon SEI, 305
- Sevim, A. v.d., (2011). Proje Analizi ve Değerleme, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2138, AÖF Yayını No: 1166, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, Eskişehir.
- Sommerville, I., (2011) 'Software Engineering', 9th ed., Addison-Wesley,
- Verner J.M., Evanco W.M., (2005). In-House Software Development: What Project Management Practices Lead to Success?, IEEE Software, IEEE, vol. 22, s. 86-93