

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İYİ KURUMSAL YÖNETİMİN BAŞARILMASINDA MUHASEBE BİLGİ  
SİSTEMİ KAPSAMINDA ENTEGRE RAPORLAMANIN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Melek KAYA

TEZ DANIŐMANI  
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ARI

Bilecik, 2021

10215093

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İYİ KURUMSAL YÖNETİMİN BAŞARILMASINDA MUHASEBE BİLGİ  
SİSTEMİ KAPSAMINDA ENTEGRE RAPORLAMANIN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melek KAYA

TEZ DANIŐMANI

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ARI

Bilecik, 2021

10215093

## BEYAN

**İyi Kurumsal Yönetimin Başarılmasında Muhasebe Bilgi Sistemi Kapsamında Entegre Raporlamanın Rolü** adlı yüksek lisans/doktora/sanatta yeterlik tezi/dönem projesinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

<b>Bu çalışmanın.</b> <b>Bilimsel Araştırmalar Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda: projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte beyan edilmelidir.</b>	
<b>DESTEK ALINMIŞTIR</b>	<b>DESTEK ALINMAMIŞTIR</b>
Destek alındı ise;	
<b>Destekleyen Kurum:</b>	
<b>Desteğin Türü</b>	<b>Proje Numarası</b>
<b>1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)</b>	
<b>2- TÜBİTAK</b>	
<b>Diğer; .....</b>	

Melek KAYA

14/04/2021

## ÖN SÖZ

Tez çalışma konumuzun belirlenmesinde ve tez yazım dönemi boyunca bana yol gösterip, bilgilendiren maddi manevi desteğini esirgemeyen danışmanım saygıdeğer Dr. Öğretim Üyesi Mustafa ARI' ya saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Savunma sınavı döneminde saygıdeğer jüri üyeleri sayın Doç. Dr. Meral Erol Fidan ve Dr. Öğretim Üyesi Metin Çalık'a çalışmaya yön vererek son halini almasındaki katkılarından dolayı saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca desteğini esirgemeyip, her zaman yanımda olan değerli aileme ve bu süreçte beni motive edip, yanımda olan değerli arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Melek KAYA

14/04/2021

## ÖZET

### İYİ KURUMSAL YÖNETİMİN BAŞARILMASINDA MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ KAPSAMINDA ENTEGRE RAPORLAMANIN ROLÜ

İşletmelerin paydaşlarını bilgilendirme sorumluluğunun standart hale geldiği günümüzde kurumsal raporlama küresel ölçekte önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. Geçmiş dönemlerde ve günümüzde işletmeler çeşitli başlıklar altında farklı raporlar yayınlamaktadırlar. Son dönemlerde kurumsal raporlamada yeni ve geniş kapsamlı tümleşik raporlama yöntemi olarak entegre raporlama dünya genelinde yaygınlaşmaya başlamıştır. Entegre raporlama, finansal, sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim raporlarının tek bir rapor halinde sunulmasına imkan tanıyan, işletmelerin finansal ve sürdürülebilirlik performansını entegre olarak bütüncül biçimde ortaya koyan bir raporlama sistemidir. İşletmelerin finansal olan ve olmayan bilgilerinin entegre düşünce yapısıyla entegre edilip işletmenin ilgili dönemde nasıl değer yarattığını, gelecekte işletmeyi bekleyen risk ve fırsatları belirtmektedir. Entegre raporlama paydaşların ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlama hususunda bilhassa geleceğe dair karar verme sürecinde öz ve değer yaratmaya yönelik bilgi akışını sağlama noktasında oldukça önemlidir. Böylelikle yatırımcılar işletmenin stratejisi ve yaratmış olduğu katma değeri göz önünde bulundurup, işletmelerin gelecekte nasıl bir yol izleyeceğine dair bilgi sahibi olacaklardır. İyi bir kurumsal yönetime sahip olan işletmelerin tüm pay sahiplerine yarattığı değer ile entegre raporlama ve bilgi kullanıcılarına aktarması daha olasıdır. Etkili kurumsal yönetime sahip olan işletmeler yeniliklerin benimsenmesinde çok daha başarılı olabilmektedir. Entegre raporlamanın iyi kurumsal yönetimin başarılmasına ve işletmelere birçok açıdan olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı; kurumsal yönetim kavramının öneminin artması ve etkili yönetim için raporlamanın işletmeler için büyük öneme sahip olması, iyi kurumsal yönetimin başarılmasında muhasebe bilgi sisteminin yeri ve önemine değinilerek entegre raporlamanın geleceğe dair menfaat sahiplerine bilgiler sunması açısından yaygınlaşması nedeniyle işletmelerin başarılı bir yönetim sergilemesinde bu alanların önemine değinme amacıyla araştırma yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Entegre Raporlama, Kurumsal Yönetim, Muhasebe Bilgi Sistemi

## ABSTRACT

### THE ROLE OF INTEGRATED REPORTING WITHIN THE SCOPE OF THE ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM IN ACHIEVING GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Corporate reporting has become one of the important concepts on a global scale today, when the responsibility of businesses to inform their stakeholders has become standard. In the past and today, businesses publish different reports under various titles. Recently, integrated reporting as a new and comprehensive integrated reporting method in corporate reporting has become widespread throughout the world. Integrated reporting is a reporting system that allows financial, sustainability and corporate governance reports to be presented in a single report, and so it can present the financial and sustainability performance of businesses in an integrated manner. It indicates how the business creates the value in the relevant period by integrating the financial and non-financial information of the businesses with the integrated thinking structure, and the risks and opportunities that await the business in the future. Integrated reporting is very important in terms of providing the information needed by the stakeholders, especially in terms of ensuring the flow of information aimed at creating essence and value in the future decision-making process. In this way, investors will have information on how businesses will follow in the future, taking into account the strategy of the business and the added value it creates. Businesses with good corporate governance are more likely to transfer the value they create to all shareholders with integrated reporting and information users. Businesses with effective corporate management can be much more successful in adopting innovations. It is thought that integrated reporting will have a positive impact on the achievement of good corporate governance and businesses in many aspects.

The purpose of this study is to analyse the importance of the concept of corporate governance and the importance of reporting for effective management, to emphasize the role and importance of the accounting information system in achieving good corporate governance, and the spread of integrated reporting in terms of providing information to stakeholders about the future.

**Keywords:** Integrated Reporting, Corporate Management, Accounting Information System

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖN SÖZ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. İYİ KURUMSAL YÖNETİM.....	4
2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı.....	4
2.2. Kurumsal Yönetimin Artan Önemi.....	6
2.2.1. Özelleştirmeler.....	8
2.2.2. Emeklilik Fonları ve Kurumsal Yatırımların Artması.....	8
2.2.3. Sermaye Piyasalarının Bütünleşmesi.....	9
2.2.4. İşletme Skandallarının Kurumsal Yönetime Dikkat Çekmesi.....	10
2.2.5. Yatırımcı Talepleri.....	10
2.3. Kurumsal Yönetimin Amacı.....	11
2.4. Kurumsal Yönetimin Yararları.....	12
2.5. Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim Arasındaki Farklılıklar.....	15
2.6. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri.....	17
2.6.1. Adil Davranma.....	18
2.6.2. Şeffaflık.....	19
2.6.3. Hesap Verebilirlik.....	20

2.6.4. Sorumluluk .....	21
2.7. Dünya’da Kurumsal Yönetimin Gelişimi ve Uygulamaları .....	23
2.7.1.Dünya’da Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri.....	23
2.7.1.1. Cadbury Raporu.....	25
2.7.1.2. Greenbury Komitesi Raporu.....	24
2.7.1.3. Hampel Raporu .....	25
2.7.1.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	26
2.7.1.5. Sabanes Oxley Yasası .....	27
2.8. Kurumsal Yönetim Sistemleri.....	28
2.8.1. Anglo –Sakson Sistemi (Hissedar Yaklaşımı).....	28
2.8.2. Kıta Avrupası Sistemi (Paydaş Yaklaşımı).....	29
2.9. Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Uygulamaları.....	30
2.9.1. Türkiye ‘de Kurumsal Yönetim Alanındaki Gelişmeler .....	33
2.9.1.1. Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının Uyarlanması .....	33
2.9.1.2. Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESK) .....	33
2.9.1.3. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Uygulama Şifresi .....	34
2.9.1.4. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) .....	34
2.9.1.5. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) .....	35
2.9.1.6. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) .....	35
2.9.1.6.1. Pay Sahipleri.....	36
2.9.1.6.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık.....	36
2.9.1.6.3. Menfaat Sahipleri.....	36
2.9.1.6.4. Yönetim Kurulu .....	37
2.9.1.7.BIST’te Kurumsal Yönetim .....	37
2.9.1.7.1. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY).....	37

2.9.1.7.2. Endekse Alınma ve Çıkarılma .....	38
<b>2.10. İyi Kurumsal Yönetimin Başarılmasını Etkileyen Unsurlar.....</b>	<b>39</b>
2.10.1. İç Çevre Unsurları .....	39
2.10.1.2. Yönetici ve Ücret Teşvikleri .....	39
2.10.1.3. Tepe Yöneticiler .....	40
2.10.1.4. Bağımsız Üyeler.....	40
2.10.2. Dış Çevre Unsurları .....	40
2.10.2.1. Toplumsal Kültür .....	40
2.10.2.2. Yasaların Yaptırım Gücü .....	41
2.10.2.3. Medya .....	41
2.11. İyi Kurumsal Yönetim Uygulamasında Başarısız Şirketler ve Nedenleri .....	42
2.12. İyi Kurumsal Yönetimin Başarılmasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü ve Kurumsal Yönetim İle Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi .....	44
<b>3. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ.....</b>	<b>48</b>
3.1. Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği ve İşletmeler Açısından Önemi.....	50
3.2. Muhasebe Bilgi Sisteminin İşlevi ve Unsurları.....	53
3.3. Muhasebe Bilgi Sisteminin Amacı ve Kapsamı .....	54
3.4. Muhasebe Bilgi Sisteminin Yapısı .....	55
3.5. Muhasebe Bilgi Sistemi Veri ve Bilgi Akışı.....	57
3.6. Muhasebe Bilgi Sistemi Veri Kaynakları.....	58
3.6.1. İşletme İçi Faaliyetler.....	58
3.6.2. İşletme Dışı Faaliyetler .....	58
3.6.3. Geri Bildirim .....	58
3.7. Muhasebe Bilgi Sistemi Öğeleri .....	59
3.7.1. Personel .....	59
3.7.2. Haberleşme Araçları .....	60

3.7.3. Donanım ve Yazılım .....	60
3.7.4. Raporlar .....	60
3.8. Muhasebe Bilgi Sisteminin Geliştirilmesi .....	61
3.8.1. Muhasebe Bilgi Sistemi Geliştirme Çalışmaları .....	61
3.8.2. Muhasebe Bilgi Sistemi Geliştirme İlkeleri.....	62
3.9. Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletmeye Katkıları .....	64
3.9.1 İşletmelerde Bilgi Sistemi .....	64
3.10.Muhasebe Bilgi Sisteminde Bulut Bilişim Sistemi.....	67
3.10.1. Bulut Bilişim Sisteminin Muhasebe Bilgi Sistemine Etkisi.....	69
3.10.2. Bulut Bilişim Tanımı ve Kapsamı.....	70
3.10.3. Bulut Bilişim Özellikleri.....	72
3.10.4. Bulut Bilişim Faydaları.....	72
3.10.5. Bulut Muhasebesi.....	73
3.10.6. Geleneksel Muhasebe ve Bulut Muhasebesi Karşılaştırılması.....	74
3.11. İyi Kurumsal Yönetimin Başarılmasında MBS'yi İşletmeler Nasıl Kullanmalı...76	
3.12. Entegre Raporlamanın Muhasebe Bilgi Sisteminde Yeri ve Önemi.....	77
3.13. MBS Kapsamında Entegre Raporlamanın İyi Kurumsal Yönetimin Başarılmasındaki Rolü.....	80
4. İYİ KURUMSAL YÖNETİM KAPSAMINDA ENTEGRE RAPORLAMA .....	82
4.1. Entegre Raporlamanın Tanımı.....	82
4.2. Entegre Raporlamanın Amacı ve Kapsamı .....	84
4.3. Entegre Raporlamanın Ortaya Çıkışı ve Sebepleri .....	90
4.4. Entegre Raporlamanın Tarihsel Gelişim Süreci .....	93
4.4.1. Dünyada Entegre Rapor ve İlgili Kuruluşlar .....	94
4.4.1.1. Güney Afrika Yönetim Enstitüsü.....	96
4.4.1.2. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu.....	97

4.4.1.3. Küresel Raporlama Girişimi (GRI).....	97
4.4.1.4. Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi (IRCSA).....	98
4.4.1.5. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC).....	99
4.5. Türkiye’de Entegre Rapor ve İlgili Kuruluşlar .....	99
4.5.1. Türkiye’de Sektörel Açından İlk Entegre Rapor Yayımlayan Kurumlar .....	100
4.5.2. Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA).....	101
4.6. İyi Kurumsal Yönetim Uygulanmasına Entegre Raporlamanın Katkıları.....	102
4.7. Entegre Raporlamanın Faydaları.....	104
4.7.1. Kuruluşlar Açısından Faydaları.....	105
4.7.2. Yatırımcılar Açısından Faydaları .....	106
4.7.3. Diğer Paydaşlar Açısından Faydaları .....	107
4.8. Entegre Raporlamanın Zorlukları ve Entegre Raporlamaya İlişkin Eleştiriler ..	108
4.9. Entegre Raporlamanın Finansal ve Sürdürülebilirlik Raporlamalarıyla .....	
Karşılaştırılması.....	110
4.10. Entegre Raporlamanın Diğer Raporlamalarla İlişkisi .....	111
4.10.1. Finansal Raporlama İle İlişkisi.....	111
4.10.2. Sürdürülebilirlik Raporlaması İle İlişkisi .....	112
4.10.3. Kurumsal Yönetim Raporu İle İlişkisi .....	113
4.11. Türkiye’ de Yayımlanan Entegre Raporlar ve İyi Kurumsal Yönetim Açısından İncelemesi .....	118
5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME .....	126
KAYNAKLAR.....	129

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A4s</b>	: Prens'in Sürdürülebilirlik Muhasebesi Projesi
<b>ACCA</b>	: Yeminli Mali Müşavirler Birliği (Association Of Certified Chartered Accountants)
<b>BDDK</b>	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
<b>BİST</b>	: Borsa İstanbul
<b>ERTA</b>	: Entegre Raporlama Türkiye Ağı
<b>GRI</b>	: Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative)
<b>IFAC</b>	: Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (The International Federation Of Accountants)
<b>IIRC</b>	: Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council)
<b>IoDSA</b>	: Güney Afrika Yönetim Enstitüsü (Institute Of Directors In Southern Africa)
<b>IR</b>	: Entegre Raporlama (Integrated Reporting)
<b>IRCSEA</b>	: Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi (Integrated Reporting Committee of South Africa)
<b>KAP</b>	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
<b>OECD</b>	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation For Economic Cooperation And Development)
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TKYD</b>	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
<b>TMUDESK</b>	: Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu
<b>TÜSİAD</b>	: Türk Sanayiciler ve İş İnsanları Derneği
<b>XKURY</b>	: BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 2.1.</b> Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim Karşılaştırması .....	16
<b>Tablo 2.2.</b> Yönetim İlkeleri ve Performans Sonuçları.....	22
<b>Tablo 2.3.</b> Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası Sistemlerinin Karşılaştırılması. ....	30
<b>Tablo 2.4.</b> Dünya’da ve Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi.....	31
<b>Tablo 2.5.</b> Başarısız Olan Şirketler ve Nedenleri .....	42
<b>Tablo 3.1.</b> İş ve kullanılan bilişim Teknolojileri.....	74
<b>Tablo 3.2.</b> Bulut muhasebe ve klasik muhasebe karşılaştırılması.....	75
<b>Tablo 4.1.</b> Entegre Raporlama Çerçevesi İçerik Öğeleri .....	88
<b>Tablo 4.2.</b> Entegre Raporlamaya Duyulan İhtiyaç ve Ortaya Çıkarma Eğilimler.....	90
<b>Tablo 4.3.</b> Türkiye’de Yayımlanan Entegre Raporlar.....	101
<b>Tablo 4.4.</b> Entegre Rapor ve Diğer Raporlamaların Karşılaştırılması.....	110
<b>Tablo 4.5.</b> İyi Kurumsal Yönetim ve Entegre Raporlama Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	120

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 2.1.</b> Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	18
<b>Şekil 2.2.</b> Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsal Yönetim Arasındaki İlişki .....	45
<b>Şekil 2.3.</b> Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Muhasebe Etik Kurallarının Karşılaştırılması....	47
<b>Şekil 3.1.</b> Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği .....	53
<b>Şekil 3.2.</b> Bilgi Sisteminin Temel Unsurları .....	54
<b>Şekil 3.3.</b> MBS'nin Genel Yapısı.....	56
<b>Şekil 3.4.</b> Muhasebe Bilgi Akışı .....	57
<b>Şekil 3.5.</b> İşletme Bilgi Sistemi.....	65
<b>Şekil 3.6.</b> Muhasebe Bilgi Sisteminin Bileşenleri.....	67
<b>Şekil 3.7.</b> Müşteri ile muhasebe şirketi iletişim modelleri.....	69
<b>Şekil 3.8.</b> Bulut bilişim Çalışma Şeması.....	71
<b>Şekil 4.1.</b> Entegre Raporlama Amacı.....	85
<b>Şekil 4.2.</b> Entegre Raporlamanın Gelişimi.....	94
<b>Şekil 4.3.</b> Kurumsal Raporlamanın Gelişimi.....	115

## 1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte işletmeler artan talepleri karşılayabilmek için ortaya çıkan sermaye ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına dış kaynaklara yoğunlaşmaya başlamıştır. Sermaye yapısında meydana gelen çeşitlilikten ötürü işletme yönetiminde de değişiklikler gerçekleşmiş olup, bu çerçevede profesyonel yöneticiler işletme yönetiminde yer almaya başlamıştır. Bu gelişmeyle birlikte yöneticilerle sermaye sahipleri arasında vekalet sorunu ortaya çıkmıştır. Dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler, artan özelleştirmeler, emeklilik fonundaki reformlar, işletmeleri ele geçirme sayısında yaşanan artış, sermaye piyasalarında meydana gelen devalüasyon, gelişmiş ülkelerde yaşanan işletme skandalları, piyasalara olan güvensizlik ve şirket yönetiminde yaşanan başarısızlık suiistimalleri gibi sorunlar iyi kurumsal yönetimin önemini ortaya koymaktadır.

Küreselleşen dünya ile birlikte rol ve sorumlulukların yeniden şekillenmesine neden olan hızlı ekonomik büyüme, sosyal değişim ve teknoloji alanındaki gelişmeler toplum, çevre ve işletmeler üzerinde ciddi etkilere neden olmuştur. İşletmelerde yaşanan dış kaynak ihtiyacı, yatırımcıların artan talepleri, işletmelerde yaşanan yolsuzluklar, ekonomik krizler ve bunun sonucunda yatırım sahiplerinin güvenlerinin sarsılması, artan rekabet ve iş yapma şekillerindeki değişim paydaşların beklentilerini artırmak suretiyle işletmeleri kalıcı değer yaratmaya itmiştir. Bu durum iyi kurumsal yönetimin başarılmasında pek çok sorunu ve çözüm önerisini de beraberinde getirmiştir. Kurumsal yönetim işletmelerde eşitlik, hesap verebilirlik ve güvenilirliği kapsamaktadır. Muhasebe bilgi sistemi, işletmelerin veri ve raporlama depose konumunda olduğu için kurumsal yönetimin önemli öğelerinden biridir. Bu depo etik ilkeler ile doğru, eksiksiz, güvenli ve tutarlı bir özelliğe sahiptir (Kaya ve Yılmaz, 2014: 19).

Şirketlerin pazarlarda yolsuzlukla karşı karşıya kaldığı günümüzde, muhasebe bilgi sistemi işletmeler ve kurumsal yönetim için büyük öneme sahiptir. Dünyada teknolojinin gelişimi, şirketlerin büyümesi, sosyal ve çevresel faktörler pay sahiplerinin beklentilerinin değişmesi, finansal ve finansal olmayan bilgilere olan ihtiyacı doğurmuştur. Bilgi kullanıcılarına tüm bu bilgileri bir arada sunma konusunda ise iyi kurumsal yönetimin başarılmasında muhasebe bilgi sistemi kapsamında entegre raporlamanın rolü olduğu düşünülmektedir.

Endüstri devriminden sonra finansal tablolar uzun yıllar boyunca işletme performanslarını değerlendirmede tek kaynak olarak kullanılmakta iken, sonrasında meydana

gelen ekonomik ve siyasi krizler, çevresel sorunlar ve işletme skandalları gibi birçok etken finansal tabloların işletme performansını ortaya koymada yetersiz kalmıştır. Finansal tablolarda yer alan mevcut bilgilerin yetersiz olması, özellikle 1950'li yılların ardından yeni raporlama türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. 2000'li yıllardan sonra ise, uluslararası işletmelerin hazırladığı finansal tablolarda muhasebe hilelerinin ortaya çıkmasıyla meydana gelen işletme skandalları, gelişmiş ülkeler başta olmak üzere birçok ülkede finansal krizin belirleyici nedeni olmuştur. Meydana gelen skandallar ardından işletmelerin ekonomik durumunu gösteren finansal raporların tartışılmasına neden olarak, çıkar grupları tarafından klasik finansal tabloların sorgulanması artmıştır. Yatırım sahipleri, finansal raporlar aracılığıyla işletmelerin tam olarak finansal performansı ve aynı şekilde değer yaratma yeteneğini değerlendirmede zorluk yaşamıştır. Önceki dönemlerde yayımlanan finansal olmayan raporlar, işletmelerin finansal olmayan performansına yönelik bilgiler sunmuş olsa da bu raporların denetim ve güvence seviyesinin istenilen seviyede olmaması ya da belirli standartların olmaması gibi pek çok neden yeni raporlama sunumuna ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur.

Günümüzde işletmelerin performansı yalnızca finansal bilgilerin yer aldığı mali tablolarla değil yaratmış oldukları değer, diğer bir ifadeyle kurumsal yapıları, çevreye karşı duyarlılıkları ve bütün paydaşlarına yönelik tutumları dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

Yatırımcıların karar süreçlerinde finansal bilgilerin yanı sıra finansal olmayan bilgilerin de kullanılması şartıyla işletmelerin karşı karşıya kaldıkları sosyal, çevresel ve yönetsel riskleri değerlendirir. Finansal ve finansal olmayan bilgileri yaratma sürecinin entegre olarak yönetilmesi sonucunda entegre raporlama sistemi ortaya çıkmıştır. Bu raporlama yöntemi işletmelerin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma becerisini, yönetim stratejisini, yaklaşımını ve performansını gösterir. Günümüz dünyasında işletmeler yatırımcıya ulaşma noktasında raporlama yöntemleri kullanmakta olup, bunlardan finansal raporlama geçmiş bilgilerden oluşur, işletmeler tarafından kullanılan diğer bir raporlama yöntemi de sürdürülebilirlik raporlamasıdır. Bu raporlama işletmenin finansal verilerinden bağımsız bir şekilde işletmenin dış çevresiyle ilişkisini irdeler. Finansal raporlar, faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporlarıyla işletmeler faaliyetleriyle ilgili bazı veri ve bilgileri paydaşlarına aktarmakta iken entegre raporlama ise tüm bu veri ve bilgilerin bütüncül olarak tek bir raporda sunulmasını sağlamaktadır. Bu da iyi kurumsal yönetimin başarılmasında entegre raporlamanın fayda sağlayacağını düşündürmektedir.

Yaşanan ekonomik krizler ve işletme skandalları nedeniyle kurumsal yönetim kavramının önemini her geçen gün artmaktadır. Etkili yönetim için raporlamanın işletmeler için büyük öneme sahip olması, iyi kurumsal yönetimin başarılmasında muhasebe bilgi sisteminin önemi yadsınamaz. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu raporlama konusunda yeni bir bakış açısı sunan entegre raporlamanın geleceğe dair yatırımla ilgili paydaşlara bilgiler sunması açısından yaygınlaşması işletmeleri daha başarılı bir yönetim sergilemeye itmiştir. Bu çalışmada tüm bu konular kavramsal ve eleştirisel bir bakış açısıyla ele alınarak iyi bir yönetim sergilemede entegre raporlamanın önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma giriş ve sonuç haricinde 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kurumsal yönetim kavramı, kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal yönetimin gelişimi ve sistemleri ele alınmıştır. Kurumsal yönetimin başarılmasını etkileyen unsurlar ve iyi kurumsal yönetim uygulamasında başarısız şirketler ve nedenleri açıklanmıştır. Son olarak ise iyi kurumsal yönetimin başarılmasında muhasebe bilgi sisteminin rolü ve kurumsal yönetim ile muhasebe bilgi sistemi ilişkisine değinilmiştir.

İkinci bölümde; muhasebe bilgi sistemi kavramı, önemi, muhasebe bilgi sistemi unsurları, sistemin geliştirilmesi ve işletmeye katkıları ele alınmıştır. Geleneksel muhasebe ve bulut muhasebesi karşılaştırılarak, entegre raporlamanın iyi kurumsal yönetimin başarılmasındaki rolü ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise; entegre raporlamanın tanımı, tarihçesi, Dünya ve Türkiye’de entegre raporlamanın gelişimi ve Türkiye’de entegre raporlama ile ilgili kuruluşlara değinilmiştir. Türkiye’de sektörel açıdan ilk entegre rapor yayımlayan kurumlar belirtilerek, Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)’dan bahsedilmiştir. Entegre raporlama finansal ve sürdürülebilirlik raporlamasıyla karşılaştırılmıştır. Daha sonra iyi kurumsal yönetim uygulamasına entegre raporun katkıları belirtilmiştir. Entegre raporlamanın başka raporlamalarla ve kurumsal yönetimle ilişkisi ele alınmış olup, Türkiye’de yayınlanan entegre raporlar ve iyi kurumsal yönetim açısından incelenmiştir.

Sonuç bölümünde; literatürden kanıtlar sunularak değerlendirmede bulunulmuştur.

## 2. İYİ KURUMSAL YÖNETİM

### 2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim kavramı, İngilizce 'deki "Corporate Governance" kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Bazı kaynaklarda "kurumsal yönetişim" olarak da geçmektedir. En basit şekilde "işletmelerin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi amacıyla kullanılan yapı ve işlemler" olarak tanımlanmaktadır (International Finance Corporation, 2004: 4).

Genel manada kurumsal yönetim; insanların çağdaş yaşamda bir amaca ulaşabilmek adına oluşturdukları herhangi bir kuruluşun yönetim mekanizmasının düzenlenmesi şeklinde tanımlanabilir. Dar manada ise bir kurum ya da işletmenin beşeri ve mahalli sermayeyi çekmesine, verimli çalışmasına ve bu şekilde toplum değerleri gözetilerek, ortaklarına uzun vadede ekonomik değer yaratılması adına faaliyet gösteren tüm kanunlar, yönetmelikler, kod ve uygulamalardır (TÜSİAD, 2002: 9).

Kurumsal yönetim kavramı, işletmelerin faaliyetlerini yürütme, kontrol ve yönetme süreçlerine yön veren geniş çaplı gelenekleri, politikaları ve yasaları tanımlamaktadır (Khan, 2011: 1).

İşletme veya kuruluşların yönetim ve kontrol edilme sistemi olan kurumsal yönetim, genel olarak finansal bakımdan işletmenin kurumsal yönetim ve finans politikalarının hangi kurullar aracılığıyla tespit edilip denetlenmesi ve bu çalışma sonuçlarının hisse sahipleri adına gözlemlenip raporlanmasını ifade eder (Cadbury, 1992: 15).

Kurumsal yönetim kavramı daha çok "pay sahiplerinin refahlarını artırmak için yönetimleri teşvik eden veya zorlayan uygulamalar" olarak genişletilmiştir. Hissedar odaklı görünümün aksine söz konusu paydaş görüşü, günümüzün modern söyleminde artık bir standart olarak kabul edilmektedir (Aoki et al., 2007: 257).

İyi yönetim uygulamalarının temelinde tüm pay sahiplerinin karar süreçlerine katılmaları önem arz etmektedir. İyi yönetim politik, sosyal, ekonomik önceliklerin toplumdaki geniş alana dayanarak, toplumsal süreçlerdeki kaynakların tahsisinde tüm pay sahiplerinin fikirlerinin alınması temeline dayanmaktadır (Weiss and Steiner, 2006: 154).

İletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucunda günümüzde sermaye hareketleri bağlamında ülkeler arasındaki fiziksel sınırların bir önemi kalmamıştır. Devlet ve işletmeleri günümüzde şu an finansman imkanları hususunda kendi iç pazarlarıyla yetinmeyip

uluslararası arenada dünya sermaye hareketlerinden pay kazanma mücadelesi her geçen gün artmakta, fonlar ve yatırımlar da uluslararası bir boyut kazanmakta, yatırım seçenekleri de giderek büyümektedir. Böyle bir ortamda hızlı ve istikrarlı büyümenin sağlanabilmesi için işletmeler ve ülkeler bütün alanlarda yeni uluslararası yapılanmalar yapmakta, trilyon dolarları aşan uluslararası sermayeden pay alabilmek adına zorlu bir rekabet ortamına girmektedirler. Finans piyasalarında, küreselleşen sermaye piyasalarının entegre olması, yerli ve yabancı yatırım sahiplerinin piyasalara karşı güvenlerinin tesis edilmesi ve uluslararası gelişmelerin takip edilmesi sonucu bunlara adapte olunması son derece önemli hususlardan biri haline gelmiştir. Bilhassa son dönemlerde gelişmiş ülkelerde baş gösteren işletme skandallarının da etkisi sonucunda kurumsal yönetim hayati önem arz eden konulardan biri haline gelmiştir (Özsoy, 2011: 47-48).

Daha önce de ifade edildiği gibi geniş manada kurumsal yönetim işletmelerin yönlendirilip kontrol edildiği bir sistem olup, işletmelerin yönetim sistemi; hissedarlar, yönetim kurulu ve diğer çıkar gruplarının tamamı arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Yönetim kurulu hisse sahipleri tarafından işletme faaliyetlerini yürütmek üzere seçilmektedir. İcra kurulu başkanı yetki olarak yönetim kurulu yetkilerini devralır. İcra kurul başkanı, yönetim kuruluna, kişisel ve toplu hisse sahiplerine karşı sorumludur. Bu şekilde belirtilen yetki devir sistemine “kurumsal yönetim” denilmektedir (Colley, 2004: 54). Kurumsal yönetim, makroekonomik politikalarından ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeylerine değin işletmelerin faaliyetlerine yön veren bir dizi unsurlardan meydana gelen oldukça geniş ekonomik bir çerçevenin içerisinde yer alır (OECD, 2004: 216).

Kurumsal yönetimin bir diğer tanımını Dünya Bankası; “bir kurumun mali ve beşeri sermayeyi çekerek verimli çalışmasına ve bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak sağlayan her türlü yönetmelik, kanun, kod ve uygulamalar” şeklinde tanımlamaktadır (World Bank, 1999: 47).

Kurumsal yönetim ile ilgili ülkemizde ilk çalışmayı Tük Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) gerçekleştirmiştir. TÜSİAD’a göre kurumsal yönetim; “etik kurallar, kanunlara riayet ve çevrenin korunması gibi pek çok alan ile örtüşen genel bir yaklaşım’dır. Ülkemizde kurumsal yönetim alanında çalışmalar gerçekleştiren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ise kurumsal yönetimi; “işletmenin pay sahipleri, yöneticileri, yönetim kurulu üyeleri ve çalışanlarıyla ilişkisi olan diğer kişi ve kuruluşlar arasındaki ilişkilerin belirli kurul ve ilkelere bağlanması” şeklinde tanımlamıştır (TKYD, 2005: 16).

Yukarıda da belirtildiği gibi kurumsal yönetimle ilgili çok sayıda tanım bulunmakta bu tanımlarda genel olarak, kurum içerisinde bilgilerin şeffaf ve hesap verilebilir olmasına vurgu yapılmaktadır;

- İşletme içerisindeki kontrol sistemlerine,
- İşletmenin hisse sahipleri, menfaat sahipleri, yöneticileri ve yönetim kurulları arasındaki ilişkilere,
- İşletmenin hisse sahipleri ile menfaat sahiplerinin çıkarlarına göre yönetilmesine,
- Kurum içerisindeki bilgilerin şeffaf ve hesap verilebilir olmasına,

## **2.2. Kurumsal Yönetimin Artan Önemi**

Kurumsal yönetim kavramının öneminin artması, yatırımcı güveni ve iktisadi büyümeyi düzenlemesi açısından temel unsurdur. Muhasebe bilgi yönetimi üretim aşaması ve sunma aşamasındaki muhasebeyi yürütmek, yeterli olmayan kurumsal yönetim uygulamalarının kriz ve verim oranında meydana getirdiği azalma, küreselleşen dünyada ülkelerin karşılıklı iktisadi bağılılıkta artış olması ve küresel rekabet koşullarının zorlu oluşu kurumsal yönetimin ne kadar önemli olduğunu ifade eder. Kurumsal yönetim, işletmenin değer yüksekliği ve daha iyi verim gücü sağlamaktadır. İşletme varlıklarında artış göstermesi paydaşların haklarını koruması gibi pek çok neden, kurumsal yönetimin önemini açıklamaktadır (Abdioğlu 2007: 16).

Girişimci üretimin bütün aşamalarında teorik olarak sermaye ve emek kullanmaktadır. Böylelikle sermaye gerekli ölçüde sağlanır ve sermaye yatırımcılar da rantı kısa bir zaman dilimi içerisinde almak ister. Halbuki gerçek yaşamda süreç bu şekilde işlemez. Üretim maliyetleri genellikle batık olup girişimcilere sermaye sahipleri sermaye temin ettikten sonra söz konusu parayı geri alma imkanları kalmamaktadır (Shleifer ve Vishny, 1994: 55-54).

Üretim aşamasında kullanılmakta olan kaynaklara sahip olanlar bütün kontrolü girişimciye bıraktıktan sonra yönetim için yetersiz duruma gelirler ve yöneticiler adına gelecekteki nakit akışlarını kaynak sahiplerine ulaştırma noktasında herhangi bir zorunluluk kalmaz. Yöneticiler işletme varlıkları üzerinde kontrol yetkisine sahip olduklarından bütün nakit akımlarına el koyabilirler ya da maaş haricinde yüksek gelir elde etmek suretiyle kontrol yetkilerinin faydalarından yararlanabilirler. Birçok araştırmacı tarafından bu durum temsil edilme sorunu olarak adlandırılmaktadır (La Porta vd., 1999: 471).

Yatırım sahipleri için eğer işletme korunmuyor ve kontrol edilmiyorsa yatırım yapmamalıdır. Söz konusu durum işletmelere dışarıdan finansmanı cazip hale getirebilir. Fakat genellikle hisseleri halka açık olan anonim ortaklarının egemen olduğu gelişmiş ülkelerde ve kimi geri kalmış ülkelerde bile böylesi bir durum çoğunlukla görülmez. Böyle bir sorunun çözümüne dair “yasal koruması”, “yatırımcıların itibarı dürtüsü” ve “yatırımcı aşırı iyimserliği” açıklamaları geliştirilmiştir. Yatırımcı aşırı iyimserliği ve itibar korkusu önemli olmasına karşın La Porta ve arkadaşları tarafından iddia edildiği gibi dış yatırımcıların yasal korunmaları ve bazı yatırım sahiplerinin para ödemediği yatırımcıların bilgilerinden faydalanması sorunları itibar kayıpları ve yatırımcı aşırı iyimserliğine göre daha geçerli bir sorun teşkil eder. La Porta ve arkadaşları (1999) yatırımcı haklarını korumanın İngiltere ve ABD’de yaygın olduğunu, bu ülkelerdeki mahkemelerin kurumsal yönetimle ilgili davaları diğer ülkelere kıyasla daha istekli bir şekilde araştırdıklarını, bu nedenle de kurumsal yönetimin İngiltere ve ABD’de daha gelişmiş olduğunu bildirmişlerdir (Licht vd. 2001: 2).

Yöneticilere rağmen yatırım sahiplerinin koymuş olduğu sermayeyi geri alma olanağı ancak yatırımcı gücüyle sağlanabilmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin değiştirilmesi, yönetimin temettü ödeme konusunda zorlanması, iç yatırımcılara oranla dış yatırımcıların aleyhine çalışan proje ya da yatırımın durdurulması, yönetim kurulu üyelerine dava açılıp tazminat alınması ya da işletmeyi tasfiye edip güç kullanarak gelir elde edilmesi olabilmektedir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 6-7).

İşletme üst yönetiminde yer alan kişilerin yaptığı muhasebe hilelerinden kaynaklı olduğu iddia edilen Enron, Worldcom ve Adelphia gibi işletme skandallarının, işletmelerin hissedar ve çıkar gruplarının çıkarlarının iyi bir şekilde yönetilip yönetilemediği sorularını gündeme getirmiştir. İşletme hissedarlarının aynı zamanda hisselerinin görece küçük olan işletmelerde üst yöneticilerin işletme içerisinde gereğinde fazla güçlü oldukları görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğinin denetiminin yetersiz olduğu görüşü sıkça ifade edilmektedir. Bu tarz işletme skandalları eski olmakla beraber çıkar sahiplerinin refahı üzerinde etkili olacak duyarlı işletme sorunlarına karşı yönetsel sağduyuyu ciddi manada azaltan konular tekrar ilgi çekmektedir. Kurumsal yönetimin önem kazanmasında, işletmelerin yönetiminde görülen yüksek düzeyde başarısızlık suiistimallerdir. Kurumsal yönetimin öneminin artmasında önemli olan bir başka neden de gelişmekte olan ekonomiler ve gelişen piyasalarda ortaya çıkan finansal krizlerdir (Shelton, 1998: 2).

Günümüz iş dünyasında işletmelerin yönetilmesi ülkelerin yönetilmesi kadar önem arz etmektedir. James Wolfenson'a göre kurumsal yönetimin gün geçtikçe çok fazla öneminin artmasının ve bu alanda yapılan çalışmaların hızlanmasının pek çok sebebi bulunmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarını şekillendiren başlıca etmenler ülkelerin içerisinde yer aldığı koşullardır (TKYD, 2015: 13).

Kurumsal yönetim, makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar işletme faaliyetlerine yön veren bir dizi faktörden meydana gelen oldukça büyük bir ekonomik çerçeve içerisinde yer alır. Kurumsal yönetimin kapsamı ayrıca yasal birçok düzenleyici ve kurumsal faktörlere de dayanmaktadır (TKYD, 2005: 14).

### **2.2.1. Özelleştirmeler**

Kurumsal yönetimin değer kazanmasında rol alan en önemli faktörler arasında özelleştirmeler yer almaktadır (Darman, 2008: 34).

Kamu işletmelerinin küresel rekabette başarılı olamamaları, devlet merkezli sistemde etkin bir yönetimin tesis edilememesi gibi hususlar özelleştirmelerin hız kazanmasında etkili olmuştur. Özelleştirme yoluyla özel mülkiyete aktarılan işletmelerin kaynak bulma hedefi ile piyasalara açılmaları, işletme birleşmeleri, özelleştirilen işletmelerde kurumsal yönetimin egemen olmasında rol alan faktörlerdir (Kavdır, 2015: 4).

### **2.2.2. Emeklilik Fonları ve Kurumsal Yatırımların Artması**

Yatırım sahipleri gelişmiş piyasaların yapıtaşları arasında yer almakta olup, gelişmiş piyasalara karşı güvenin sağlanmasına bağlı olarak bireysel ve kurumsal yatırımcılar birikim yapmaya başlamıştır. Kurumsal yatırımcıların finans piyasalarına yapmış oldukları katkılara bağlı olarak ülke ekonomilerinin gelişimi de olumlu yönde etkilenmiştir ([www.kgk.gov.tr](http://www.kgk.gov.tr)).

Sosyal güvenlik sistemlerinin tamamlayıcı ve ayrıca uzun dönemde yatırım aracı olma özelliğiyle emeklilik fonları da önemli yer tutmaktadır. Kurumsal yatırım işletmeleri aracılığıyla yönlendirilmekte olan bireysel yatırım, yatırım fonu ve emeklilik fonu altında toplanması suretiyle gelişmiş ülkelerde finans piyasalarının etkili finansal gücünden biri haline gelmiştir. Bireysel emeklilik sistemi yatırımların uzun vadeli kurumsal yatırımlara dönüşmesini sağlamak suretiyle sermaye piyasalarına kaynak teşkil etmesi nedeniyle çoğu ülke tarafından desteklenen bir sistem haline gelmiştir (Kavdır, 2015: 4).

Bu doğrultuda işletmelerin kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında adil, güvenilir, şeffaf ve sorumluluk bilincinde olmaları da zorunlu kılınmıştır. İşletmelere sermaye veya kredi şeklinde yapılan yatırımlarda kurumsal yatırımcıların etkinliğinin artmasıyla bilhassa ABD’de kurumsal yatırım sahipleri işletme yönetimlerini sıkı bir şekilde takip etmeye ve gerekli olduğu takdirde yönetimi açık bir şekilde eleştirmeye ve genel kurullarda işletme yönetiminin oluşturulmasında etkin olmuşlardır (Çatıkkaş, 2013: 4).

ABD’de ortalama 50 yıl öncesi halka açık işletmelerin hisse senetlerinin sadece %10’u kurumsal yatırımcıların elinde iken günümüzde ise bu sayı %50’yi geçmiş durumdadır. Öte yandan 2002’de Türkiye “Hazine Müsteşarlığı” ve “Sermaye Piyasası Kurulu’nun ortak projesi olan “Bireysel Emeklilik Sistemi” ve “Bireysel Emeklilik Fonları” ile tanışmıştır. Her ne kadar yeni bir sistem olsa da katılımcı sayısı ile portföy değeri göz önünde bulundurulduğunda en çok dikkat çekici gelişme bu sektörde yaşanmıştır (SPK, 2021).

Türkiye’de sermaye piyasalarına karşı güveninin yeteri düzeyde tesis edilememesi ve piyasalardaki ani değişimler nedeniyle yatırımcılar birikimlerini daha çok kendileri yönetmeyi istemektedir. Bireysel emeklilik fonları çalışanları çalışma hayatı boyunca kazandıkları gelirden tasarruf ederek emeklilik dönemi boyunca sürdürülebilir bir yaşam seviyesi elde etmelerini amaçlayan, emeklilik planı kapsamında işverenler veya çalışanlardan toplanarak elde edilen varlıkların profesyonel yönetim ilkeleri doğrultusundan yatırımlara yönlendirildiği kurumsal yapı şeklinde açıklanmaktadır (Şener, 2010: 293-294).

### **2.2.3. Sermaye Piyasalarının Bütünleşmesi**

Dünyada birçok ülke, uluslararası sermayeden kazanmak istedikleri payı yükseltmek amacıyla uygulamaya koydukları ekonomi politikalarında düzenlemeye gitmekte, düzenlemeleri uluslararası hedeflere göre şekillendirmektedirler. Kurumsal yönetim özellikle dünyada yatırımcıların aradığı güven ve şeffaflık ortamının oluşmasında ihtiyaç duyulan temel ilkeleri oluşturmuştur. Ülkelerin günümüz ekonomilerinin sıkı sıkıya bağlı olduğu bir hayatta kurumsal yönetim ilkesi, ülke ve ortaklıkların gereksinimlerinin uluslararası sermayeye ulaşmasını ve dünya genelinde kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Şehirli, 2004: 16).

Entegre olmuş sermaye piyasaları ile git gide birbiriyle bağımlı hale gelen dünya ekonomilerinde, herhangi bir ülkede meydana gelecek ekonomik krizin dünyanın tamamını

etkilemesinden kaynaklı kurumsal yönetim yerel bir sorundan ziyade uluslararası kuruluşların da yer aldığı uluslararası bir sorun olmuştur (Kıyılar ve Belen, 2005: 3).

#### **2.2.4. İşletme Skandallarının Kurumsal Yönetime Dikkat Çekmesi**

Kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalar WorlCom, Tyco ve Enron gibi işletme skandalları ardından hızlanmıştır. Kurumsal yönetimin önemli temel unsurlarından biri olan şeffaflık, Enron skandalından sonra önemli hale gelmiştir. Enron şirketi iflas etmeden önce dünyanın en büyük 10 şirketi arasında yer alıyordu. Enron 2000 yılında ABD'nin en büyük 500 işletme sıralamasında 7. Sırada yer almıştır. 65 milyar dolar piyasa değerine sahip iken, hisse senetlerinin değeri 2001 yılı başlarında 80 Dolar düzeylerinde yer alırken, iflasının açıklandığı 21 Aralık 2001 tarihinden iki ay sonra da hisse senetlerinin fiyatı 0,20 cent seviyesine inmiştir (Ekodiyalog, 2021).

Yatırımcılar yatırımlarının çoğunu kaybederken, Enron vakasından sonra çalışanlar da işsiz kalmışlardır. Piyasalara güven azalmış, işletmelerin açıkladıkları finansal tabloların doğruluğu, işletmelerin şeffaflığı tartışılmaya başlanmıştır. İşletmelerin iflas etmesi sonucunda hükümetler de birçok sorunla karşılaşmışlardır. Hükümetler, çözüm arayışlarına başlayarak birçok yeni yasal düzenleme başlatmışlardır. ABD'de Enron iflası ve şeffaflıkla ilişkili diğer skandallar ardından epeydir ihtiyaç duyulan birden fazla reform yürürlüğe girmiştir. Beklenmeyen sonuç ve hataların önlenmesi için Sarbanes-Oxley Yasası işletme yönetimlerinde şeffaflığın artırılması için önemli unsurdur (Bernis vd., 2010: 18-20).

#### **2.2.5. Yatırımcı Talepleri**

Ülkelerde meydana gelen skandalların ardından yatırımcıların piyasalara olan güveni büyük ölçüde azalmıştır. Yatırımcılar açısından işletmelerin mali tabloları yanında iyi yönetilmeleri ve şeffaflık unsurunun önemi artmıştır. Borsalarda meydana gelen düzenlemeler sonrasında kurumsal yönetimin hızı artmıştır. Halka açık işletmelerde meydana gelen skandallar ardından, borsalar da işletmelere kurumsal yönetime ilişkin bazı faktörleri zorunlu kılmıştır. Örneğin; NewYork ve Nasdaq borsalarına kote olabilecek işletmelerden, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde aşağıda belirtilen bilgilerin borsaya arz edilmesini istemektedirler (Darman, 2008: 37).

- Bağımsız yönetim kurulu üyeliği şartları,
- Yönetim Kurulu Üye sorumlulukları,

- Yönetim kurulu üye ve işletme tepe yönetimi ilişkileri,
- Yönetim kurulu üyeleri hak ve menfaatlerinin tespit edilmesi,
- Yönetim kurulu üyelerinin eğitim ve oryantasyonu,
- Yeni yöneticilerin atanma işlemleri,
- Yönetim kurulu üye performanslarında düşüş olması durumunda bu bilginin borsaya bildirilmesi istenmektedir. Küreselleşme sonucunda bazı gelişmeler kurumsal yönetim sistemlerini birbirlerine yakınlaştırmıştır.

Bu gelişmeler;

- Kurumsal yatırımcı rollerinin artması,
- Finansal piyasalarda bütünleşme,
- Hissedarların bilinçlenmesi,
- Son zamanlara artan özelleştirme dalgası,

Söz konusu gelişmeler sonrasında yerel piyasalar ve uluslararası iş birliğine açılan sermaye piyasaları değer kazanmıştır. Kurumsal yönetimin büyük ölçüde öneminin arttığı ABD Sermaye Piyasası Komisyonu eski Başkanı Arthur Lewitt' in açıklamalarından da anlaşılmaktadır. Yatırımcıların çıkarları ve yatırım yapılan işletmelerin çıkarları arasında denge kuracağı için işletmenin güvenilir, adil ve doğru uygulamalar içinde olmasından emin olmak ister. Kurumsal yönetim bu güvenin sağlanmasında önem arz etmektedir. Kurumsal yönetim uygulama ve stratejileri ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Aynı zamanda yatırımcıların kanun önünde korunması da ülkeler arasında farklılık gösterir. Yatırımcılar, şirketin yasalara uygun hareket etmesini isterler bu şekilde kendilerini güvende hissetmektedirler (Şavkın, 2016: 23).

### **2.3. Kurumsal Yönetimin Amacı**

Kurumsal yönetimde amaç insanları belirli ortak amaç ve hedeflere yönlendirip aralarında iş birliği ve koordinasyon sağlama çabalarının tümü veya belli amaçlara ulaşmak adına başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Günümüz modern yönetim anlayışını temsil etmekte olan kurumsal yönetim, gerek süreç odaklı olmasına gerek beşeri unsurları temel almasına karşın asıl misyonu ise kaliteye ulaşmaktır. Kurumsal yönetim kaliteyi tam manasıyla arama ve sağlamada kurumda görev yapan herkesi alakadar eden bir felsefedir. Hizmet arz eden bu

felsefe müşterilere kadar ulaşmaktadır. Müşteri kurumsal yönetimin temel noktası olup bu bağlamda da müşteri tatmini itici güçtür. Kurumsal yönetim, müşterilerin taleplerini karşılamaya ve anlamaya eğilimli olup, müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, bütün işlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde birleştiren bir yönetim şeklidir. Bu belirtilen amaçlar ile günümüzde zorlu yarış ortamında varlıklarını devam ettirmenin ve gelişebilmenin temel unsuru olan kurumsal yönetim günümüzde etkinliğini artırmıştır (Ersen, 2014: 17-18).

Kurumsal yönetimin amacı, şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlayabilme konusunda iyi yönetim ilkelerinden ödün vermemektedir. Özellikle 2000’li yıllardan sonra pek çok ülkede kasıtlı olarak batırılan şirketler, şirket iflasları ve bankacılık krizleri yaşanması, iyi yönetim dışında kötü yönetim olarak da ifade edilebilecek yönetim süreçlerinin varlığını gündeme getirmiştir. Art niyetli olan veya art niyet amacı gözetilmeden denetçi hataları, denetçi sahtekarlıkları, yolsuzluk ve muhasebe hileleri gibi sorunlarla karşılaşan şirketlerde önemli mali sıkıntıları meydana getirmesi, kötü yönetim süreçlerinin nasıl önüne geçileceği konusunda tartışmaları gündeme getirmiş, ardından iyi yönetim süreçlerini geliştirmeye yönelik çalışmalar başlatmıştır. Bu doğrultuda Dünya Bankası kurumlarda iyi yönetim uygulamalarından bahsedebilmek için aşağıda belirtilen ilkelerin varlığının olması gerektiğini belirtmiştir (Weiss ve Steiner, 2006: 1548).

- Sivil özgürlükler ve politik istikrarı içeren hesap verebilir uygulamalar,
- Kamu hizmeti sunma ve politika oluşturmada önem teşkil eden hükümet uygulamalarındaki etkinlik düzeyleri,
- Yasal düzenlemeler,
- Hukukun üstünlüğünün kabul edilmesi,
- Yargının bağımsızlığı,
- Yolsuzluğun kontrolü,

#### **2.4. Kurumsal Yönetimin Yararları**

Kurumsal yönetim, işletmelerin devamlılığının sağlanması için oluşturulacak olan risk komitesiyle gelecekte karşılaşılabilecek risklerin öngörülmesini ve bunlara yönelik gerekli tedbirlerin alınmasını hedeflemektedir. Bu bağlamda kurumsal yönetim işletmelerin

varlıklarını devam ettirmelerinin yanı sıra olası krizleri bertaraf etmek adına uygulanan risk yönetimi şeklinde belirlemektedir (Alacaklıoğlu, 2009: 26-27).

Araştırmalar sonucunda, kurumsal yönetim uygulamalarının işletme değeri ve kar oranları arasında pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Ararat vd., 2017:129).

Başarılı ve güvenilir iyi kurumsal yönetim işletmeler açısından analiz edildiğinde, çeşitli finansman kaynaklarını artırma, sermaye maliyetinde düşüş, mali krizlere karşı çok daha şeffaf bir zemin oluşturması, satın alma kabiliyetini düşürmesi, girişimci talebi oluşturması gibi avantajlar elde ettiği görülmektedir. Kurumsal yönetim kavramı işletme ve kuruluşlara aşağıda belirtilen faydaları sunmaktadır (Serinkaya, 2008: 19).

Kurumsal yönetimin başlıca yararları aşağıda belirtilmiştir (TKYD, 2010: 24-25);

- Düşük maliyet ile finansal kaynaklara erişilebilme olanağı sağlar,
- Rekabet gücünü artırır,
- Satın alma ve birleşmede önemli rol oynar,
- İşletme prestijinin artmasında etkin rol oynar,
- Yerli yabancı ortaklıkların kurulmasına zemin oluşturur,
- İşletme değerinin artmasına katkı sağlar,
- Sürdürülebilirliği sağlar.

Kurumsal yönetim, işletme içerisinde kurmuş olduğu sistemler sayesinde kurumsallaşmayı zirveye ulaştırır. Kurumsal yönetim uygulamalarının meydana gelmesi ve ayrıca hız kazanmasında etkili olan nedenler incelendiğinde dünya genelinde yaşanan krizlerden sonra yatırımcı güveninin kaybedilmesi neticesinde finans piyasalarına güveninin sağlanması en önemli nedenler arasında yer almaktadır. Kurumsal yönetimin bir tek borsaya kote edilen işletmelerin dışında finansal sistem içindeki bütün alanlara hakim olması gerekir. Küresel sermaye piyasalarının tüm olanaklarını kullanarak faydalanan uzun vadede istikrarlı sermayeyi çekmek isteyen devletler kurumsal yönetime dair düzenlemelere şeffaf, güvenilir ve uluslararası kabul görmüş ilkelere bağlı olmak zorundadır. İşletmelerin temelde yabancı sermaye kaynaklarına dayanmasa bile iyi kurumsal yönetim uygulamalarına bağlılık göstermesi yerli yatırımcılar da güveni artırarak, sermaye maliyetinde düşüş sağlayarak, mali piyasaların güzel işlemesine katkıda bulunarak ayrıca istikrarlı finansman kaynaklarını da harekete geçirecektir (TKYD, 2005: 15).

Gelişen piyasalarda önem arz eden birtakım kurumsal yönetim sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Darman, 2008: 31);

- Zayıf kalan yasal ve düzenleyici sistemler,
- Uluslararası muhasebe standartlarının olmaması ve denetimdeki başarısızlıklar,
- Kötü bankacılık uygulamaları,
- Az gelişmiş ve düzensiz sermaye piyasaları,
- Yönetim kurullarının denetim eksiklikleri,
- Azınlık hissedarların haklarının korunamaması.

Kurumsal yönetimin değinilen faydaları göz önünde bulundurulduğunda, dolaylı olarak ülkelere de fayda sağladığı görülmektedir. Kurumsal yönetimin sermaye piyasalarının gelişimi, ülke imajının ve ülkenin sermaye piyasalarına karşı güveninin artmasına katkı sağlayacaktır. Tüm hususlara bağlılığı doğrultusunda yerli sermayenin ülke dışına çıkışı engellenecek, yabancı sermayenin ise yurt içine girmesi sağlanacak, bu da ülke ekonomisine olumlu yansımaya sebep olacaktır (Alacaklıoğlu, 2009: 26-27).

İşletmeler tarafından gönüllü denetleme komitesinin yapıldığı yerlerde azınlıkta olan hisse sahipleri ve dış yatırım sahiplerinin artan faaliyetleri işletme karlılığı üzerinde pozitif etki gösterdiği ifade edilmektedir (Yenice ve Dölen, 2013: 205).

İşletmeler sürdürülebilirlik sağlamak için, güçlü bir mali yapıya sahip olmak, daha çok yatırım yapmak suretiyle büyüüp ülke ekonomisine katkı sağlamak için yerli ve yabancı borç kaynaklarının desteğine gereksinim duymaktadırlar. Bu gereksinim sermaye piyasalarındaki kredi kuruluşlarından karşılanabildiği gibi yeni ortaklar bulmak suretiyle de karşılanabilir. Kaynak sahipleri yatırım yapmayı düşündüklerinde arz edecekleri fonun miktar ve değerini tespit ederken işletmelerin mali tabloları ile görünümünün yanı sıra yönetim kalitesi, hissedarların hak ve çıkarlarına, yönetimin şeffaflığına ve yönetimin hesap verebilirliklerine de azami şekilde önem verirler. Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetilen ve bu ilkeler doğrultusunda bir yönetim yapısı oluşturan işletmeler sermaye piyasalarından daha çok yararlanabilir, aynı zamanda daha düşük maliyetli kredi sağlayabilirler. Bu hususta işletmeler ülke ekonomileri açısından değerlendirildiğinde sağlanan fonların sürekli, uzun vadeli ve kalıcılık sağlaması işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen işletmeler ve bu

özelliğindeki işletmelerin olduğu ekonomiler uluslararası sermaye açısından çekicidirler. Bu piyasalardan planlandığı şekilde kolayca sermaye temin edebilirler. Kurumsal yönetim ilkeleri işletmelerin düzenli olarak sermaye piyasaları aracılığıyla finanse edilmelerini sağlamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri nitelikleri açısından yatırım sürecinin her bir aşamasında (Aydın, 2010: 26);

- Büyük çapta sermayelerin harekete geçirilmesinde,
- Sermayenin alternatif tasarruflar arasında doğru bir şekilde dağılımında,
- İşletmelerin harcanan kredilerinin kullanılma takibinde hayati fonksiyon görevindedir.

Kurumsal yönetim, ülkelerin finansal ve kalkınma düzeylerinde etkin rol almaktadır. Rekabetçi piyasa yapıları ve ekonomik gelişmelere odaklanan kurumsal yönetim, kabul görmüş uluslararası kurumsal yönetim uygulamalarının benimsenmesi ve işletmelerin faydalanmasını sağlamaktadır (Connelly vd., 2017: 121).

## **2.5. Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim Arasındaki Farklılıklar**

Geleneksel yönetime bakıldığında işletme faaliyetlerinin kontrol ve denetimini, şirket sahipleri ve yönetim kurulu tarafından atanan işletme içi denetim kurulları yerine getirmektedir. Kurumsal yönetimde ise pay sahiplerinin işletmeyi yönetenleri denetleme yetkisi bulunmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışının amacı üretimin gerçekleştirilmesi ve bütün işlemlerin denetim altına alınması iken kurumsal yönetimde ise kurumların sürekli gelişimi ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi amaçlanır. Bu açıdan değerlendirildiğinde kurumsal yönetim ile geleneksel yönetim arasında zıt bir düşünce söz konusudur (Aktan, 2006: 8)

Kurumsal yönetimin geleneksel yönetimden ayrılan yanı ise kurumsal yönetimde işletme sahipleri ve vekiller açısından hesap verme sorumluluğu ya da hesap verme yükümlülüğü hisse sahipleri ve pay sahipleri açısından hesap sorma hakkı bulunmaktadır (Aktan, 2006: 159).

Tablo 2.1’de geleneksel yönetim ile kurumsal yönetimin karşılaştırılması verilmiştir. Tabloda geleneksel yönetim ve kurumsal yönetim güç ve otorite, kural ve kararlar, sorumluluk, hesap verme, hesap sorma, şeffaflık, yönetim kurulu seçimi ve bağımsızlık açısından karşılaştırmaları yapılmıştır.

**Tablo 2.1. Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim Karşılaştırması**

<b>Geleneksel Yönetim</b>	<b>Karşılaştırma</b>	<b>Kurumsal Yönetim</b>
<u>Insider Sistemi</u> : Yönetici ve işletme sahibi aynı kişiden oluşur. Kuvvetler birliği hakimdir.	Güç ve Otorite	<u>Outsider Sistemi</u> : İşletme yönetimi ve denetleme tamamen ayrıdır. Kuvvetler ayrılığı ilkesi hakimdir.
Yönetici ve işletme sahipleri işletmeyi kendi koydukları kural ve kararlar ile yönetirler.	Kural ve Kararlar	İşletme yönetiminde kurallar geçerlidir.
Yönetici ve işletme sahipleri sorumluluklarının hukuki çerçevesi kapsamlı değildir.	Sorumluluk	Yönetici ve işletme sahipleri pay sahiplerine karış direk sorumludur.
İşletme pay sahiplerinin hesap verme sorumluluğu yoktur. Yalnızca vekil kişiler pay sahiplerine hesap verirler.	Hesap Verme	Hem yöneticiler hem de işletme sahipleri pay sahiplerine hesap vermek zorundadırlar.
İşletme sahipleri kendileri dışında kimseye hesap vermezler.	Hesap Sorma	Pay sahipleri işletme yönetimine hesap sorabilmektedirler.
İşletme yönetiminde pay sahipleri hesap vermezler.	Şeffaflık	İşletme sahipleri ve yönetim, şeffaflık çerçevesinde faaliyetleri yürütürler.
İşletme sahibi dilediği kişiyi yönetim kurulu üyesi olarak atayabilmektedir.	Yönetim Kurulu Seçimi	Belirli şartları taşıyan kişiler yönetim kurulu üyesi olarak seçilebilmektedir. Liyakat, bilgi ve erdemi bir araya getirecek kural ve ilkeler söz konusudur.
İşletme yönetimi ve denetiminde üye kişiler tarafsız ve bağımsız şekilde görevlerini icra edemezler. Çünkü işletme sahibi tarafından atanırlar.	Bağımsızlık	İşletmenin tüm departmanlarında bağımsız denetim ve yönetim ilkeleri söz konusudur. Çünkü üyelerin bazıları tamamen çıkarı olmayan kişilerdir.

**Kaynak:** (Kesken ve Nazlı, 2011: 11)

## 2.6. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerin yasal dayanaklarından ve işletmelerin öz dayanaklarından dolayı farklılık arz etse de bütün kurumsal yönetim modellerinde dikkate alınması gereken bazı temel ilkeler söz konusudur. Bu ilkeler; adil davranma, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk şeklinde sıralanabilir (Doğan, 2008: 50).

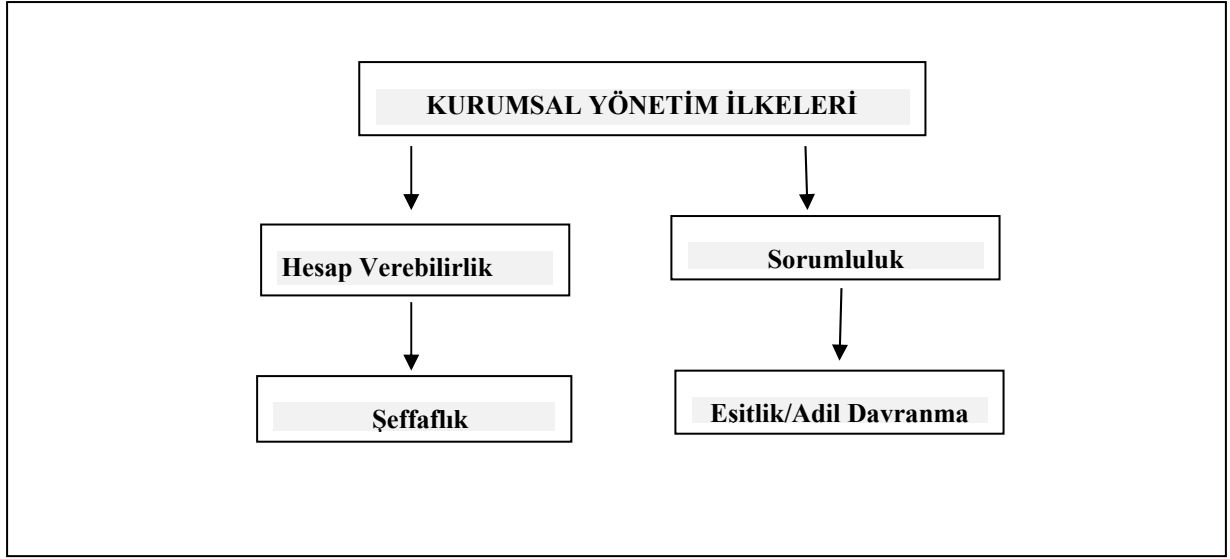
İyi Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla yönetimler faaliyetlerini gerçekleştirirken açık, şeffaf, adil, sorumluluk ve hesap verebilirlik anlayışıyla yürütmesi gerekeceğinden doğacak sorunlar hakkında öngörü ve önlem olmasından ötürü hatalar, yanlışlıklar ve hilelerin önüne geçilebilir (Türedi, 2013: 42).

Kurumsal yönetim ilkeleri, hem ulusal ve hem de uluslararası düzeydeki şirket hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla öngörülen ve şirketlerin istediği başarıya ulaşabilmelerinde etkili olan önemli unsurlardan biridir (Al-Ramani et al., 2014: 108).

Birleşmiş Milletler Asya ve Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu'nun (ESCAP) yapmış olduğu kurumsal yönetim tanımının, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın (OECD) yaptığı tanımdan farklı olduğu dikkat çekmektedir. Söz konusu tanıma göre, iyi yönetimin temeli, toplumun şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlara cevap verebilmesi olduğu belirtilmiştir. Sürdürülebilir İnsani Gelişme Yönetimi, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) iyi yönetimi; diğer unsurların dışında katılımcı, şeffaf, hesap verebilir, aynı zamanda etkili, adil ve hukukun üstünlüğünü teşvik eden uygulamalar olarak tanımlamaktadır (Weiss ve Steiner, 2006: 1549).

Kurumsal yönetim ilkelerine uyulmasıyla sağlanan fayda öncelikle ulusal piyasalarda güven ve çekiciliği ön plana çıkarmaktadır. Buna göre sermaye piyasalarının etkinliği ve bu piyasaların reel sektörlere fon temin etmesinde etkili kullanımı artıracığı, iş gelişimi ve ülke ekonomilerine yatırımlar bakımından olumlu katkı sağlamaktadır (Hasanefendioglu, 2004: 275).

Dünya'da kurumsal yönetim alanında birçok çalışma yapılmış olup, halen bu yönde çalışmalar devam etmektedir. Bu çalışmalar her ülke için geçerli olacak bir kurumsal yönetim modelinin mümkün olmayacağını belirtmektedir. Söz konusu model ülkeye özgü koşulları da dikkate almalıdır. Bunun yanı sıra tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında aşağıdaki şekilde belirtilen ilkeler geçerlidir (Topaç, 2004: 12).



**Şekil 2.1.** Kurumsal Yönetim İlkeleri  
**Kaynak:** (Aktan, 2006: 13) çalışmasından derlenmiştir.

### 2.6.1. Adil Davranma

Bu ilke tüm çıkar sahipleri arasında oluşabilecek dışlama durumlarına karşı kişiler arasında bir denge oluşturulmasını ifade eder. İşletme yönetiminin alınacak olan kararlardan etkilenip tüm kişilere eşit mesafede durulmasını ve yalnızca belli bir grubun değil işletmenin sürekliliğini devam ettirmesi için gerekli bütün tarafların menfaatlerinin gözetilmesi anlamına gelmektedir. Adil davranma ilkesi SPK aracılığı ile hazırlanmış olan kurumsal yönetim düzenlemelerinde “Eşitlik İlkesi” olarak yer almaktadır. OECD’nin hazırladığı kurumsal yönetim ilkelerinde işletmenin pay sahiplerine eşit davranılması gerektiği ifade edilmekte iken SPK tarafından düzenlenen ilkelerde ise eşitlik kavramı işletme yönetiminin tüm işlemlerinde çıkar sahiplerine aynı düzeyde davranma ve doğabilecek çıkar çatışmalarının önlenmesi şeklinde ifade edilmiştir (SPK, 2005: 3).

Adil davranma, kurumsal yönetim uygulamaları kapsamında yönetim kurulunun azınlık ve yabancı hisse sahipleri ile birlikte tüm hisse sahiplerinin çıkarlarını eşit bir şekilde korumalarını açıklamaktadır. Adil davranma ilkesi, hissedarlara eşit davranılması gerektiğini öngörmekte olup, her türlü hissedarın aynı oy hakkına sahip olmaları gerekmekte, buna ek olarak yatırımcılar hisseleri satın almadan önce her türden hisselerin oy hakkı hakkına sahip olmalıdırlar. Sermaye hareketlerinin artmasına bağlı olarak yabancı yatırımcıların ortaklık kurduğu işletme sayısında da her geçen gün artış gerçekleşmektedir. Yerli ve yabancı

sermayedarlara eşit davranılması ve menfaatlerinin korunması yabancı yatırımları çekmede son derece önemlidir (Menteş, 2009: 52).

### 2.6.2. Şeffaflık

Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olan küresel ve finansal sistemde de devamlı gelişim yaşanmaktadır. İşletmelerin yerli ve yabancı piyasalardaki rekabet ortamında faaliyetlerine devam edebilmeleri için yeni finansal kaynaklara ihtiyaçları vardır. Şeffaflık ilkesi bu yeni kaynakların işletmeye çekilmesinde oldukça önemlidir. Şeffaflık ilkesi işletmelerin finansal ve finansal olmayan tüm işlemleri hakkında bilgilerin doğru, anlaşılır, eksiksiz, yorumlanabilir, az maliyetle, kolay ve zamanında ulaşılabilir şekilde duyurulmasını ifade eder. Her ne kadar şeffaflığın önemi herkesçe kabul edilse de piyasaların ihtiyaç duyduğu bilgilerin paylaşılması ve açıklanması hususunda çok istekli olunmadığı da ifade edilmekte olup bunun nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Darman, 2011: 11):

- Açıklanacak olan bilgilerin toplanıp sınıflandırılması, raporlanması, bu bilgilere ihtiyaç duyanlara ulaştırılması ile ilgili maliyetlerin bilgileri sunacak olanlarca karşılanması,
- Kamuya açıklanmayan ya da dağıtılmayan bilgilerden kar elde etme olasılığının bulunması ya da açıklanacak olan bilgilerin işletmenin rekabet gücünü azaltabilecek nitelikte olması,
- Aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelerden bir taraftan ulaşılan sonuçların kamuya duyurulması halinde rakip kişiler tarafından da kullanılabilir olması.

Ekonomi alanında yaşanan gelişmeler, muhasebe işlemlerinin karmaşık ve yoğun olması ve bunun küresel bir sorun olması işletmelerin finansal tablolarını oluşturma süreci ve oluşan bilgilerin güven konusunda sorgulanmasına neden olmuştur. İşletme ortak ve yöneticileri finansal tablo kullananların çıkarlarının çatıştığı durumlarda muhasebe politikalarındaki esneklikten yararlanarak ya da tamamen bunun dışına çıkmak suretiyle yanlış finansal tablo sunulması finansal tablolara olan güveni zedelemiştir (Dağlar ve Pekin, 2011: 20).

Şirketlerde şeffaflığın artmasına paralel olarak, kurum içinde ve kurum dışındaki pay sahipleri arasında kurum içindeki ve kurum dışındaki pay sahipleri arasında bilgi asimetrisinin azalacağı belirtilmektedir (Che Haat et. al., 2008: 8-9).

Şeffaflık ve hesap verebilirlik doğası gereği sıkı ilişki içerisinde. Şeffaflıkta kişi ve kurumların yanlış uygulama ve politikalarının ilgililer tarafından tespit edilmesi sonucu sorumlu tutulabilmelerinin sağlanmasını amaçlamakta olup, şeffaflığın sağlanması halinde ise hesap verebilirlik kavramı anlamını önemli oranda yitirmektedir (Doğan, 2008: 53).

Şeffaflık oranı düşük olan şirketlerde, hisse sahipleri ve yöneticiler arasında yaşanacak çıkar çatışmalarını artırabilmektedir. Bu kapsamda hisse sahipleri yöneticilerin söz konusu davranışlarını izleyebilmek için bazı denetim masraflarına katlanacaklar ve bu şekilde şeffaflık düzeyi düşük düşük olan örgütlerde örgütsel maliyetlerin artmasını beraberinde getirebilecektir (Armstrong et al., 2016: 113).

### **2.6.3. Hesap Verebilirlik**

Kurumsal yönetimin temelini oluşturan ilkelerden biri de hesap verebilirliktir. Yönetimde karar yetkisine sahip kişilerin kararları alırken ve uygulamaya koyarken hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda alınan karar ve faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu olmaktadır. Hesap verebilirlik ilkesi işletmelerde yetki ve otorite sahibi kişilerin yetkiyi nasıl kullandıklarının açıklanması için klasik yöntemlerin yetersiz kaldığı durumlarda gerekli görülmüştür (Menteş, 2009: 49).

Hesap verebilirlik ilkesi, kamuyu aydınlatma, sorumluluk ve şeffaflık ilkeleri ile bağlantılıdır. Hesap verebilirlik ilkesinin uygulanmadığı firmalarda yönetim ve çıkar sahiplerinin menfaatlerini göz ardı edemeyeceklerdir. Ayrıca finansal tablo ve faaliyet raporlarının da doğruyu göstermesi beklenmemektedir. Hesap verilebilirlik, modern yönetimin teori ve uygulamasında kilit kavramdır. Hesap verebilirlik ilkesi yöneticilere birçok görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri ve sorumluluklarıyla ilgili kural ve standartlara uymaları konusunda birtakım görevler yüklemek anlamına gelmektedir. Böylelikle, yöneticilerin çalışmalarına yönelik rapor ve hesap vermekle sorumlu kıldığı kişi veya kurum net bir şekilde tespit edilir ve yönetici iyi performans gösterdiğinde ödüllendirilirken yetersiz performans sonuçlarına da katlanmak zorunda kalır. Birim yöneticisi rolünde görev yapan personellerin de yerine getirdikleri çalışmalar için hesap verme sorumlulukları bulunabilir (Sigma, 2004: 1).

Standart hesap verebilirlik mekanizmalarının piyasa koşulları, hissedar olayları ile medeni ve cezai sorumluluk çerçevesinde gerçekleştiği görülmektedir. Teorik süreçlerde söz konusu mekanizmalar karar verme evresinde etkinliği sağlamak ve içinde bulunduğu koşulları

kötüye kullanmamak amacıyla beraber çalışmaktadırlar. Yönetim sistemlerinde meydana gelen başarısızlıklar yatırımcı, çalışan ve ülke ekonomileri için yıkıcı sonuçlara ulaştığı dikkat çekmektedir. Küresel finans sistemlerinin çöküşleri ve ülkelerin kurumsal skandallarla özellikle 2000'li yıllardan sonra karşılaşmaları, etkili bir kurumsal yönetim sürecinin sürdürülebilirliğinde hesap verebilir uygulamaların önemli olduğunu göstermektedir (Jones, 2010: 559).

#### **2.6.4. Sorumluluk**

İşletme yöneticileri işletmenin tüm faaliyetlerini gerçekleştirirken işlemlerin mevzuata, işletme temel sözleşmesine ve işletmenin iç düzenlemelerine uygunluğunu ve bunların denetlenmesini açıklar (SPK, 2005: 3).

İşletmenin çalışmalarından, tercihlerinden ve alınan kararlardan yönetim kurulu birinci dereceden sorumlu olduğundan görev ve sorumluluklarının doğru bir şekilde belirlenmesi hayati önem arz eder (Aktan, 2006: 12).

İşletmenin varlığının sürdürülebilmesi için yerine getirmeleri gereken faaliyetleri gerçekleştirirken yasal sorumluluk söz konusudur. Bununla beraber menfaat sahiplerine karşı etik kurallara uyarak faaliyetlerini gerçekleştirirken toplum ve çevreye karşı saygı göstermek, toplumun kültür, eğitim ve sanat düzeyinin artırılmasına yönelik girişimleri desteklemek gibi sorumlulukları da bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2010: 56-57).

Sorumluluk ilkesi, işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sırasında, toplumsal etik değerlere ve mevzuata uygun davranılmasıdır (Demirbağ ve Uyar, 2006: 24).

Kurumsal yönetimin etkin uygulamaları, yöneticilerin ve üst düzey yöneticiler de dahil olmak üzere kendi sorumluluklarına odaklanması ve kurumun hisse sahipleriyle beraber uzun vadeli değer yaratma ortak hedefine odaklanmalarını gerektirmektedir ( Business Roundtable, 2016: 6).

Tablo 2.2.'de meşruluk-yasallık, şeffaflık, sorumluluk, kapsam, adalet, bağlayıcılık ve esneklik yönetim ilkelerinin her birinin işletmelerdeki performans sonuçları maddeler halinde gösterilmektedir.

**Tablo 2.2. Yönetim İlkeleri ve Performans Sonuçları**

<b>Yönetim İlkeleri</b>	<b>Performans Sonuçları</b>
<b>Meşruluk-Yasalılık</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Yasal otorite yönetim kurulu ile muhataptır.</li><li>➤ Yönetim kurulu yetkilerini hisse sahipleri kabul ederler.</li><li>➤ Yasalar çerçevesinde yönetim kurulu faaliyet gösterir.</li><li>➤ Doğruluk ilkesi doğrultusunda yönetim kurulu çalışır</li></ul>
<b>Şeffaflık</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Yönetim hissedarlar tarafından yürütülür.</li><li>➤ Tutarlı kararlar alınır.</li><li>➤ Başarı-başarısızlık açıktır.</li><li>➤ Pay sahiplerine uygun bilgi sunulur.</li></ul>
<b>Sorumluluk</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Yönetici, yönetim kurulu ve çalışanların görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtilmiştir.</li><li>➤ Müşteri taleplerini yönetim kurulu karşılar.</li><li>➤ Yönetim kurulunun zamanla sorumlulukları artabilir.</li></ul>
<b>Kapsam</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Yönetim kurulu uygulamalarına tüm hisse sahipleri uygun imkanlara sahiptir.</li><li>➤ Tüm hisse sahiplerini yönetime adil şekilde katılmaya yönetim kurulu teşvik eder.</li></ul>
<b>Adalet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Hisse sahipleri ve personel saygı çerçevesinde hareket eder.</li><li>➤ Tüm kademeler arasında karşılıklı saygı söz konusudur.</li><li>➤ Dengeli ve önyargısız kararlar alınır.</li><li>➤ Öz değerlere saygı duyar.</li><li>➤ Uygulama ve kararlar fayda maliyet analizi ile hesaplanır.</li></ul>
<b>Bağlayıcılık</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Yönetim kurulu, yönetimin tüm faaliyetlerinde aktif rol alır.</li><li>➤ Yönetim kurulu, benzer kademedeki yönetim uygulamalarına aktif olarak bağlıdır.</li><li>➤ Yönetimdeki tüm talimat ve uygulamalar tepe otoritelerin uygulamaları ile dengede olur.</li></ul>
<b>Esneklik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Yönetim kurulu, sürekli yeni bilgi edinme eğiliminde olup, öğrenmeye meyillidir.</li><li>➤ Yönetim kurulu, yönetim sürecinde ve planlarda faydalıdır.</li><li>➤ Yönetim kurulu, değerlendirme, risk yönetme, açıklama yapmak için yöntemler kullanır.</li></ul>

**Kaynak:** (Nelson, 2005: 197)

## 2.7. Dünya’da Kurumsal Yönetimin Gelişimi ve Uygulamaları

ABD’de ele alınmaya başlanan kurumsal yönetim kavramı, ardından İngiltere, Asya ve tüm Dünyada 1990’lı yıllarda tartışma konusu haline gelmiştir (Bockli, 1996: 150).

Arthur Anderson, Worldcom, BCCI, Maxwell, Enron ve Adelphia Communications gibi dünyaca ünlü şirketlerde yaşanan yolsuzluk, hileli bilançolar ve iflaslar ticari ve toplumsal hayatı sarsarak meydana gelmiş önemli şirket skandallarıdır (Windolf, 2004: 159).

1990 yılında kurumsal yönetimin ortaya çıkışı meydana gelen işletme skandalları, globalleşme, mali krizler, dünya çapında sermaye hareketlerinin hız kazanması ve özelleştirmelerdir. İktisadi büyümeyi ve yatırımcı güvenini sağlamada kurumsal yönetim büyük rol oynar (Abdioğlu, 2007: 16).

Dünya’nın ilk yedi şirketi arasında yer alan Enron’un 2001 yılında iflas etmesinin arka plandaki nedenleri incelendiğinde finansal denetim eksiklikleri, yönetim biçimindeki zayıflık ön plana çıkmaktadır. Şirkette uygulanan yasa dışı muhasebe kayıtları, risk ve zararların başka şirketlere aktarılması ve bilançoya yansıtılmaması ile şirketin durumu gizlenmiştir. Bu şekilde hisse senetleri değerleri yükselmiştir. 2001 yılında bu durumun açığa çıkması sonucu şirket iflası yaşanmıştır (Babuşcu, 2005: 35-36).

Dünya’da şirket skandalları ve banka krizleri ardından 2000’li yıllardan sonra yoğun bir şekilde kurumsal yönetime ilişkin uygulamalar geliştirilmeye başlanmıştır. Kurumsal yönetime dair ilk düzenlemeler aşağıda belirtilmiştir. Bunlar (Erden Ayhün, 2018: 22):

- Cadbury Raporu
- Greenbury Komitesi Raporu
- Hampel Raporu
- OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri
- Sarbanes Oxley Yasası

### 2.7.1. Dünya’da Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri

Dünya’da kurumsal yönetim süreçlerine dair uygulamalar ilk olarak İngiltere’de Cadbury raporu (1992) ile başladığı belirtilmektedir. Buna ek olarak Cadbury raporunun ardından Grenbury komitesi raporu ve Hampel raporunun kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin daha farklı boyutta katkılar sağladığı görülmektedir. OECD tarafından uygulanan 1999

ve 2004 yıllarında geliştirilmiş olan kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında halka açık anonim şirketlerin uymakla sorumlu olduğu kurallar belirlenmiştir. Ayrıca 2002 yılında çıkarılan Sarbanes Oxley Yasası, kurumsal yönetim süreçlerinde uygulanacak yaptırımlara ilişkin ağır cezalar getirmiş, girişimcilerin karşılaşılabilecekleri vekalet problemlerinin önlenmesini amaçlamaktadır (Erden Ayhün, 2018: 22-23).

#### **2.7.1.1. Cadbury Raporu**

Cadbury raporunda yönetim kurullarının hisse sahiplerine ve topluma karşı olan hesap verebilir uygulamaları sorgulanmıştır. Söz konusu rapor doğrultusunda geliştirilen “en iyi uygulamalar kodu” çerçevesinde finansal raporlama, hesap verebilirlik ve yönetim kurullarının denetim uygulamalarına ilişkin önerilerde bulunulmuştur (Mintz, 2006: 24).

1992 tarihli Cadbury raporunda şeffaflık, dürüstlük ve sorumluluk kavramlarının beraber ele alınıp değerlendirildiği görülmektedir. Halka açık anonim şirketlerde söz konusu hususlara önem verilmesi piyasa ekonomisinin etkin bir şekilde faaliyetlerine devam etmesini sağlayacak ve şirketlere yatırım yapan pay sahiplerinin şirketleri incelemesine imkan vermektedir. Söz konusu raporda hesap verebilirlik ekseninde yönetim kurullarının hisse sahiplerine karşı sorumlu davranmaları öngörülmüş ve şirketin mali durumunun finansal göstergelerle açıklanması ifade edilmiştir. Cadbury raporu; yönetim kurullarının pay sahiplerine doğru bilgiler sunmaları ve faaliyetleri hakkında açıklayıcı bilgiler vermeleri sonucunda gerçekleştirmeyi düşündükleri iş stratejilerinde başarılı olacaklarını öngörmüştür. Bu durum aynı zamanda yönetim kurulları, denetçiler ve finansal raporlama faaliyetleriyle işletmelere duyulan güven düzeyinin de artmasını sağlayacak ve sermaye piyasalarının da etkinliğinin artmasını beraberinde getirecektir (Cadbury et. al., 1992: 14-15).

#### **2.7.1.2. Greenbury Komitesi Raporu**

İngiltere’de 17 Temmuz 1995 yılında Greenbury raporu komitesi, Sir Richard Greenbury başkanlığında toplanmış ve yöneticilerin ücretlendirilmesi hakkında hisse sahipleri ve kamuya dair açıklamalarda bulunmuştur. Greenbury raporunun temel teması hesap verebilirlik, sorumluluk, yönetici ve hisse sahiplerinin çıkarlarının uyumlaştırılması, en iyi uygulama kodlarını belirleyebilmek için radikal önerilerin geliştirilmesi konuları oluşturulmuştur. Greenbury komitesi raporu yöneticilere verilen ücretlerin geliştirilmesi gerekliliğini ileri sürmüş şirketlerin, yöneticilerin ve hükümetin söz konusu önerileri uygulamaları düşüncesini belirtmiştir (Greenbury, 1995: 7).

Greenbury komitesi raporunda, şirket performansı ve yöneticilere ödenen ücretler arasında pozitif yönlü ilişkilerin olacağı açıklanmaktadır. Bu nedenle yöneticilere yapılacak ödemeler ile sektörde en başarılı yöneticilerin istihdam edilebileceği ancak ücretlerin makul düzey üzerinde olmaması belirtilmiştir. Greenbury komitesi raporunda yöneticilere ödenecek ücretlere yönelik kararlar verilmiştir bu kararlar aşağıda belirtilmiştir (Doğan, 2007: 61; Greenbury, 1995: 11):

- Sektörde faaliyette bulunan diğer şirketlerin yöneticilere ödedikleri ücretler göz önünde bulundurulmalıdır.
- Yöneticilerin beceri, bilgi, kabiliyet, davranış ve niteliklerinin ücretlendirilme yapılırken göz önünde bulundurulmalıdır.
- Yöneticilere yapılacak ücret ödemelerinde yöneticilerin şirketle olan ilişkilerinin, şirketi büyütürken geliştirilmelerinin ve performanslarının göz önünde bulundurulması önerilir.

### **2.7.1.3. Hampel Raporu**

Kasım 1995'te İngiltere'de Hampel raporu çerçevesinde, Finansal Raporlama Konseyi Başkanı Sir Sydney Lipworth'un teklif etmesiyle ilk olarak kurumsal yönetim komitesinin kurulmasına karar verilmiştir. Hampel raporu, Cadbury ve Greenbury komitesi raporunun gözden geçirilerek yeniden yapılandırılması gerektiğini savunmuştur (Hampel Committee, 1998: 5).

Hampel raporu, yönetim kurullarının şirket yönetiminde ve kontrolünde etkili olması gerektiğini belirtmektedir. Halka açık anonim şirketlerde yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün şirketin faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda sorumlulukları bulunmaktadır. Her iki tarafın örgütsel faaliyetlere dair kararları ortak bir paydada birleştirilmeli ve kamuya sunulmalıdır. Hampel raporu yönetim kurullarında denge mekanizmasını savunduğu görülmektedir. Yönetim kurulu icra, yöneticiler ile icracı olmayan yöneticiler arasında denge kurmakla yükümlüdür. Hampel raporunda, yönetim kurullarının görevlerini yerine getirebilmeleri için gereksinim duydukları bilgi ve zamanında ulaşmaları gerekliliği öne sürülmüştür. Raporda yönetim kurulu üyelerinin en az üç yılda bir yapacakları seçim sonuçlarına göre görevlerine devam edip etmeyecekleri kararlarının verilmesi koşulu öngörülmüştür. Hampel raporunun ifade ettiği diğer görüşler aşağıda belirtilmiştir (Hampel Committee, 1998: 16-18-66).

- Hampel raporunun uygulanma süreçlerini gözden geçirerek, değişiklikler sunmak,
- Faaliyetlerinde icracı veya icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin rollerini ve yasal sorumluluklarını belirtmek,
- Pay sahiplerinin kurumsal yönetim konularındaki rollerini açıklamak,
- Denetçilerin kurumsal yönetim konularındaki rollerini açıklamak,
- Komite, yatırımcıların korunmasını amaçlamış, şirketler üzerinde yasal yükümlülüklerin sınırlandırılması gerekliliğini ifade etmiştir.

#### **2.7.1.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**

OECD Bankalar Kurulu tarafından 1999 yılında OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni onaylanarak, bu tarih itibariyle dünya çapındaki alıcılar, şirketler, yatırımcı ve pay sahipleri açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiş bulunmaktadır. Onaylanmasından bu güne kadar söz konusu ilkeler kurumsal yönetimi gündemde tutmuş, OECD üye ülkelerinde ve OECD üyesi olmayan ülkelerdeki yasama ve düzenleme inisiyatifleri açısından yol gösteren bir kılavuz niteliğine dönüşmüştür. Mali İstikrar Forumu, söz konusu ilkeleri sağlıklı mali sistemlere yönelik 12 önemli standarttan biri olarak kabul etmişlerdir. Bu ilkeler aynı zamanda OECD üyesi olmayan ülkeler arasındaki kapsamlı işbirliği programı için temel teşkil ederek, Dünya Bankası- IMF Standart ve Kuralları Karşılama Raporlarının (ROSC) kurumsal yönetim kavramını güçlendirmektedir (OECD, 2005: 4).

Dünyada kurumsal yönetim uygulamaları, Temmuz 1997 yılında Asya ekonomik krizinin ardından gündeme gelmiş olup, söz konusu dönem ardından iş dünyasında sıklıkla tartışılan konulardan biri haline gelmiştir (Mohamad, 2004: 1).

Doğu Asya'dan başlayarak hızla Rusya, Brezilya ve Dünyanın gelişmekte olan bölgelerine yayılan mali kriz nedenlerinin, yatırımcıları koruma düzeylerinin az olması ve zayıf sermaye piyasaları düzenlemeleri olduğu belirtilmektedir. Söz konusu sistemde, finansal bilgi ve sermaye piyasaları düzenlemelerinde, azınlık hisse sahiplerinin korunmasında, yönetim kurulu başarısızlıkları ve hisse sahiplerine hesap verme uygulamalarını kontrol altına almasında, risk ve ödüllendirme sistemlerinin dikkatli analizden ziyade ilişkilere dayalı kredi ve yatırım işlemlerinin desteklendiği dikkat çekmektedir (Gregory ve Simms, 1999: 1).

OEDC ilkelerinin ilk olarak mali krizlerin ardından 1999 yılında gerçekleştirilerek, 2004 yılında güncellendiği bilinmektedir. Söz konusu ilkeler G20 ülkelerinin ve OECD üyesi ülkelerin katılımıyla OECD kurumsal yönetim komitesi bünyesinde gerçekleştirilmiştir (OECD, 2015: 4).

#### **2.7.1.5. Sabanes Oxley Yasası**

Amerika'da 2000'li yıllardan sonra meydana gelen şirket iflasları ve skandallarının ardından Amerika kongresi tarafından federal güvenlik kanunları düzenlenerek, halka açık anonim şirketlerin muhasebe, dokümantasyon, yönetim, denetim ve finansal tabloları başta olmak üzere, tüm faaliyetlerine denetim getiren kanunlar bütünü olan Sarbanes Oxley Yasası, 2002 yılında imzalanmıştır. Söz konusu yasa ile sermaye piyasalarının zarar görmemesi amacıyla yatırımcılara hizmet veren kurum ile aracı ağını yeniden tasarlayarak finansal raporlamanın bütünlüğünü korumak istemiştir. Sarbanes Oxley Yasası ile kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler tarafından uygulanmasının gerçekleştirilmesi ve şirket şeffaflığının artırılması temel amaçlarındandır (Switzer, 2007: 651-625).

Sarbanes Oxley Yasası, geniş kapsamlı yönetim ilkeleri yaparak, ABD Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu'na (SEC) çeşitli konularda prosedürler öne sürerek halka açık anonim şirketler için yeni yönetim kuralları açıklanmıştır. Ayrıca kurumsal yönetim derecelendirme kuruluşlarının varlığı gündeme gelerek, söz konusu şirketlere kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin ayrıntılı kontrol etme yetkileri tanınmıştır (Clark, 2005: 3).

Sarbanes Oxley Yasası, aşağıda belirtilen başlıklardan oluşmaktadır (Sarbanesoxley, 2021) :

- Halka Açık Şirketler Muhasebe Denetim ve Gözetleme Kurulu (PCAOB-Public Company Accounting Oversight Board),
- Bağımsız denetçiler,
- Kurumsal Sorumluluk,
- Mali Bilgi Açıklamalarının Arttırılması,
- Analist çıkar çatışmaları,
- Komisyon kaynakları ve yetkileri,
- Çalışmalar ve raporlar,

- Kurumsal ve suç oluşturan hile sorumluluğu,
- Beyaz yakalıların suçları ile ilgili cezaların arttırılması,
- Kurumsal vergi iadeleri,
- Kurumsal hile ve hesap verebilirlik,

## **2.8. Kurumsal Yönetim Sistemleri**

Kurumsal yönetim, temel olarak Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası olmak üzere bu iki sistem kapsamında ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi İngiltere ve ABD’de kabul edilmiş olan “Hissedar Yaklaşımı (Anglo-Sakson Sistemi)”, diğeri ise Japonya, Fransa, Almanya ve Avrupa’nın genelinde kabul görmüş “Paydaş Yaklaşımı (Kıta Avrupası Sistemi)” sistemidir (KGK, 2021).

### **2.8.1. Anglo – Sakson Sistemi (Hissedar Yaklaşımı)**

Konuyla ilgili bazı çalışmalarda hissedar yaklaşımı olarak kullanılmakta olan bu modeli uygulayan başlıca ülkeler ABD, İngiltere, Avustralya ve Kanada’dır. Anglo-Sakson modelinde kurumsal yönetim ile hisse sahiplerinin çıkar ve menfaatlerinin korunması amaçlanır (Allen ve Galle,2002: 27).

İşletmelerin sermaye sahibi konumundaki hissedarların vaatleri yatırılan sermayeden üst düzey getirinin elde edilmesi ve işletme değerinin artmasıdır. Yönetim kurulunun görevi de hissedarların bu beklentilerini karşılamasıdır. Bu yönetim sistemi çok sayıda düşük hisse sahibinin olduğu yaygın hissedarlık şeklini ortaya koyan bir yönetim sistemidir (Tuna, 2013: 12).

Anglo-Sakson sisteminde üç önemli temel bileşen söz konusu olup, bu üç bileşen ile ilgili düzenlemeler kurumsal yönetim aracılığı ile belirlenmektedir. Bu bileşenler; işletme yönetim kurulu, işletme yöneticileri ve temsil sorunudur. Kurumsal yönetim 1992 yılı Cadbury Raporunda “işletmenin ne şekilde yönetileceğini ve denetleneceğini belirleyen unsur” olarak tanımlanmıştır (Cadbury, 1992: 15).

Anglo-Sakson devletlerinin ilk özelliği, ortak bir hukuk sisteminin (common law) olmasıdır. Ortak hukuk sisteminde esnek ve ilke esaslı yasal düzenlemeler geçerlidir. İşletmelerin temel ve ilk amaçları, işletmeye fon girişi sağlayan hisse sahiplerinin refahlarını üst düzeye çıkarmaktır. İşletmelerin varlık hedefleri doğrultusunda ortak hukuk sisteminde, klasik olarak işletmelerin üst yönetici ve yönetim kurulu üyeleri, hisse sahiplerinin

çıkarlarının korunması görevini üstlenmiştir. Anglo-Sakson devletlerinin ikinci özelliği ise işletmelerin dağılmış sahiplik yapısını benimsemeleridir. Anglo-Sakson devletlerinin başka bir özelliği ise mevduat sahiplerinin vasıflarıdır. Anglo-Sakson devletlerinin piyasalarına hakim olan emeklilik işletmeleri ve yatırım fonları gibi kurumsal yatırım sahipleri önemli bir alanı kaplamaktadırlar. Kurumsal yatırımcılar, iş açısından düşük yatırım sahipleri ile kıyaslandığında işletmelerin hareketlerini izlemek ve denetlemek konusunda aktif rol almak zorundadırlar. Kurumsal yatırımcıların bir yandan yöneticiler üzerinde güçlü bir baskı unsuru yaratarak sistem zafiyetinin kaldırılmasına yardımcı olurken, öte yandan da kurumsal yönetimin nasıl şekillenmesi gerektiğine katkı sağlamaktadır. Dördüncü ve son bölüm olarak, Anglo-Sakson sistemini kabullenmiş devletlerde genellikle gelişmiş sermaye piyasaları yer almaktadır. Klasik olarak ortak hukuk sisteminde, işletmelerin varlık, amaç ve hedeflerine paralel şekilde, işletmelerin üst yönetici ve yönetim kurulları hissedarların çıkarlarını korumakla görevlidirler (Maher ve Anderson, 1999: 42).

İşletmelerin kimin yararına faaliyet gösterdiği ve işletme amaçları, kurumsal yönetim sistemleri açısından farklılık göstermektedir. Anglo-Sakson sistemindeki bireyci zihniyet çalışma dünyasına yansımaktadır. Anglo-Amerikan sisteminde ise işletmenin hedefi kar elde ederek, hisse sahiplerinin refahları artırılarak ve beklentilerinin karşılanması şeklinde sınıflandırılmasının nedeni ise hisse sahiplerine verilen büyük değerdir (Doğan, 2008: 85).

### **2.8.2. Kıta Avrupası Sistemi (Paydaş Yaklaşımı)**

Kıta Avrupası işletmeleri, Anglo-Sakson işletmelerine kıyasla halka açıklık oranı ve hissedar sayısı açısından daha az sayıya sahiptir. Hissedarlar ile işletme yöneticileri arasındaki doğrudan ilişkilere daha sık rastlanmaktadır. Dolayısıyla hissedarların gücü daha fazladır. Hisse senetlerinin yoğunluğu fazla olup önemli bir bölümünü sayıca az kişiyi elinde bulundurur (La Porta, vd. 1999: 501-502).

Kıta Avrupa'sı yönetim sistemi, işletmelerin var oluş nedenlerinin temelde hisse sahiplerinin beklentilerinin yerine getirilmesi düşüncesine dayanır. Klasik işletme yapıları şahıs işletmesi konumundaki işletmelerin ortaklık yapılarında gerçekleşen büyüme, işletmelerde hak sahipliği sorununa neden olmuştur ki bu durumda işletmelerin hisse sahiplerine olan görev ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda istekli olmaları gerektiğine inanırlar. Bu görüşü kabul eden ülkelerin arasında Fransa ve Almanya bulunmaktadır (Tuna, 2013: 14).

Tablo 2.3.'te Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası Yönetim Sistemleri Ortaklık, Ortak kimliği, Kontrol, Yönetim kurulu, Sermaye piyasaları, Kurumsal kontrol piyasası, Karşılıklı hissedarlık, Kote edilmiş işletme sayısı, Hissedar-Yönetici ilişkisi, Yatırımcı ilişkisi, İşletme sahipleri ile grup içi işletmelerin uzun süreli ilişkisi, Yönetim faaliyet açıklanması, Hissedar aktivizmi, En iyi uygulama kodu uygulanması kriterleri açısından farkları belirtilmiştir.

**Tablo 2.3.** Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması

<b>Kriter</b>	<b>Anglo-Sakson Sistemi (Piyasa Kontrolü)</b>	<b>Kıta Avrupası Sistemi (Büyük Hissedar Kontrolü)</b>
<b>Ortaklık</b>	Dağınık	Yoğunlaşmış
<b>Ortak kimliği</b>	Kurumsal yatırımcılar	Aileler, özel işletme ve finansal kurumlar
<b>Kontrol</b>	Yönetim kurulu	Büyük hissedarlarda
<b>Yönetim kurulu</b>	Dış üyeler etkin	İç üye ve dış üyeler büyük ortaklarla bağlantılıdır
<b>Sermaye piyasaları</b>	Likit	Likit değil (göreceli olarak)
<b>Kurumsal kontrol piyasası</b>	Gelişmiş	Kısıtlı
<b>Karşılıklı hissedarlık</b>	Kısıtlı	Yaygın
<b>Kote edilmiş işletme sayısı</b>	Çok	Az
<b>Hissedar-Yönetici ilişkisi</b>	Kısıtlı, kişisel değil	Yoğun
<b>Yatırımcı ilişkisi</b>	Yoğun	Yaygın değil
<b>İşletme sahipleri ile grup içi işletmelerin uzun süreli ilişkisi</b>	Yaygın değil	Yaygın
<b>Yönetim faaliyet açıklanması</b>	Yaygın	Yaygın değil
<b>Hissedar aktivizmi</b>	Yaygın	Yaygın değil
<b>En iyi uygulama kodu uygulanması</b>	Etkin	Etkin değil

**Kaynak:** (Kula, 2006: 44)

Shleifer ve Vishny'e (1997) göre iyi kurumsal yönetim sistemleri yatırımcıların kanunen korunmasına dayalı korumacı (Concentrated Ownership) biçimlerinin kombinasyonundan ilerleyerek, bu kombinasyon vasıtasıyla etkilenmektedir. İngiliz ve Amerikan sistemleri çok güçlü yasal korumaya sahip iken Japon ve Alman sistemleri ise zayıf yasal korumaya yoğunlaşmıştır (Kıyılar ve Belen, 2005: 5).

## **2.9. Türkiye'de Kurumsal Yönetim ve Uygulamaları**

Dünya genelinde meydana gelen yolsuzluklar ardından skandallarla beraber Türkiye'de çıkan ekonomik krizler finans sektörü başta olmak üzere işletmelerin belli ilkelere göre yönetilmeleri gerektiğini gözler önüne sermiştir. Bu ilkelerin gerekliliği sonucu

kurumsal yönetim kavramı Türkiye’de yeni bir yönetim modeli olarak yaygınlaşmaya başlamıştır. Kurumsal yönetimin ülke genelinde uygulanmasında rol alan başka bir etken ise ülkelerin Avrupa Birliği uyum yasaları doğrultusunda kurumsal yönetim yasal düzenlemeleri etkili olmuştur (Haşit, 2009: 79).

Türkiye’de kurumsal yönetimin ön plana çıkmasında, meydana gelen yapısal değişiklikler, ekonomik krizler ve bunların sonucunda işletme ve ekonomi üzerindeki olumsuz etkiler rol oynamıştır. Türkiye’de 1994 – 1998 yılları arasında yaşanan finansal krizler dışında Türkiye’de 2001’de bankalardan kaynaklı bir kriz daha yaşanmıştır. Devletin kontrolü ve sürekli garanti temini ile faaliyetlerini gerçekleştiren banka yönetiminde yolsuzluk yaşanması krizin çok daha şiddetli olmasına yol açmış ve Türkiye ekonomisine 40 milyar dolarlık bir zarar vermiştir (TKYD, 2021).

Birçok ülkede meydana gelen ekonomik skandallar, iflas ve ekonomik sorunların önüne geçilmesi, işletmelerin uzun ömürlü ve güçlü olabilmeleri, menfaat sahipleri ve yatırımcılara yönelik yasal mevzuatımızdaki eksiklikler, yerli ve yabancı kredi kaynaklarına duyulan gereksinim gibi pek çok neden Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını ihtiyaç haline getirmiştir. Ülkelerin kurumsal yönetime olan yaklaşımı, buldukları mevcut şartlar, işletme uygulamaları ve sermaye piyasalarındaki gelişmişlik seviyesine bağlıdır. Ülkeye bağlı unsurlar; temel ekonomik durum, rekabet yoğunluğu, finansal ortam, bankacılık sistemi, hukuki çerçeve, mülkiyet haklarının gelişmişlik düzeyi vb. unsurlardan oluşur. Sermaye piyasasıyla ilgili unsurlar ise piyasaya yönelik düzenlemeler, piyasanın altyapısı, likidite oranı, gelişmiş yatırımcı kitlesi ve muhasebe standartlarının yer aldığı uluslararası standartların uygulanma biçimi şeklinde sıralanabilir. İşletme uygulamalarında öne çıkan birçok konu bulunmaktadır (SPK, 2005: 32).

Tablo 2.4.’te Dünya’da ve Türkiye’de kurumsal yönetimin yıllara gelişim ve yaşanan gelişmeler belirtilmiştir.

**Tablo 2.4.** Dünya’da ve Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi

YIL	DÜNYA’DA YAŞANAN GELİŞMELER
1992	-Cadbury Raporu (İngiltere)
1994	-King Raporu (Güney Afrika)
1999	-OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri
2002	-Sarbanes Oxley Yasası

<b>2004</b>	-OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin Güncellenmesi
<b>YIL</b>	<b>TÜRKİYE’DE YAŞANAN GELİŞMELER</b>
<b>2002</b>	- TÜSİAD tarafından, OECD’nin yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda “Kurumsal yönetim: En İyi Uygulama Kodu” adlı rehberi sunuldu.
<b>2003</b>	-SPK Kurumsal yönetim ilkelerini yayınladı.
<b>2004</b>	-İMKB’de işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına dair çalışma verilerini yayınladı. -SPK, Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliğini yayınladı. -SPK, İMKB’de işlem gören şirketlerin kurumsal uyum raporlarının faaliyet raporları arasında olmasını ayrıca web sitelerinde uyum raporlarını analiz eden yatırımcı ilişkileri kısmının kurulmasını zorunlu kıldı.
<b>2005</b>	-OECD kurumsal yönetim ilkelerinde meydana gelen değişiklikten sonra SPK, kurumsal yönetim ilkelerini güncelleyerek yayınladı. -Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Boston Consulting Group (BCG) araştırma raporu şeklinde olan “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası”nı yayınladı. -BDDK kurumsal yönetim ilkelerini bulunduran Bankacılık Kanunu yayınladı. -Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Meclis genel kuruluna sunuldu.
<b>2006</b>	-Sürdürülebilir iyi kurumsal yönetim niteliği taşıyan “GOOD” projesi hayata geçirildi. -OECD’nin Türkiye için gerçekleştirdiği “Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study” çalışma sonuçlarını açıkladı. -BDDK’nın hazırladığı “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri Yönetmeliği” yayımlandı.
<b>2007</b>	-SPK, “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına ilişkin Esaslar Tebliği” güncellendi. -Borsa İstanbul BIST “Kurumsal Yönetim Endeksi” hesaplanmaya başlandı.
<b>2008</b>	-GFK Türkiye ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği İşbirliğinde “Kurumsal Yönetim Algı Araştırma Raporu” hazırlandı.
<b>2009</b>	-SPK aracılığıyla “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği” yayımlandı. -BIST’te faaliyet gösteren şirket ve kuruluşların bildirimlerini kamuya açıklayabilmesi için Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) web sitesi faaliyete başladı.
<b>2011</b>	-6102 sayılı “Türk Ticaret Kanunu (TTK)” yürürlüğe girdi. TTK yönetim kurullarının işlevi ve yapısı, risk yönetimi, iç kontrol, finansal raporlama ve bağımsız denetim alanlarında düzenlemeler yer alıp, kurumsal yönetimi işletmelerin uygulaması hakkında bazı düzenlemeler yapmaktadır. TTK, kurumsal yönetim bakımından yasa konumundadır. -SPK, “Kurumsal Yönetim İlkeleri” Eki yayımlandı.
<b>2012</b>	-SPK, kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine dair seri: IV, NO: 60 tebliği yayınladı ve BIST’te işlem gören bankalar için yıl sonunda yürürlüğe girdi.
<b>2013</b>	-SPK, kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine dair seri: IV, NO 63 tebliği yayınladı.

**Kaynak:** (Düzer,2020: 2)

### **2.9.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Alanındaki Gelişmeler**

Türkiye’de kurumsal yönetim çalışmaları, 2001 de meydana gelen ekonomik kriz ve sonrası bankalarda ortaya çıkan usulsüzlükler kurumsal yönetim çalışmalarını hızlandırmıştır. Gelişmiş ekonomilere göre Türkiye kurumsal yönetim çalışmalarına geç başlamasına rağmen uygulama ve çalışmalarla farkı kapatma eğilimindedir. Türkiye’de kurumsal yönetime yönelik gelişme ve düzenlemelere aşağıda başlıklar altında değinilmiştir (Doğan, 2008: 91).

#### **2.9.1.1. Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının Uyarlanması**

Finansal raporlama standartları, finansal raporların hazırlanmasına yönelik ilkelerin uygulamaya geçirilmesine katkı sağlayan kural ve yöntemlerden oluşur. Standartlar ekonomideki tüm sektörleri kapsayabileceği gibi sadece bir sektörü de kapsayabilir. Finansal piyasaların küreselleşmesi, uluslararası sermaye hareketleri, uluslararası yatırımlar ve şirket birleşmeleri sonucunda, doğru, güvenilir, anlaşılır, karşılaştırılır, ihtiyacı karşılayan ve şeffaf finansal raporlamaya duyulan ihtiyaç muhasebe uygulamalarının uluslararası ölçekte uyumlulaştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Ülkelerin muhasebe standartlarındaki farklılıklar, finansal bilgileri karşılaştırmada zorluk yaşatmakta, yatırım sahiplerinin doğru ve güvenilir bilgiye dayalı karar verme imkanlarını kısıtlamaktadır (Çelik, 2007: 95-96).

#### **2.9.1.2. Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESK)**

Türkiye’de kurumsal yönetime yönelik ilk çalışmaların muhasebe standartları oluşturulması yönünde olduğu görülmektedir. Türkiye’de 1989 yılında 3568 sayılı yasa doğrultusunda muhasebe mesleğinin özel statülü bir meslek olduğu belirtilmiştir. Muhasebe kurallarının belirlenmesi amacıyla Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB), Maliye Bakanlığı ile bir çalışma başlatarak 1994 yılında TÜRMOB tarafından Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESK) kurulmuştur. Kurul Türkiye’de faaliyette bulunan tüm işletmelerin mali tablolarının düzenlemesini ve muhasebe ilkelerinde tek düzen olmasını temel hedef edinmiştir. 1999 yılında Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK) faaliyete başlayarak TMUDESK’in çalışmaları ile beraber söz konusu görevleri üstlenmiştir. Vergi Usul Kanunu Düzenlemeleri, TMSK ile TMUDESK tarafından yapılmış düzenlemeler, muhasebe

standartlarını geliştirmeye yönelik çalışmalar olarak ön plana çıkmaktadır. 2000’li yıllarda kurumsal yönetimin önem kazanması ve gündeme gelme sebeplerinden birinin muhasebe hileleri kaynaklı iflasların yaşanması, Türkiye’de muhasebe standartlarını geliştirme çalışmalarının geçmişe dayandığını belirtmektedir (Yılmaz, 2007: 142).

### **2.9.1.3. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Uygulama Şifresi**

Türkiye’de ilk kurumsal kod raporu olması sebebiyle büyük öneme sahiptir. Gelişen dünya ile beraber gelişmekte olan ülkeler ve Türkiye karşılaştırıldığında kurumsal yönetim alanında yapılan faaliyetler işin başında olduğunu göstermektedir. Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), kurumsal yönetim ile ilgili ilk çalışmayı 2002 yılı Aralık ayında Kurumsal Yönetim Optimum Uygulama Şifresi: yönetim kurulu işleyişi ve yapısı olarak gerçekleştirmiştir (Kayacan, 2006: 89):

### **2.9.1.4. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)**

Bankalar, temel finansal hizmetler, ticari işletmelerin finansmanı ve ödeme sistemlerine erişim gibi imkanlar sağlar. Ulusal ekonomiler için bankalar büyük öneme sahiptir. Bununla beraber, bankalardan zor piyasa koşullarında kredi sağlamaları beklenmektedir. Güçlü kurumsal yönetim, bankalar için büyük öneme sahiptir. Bankalarda 01.10.2002 tarihinden beri etkili denetim uygulanmakta, bankalar için Muhasebe Uygulama Yönetmeliği ardından, 25930 sayılı Resmi Gazete ’de 08.09.2005 tarihinde BDDK tarafından “Yıllık Faaliyet Raporlamaya İlişkin Tebliğ”, özel finans kurumları ve bankaların yıllık faaliyet raporlarının hazırlanmasına dair usul ve esasları düzenler. Kurumsal yönetim için düzenlemenin önemli olan yanı, düzenleme konusu olan kurum ortaklıkları, tasarruf sahipleri ve ilgili diğer kişi veya kuruluşların bilgilendirilmeleri ve şeffaflıklarının artırılmasını sağlamaktadır (Şavkın, 2016: 48).

### **2.9.1.5. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)**

2003 yılında TÜSİAD öncülüğünde ulusal ve uluslararası piyasalarda işletmelerin gücünün artırılması, güvenilir yönetim ilkeleri kapsamında organizasyonların kurulması ve yönetilmesi adına TKYD kurulmuştur (Kaya, 2014: 54).

Kurumsal Yönetim Derneği, Türkiye’de 2003 yılında kurumsal yönetimin tanıtılıp, geliştirilmesine katkı sağlamak ve en iyi şekilde uygulamaya koymak amacıyla kurulmuştur. TKYD Misyon olarak “Türkiye’de kamu kurumları ve özel sektörün tüm alanlarında kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve doğru bir şekilde uygulanması için yol

gösterici rol üstlenmektedir'. Türkiye'de kurumsal yönetimi daima gündemde tutarak, ana sorunların temelinde güncel ve çağdaş uygulamaların istişare edilmesi, kurumların yönetim ve hak sahiplerine iletilmesi" benimsemiştir (TKYD, 2021)

TKYD, kurumsal yönetime dair yaptığı faaliyetler yanında 2011 Ocak ayından itibaren kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarını teşvik etme adına kurumsal yönetim ödülleri vermeye başlamıştır. Kurumsal yönetim ödülleri aşağıda belirtilen kriterlere göre verilmektedir. Bu kriterler (Karayel, 2011: 86-87):

- İlk yıla mahsus olmak üzere, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Puanı alabilen ilk 5 firma
- Kurumsal yönetim derecelendirme puanı alan ilk üç firma
- Kurumsal yönetim derecelendirme puanı en çok artıran ilk üç firma
- Kurumsal yönetim derecelendirme puanı en fazla halka kapalı firma
- Yönetim kurulu grubunda en fazla puan alabilen firma

Yukarıda belirtilen kriterler baz alındığında, Kurumsal Yönetim Endeksinin kurulumundan bu güne kadar en fazla derecelendirme puanı yükselten kuruluşlar; Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş., Vestel Elektronik A.Ş., TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. ödül almıştır. Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu en yüksek olan kuruluşlar; TAV Havalimanları A.Ş., Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. ve Doğan Yayın Holding A.Ş. ödül almıştır (Karayel, 2011: 86-87).

#### **2.9.1.6. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)**

Sermaye Piyasası Kurulu halka açık işletmelerin faaliyetlerini düzenlemekle görevli olup, 2003 yılında OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde ülkemizdeki işletmeler için kurumsal yönetim ilkeleri yayınlamıştır. SPK, OECD'nin 2004'te ilkelerde yaptığı değişiklikleri mevcut ilkelere dahil edip, 2005'te yeniden yayınlamıştır. SPK bu değişiklikleri kurumsal yönetim ilkelerine dahil edip 2005'te tekrar yayınlamıştır. SPK bununla beraber Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'nu da zorunlu kılmıştır. Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'nda kurumsal yönetim ilkeleri ve prensiplerine işletmelerin uyup uymadığı tespit edilerek, uymayanlar hakkında uymama gerekçeleriyle birlikte ilkelere uymamaktan dolayı ortaya çıkan çıkar çatışmaları ile ilgili bilgiler yer almaktadır (SPK, 2021).

Kurumsal yönetimin ülke ekonomisi ve işletmeler için önemi sebebiyle Türkiye’de çeşitli çalışmalar başlamıştır. Bu çerçevedeki çalışmalar içerisinde SPK’nın halka açık işletmelere dair kurumsal yönetim ilkelerini belirleyip yayınlaması en önemli çalışmadır. SPK’nın kurumsal yönetim ilkeleri dört ana bölüme ayrılmıştır bunlar; “pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu” dur (SPK, 2005: 1-54).

#### **2.9.1.6.1. Pay Sahipleri**

SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinin ilk kısmında pay sahiplerine ait hak ve eşit işlemeden sorumlu olmaları konusundaki ilkeler yer alır. Anonim şirketlerde pay sahiplerinin yapısı içerisinde özel bir yeri ve önemi vardır. Sermayedar olarak pay sahipleri ekonomik açıdan işletme mal varlığının mülkiyetine sahiptirler. Bu nedenle de varlıklar üzerindeki haklarının yanı sıra haklarının kullanımını sağlamak adına yönetsel hakları da söz konusudur (Haşit, 2009: 91).

#### **2.9.1.6.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık**

SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinin ikinci kısmında şeffaflık ve kamunun aydınlatılması ile ilgili ilkelere yer verilmiştir. Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ilkeleri çıkar ve pay sahiplerinin işletmenin, işletme yararı gözetilecek şekilde bilgilerin doğru şekilde, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir şekilde sunulması temel hedefleri arasında yer alır.

İşletme kamuyu aydınlatırken olabildiğince basit ve anlaşılır terimler kullanmalı, tereddütte neden olabilecek belirsiz ifadeleri kullanmamaya özen göstermelidir. Aynı zamanda bilgiler tarafsız bir şekilde açıklanmalıdır (Haşit, 2009: 94).

#### **2.9.1.6.3. Menfaat Sahipleri**

SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinin üçüncü kısmında menfaat sahipleri yer almaktadır. Hak sahipleri işletmenin hedeflerine ulaşmasına ve faaliyetlerinde hak ve yükümlülüğü olan kişi, kurum ve çıkar sahipleri olarak açıklanmaktadır. İlgili kurum, kişi ve çıkar sahiplerinin işletmeyle sözleşme bağlantısı olabileceği gibi sözleşmesiz bağı da bulunabilmektedir. Bu kişi ve kuruluşlar; hak ve menfaat sahipleri, çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, sivil toplum kuruluşları, tedarikçi ve yatırım yapmayı düşünen tasarruf sahipleri olabilmektedir (SPK, 2005: 32).

#### **2.9.1.6.4. Yönetim Kurulu**

SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin dördüncü kısmında ise yönetim kuruluyla ilgili ilkeler yer almaktadır. Yönetim kurulu hak sahiplerinin kendilerine verdikleri yetki ile genel kurulda işletme politikaları ve işletme düzenlemeleri çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanarak temsil hakkı elde edilmektedir. Yönetim kurulu önemli karar alma, temsil ve yürütme organı olup, kararların alınması ve uygulanmasında işletmenin piyasa değerinin üst düzeye çıkarılmasını hedefler (Deloitte ve TKYD, 2007: 3).

#### **2.9.1.7. BİST 'te Kurumsal Yönetim**

Dünyanın gelişmesi ve uluslararası sermaye piyasalarında değişim ve gelişmeye ayak uydurması açısından kurumsal yönetim olmazsa olmaz bir kavram olmuştur. Borsa İstanbul (BİST) 'da kayıtlı olup, kamuya açık olan bilinmeyen ortaklıkların kurumsal yönetim ilkelerini benimsenmesini teşvik ederek destek olma amacıyla Kurumsal Yönetim Endeksinin nasıl hesaplanacağı düzenlenmiş ve BİST ilkeleri yayınlanmıştır (Kaya, 2014: 53).

##### **2.9.1.7.1. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)**

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endeks olup, kurumsal yönetim endeksi hesaplaması 31/08/2007 tarihinde başlamıştır. Endeksin ilk başlangıç değeri 48.082,17'dir. Kurumsal yönetim ilkeleri Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Gelişen İşletmeler Pazarı'nda işlem görmekte olan ve 10 üzerinden uyum notu en az 7, ana başlıklar itibariyle de 10 üzerinden ez düşük 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim ilkeleri uyum notları, SPK'nın belirlediği derecelendirme kuruluşları listesinde yer alan derecelendirme kuruluşları aracılığıyla, şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna yönelik yapılmakta olan değerlendirme sonucu verilmektedir (Borsaistanbul, 2021).

Derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketin talebi nedeniyle verilmesi ve yıllık olarak yenilenmesi şarttır. Asgari derecelendirme notu şartını sağlayan şirketlerin payları, derecelendirme notunun KAP 'ta yayımlandığı günü takip eden iş gününde endekse alınır. KAP 'ta yarım günlerde saat 12:00, diğer günlerde saat 16:30'dan sonra yayımlanan bildirimler bir sonraki iş günü yayımlanmış kabul edilir. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi, 31 Ağustos 2007 tarihinde hesaplanmaya başladığında içeriğinde 5 şirket varken, bugün 52 şirket vardır (Sharating, 2021).

### 2.9.1.7.2. Endekse Alınma ve Çıkarılma

SPK tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları tarafından kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirilmesi yapılmaktadır. Bir bütün olarak tüm ilkelere uyum notu en az 6 olan ve pazarda (gözaltı pazarları hariç) işlem gören şirketlerin hisse senetleri derecelendirme notunun BİST 'te bildirildiği günü takip eden ilk iş gününde Kurumsal Yönetim Endeksi'ne alınır (Denetimnet, 2021);

Endeks kapsamında bulunan ilgili hisse senetleri aşağıda belirtilen durumların gerçekleşmesi durumunda Endeks 'ten çıkartılırlar:

1. Hisse senetlerinin işlem gördüğü pazardan Gözaltı Pazarına alınması,
2. Hisse senetlerinin işlem gördüğü pazardan sürekli çıkarılması,
3. Hisse senetlerinin işlem sırasının kesintisiz 5 iş gününden fazla süre ile kapalı kalması,
4. Yeni bildirilen kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notunun 6'dan düşük olması,
5. Derecelendirme notunun verildiği tarihten sonraki 1 yıllık dönem sonuna kadar yenilenmemesi veya teyit edilmemesi,
6. Derecelendirme sözleşmesinin herhangi bir nedenle sona erdiğinin Borsa'ya bildirilmesi,
7. Derecelendirme kuruluşunun Sermaye Piyasası Kurulu'nun "Derecelendirme Kuruluşları Listesi'nden çıkarıldığının Borsa'ya bildirilmesi,
8. Derecelendirme kuruluşunun bağımsızlığının ortadan kalktığının Borsa'ya bildirilmesi,

Yukarıdaki durumlardan en az birinin gerçekleşmesi halinde, ilgili hisse senetleri 4. ve 6.-8. maddelere göre Borsa'ya bildirim yapıldığı günü takip eden ilk iş günü, 5. maddeye göre bir yıllık sürenin tamamlanmasını takip eden ilk iş günü, 1. ve 2. maddelere göre Borsa Yönetim Kurulu kararının alındığı tarihi takip eden ilk iş günü, 3. maddeye göre işlem sırasının kapalı kaldığı 6. iş günü Endeks kapsamından çıkarılır (Denetimnet, 2021).

## **2.10. İyi Kurumsal Yönetimin Başarılmasını Etkileyen Unsurlar**

İyi kurumsal yönetimde temel amaç, şirket çalışanları ve paydaşların çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak ve personelin söz konusu davranışlar dışında davranmalarını engellemektir. İyi kurumsal yönetimin başarılı olmasında etkin rol alan faktörler şirketin mülkiyet yapısı, yönetim teşvikleri ve yönetim kurulu gibi etkenlerdir. İyi kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen başlıca unsurlar; iç çevre unsurları ve dış çevre unsurlarıdır (Cao et. al., 2015: 321).

### **2.10.1. İç Çevre Unsurları**

İşletmelerde görev alan tepe yöneticiler, yönetim kurulu ve bağımsız üyelerin görevlerini etkin bir şekilde yürütmeleri aynı zamanda sorumluluklarını yerine getirmeleri iyi kurumsal yönetimin başarılması sürecine katkı sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin başarılmasında rol alan iç çevre unsurları; yönetim kurulu, tepe yöneticiler, yönetici ve ücret teşvikleri, bağımsız üyeler olup aşağıda başlıklar halinde ele alınmıştır (Erden Ayhün, 2018: 41-42).

#### **2.10.1.1. Yönetim Kurulu**

Yönetim kurulu üyeleri şirketin kurumsal yönetim ile ilgili sorumlulukları; şirketin stratejisini belirlemek, stratejiler hakkında hakkında genel müdüre danışmanlık yapmak ve stratejilerin etkinlik düzeylerini kontrol etmeleridir (Gözüm, 2012: 11).

Yönetim kurulunun danışmanlık, denetleme ve kaynak temin etme görevleri bulunmaktadır (Menteş, 2009: 92-93).

- Yönetim kurulu şirket iş stratejisi belirlenirken tepe yöneticisine danışmanlık yapmaktadır.
- Yönetim kurulu ilk sırada tepe yöneticisi olmak üzere şirketin yönetimini denetlemeden sorumludur.
- Yönetim kurulu şirketin rakip, müşteri, tedarikçi ve hükümet gözünde tanınmasına olanak sağlayarak kaynak sağlama görevini yürütür.

#### **2.10.1.2. Yönetici ve Ücret Teşvikleri**

Yöneticilerin ücret ve teşvikleri iyi kurumsal yönetim bakımından önem arz etmektedir. Vekalet teorisine göre, işletmelerin başarılı ve istenilen hedeflerine ulaşmalarında üst düzey yöneticilerin ödüllendirilmesi ve motive olmaları etkili olmaktadır. Bu sayede

performansın artması sağlanmakta, söz konusu yöneticilere düşük ücret ödenmesi, vekalet problemleri yaratarak yöneticilerin çıkarları doğrultusunda davranmalarını meydana getirecektir (Al Najjar, 2017: 9).

### **2.10.1.3. Tepe Yöneticiler**

Örgütsel performans seviyesi ve işletme stratejileri başarısından sorumlu olan tepe yöneticiler yönetim sürecinde önem arz etmektedirler. Şirketlerde yetki ve sorumluluk dağılımı, karar süreçlerinin etkin yönetimi ve ansızın ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmeyi amaçlayan tepe yöneticilerin başarısı işletmelerin başarısında uzun vadede büyük önem taşır (Fintelstein et al., 2009: 122).

### **2.10.1.4. Bağımsız Üyeler**

Bağımsız üyeler, şirket çalışanı olmayan, şirkete dolaylı veya doğrudan iş ilişkisi bulunmayan alanında uzman olan ve yönetim kurulu toplantılarında şirket faaliyetlerini yönlendiren görevli kişilerdir. Kurumsal yönetim faaliyetlerinde bağımsız yönetim kurulu üyeleri büyük önem taşır. İyi kurumsal yönetim uygulamalarında başarılı olabilmek için hesap verebilen, şeffaf, azınlık haklarını koruyan, sorumluluk sahibi ve bağımsız üyelerin büyük oranda olduğu yönetim kurullarının oluşturulması büyük önem taşır (Arslantaş ve Fındıklı, 2010: 262).

## **2.10.2. Dış Çevre Unsurları**

İyi kurumsal yönetimin başarılmasında kurum içi uygulamalarının yanında dış çevre unsurları da işletmeyi etkileyen unsurlar olarak büyük önem arz eder. İşletmelerin içerisinde faaliyet gösteren toplumdaki kültür yapısı, ülkelerdeki yasaların yaptırım gücü ve medyanın işletmeler üzerinde etki yaratması, yönetim sürecinde başarılı olunmasını sağlamaktadır. Dış çevre unsurları; toplumsal kültür, yasaların yaptırım gücü ve medya olmak üzere aşağıda değinilmiştir (Erden Ayhün, 2018: 52).

### **2.10.2.1. Toplumsal Kültür**

Toplumsal kültür iyi kurumsal yönetimin başarılmasında önemli bir faktördür. Kurumsal yönetim ilkelerinin farklı toplumsal kültürlerde farklı anlam ve değer yüklenmektedir (Menteş, 2009: 103). Toplumun geleceği ve şirketin geleceğinin tahmin edilmesindeki belirsizliği azaltmak için norm ve bürokratik uygulamalara verilen önem derecesi literatürde belirsizlikten kaçınma eğilimi olarak ifade edilmektedir (House et al.,

2001:495). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu şirketlerde yazılı kurallar çoğunlukta olup, kesinlik ve biçimsel yapılar önem kazanarak yeniliklerin belirsizliğe neden olduğu düşünülmektedir (Hofstede, 2005: 189).

Toplumsal kültür dinamikleri şirketlerin yönetim süreçlerinde etkili olmaktadır. İskandinav ülkelerinde yapılmış araştırmada bu ülkelerde tarihsel veya politik sebeplerden kaynaklı kurumsal yönetim uygulamalarının çok daha güçlü olduğu belirtilmektedir (Dimick ve Rao, 2016: 857).

### **2.10.2.2. Yasaların Yaptırım Gücü**

Ülkelerde belirlenen yasal düzenlemeler kurumsal yönetimin başarılması sürecinde önem arz eder. Bu kapsamda pay sahipleri ve paydaş modellerini benimseyen Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupası hukuk sistemlerinin kurumsal yönetime bakış açıları önem teşkil eder. Anglo-Amerikan hukuk sistemi, hissedar önceliği ve piyasa kapitalizmi sistemi olarak belirtilerek, ekonomik büyüme yaratma kapasitesine sahip model olarak ifade edilmiştir. Anglo-Amerikan sistemi 1990'lı yıllarında ABD ekonomisinde örnek olarak gösterilerek, hissedar modelini benimsemesiyle şirketleri başarıya ulaştırması öngörülmüştür (Blair, 2003: 39).

Kıta Avrupası hukuk sistemi, şirketlerin karlarının hissedarlara dağıtılması ve diğer menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını da gözetir. Paydaş çıkarlarının korunabilmesi, yöneticilerin pay sahiplerine ek olarak paydaşlara da kanun çerçevesinde hesap verilmesini ifade etmektedir. Hükümetlerin yasal düzenlemeleri kurum içi çalışanların sözleşme, emeklilik, güvenlik ve sağlık haklarının korunmasına önem göstermelidir. Ayrıca müşteriler de yasal düzenlemelerle korunmalıdır (Hansmann ve Kraatman, 2006: 58).

### **2.10.2.3. Medya**

Medya unsurunun yöneticileri doğru davranışlara yönlendirdiği, hissedar varlıklarının artmasına katkıda bulunduğu ve hisse senetleri fiyatlarını etkilediği görülmektedir (Borochin ve Cu, 2018: 2).

Kurumsal yönetim sürecinin gelişmesinde özellikle sosyal medyanın iletişim işlevini yerine getirmesinde kurumsal yönetim sürecine katkı sağlar (Eren ve Aydın, 2004: 202).

Sosyal medya yönetim kurulları kararlarını şekillendirmede yardımcı olmakta ve paydaşların şirketlerdeki nüfuzlarının artmasında önemli güç olacağı açıklanmaktadır (Chaher ve Spellman, 2012: 9).

### 2.11. İyi Kurumsal Yönetim Uygulamasında Başarısız Şirketler ve Nedenleri

Kurumsal yönetim uygulamalarının etkili olması şirket iflaslarının önüne geçilmesinde büyük rol oynar. Ülkelerde etkili kurumsal yönetim uygulamalarının olmaması, ülkelerin ekonomik kriz sürecine girmesine sebep olabilmektedir. Sektörde faaliyet gösteren firmalar kaldırılabilir hale geldiğinde veya yüksek düzeyde kısa vadeli borçlara sahip olduğunda, zayıf kurumsal yönetim uygulamaları sonucu mali krizler meydana gelebilmektedir. 1997 yılındaki Asya Mali Krizi ve 2007 yılındaki Küresel Mali Kriz, firmaların finansman kaynaklarından kaynaklanabilecek mali krizin başlıca örneklerini oluşturmaktadır (Detthamrong et. Al., 2017: 689).

Dünya’da ve Türkiye’de gündem oluşturan şirket iflasları ve finansal skandallar, olaylar bilerek veya bilmeden yapılmış davranışlardan kaynaklandığı dikkat çekmektedir. Sistem yaklaşımı çerçevesinde düşünüldüğünde, kurumsal yönetim uygulamalarının başarısı hem şirketin büyüme ve ilerlemesinde, hem de ülke ekonomisinin gelişmesinde önem arz eder. Özellikle halka açık anonim şirketlerin başarısızlıkla sonuçlanan kurumsal yönetim uygulamaları, ülke ekonomilerinde önemli sorunları beraberinde getirmektedir. İyi kurumsal yönetim uygulamalarında başarısız olan şirketler olarak özellikle kurumsal yönetim sorunlarının önemli derecede arttığı 2001-2008 yılları arasında dünyada iflas eden bazı şirketler ve nedenleri aşağıda tabloda belirtilmiştir (Erden Ayhün, 2018: 92).

Tablo 2.5.’de iflas eden şirketlerin faaliyet alanları ve kurumsal yönetim uygulamalarında başarısız olma nedenleri belirtilmiştir.

**Tablo 2.5.** Başarısız Olan Şirketler ve Nedenleri

Şirket	Faaliyet Alanı	Başarısız Olma Nedeni
Enron	Enerji	-Muhasebe ve finansal tablo hileleri -Yönetim sorunları -Denetim sorunları -Rekabet sorunları -Hükümet kaynaklı sorunlar
World Com	İletişim	-Muhasebe ve finansman hileleri -Denetim sorunları -Yönetici sorunları

<b>Parlamat</b>	Gıda	-Muhasebe ve finansman hileleri -Denetim sorunları -Yönetici sorunları
<b>Pacific Gaz ve Elektrik Şirketi</b>	Enerji	-Yönetim sorunları -Yönetici sorunları -Finans piyasaları kaynaklı sorunlar -Rekabet sorunları -Etkileşim içinde bulunulan sektörlerle ilişkiden kaynaklı sorunlar -Hükümet kaynaklı sorunlar
<b>Arthur Andersen</b>	Bağımsız Denetim	-Muhasebe ve finansman hileleri -Denetim sorunları -Yönetici sorunları
<b>American Online (AOL)</b>	Bilişim	-Muhasebe ve finansman hileleri -Denetim sorunları -Yönetici sorunları -Finans piyasalarından kaynaklı sorunlar
<b>Tyco</b>	Elektronik	-Muhasebe ve finansman hileleri -Denetim sorunları -Yönetici sorunları
<b>Adelphia Communications</b>	Elektronik	-Muhasebe ve finansman hileleri -Denetim sorunları -Yönetici sorunları
<b>Kmart</b>	Perakende	-Yönetim sorunları -Rekabet sorunları
<b>Global Crossing</b>	İletişim	-Muhasebe ve finansman hileleri -Denetim sorunları -Yönetici sorunları -Finans piyasalarından kaynaklı sorunlar
<b>NTL Incorporated</b>	İletişim	-Yönetim sorunları -Rekabet sorunları
<b>Ahold</b>	Perakende	-Muhasebe ve finansman sorunları -Denetim sorunları -Yönetici sorunları
<b>Fannie Mae ve Freddie Mac</b>	Konut Finansmanı	-Finans piyasalarından kaynaklı sorunlar
<b>American International Group (AIG)</b>	Sigorta	- Finans piyasalarından kaynaklı sorunlar
<b>Bernard L. Madoff Investment Securities</b>	Menkul Kıymetler	-Muhasebe ve finansman hileleri -Denetim sorunları -Yönetici sorunları
<b>Xerox</b>	Ofis Malzemeleri	-Muhasebe ve finansman hileleri -Denetim sorunları -Yönetici sorunları

<b>Lehman Brothers</b>	Yatırım Bankası	-Denetim sorunları -Yönetici sorunları -Finans piyasalarından kaynaklı sorunlar -Etkileşim içinde bulunan sektörlerle ilişkiden kaynaklı sorunlar
------------------------	-----------------	--

**Kaynak:** (Erden Ayhün, 2018: 98-106)' den uyarlanmıştır.

Tablo 2.5.'te başarısızlık nedenlerine bakıldığında muhasebe ve finansman hilelerinin birçok şirkette olduğu görülmektedir bu da kurumsal yönetimin başarılmasında muhasebe bilgi sistemi ve entegre raporlamanın önemini ön plana çıkarmaktadır.

## **2.12. İyi Kurumsal Yönetimin Başarılmasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü ve Kurumsal Yönetim İle Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi**

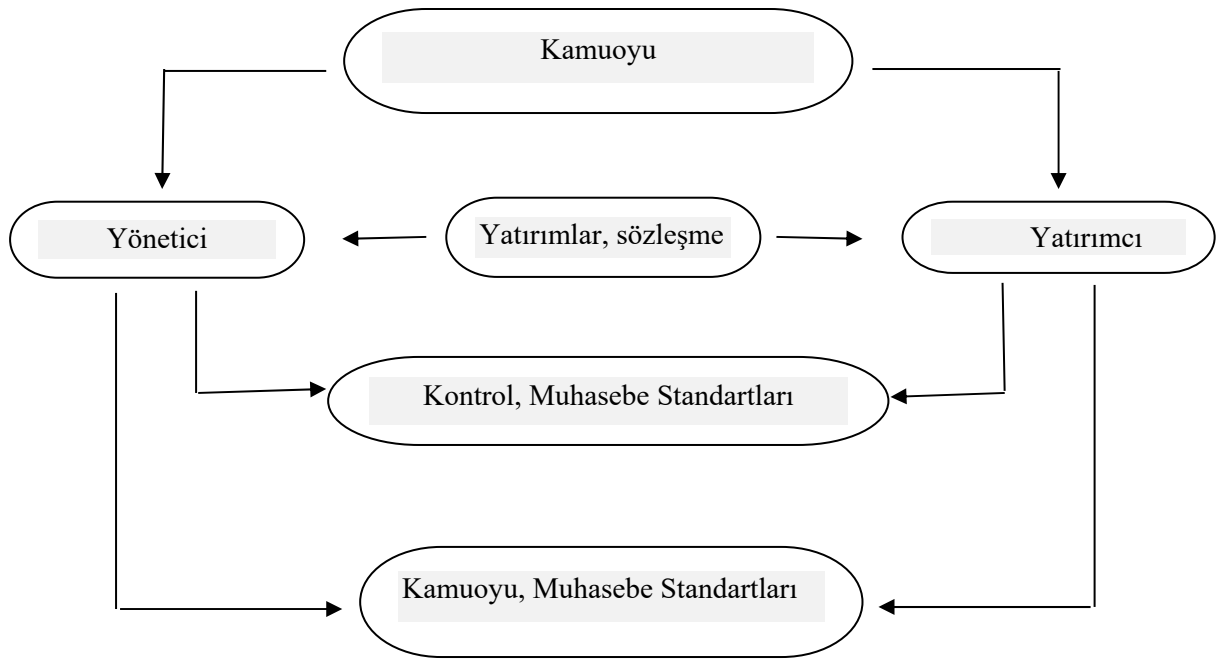
Dünya'da 20. Yüzyıl sonlarında meydana gelen finansal krizler sonucu sermaye pazarlarına olan güven sarsılmıştır. Söz konusu finansal krizlerden kurtulmak, güvenilir işletme olmak ve yok olma tehlikesi yaşayan pazarlara yeniden güvenebilmek adına kurumsal yönetim ilkelerine yönelik tüm dünyada faaliyetler başlamıştır. İşletmelerin karar alma aşamalarında muhasebe bilgi sistemi kaynak olma dışında doğrudan etkin görev aldığından işletmelerin en önemli veri yöntemlerinden biridir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, geliştirilmesi, uluslararası bütünlükte ve tüm sonuçların ilgililere doğru şekilde ulaştırılmasında muhasebe bilgi sistemi büyük öneme sahiptir (Abdioğlu, 2009: 157).

Sermaye piyasalarının temel prensibi konumunda olan güven ortamını, uluslararası finansal krizler büyük ölçüde etkilemiştir. Kaybedilen güven ortamının yeniden tesis edilmesi için sermaye piyasası aktörleri önemli girişimlerde bulunmuştur. Kurumsal yönetim uygulamaları, işletme için istikrarlı ortamda faaliyet göstermeleri, çok daha fazla yatırımcı çekmeleri, finansal performansı yükseltmeleri ve şeffaf şekilde yönetilebilmeleri açısından gerekli araç olmuştur. Söz konusu uygulamalar, işletme bünyesinde farklı bilgi sistemleri ile ilişki içinde yürütülmektedir. İşletmelerin kontrol ve planlama faaliyetlerini gerçekleştirirken, başvurdukları en önemli bilgiler muhasebe bilgi sistemi tarafından sağlanmaktadır. Dolayısıyla, kurumsal yönetim uygulamaları muhasebe bilgi sistemi ile etkileşim halindedir (Güner ve Kurnaz, 2019: 297).

İşletmelerde muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini, kurumsal yönetim anlayışı belirler. Başka bir ifadeyle işletmelerde kurumsal yönetim anlayışı, muhasebe bilgi sisteminin sağlıklı veri ve bilgi üretilmesinde temel rol alır (Xu, 2003: 41).

Kurumsal yönetim anlayışı, işletme ve çakır sahipleri arasındaki ilişkiyi düzenleme konusunda etkili olup, muhasebe bilgi sistemine süreç olarak bağımlıdır. Çünkü kurumsal yönetim anlayışının işletmelerde hayata geçirilmesinde rol alan denetim komitesi ve yönetim kurulu gibi kurumsal yönetim mekanizmaları muhasebe bilgi sisteminden destek alma gereksinimi duyarlar. İşletmelerde sürekliliği sağlayabilme, uzun vadede kar etme, büyümeyi güven çerçevesinde sağlıklı bir şekilde kontrol altına almak, kurumsal yönetim mekanizmaları tarafından oluşturulan kurumsal yönetim uygulamalarının devamlılığının sağlanması büyük oranda, muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgiler ile mümkün olmaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 87). Etkili ve düzenli bir muhasebe bilgi sistemi işletmelerde hata, hile ve düzensizliklerin önlenmesini sağlayabilmektedir (Bozkurt, 2000: 68).

Şekil 2.2.'de Kurumsal yönetim ve muhasebe bilgi sistemi arasındaki ilişki, kamuoyu, yönetici, yatırımcı, yatırımlar, sözleşme, kontrol ve muhasebe standartları arasındaki bağlantı verilmiştir.



**Şekil 2.2.** Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsal Yönetim Arasındaki İlişki  
**Kaynak:** (Carcello vd. 2011: 9)

Kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi arasında yer alan ilişkinin temel noktası işletme yöneticileri, yatırımcı ve kamuoyu arasındaki ilişkinin düzenlenmesidir. Kurumsal yönetim anlayışı ile beraber yöneticiler, işletme faaliyetlerinde yalnızca kendi faydalarını yükseltme tedbirleri almayıp, aynı zamanda kamuoyu kapsamında yatırımcıların

işletmeden daha fazla faydalanması açısından geniş ve kapsamlı tedbirler almaktadır (Sloan, 2001: 32).

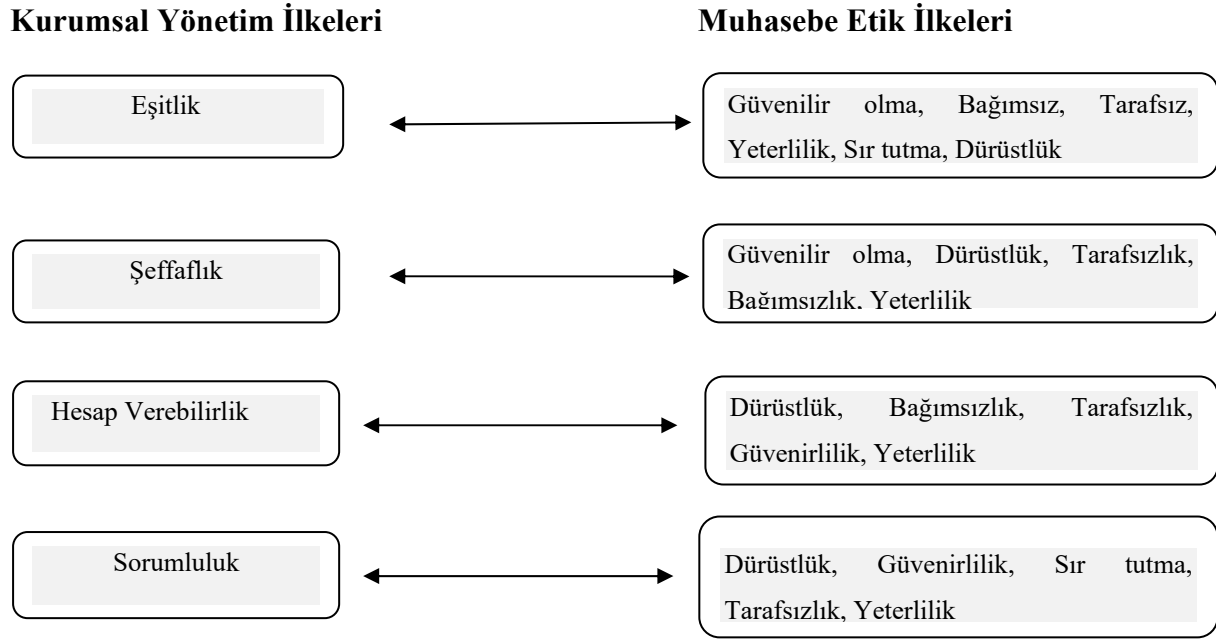
Son yıllarda meydana gelen kurumsal başarısızlıklar ve verilerin güvensizliği sebebiyle, işletmelerde muhasebe, iç denetim ve kontrol yapıları hakkında birçok tartışma ortaya çıkarmıştır. Kurumsal yönetim uygulaması, işletmelerin verimli ve etkin iç denetim yönteminin olmasına vurgu yaparak elverişli olarak yürütülmesi için idare tarafından önlemlerin alınması istenir. Kaliteli iç denetim sistemi sadece muhasebe bilgi sisteminin, idare ihtiyaçlarına uyumlu olacak şekilde yapılmasıyla mümkün olmaktadır. İşletmelerde aktif ve etkili bir muhasebe veri yöntemi ile hata ve hilelerin ortadan kaldırılması mümkün olmaktadır (Türedi, 2007: 62).

İşletmelerin başarı sağlamaları, kurumsal olarak yönetilebilmeleri, gelişmelere ayak uydurmaları ve üst yöneticilerin doğru kararlar alabilmeleri ancak etkin bir muhasebe sistemi varlığı ve muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen bilgilerin doğru şekilde kullanılması ile mümkündür (Şaklak ve Buran, 2010: 109).

Kurumsal yönetimin işletmelerde güvenilir ve sağlıklı bir şekilde işlemesi, doğru ve etkin kararlar alınması sağlıklı ancak doğru veri akışıyla gerçekleşebilmektedir. Söz konusu verilerin büyük kısmı mali verilerden oluşmaktadır. Kurumsal yönetimin sağlam ve güvenilir bir yapıya sahip olmasında, sağlam çalışan ve sürekli veri üretmeye odaklı muhasebe bilgi sistemi büyük öneme sahiptir. Finansal rapor ve verilerin güvenilir, tam ve doğru şekilde çıkar sahiplerine ulaştırılması işletmelerin sürekliliği bakımından büyük öneme sahiptir. Etkili ve kesintisiz bir biçimde bu sürecin sürdürülmesi için muhasebe bilgi sisteminde veri üretilmesinde kabul görmüş ahlaki ilkelerle, işletme yönetiminin söz konusu verileri kullanırken uyguladığı kurumsal yönetim ilkelerinin esasen aynı olduğu belirtilmektedir. Muhasebe ahlaki ilkeleri ve kurumsal yönetim ilkelerinin çiftleşen, aynı uygulama alanına sahip olan, aynı mantık çerçevesinde ilerleyen, aynı politika ve ilkeler üzerinden devam ettirilip aynı zamanda esas amaç olarak aynı ilkeleri benimseyen kural ve ilkelerin gösterimi aşağıda belirtildiği gibidir (Kaya, 2014: 101). Kurumsal yönetim, işletme faaliyetleri, hedefleri, planları, verimlilikleri ve performanslarını değerlendirerek kontrol eden yönetim sistemidir. Muhasebe bilgi sistemi bilgiyi zamanında ve gerekli yerlere ulaştırırken, kurumsal yönetim uygulamalarının, işletme içinde gelişip ve yaygınlaşması bakımından oldukça önemli araçtır. Bilgi üretmeden sağlanan faydanın üst seviyelere çıkabilmesi için, bilginin zamanında ve ihtiyaçlara uygun şekilde üretilmesiyle mümkün olmaktadır. Muhasebe uygulamalarının

çağdaş yönleri, bilgi ve raporlama sisteminde ortaya çıkmakta ve bu bilgilerin kolay, anlaşılabilir, güvenilir ve ulaşılabilir olması bakımından önem taşımaktadır (Aysan, 2007: 17-23).

Şekil 2.3.'te muhasebe etik ilkelerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle karşılaştırılması belirtilmiştir.



Şekil 2.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Muhasebe Etik Kurallarının Karşılaştırılması

Kaynak: (Kaya, 2014: 31)

İşletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının sonuçlarını gözleme ve değerlendirmelerinin yapılması, muhasebe bilgi sisteminde üretilen ve finansal raporlar aracılığıyla sunulan bilgilere gereksinim duyulmaktadır. Kurumsal yönetim, işletmelerin faaliyetleri, verimliliği, hedeflerini ve performansını kontrol eden ve değerlendiren bir sistemdir. Kurumsal yönetim mekanizmaları olan yönetim kurulu ve denetim komitesi, kurumsal yönetim anlayışının işletmelerde uygulanmasına olanak kılması, değerlendirmelerin gerçekleşmesi için anlayışın gözlemlenmesi ve eksik noktaların belirlenmesi açısından muhasebe bilgi sistemi önemli kaynak görevi görmektedir. Bunun dışında da bilgiyi zamanında ve gerekli yerlere ulaştıran muhasebe bilgi sistemi, kurumsal yönetim uygulamalarının, işletme içinde gelişimi ve yaygınlık kazanması bakımından oldukça önemli bir araçtır. Kurumsal yönetim kavramı ve muhasebe bilgi sistemi karşılıklı olarak

pozitif yönlü etkileyerek ikisinin birbirine katkısı ve uygulamalardaki etkinliği, işletme karı ve verimliliğini aynı zamanda değerini olumlu yönde etkilemektedir (Özdemirci ve Cengiz, 2007: 165).

### 3. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ

Genel muhasebe sistemi işletme verilerini kaydetme, sınıflandırma, özetleme ve raporlama işlevinin yanında bilişim teknolojisinin gelişimiyle beraber muhasebe bilgi sisteminin gelişmesine katkıda bulunmuştur. İşletmelerin varlık ve kaynakları üzerinde meydana gelen mali nitelikte değişimler sonrasında verileri toplayarak ve işleyerek bunun sonucunda elde edilen bilgileri raporlayan bilgi sistemine Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS) denir (Sevim, 2005: 45).

MBS, muhasebe verilerinin bilgiye dönüştürülmesinde faydalanılan bilgisayar destekli sistemlerdir. İşletmenin tüm verilerinin bilgi haline getirilmesi için araç, gereç ve insan gibi tüm kaynakların bir araya getirilmesine MBS denir (Bodnar vd., 2013: 1-4). MBS, yönetim bilgi sisteminin alt sistemi olup bilgi kullanıcılarının ihtiyacı olan bilgileri üretmek üzere aşağıda belirtilen işlemleri gerçekleştirir (Sürmeli vd., 2005: 43).

- Mali işlemlerle ilgili toplanmış verileri girdi olarak kaydetmek.
- Veri toplamak ve işlemek.
- Toplanan bilgilerden rapor ve tablo hazırlayarak ilgili kişilere sunmak.
- Tüm süreçlerin kontrolünü yapmak.

Genel muhasebe, maliyet muhasebesi ve finansal muhasebeyi de kapsayan oldukça geniş bir kavram olan MBS, bilgi sistemleri arasında eski ve en önemlisi olması sebebiyle işletmeler tarafından geliştirilmiştir. MBS geçmişi, bugünü ve geleceğe ait tüm bilgilere sahip olması bakımından üç boyutlu özelliğe sahiptir. Geleneksel muhasebe verilerinin yetersiz kaldığı günümüz işletme yönetimleri daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçların büyük kısmı MBS aracılığıyla karşılanmaktadır (Sürmeli, 1996: 31). Yönetim bilgi sisteminin alt sistemi olan MBS diğer sistemlerle ve işletme fonksiyonlarıyla bağlantılıdır. İşletmenin devamlılığını sağlamak adına işletmenin tüm işlemleri ile ilgili verilerin kaydedilmesi, saklanması ve işlenmesi MSB'nin temelini oluşturur. MSB'nin temeli 6 bileşenden meydana gelmektedir (Romney ve Steinbart, 2015: 36). Bunlar:

- İnsan (sistem kullanıcıları)

- Yöntem ve talimatlar (verilerin toplanması, saklanması ve işlenmesi)
- Veriler (işletme faaliyetleri ile ilgili)
- Bilgisayar yazılımı (veriyi işlemek için kullanılan)
- Bilgi sistem altyapısı (bilgisayar, aygıt ve ağ iletişim cihazları)
- İç kontrol ve tedbirler (depolanan verileri korumak için)

MBS sistemini anlama ve kullanmanın yolu işletme süreçlerini bilmekten geçer. İşletme süreçleri, girdilerin ürün ve hizmete dönüştürüldüğü değer yaratılan faaliyetlerdir.

Muhasebe bilgi sistemi kuruluşların içindeki bilgi alt sistemidir. İşletmenin çeşitli alt sistemlerinden bilgi toplar ve kuruluşun bilgi işleme alt sistemine iletir. Muhasebe bilgi sistemi geleneksel olarak yatırımcı, alacaklı, bankacı ve vergi ajansları gibi dış bilgi kullanıcılarına; yönetim ve mal sahibi gibi iç bilgi kullanıcılarına finansal bilgi toplamaya, işlemeye, analiz etmeye ve iletmeye odaklanmıştır. Günümüzde muhasebe bilgi sisteminde bulut bilişim sistemleri ve muhasebe yazılım programlarına bilgiler işlenmektedir. Diğer iş sistemleri arasında bağlantıya ve konsolidasyona ihtiyaç vardır. Kurumsal kaynak planlaması olarak bilinen daha büyük ve daha merkezi sistemlerle birleştirilen muhasebe bilgi sistemleri ihtiyacını artıracaktır (Romney ve Steinbart, 2015:36). Küçük işletmelerden büyük işletmelere kadar tüm organizasyonların muhasebe ihtiyacı vardır. Muhasebe bilgi sistemi; üretim, personel kayıtlarına yönelik veriler ve finansal verilerin birleşiminden meydana gelir (Hornngren vd., 2005: 282).

Muhasebe bilgi sistemi; müşteri, yatırımcı, finans kuruluşları ve vergi kurumları olan dış bilgi kullanıcılarına, ortaklar ve işletme yönetimi olan iç bilgi kullanıcılarına finansal bilgilerin toplanarak, işlenmesi, analiz edilmesi ve iletilmesi görevlerini üstlenmektedir. Muhasebe bilgi sistemi bugün finansal bilgilerin yanında finansal olmayan bilgileri de kapsar (Patel, 2015: 73). Muhasebe bilgi sistemi, sosyal ve teknik alt sistemler olmak üzere iki sisteme ayrılmaktadır. Teknik alt sistem, süreç ve teknolojiden meydana gelen bilgi sisteminin insan unsurlarını içermeyen kısmı ifade ederken, sosyal alt sistem ise bilgi sisteminin insan unsuru olarak ifade edilmektedir (Francis ve Olayemi, 2016: 2).

Muhasebe bilgi sistemi, dış bilgileri edinme ihtiyacı vardır. Birçok sistem, çok yoğun olacak şekilde faaliyet ve karar alma desteği doğru yönlendirilmiştir. İşletmelerde kullanılan dış raporlama ve yönetim kararı vermesine yarayan faaliyet içeriğinde yer alan bilgilerin

kaynağı aynıdır. Diğer yönden muhasebe politikaları, karmaşık olan işletme faaliyetlerine dair sonuçları gösteren finansal bilgileri kilit konumunda olduğu görülmektedir. Muhasebenin yeni fonksiyonu bilgi teknolojisi kapsamında oldukça geniş bir alanı kaplamaktadır (Breton ve Richard, 2001: 91).

Muhasebe bilgi sistemi, işletmenin muhasebe bilgilerine yönelik bir çeşit dağıtım sistemidir. Sistemde yer alan unsurlar bunlardır (Gökdeniz, 2005: 86).

- İşletme organizasyonunda, yasal raporlama şeklinde ihtiyaç duyulan bilgileri edinmek.
- Güvenilir muhasebe bilgilerini ihtiyaç sahiplerine temin etmek.
- Muhasebe bilgilerinin işletme içinde veya dışında kötüye kullanması ve işletmelerin meydana gelebilecek olası risklere karşı korumaktır.

### **3.1. Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği ve İşletmeler Açısından Önemi**

İşletmenin finansal verilerine ilişkin bilgi toplayan ve her kesime faydalı olması nedeniyle pragmatik bilim diye bilinen muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini, muhasebenin ürettiği bilgiler belirlemektedir (Kısakürek, 2005: 107).

İşletme bilgi sisteminin bir alt sistemi olan muhasebe bilgi sistemi, sistemler arasında ilişkinin sağlanabilme aşamalarında muhasebe bilgi sistemi diğer bilgi sistemleri ile birlikte her biri ile birçok ilişki içerisindedir. İşletmeler muhasebe bilgi sisteminin oluşturulmasına karar verdikten sonra, sisteme yönelik ayrıntılı tasarım ve uygulama yapmak durumundadırlar (Sürmeli ve Diğerleri, 2001: 32). İşletme yönteminin etkinlik düzeyini, muhasebe bilgi sisteminin etkinliği belirlemektedir (Kısakürek ve Pekcan, 2005: 113).

İşletmeler muhasebe bilgi sisteminin ortaya koyduğu bilgilerden yararlanır. Muhasebe bilgi sisteminin etkinliği, yönetimin etkinlik düzeyini belirler. Ayrıca planlama, kontrol ve koordinasyon işlemlerinde muhasebe bilgi sistemi işletme yönetiminin fonksiyonların gerçekleştirilmesinde büyük öneme sahiptir (Güngör, Tanç vd., 2004: 295-305).

İşletmelerde iç ve dış çevre ile olan etkileşimler, birçok çeşit bilgi sistemiyle yönetime ulaştıktan sonra yönetim bu bilgiler sayesinde sistemi kontrol altına almaktadır. İşletme bilgi sistemleri, girdileri, çevresi, süreci ve tüm çıktılarıyla birlikte yönetim arasında tüm iletişimi sağlamaktadır. Kaynakların işletmelerde etkin kullanılmasında gereken temel unsur bilgidir. İşletme bilgi sistemi, alt bilgi sistemleri arasında bilgi dağılımına olanak sağlayan ve

sistemlerin entegre olmasını sağlayan sistemler bütünüdür (Mugan, Simga ve Akman, 2000: 89).

İşletmelerin departmanları içinde kontrol ve denetim yapabilmesi muhasebe bilgi sisteminin diğer sistemlerden bilgi toplaması sonucu gerçekleşir. Muhasebe bilgi sistemi beş alanda işletmelere veri oluşturur (Güzel ve Mersin 2007: 172-177). Bunlar:

- Uzun süreli plan oluşturmak ve bunlarla alakalı strateji geliştirmek.
- İşletmenin kaynak dağılımına ilişkin kararlar
- Faaliyetlerin maliyet planı ve kontrolü
- Performansın ölçülmesi ve kontrolü
- Finansal bilgilerin oluşturulması ve raporlanması

Muhasebe bilgi sistemi, işletmelerin hedeflerine düzenli ve belirli yollardan ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Bilgi işleme sistemleri kapsamlı tasarım oluşturma ve sistemi uygulama gibi işlemler ile muhasebe bilgi sistemlerinin temel yapı taşlarını oluşturur. Muhasebe bilgi sistemini kurmayı planlayan işletmelerin öncelikle sistem tasarımı ve uygulaması işlemini gerçekleştirmelidirler. Muhasebe bilgi sistemi işletmede çeşitli işlevleri gerçekleştirmektedir. Muhasebe işlev olarak en son finansal tabloları düzenler ve daha sonra bunları işletme yöneticileri, yatırımcılar ve kredi verenlere sunar. Muhasebenin fonksiyonları aşağıda belirtilmiştir (Örten, 2002: 2; Sevilengül, 2003: 11; Cemalcılar vd., 2009: 9):

- Tespit Etme: Muhasebede ticari belgeler “fatura, bordro, dekont” ibraz sonucu tespit edilerek işlenecek dokümanlar belirlenir.
- Kaydetme: İşletmedeki finansal olaylar kurallar çerçevesinde derlenerek muhasebe defterlerine kaydedilir.
- Sınıflandırma: İşletmede çeşitli mali olayların belirli sınıflara ayrılması işlemidir.
- Raporlama: Muhasebenin işletme yönetici ve karar verenlerin amacına uygun şekilde finansal tabloları özetleyerek ilgililere raporlar şeklinde sunulan belgelerdir.
- Yorumlama: İşletme yönetici ve karar verenlere sunulmak üzere raporlanan finansal bilgiler analiz edilerek sonuçların değerlendirilmesi sonucu ilgili kişilere en iyi şekilde anlaşılır olarak ifade edilmesidir.

Muhasebenin işletme karar vericilerine sunduğu bilgiler işletmenin geleceği hakkında kararlar alınırken karar vericileri etkilediği için büyük önem taşımaktadır. Bu bilgiler ile işletmenin gelecek ile ilgili hedefleri belirlenir. İşletmelerde muhasebenin ana görevi ilgili kişi ve kurumlara işletmelerin finansal durumları ile ilgili bilgi vermektir. Söz konusu ilgili kişi ve kurumlar (Erdoğan vd., 2012: 5):

- İşletme içi (Yöneticiler, işletme sahipleri ve çalışanlar)
- İşletme dışı (Yatırımcı ve kredi verenler)

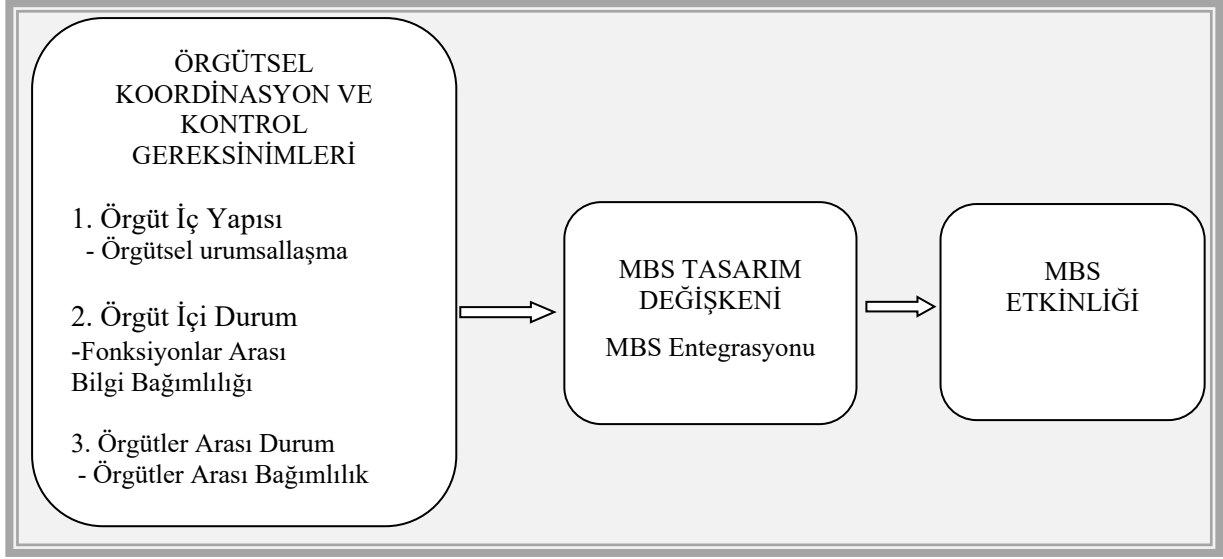
Muhasebe bilgi sistemi işletmede kontrol ve koordinasyon işlemlerinde meydana gelebilecek sorunların çözülmesi ve diğer faaliyetlerde etkin şekilde yararlanılacak olan bilgilerin temin edilmesi için sistemin tasarlanması olarak anlaşılmaktadır. İşletmenin kontrol ve koordinasyon işlemlerini yapabilmesi için duyduğu ihtiyaçlar ise şunlardır (Nicolaou, 2000: 92):

- İşletmelerin kurumsallaşma aşaması,
- İşletme içinde fonksiyonların bağlılığı,
- İşletmelerin bilgi paylaşımı içinde olduğu kuruluşlarla bilgi alışverişi ve elektronik veri değişimi nedeniyle karşılıklı bağılıklarıdır.

Muhasebe bilgi sisteminin entegrasyona bağlı olarak işletmelerde etkin faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. İşletmelerin örgütsel koordinasyon ve kontrol sistemlerinin ihtiyaç duyduğu bilgileri sunmakta olan muhasebe bilgi sisteminin düzenli faaliyet göstermesi sistem entegrasyonu ve uyumu ile sağlanmaktadır (Nicalaou, 2000: 95).

Globalleşme ile beraber ulusal pazarları aşan işletme faaliyetleri, işletmelerin büyümesi ve rekabetin hız kazanması sonucu kaynakların en iyi şekilde kullanılması olarak tanımlanan verimlilik kavramının önemini ortaya koymaktadır. Etkin kaynak kullanımı ise muhasebe bilgilerinin önemini büyük ölçüde artırmıştır. Uygun ve zamanlı bilgilerin yönetim kararlarında ihtiyacı karşılaması etkin bir muhasebe sistemi ve iç kontrol ile sağlanabilmektedir. Özetlenecek olursa muhasebe bilgi sistemi, iç kontrol ve verimlilik arasında etkileşim şeklinde ilişki söz konusudur (Karacaer ve İbrahimoglu, 2003: 214).

Şekil 3.1.'de örgütsel koordinasyon, kontrol gereksinimleri ve MBS tasarım değişkeninin MBS etkinliği belirtilmiştir.



**Şekil 3.1.** Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği  
**Kaynak:** (Nicolaou, 2000: 93).

Bilgisayar tabanlı sistem olan muhasebe bilgi sistemi elektronik veri değişim sistemini kullanmaktadır. İşletmelerin bu aşamada ilişkili olduğu bilgisayar sistemleri bağlantılı olan diğer işletmelerin sistemleri ile veri takası sağlayan bilgisayarlara dayanan ağ sistemlerine elektronik veri değişim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu sistemin işletmelere faydaları aşağıdaki gibidir (Sürmeli ve diğerleri, 1998: 181):

- İşletmelerde kağıt israfının azaltılması,
- İşletme maliyet ve iş akışı işlemlerindeki aksaklıkların azaltılması,
- İşletme stoklarının etkin bir şekilde kontrol edilerek birçok işlemin iyileştirilmesini mümkün kılar.

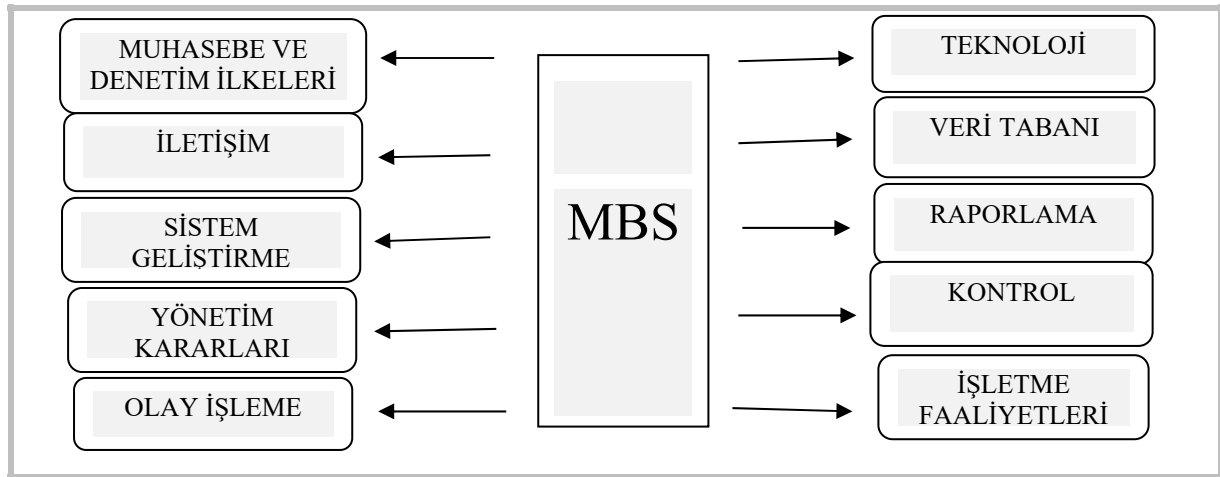
### **3.2. Muhasebe Bilgi Sistemi İşlevi ve Unsurları**

Yönetim bilgi sisteminde oldukça önemli unsuru haline gelen MBS işletme yönetimini bilgilendirme konusunda önemli bir rol almıştır. MBS 'nin verimli işlemesi için bazı unsurlar gerekmektedir, Bu unsurlar muhasebe bilgi sisteminin işlerliğini devam ettirmesine katkı sağlamaktadır. MBS için vazgeçilmez olan bu unsurlar birbiri ile bağlantılı da çalışmaktadırlar. Unsurların birinde meydana gelen aksaklık diğer unsurları da etkilemektedir. MBS temel unsurları Şekil 3.2'de sunulmuştur (Türel, 2018:7). Muhasebe bilgi sistemi işletmelerde, üç önemli işlevi yerine getirmektedir. Bunlar (Parlakkaya ve Tekin, 2002: 676):

- İşletme işlemleri ve faaliyetleri ile ilgili verileri toplayarak kaydetmek,

- Uygulama, planlama ve kontrol işlemleri için karar almada kullanılmak üzere verileri işleyerek bilgi haline dönüştürmek,
- İşletme varlıklarını koruyarak, gerekli kontrollerin yapılmasını sağlamaktır. Bu kontroller, gerektiği zamanlarda güvenilir ve doğru verilere ulaşılmasını sağlamaktadır.

Muhasebe bilgi sistemi, insan, süreç ve bilgi teknolojisinden meydana gelmektedir (Romeny ve Steinsart, 2000: 2).



Şekil 3.2. Bilgi Sisteminin Temel Unsurları  
Kaynak: (Gelinaz vd., 2015:9) Çalışmasından derlenmiştir.

### 3.3. Muhasebe Bilgi Sisteminin Amacı ve Kapsamı

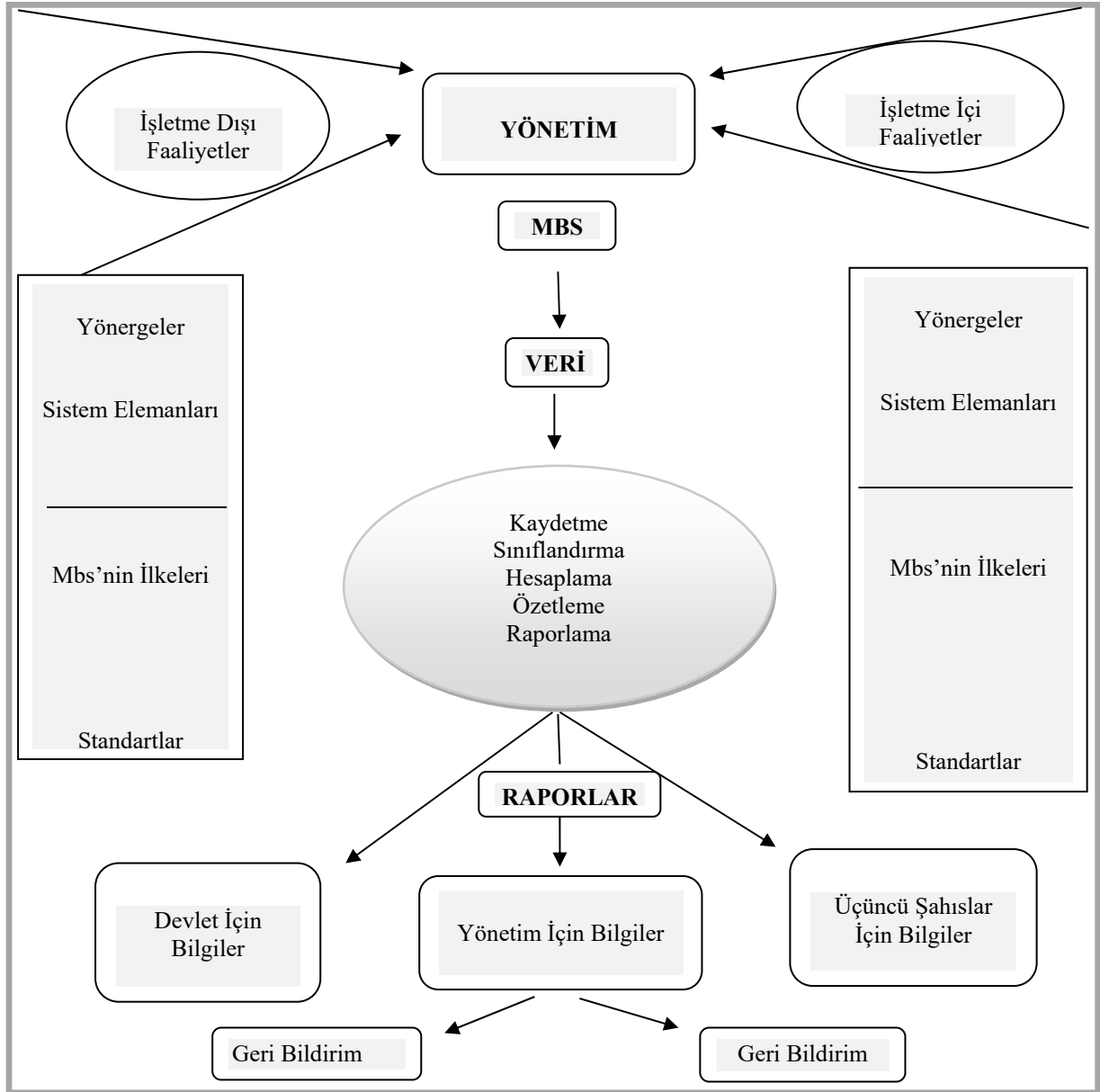
Muhasebe bilgi sisteminin en önemli amacı işletmenin tüm bilgi kullanıcılarına gerekli bilgileri ortaya koymaktır (Yereli, 2007: 17). MBS, ilgilileri bilgilendirme konusunda yararlı ve başarılı olma yönünde faaliyet gösterir. Bu sebeple temel amacı, ilgililerin etkili kararlar almasında gerekli bilgilerin toplanması, işlenmesi ve iletilmesidir (Demir, 2005: 147). Maliyet ve yönetim muhasebesini de içeren muhasebe bilgi sistemi yönetim bilgi sistemleri arasında eskisi olup, işletmenin dili olarak ifade edilir. İşletmelerde etkin yönetim için gerekli bilgiler muhasebe bilgi sistemi kanalıyla sağlanmaktadır (Kaya, 2000: 71). Bilgi kullanıcılarının MSB'den elde edilen verilerden verim almak için bilgilerin gerçek, kıyaslanabilir olmaları gerekmektedir (Çelik, 2007: 52). Muhasebe bilgi sisteminin iyi tasarlanması ve etkin kullanımı işletmelerde hem verimliliği artırmakta hem de ürün ve hizmetlerin maliyetini düşerek kaliteyi artırmaktadır (Türel, 2018: 9). MBS, kapsam olarak geniş bir içeriğe sahiptir. MBS klasik muhasebe yöntemi olan defter tutmaktan ileriye gidip raporlama, inceleme ve yorumlama işlemlerini de içine alarak çok daha geniş işlemlere ve

karar almaya yardım etmektedir. Bu sebeple yönetici ve bilgi kullanıcılarının vazgeçilmezi haline gelmiştir (Demir, 2001: 14). İşletmelerin faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde rol alan MBS, işletme yöneticilerine birçok fayda sağlamaktadır. MBS, işletmelerin ekonomik durumu ve faaliyetleri ile ilgilenen kişi ve kuruluşlara bilgi sağlar (Ertaş, 2016: 70). İşletmelerde finansal raporların açık ve hesap verilebilir şekilde hazırlanması için muhasebe bilgi sistemi önem arz etmektedir. İşletmelerin ileride performanslarının düşmemesi için sağlıklı kararlar alınmasında bilgiyi kullanma ve rekabet edebilme konularında muhasebe bilgi sistemi birçok görev yüklenir (Güney, 2013: 278). Muhasebe bilgi sistemi, işletme bilgilerini ilgili birim ve kişiler arasında sistemli bir şekilde dağıtan, bilgileri raporlayarak bilgileri güvenilir şekilde ilgililere iletme ve işletmenin meydana gelebilecek riskler karşısında koruma tedbirleri alma gibi önemli görevleri icra etmektedir (Gökdeniz, 2005: 87). Muhasebe bilgi sistemi, işletme yöneticilerini işletme faaliyetleri ile ilgili kararlar alınırken önemli ölçüde etkileyen ve işletme yöneticilerini yönlendiren sistem olması sebebiyle işletmeler için büyük önem arz etmektedir (Civan ve Kara, 2003: 111).

### **3.4. Muhasebe Bilgi Sisteminin Yapısı**

MSB'nin temel yapısı, bilgi işlem faaliyetleri sonucunda verilerin bilgiye dönüştürülerek raporlar halinde ilgililere sunulmasıdır. Daha geniş bir tanımla, işletmelerin sahip olduğu varlık ve kaynaklarda değişiklik oluşturan mali işlemlere ait bilgileri ilke ve standartlar kapsamında kaydetmek, sınıflandırmak, özetlemek, analiz etmek ve yorumlamak koşuluyla ilgili kişilere raporlar halinde sunmaktadır. Bütün işletmeler için MBS geçerli olmakla beraber işletmenin şartlarına bağlı olarak bilgi işlem unsurlarının farklılıklarından kaynaklı değişiklikler sergilemektedir. MBS donanımlarının değişmesi bilgi işlem araçlarının değişimiyle paralellik gösterse de temelde sistemin yapısı değişmez. MBS yapısı içerisinde verilerin süreç sonunda bilgiye dönüştürülerek raporlar halinde ilgililere ulaştırmaktadır (Sürmeli vd., 2005: 57). MBS yapısı geleneksel yöntemlerin dışında modern yöntemlerle işletme verilerini bilgiye dönüştürme safhasında ayrıntılara inerek çok daha fazla bilgiye ulaşır, daha fazla verim elde ederek faaliyet sonuçlarının daha başarılı olmasına katkı sağlamaktadır (Gökdeniz, 2005: 86). Muhasebe bilgi sistemi çoğu sistem gibi girdi-işlem-çıkıti sürecini izletmekte olup, buna uygun şekilde bilgileri işletme içinden veya dışından belgeler aracılığı ile sisteme eklemekte, bilgi işlem faaliyetleri ile işlenip raporlanmakta ve çıktıya dönüşmektedir. Fakat bu bilgilerin doğru ve güvenilir bir şekilde üretilebilmesi için belirtilen süreçlerin tamamının kontrol edilmesi gerekir. Muhasebe bilgi sistemi girdilerine ön işlem

belgeleri ve muhasebe fişleri örnek olarak verilebilir. Muhasebe bilgi sistemi bilgi işleme sürecinde önce girdiler kullanılarak yevmiye defteri, defter-i kebir ve mizanlar oluşturulur. Son bölüm olan çıktı bölümünde ise mali tablolar ile diğer tablolar üretilip bilgi kullanıcılarına sunulur. Muhasebe bilgi sistemindeki faaliyetler sistem öğelerince belli ilke ve standartlar çerçevesinde gerçekleştirilir. Şekil 3.3'te muhasebe bilgi sisteminin yapısı ve özellikleri görülmektedir (Sürmeli, 1996: 31).



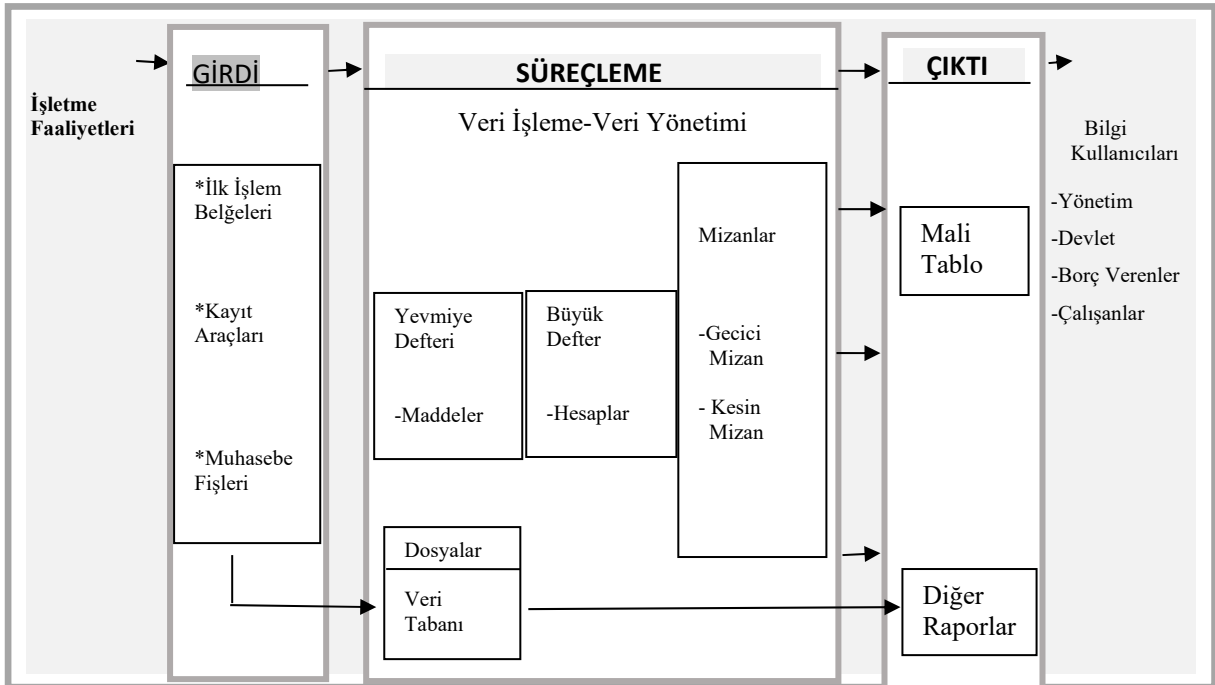
**Şekil 3.3.** MBS'nin Genel Yapısı  
**Kaynak:** (Sürmeli, 1996: 32)

Muhasebe bilgi sisteminin genel yapısında yer alan faaliyetler sistem elemanları aracılığıyla ilke ve standartlara uyularak yapılmaktadır. Şekilde görüldüğü gibi MSB'ye işletme içi, işletme dışı ve geri bildirim sonucu mali işlem verileri ve bilgileri çıktılara dönüştürüp daha sonra raporlar halinde ilgililere iletir (Sürmeli, 1996: 32).

### 3.5. Muhasebe Bilgi Sistemi Veri ve Bilgi Akışı

MSB'nin verileri işletmedeki mali işlemlere dayalı muhasebe verilerinden oluşmaktadır. Bilgi kullanıcılarına bilgiler, açık bir sistem olduğundan sunulmaktadır. Bilanço ve gelir tabloları işletme dışı bilgi kullanıcılarını bilgilendirmede kullanılsa bile işletme içi bilgi kullanıcılarına ise ek olarak özel raporlar talep etmektedirler (Karakaya, 1994: 38). MBS sisteminden elde edilen bilgiler belirli zaman bilgileri, belirli amaç bilgileri, belirli dönem bilgileri şeklinde farklı başlıklar altında ele alınmaktadır (Şakrak, 1999: 52).

MSB'nin girdilerine örnek olarak muhasebe fişleri, kayıt araçları ve ön işlem belgeleri gösterilirken; ilk aşamada veriler işlenerek, yevmiye defteri, büyük defter ve mizanlar hazırlanmaktadır. Son bölümde ise çıktı süreci tamamlanır daha sonra mali tablolar ve diğer raporlar hazırlanarak yönetime, devlete, borç verenlere ve çalışanlara sunulmaktadır Şekil 3.4.'de muhasebe bilgi akışı detayları gösterilmiştir (Acar ve Ömürbek, 2003: 67).



**Şekil 3.4.** Muhasebe Bilgi Akışı  
**Kaynak:** (Sürmeli vd., 2007:59)

Yabancı kullanıcılar, muhasebe bilgisini, yasal ve haklı ihtiyaçlarına yanıt olması, karşılıklı iş diyaloglarında yer alan taraflar arasında iletişim kurarak yönetimin karar alma mekanizmaları için temel teşkil etmektedir. Temel ve yardımcı tablolar; bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu, fon akım tablosu, gibi tablolar kredi verenler, satıcılar, müşteriler ve diğer yabancı ortaklar için hazırlanmaktadır. Finansal tablolar, finansal analizciler ve broker tarafından düzenli şekilde okunup analiz edilmektedir (Heagy vd., 2013: 4).

### **3.6. Muhasebe Bilgi Sistemi Veri Kaynakları**

Muhasebe bilgi sistemi, faaliyet aşamalarının ve etkinliğin detaylı şekilde izlenmesini sunmalıdır. Muhasebe bilgi sistemi, sürekli, dengeli, anlaşılır bilgileri düzenleyerek, sınıflandırıp yönetimde kontrol ve planlama görevlerini yerine getirecek bilgiler sunmalıdır. Muhasebe bilgi sisteminin temel yapısında finansal olayların kayıt edilerek kontrol edilmesi bulunmaktadır (Page ve Hooper, 1987: 311).

İşletme içi, işletme dışı ve geri bildirim sonrası edinilen veriler; kayıt altına alınarak, sınıflandırma, hesaplama, özetleme, saklama, çoğaltma ve iletme aşamaları sonucunda bilgiler işlenmektedir. Tüm bu aşamalar ilke ve standartlar çerçevesinde meydana gelmektedir. MBS temel yapısı kapsamında bilgi akışına dahil olan veri kaynakları üç grupta bir araya getirilmiştir. Bunlar (Sevgener, 1988: 6):

#### **3.6.1. İşletme İçi Faaliyetler**

İşletmelerin mali nitelikteki tüm işlemleridir. İşletmenin üretim sürecinde hammadde temin etmesi, çalışan giderleri, kullanılan teçhizat ve makineler, yarı mamullerin transferi ve mamullerin depolara kaydedilmesi gibi işletmenin tüm bu faaliyetleri işletme içi faaliyet olarak nitelendirilir.

#### **3.6.2. İşletme Dışı Faaliyetler**

İşletme dışında meydana gelen çevresel ilişkiler olan; müşteri, satıcı, ortaklar, kredi verenler ve devletle olan iş ilişkileridir. Satışlardan kaynaklı müşteriler, satın almadan kaynaklı satıcılar, banka işlemlerinden kaynaklı kredi, devlete karşı vergi, resim, harç işlemlerinden oluşan tüm faaliyetler işletme dışı faaliyetlerdir.

#### **3.6.3. Geri Bildirim**

İşletme faaliyetleri sonucunda elde edilen çıktı ve raporların değerlendirilmesi sonucunda alınan yeni karar ve yönlendirmeler doğrultusunda işletmenin söz konusu

faaliyetleri yeniden ele alması işlemidir. İşletmenin alış- satış işlemlerinde, üretim faaliyetlerinde meydana gelen yeni kısıtlamalar; girdi ve çıktılarda meydana gelen hatalar ile üretilen ürünlerin hatalı çıkması sonucu tekrar üretilmesi, muhasebe hesaplarının birbirini tutmaması ve bunların düzeltilmesi gibi birçok olay geri bildirim konu olabilmektedir. MSB'ye alınan girdilerin veriye dönüştürülmesinde, işletme dışı ve işletme içindeki tüm bölümlerin mali işlemlerinin hareketlerinden meydana gelir. Tüm işletme türlerinin faaliyeti ve büyüklüğü fark etmeksizin hareketleri benzerdir. İşletmelerde doğru ve güvenilir bilgi elde etmenin ilk şartı bilgi işleme aşamasında verilerin doğru ve güvenilir olmasıdır (Sevim, 2005: 47).

### **3.7. Muhasebe Bilgi Sistemi Öğeleri**

MSB'nin etkin ve verimli çalışması için sistem öğeleri arasındaki etkileşim önem arz etmektedir. MBS öğeleri sistemi faal kılan birbirine bağlı unsurlardan oluşmaktadır. Bu sebeple sistem öğeleri sistemin işlerlik kazanmasına katkı sağlamaktadır. Başka bir deyişle muhasebe bilgi sistemi öğeleri; haberleşme araçları, insan, donanım ve raporlardan meydana gelir. Bilgi teknolojileri, yazılım ve donanım ürünleri, bilgi üretim sistemleri ve bu sistemlerin geliştirilmesi yönetim süreçlerinin otomasyonu gibi terim ve faaliyetleri içerir. MBS öğeleri şunlardır (Parlakkaya ve Tekin, 2002: 677).

#### **3.7.1. Personel**

Muhasebe bilgi sisteminden istenilen verimi almak için sistemi kullanmayı bilen personelin olması gerekmektedir. Bu sebeple muhasebe bilgi sisteminin en önemli ögesi olan personel, sistemin kurulumundan, işletilmesine ve geliştirmesine kadar tüm işleri gerçekleştirmektedir. Günümüz işletmelerinde teknoloji ne kadar gelişse de bu durum personel ihtiyacını azaltmaz. Muhasebenin bilgisayar sistemli olmasının yanı sıra personel rolü önemli yere sahiptir. Sistemin etkin çalışmasında önemli yere sahip olan personel belirli nitelik, yetenek ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Muhasebe bilgi sisteminde görev alan personel eğitilmiş ve yeterli deneyime sahip olmaları gerekmektedir. Bu personel gerekli eğitim ve deneyimin yanı sıra sürekli gelişime açık, araştırmacı ve sürekli iletişime açık olmaları gerekmektedir. Bu nitelikteki personeller sistemin etkinliğini artırmada önemli rol almaktadırlar. Muhasebe servislerinin iyi örgütlenmesi muhasebe hizmetlerinden iyi verim alınması ile bağlantılı olup; muhasebe personelinin görev ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Muhasebe servislerinde görev alan personel bilinçli hatalar yapmaması adına muhasebe mesleği personellerinin mesleki ahlak bakımından güven verecek

kişiler arasından seçilmeleri önem arz etmektedir. Muhasebe bilgi sistemi de bütün sistemlerde olduğu gibi ilk ve en önemli öge insandır. Sistemin kurulumu ve kullanımı insan elindedir ve insan sistemden elde edilen raporların analizini yapmaktadır. Bu sebeplerden ötürü sistemler insan katkısına bağımlıdır (Canpolat, 2006: 56-57).

### **3.7.2. Haberleşme Araçları**

Veri ve bilgilerin toplanması daha sonra bilgi işlem sürecine geçilmesine olanak sağlayan belgeler olarak tanımlanmaktadır. Bu belgeler işlemler arasındaki iletişimi sağlayan, kayıt, sınıflandırma, çoğaltma ve iletme işlemleri için gerekli ortamı oluştururlar. Haberleşme araçları iki kısma ayrılır bunlar; İlk işlem belgeleri ve kayıt belgeleridir. İlk işlem belgeleri, işletmenin finansal nitelikteki işlemlerinin ilk defa kayıt altına alındığı, fatura, gider pusulası, çek, bono, sevk irsaliyesi, bordro gibi belgelerdir. Kayıt belgeleri, işletmenin ilk işlem belgelerine dayalı olarak oluşturduğu belgelerdir. Bunlar, yevmiye defteri, defteri kebir ve envanter örnek verilebilir (Sürmeli, 1996: 39-40).

### **3.7.3. Donanım ve Yazılım**

Muhasebe bilgi sisteminde önemli bir yere sahip olan unsur bilgisayardır. Geçmişte muhasebe araçları daktilo, hesap makinası gibi araçlar iken günümüzde bilgisayar ortamında neredeyse tüm işlemler yapılmaktadır. Günümüzde bilgi teknolojilerindeki gelişme muhasebe bilgi sistemlerinin de değişim ve gelişimine katkı sağlamıştır. Muhasebe bilgi sisteminde verilerin çıktıya dönüştürülmesinde bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler mekanik bilgi işleme, el ile bilgi işleme ve bilgisayarlarla bilgi işlemesi yapılmaktadır. Ancak, önceleri muhasebe bilgi sistemlerinde manuel veya mekanik olarak üretilen muhasebe bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerle beraber bilgisayarlı ortamda üretilmeye başlanmışlardır. İş dünyasında muhasebe fonksiyonu kapsamında, bilgisayar muhasebe sistemleri, iş dünyasında yer alan faaliyetlerin, güvenli, hızlı ve düşük maliyetlerle yerine getirilmesini sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri; yazılım-donanım ürünlerini kapsayarak, yazılım-donanım sistemlerinin geliştirilmesini, yönetim süreçlerinin otomasyonu gibi terimleri ve bu konulara dair faaliyetleri kapsamaktadır (Canbolat, 2006: 27-28).

### **3.7.4. Raporlar**

Raporlar, muhasebe bilgi sisteminden elde edilen verilerin bilgi kullanıcılarına sunulan çıktılardır. İşletme içinde ve işletme dışında yer alan bilgi kullanıcılarını kapsamaktadır. İç raporlar, kontrol amaçlı olan ve işletme yönetiminin tüm düzeylerine sunulan raporlardır. Bu

raporlara ayrıca kontrol raporları da denilmektedir. İç raporlar faaliyetlerin akıbeti ve faaliyet sonuçlarını göstererek istenen hedefe ulaşıp ulaşılmadığı yönünde bilgi verirler. İşletme yöneticilerinin tercihleri, işletmenin türü ve şartlarına göre iç raporlar farklı olabilmektedir. İç raporlara örnek olarak; gelir tablosu, bilanço, bütçe, maliyet raporları, performans raporları, üretim raporları gösterilebilir (Sevim, 2005: 62).

Dış raporlar, işletmelerin üçüncü kişilere sunduğu raporlardır. Dış raporlar birçok alanla ilgili olabilmektedir. Dış raporlar şekil ve içerik olarak yasalarla konulan kurallar doğrultusunda düzenlenir. Dış raporlara örnek olarak; yıllık faaliyet raporları, kredi kurumlarına verilen raporlar, gelir tablosu ve vergi iadelerine yönelik raporlar gösterilmektedir (Sürmeli, 1996: 42).

### **3.8. Muhasebe Bilgi Sisteminin Geliştirilmesi**

Muhasebe bilgi sisteminin geliştirilmesi iki şekilde mümkündür. İlk olarak işletmeler ya yeni bir sistemi tasarlayıp uygulayarak ya da mevcut sistemlerinin eksik yönlerini tamamlayarak geliştirebilirler. Yeni bir sistemin tasarlanması uygulanması yeni kurulan işletmeler için söz konusudur. Günümüzde ise en çok karşılaşılan ve uygulanan yöntem mevcut sistemin geliştirilmesidir. Bu sebeple mevcut sistemin geliştirilmesi değerlendirilecektir (Sevim, 2005: 117).

#### **3.8.1. Muhasebe Bilgi Sistemi Geliştirme Çalışmaları**

Muhasebe bilgi sistemi geliştirme çalışmaları, sistemi kullanan işletmenin muhasebe bilgi sistemini kurmak veya mevcut kullanılan sistemi geliştirmek ve tamamlamak üzere sistemin tasarımından, kontrollerinin yapılması ve aktif olarak kullanılmasına kadar tüm işlemleri ele alır. Muhasebe bilgi sistemini geliştirme çalışmaları tüm sistemler için geçerli olmaktadır. Genel muhasebe, maliyet muhasebesi ve alt sistemleri olan satışlar, alacaklar, ücret, işçilik ve nakit bütçeleri alt sistemlerinde de aynı şekildedir. Bu sistemlerde yalnızca işlenen konular ve ulaşılmak istenen amaçlar farklılık gösterebilmektedir. Muhasebe bilgi sisteminin kapsam olarak işletmelerin faaliyet yapıları, yönetim anlayışları ve işletme koşullarına göre çeşitli farklılıklar gösterebilmektedir. Söz konusu farklılıkların sistem geliştirme faaliyetlerini etkiler ancak bu durum aksine sistem faaliyetlerinin gerçekleştirme çalışmaları ve bu esnada uyulması gereken ilkeler aynı olmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi çalışmaları sistem geliştirme ihtiyacı doğrultusunda ve proje kapsamında başlar. Sistem çalışmaları 4 aşamadan meydana gelir. Bunlar (Sürmeli, 1996: 55-56):

- Plan ( Ön Araştırma)
- Sistem eksikliklerinin incelenmesi (Ön Tasarım)
- Geniş Tasarım çalışmaları
- Çalışmaların son bulması ve uygulama aşaması

Söz konusu dört aşamanın her birinin de ayrı alt işlemleri vardır. Bu işlemler sistem geliştirme çalışmalarını, işletmenin gerekli gördüğü zamanda sebeplerin tespit edilmesiyle başlamaktadır. Muhasebe bilgi sistemi geliştirme çalışmaları uzmanlık ve tecrübe gerektiren işlem olduğu için işletmelerde uzman bir ekip çalışmasıyla başarılmaktadır. Sistemin konusuna göre ekipler oluşturulmaktadır. Bazı büyük ölçekli işletmeler ekibi işletme içindeki personelden oluşturma imkanına sahiptir. İşletmelerin sistem geliştirme çalışmalarının işletme maliyetlerini etkileyen kısmı ise uzman maaşlarıdır. Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelere serbest muhasebeci mali müşavir büroları tarafından sistem geliştirme hizmeti verilmektedir. Ancak büyük işletmeler kendi oluşturdukları uzman ekip veya mali müşavirlik firmalarından yönetim danışmanlığı alarak yapmaktadırlar. Tüm hazırlıkları önceden bitirilen sistem uygulamaya konulmaktadır. Uygulama aşamalarında ilk önce yapılması istenen iş sistemi kullanan personele yetiştirilmektedir. Sonrasında ise araçların hazırlanması, uygulanması, denenmesi ve geri bildirim sonuçları inceleyerek kontrol faaliyetlerini yerine getirmektedir (Conbolat, 2006: 68).

- Muhasebeciler
- Sistem Analistleri
- Endüstri Mühendisleri
- İşletme Yöneticileri
- Vergi Uzmanları
- Bilgisayar Uzmanları
- İlgili diğer uzmanlar

### **3.8.2. Muhasebe Bilgi Sistemi Geliştirme İlkeleri**

Sistem öğeleri, bağlantılı ve sistemi aktif kılan birtakım elemanlardan meydana gelmektedir. MBS 'nin faaliyetlerini gerçekleştirmesine yardımcı olan öğeler bulunmaktadır. Bunlar personel ve haberleşme araçlarıdır. Personel ögesi; bilgi işlem faaliyetleri sonucunda

verileri işleme alan ve verilerden bilgi elde eden, muhasebe bilgi sisteminin işlemlerini yapan, konuya hakim ve sistemi kullanabilen kişilerden oluşur. Haberleşme araçları ise; verilerin ve bilgilerin elde edilmesinde bilgi işlem faaliyetlerinde kullanılan belgelerdir. Yasaların zorunlu kıldığı şekilde haberleşme araçları düzenlenir ve defterler tutulur. İşletmelerin finansal durumları ve finansal raporlarını bilgiye dönüştürerek ilgilere sunan MBS, zamanında ve doğru bilgilere ulaşarak faaliyetlerini gerçekleştirebilir. Bunun için, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerini temel alır. Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, işletmelerin muhasebe uygulamaları arasındaki çeşitliliği gidererek, işletmelere karşılaştırmaya elverişli finansal tablolar ve raporlar hazırlama imkanı sağlar. Günümüzde bilgi ve raporlamanın güvenilir, anlaşılır ve kolay ulaşılabilir olması muhasebe uygulamalarının önemli bir özelliği haline gelmiştir. Küresel alanda muhasebe sisteminin öneminin artması bilgi kullanıcılarına sunulan bilgilerin düzenli ve zamanında olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Muhasebe bilgi sisteminin kuruluş aşamasından, başarılı bir şekilde kullanılmasına kadar işletmelerin uyması gereken muhasebe geliştirme ilkeleri söz konusudur. Bu ilkeler (Karacaer ve İbrahimoglu, 2003: 217):

- Uygun Maliyet İlkesi: Fayda- maliyet analizi göz önünde bulundurularak muhasebe bilgi sisteminin oluşturulması ve işletilmesi gerektiğini belirtir.
- Raporlama İlkesi: Muhasebe bilgi sisteminin mali tablo ve raporları sistemli ve doğru şekilde hazırlaması gerektiğini vurgular.
- İnsan Etkeni İlkesi: İşletmelerin muhasebe bilgi sistemini kullanma bilgi ve tecrübesine sahip personeller çalıştırmasını ifade eder.
- Örgüt Yapısı İlkesi: Muhasebe bilgi sistemini kullanan personellerinin, işletme yönetimi tarafından görev dağılımlarının yapılması, denetlenmesi, görev ve sorumluluklarını belirlenmesi gerektiğini belirtir.
- Açık, Anlaşılır Olma İlkesi: Muhasebe bilgi sisteminin açık, net bilgiler sunmasını belirtir.
- Veri Biriktirme ve İşleme İlkesi: Sisteme kaydedilen verilerinin işlem sonrası bilgilere dönüştürülmesini ve bu bilgilerden raporlar oluşturularak kaydedilmesi işlemi olarak ifade edilir.

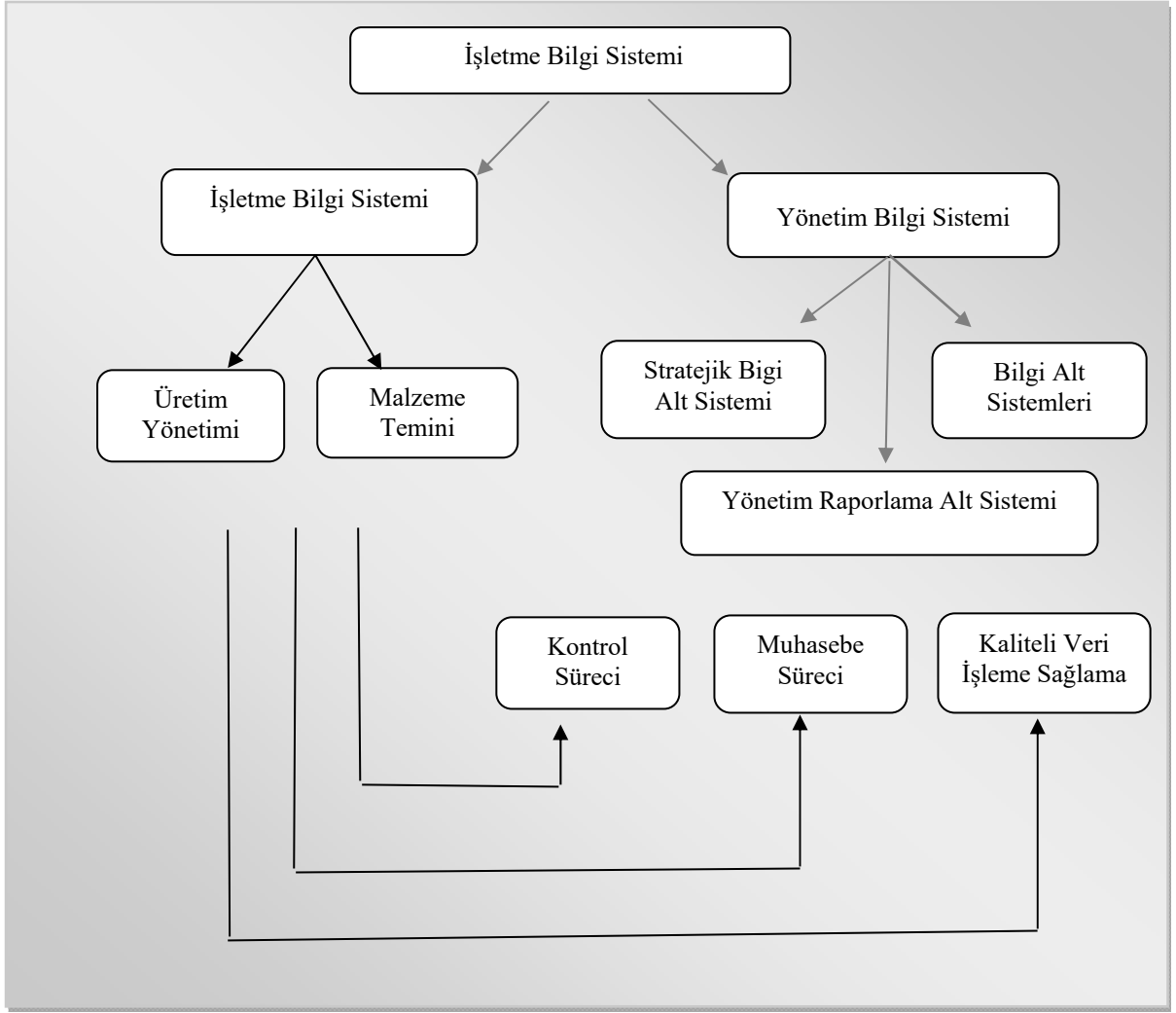
### 3.9. Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletmeye Katkıları

Muhasebe bilgi sisteminin ürettiği bilgilerin kendine has özellikleri söz konusudur. İşletme yönetimi tarafından belirlenen amaç ve beklentiler, işletmenin içerisinde bulunduğu çevresel koşullar, rekabet yapısı ve buna göre şekillenen yönetim anlayışları devamlı olarak değişmektedir. Yaşanan değişime muhasebenin de uyum sağlaması gerekir. Bunun için de muhasebe bilgi sistemini meydana getiren insan kaynağı, süreç ve donanım kaynakları devamlı geliştirilmelidir. Muhasebe bilgi sisteminin işletme açısından etkinliği (Romney ve Steinbart, 2000: 17):

- Ürün ve hizmetlerde kalite artırılarak maliyetlerin düşürülmesi: Muhasebe bilgi sistemi işletmede belirli kalitenin dışına çıktığında ilgilileri uyarır. Ürün kalitesini korumak ve atık malzemeler ile yeniden maliyetleri azaltabilir.
- Verimliliğin artırılması: İyi dizayn edilmiş muhasebe bilgi sistemi zamanında bilgi sunarak işlemlerin verimini artırmaktadır.
- Etkili karar almak: Muhasebe bilgi sistemi, bilgiyi doğru zamanda yöneticiye ileterek yöneticilerin etkili karar vermelerine katkıda bulunur.
- Bilgi paylaşmak: İşletmelerde iyi dizayn edilmiş bir muhasebe bilgi sistemi deneyim paylaşmak, işlemleri gerçekleştirmek ve rekabet üstünlüğü kurar.

#### 3.9.1 İşletmelerde Bilgi Sistemi

Süreç olarak bilgi sisteminin bir alt parçası olan yönetim sisteminin işletme içinde bilgilerin raporlanması sonucu muhasebe süreci başlar. Şekil 3.5.'teki şemaya dayanarak açıkça görülmektedir. Muhasebe bilgi sistemi yönetim bilgi sisteminin veri talepleri sonucu yönetim raporlama alt sisteminden muhasebe süreci ile veri elde etmesi sağlanır. Böylece işletmenin yöneticileri, sahipleri ve denetleyici kurumlar için fonksiyonel alanlarda kesin bilgiler sağlar. İşletme bilgi sistemi, karar verme aşamalarında ihtiyaç duyulan tüm bilgi sistemlerini sağlamalıdır. Muhasebe bilgi sistemini özel bir disiplin şeklinde büyük bir sistemin parçası olarak bakılabilmektedir (Knezevic vd., 2012: 63).



**Şekil 3.5.** İşletme Bilgi Sistemi  
**Kaynak:** (Pal:2006: 132) Esinlenerek düzenlenmiştir.

Muhasebe tarafından sağlanan bilgiler işletme içi ve dışı ile ilgili kararların dayandırılmasında önemli role sahiptir. Muhasebe bilgi sistemi yönetim bilgi departmanı, bilgi teknolojisi ekibi, muhasebe ve yönetim departmanı ve iç kontrol ekibi ile bağlantılıdır. Bilgilendirici veri tabanları bilgi sistemine temel verileri sağlayarak muhasebe merkezi faaliyetlerinin verimli olmasını sağlar. Bilgi sistemi işletme içinde birbiriyle yakından ilişkili iki alt sistemle çalışır bilgi sağlayan veri işleme karar verme ve bilgi alt sistemidir. Veri işleme sistemi faaliyet ve operasyon için gerekli bilgileri almak, kodlamak, depolamak, işlemek ve iletmekle sorumlu olup, veri işleme sistemleri ve bilgi alt sistem belirleyici görevi doğrudan veya dolaylı olarak yönetim süreçleri ve işleyişi ile bu bilgileri kullananlara sunmaktır. Bununla birlikte alt sistem, uygulamada sadece belirleyici bir role sahiptir. Muhasebe bilgi sisteminde bilgi alt sistemi özel bir rolü olabilir çünkü işletme içinde işlevsel

bir alan olarak muhasebe belirleyici değildir. İşletmenin faaliyet ve işleyişi ile ilgili ancak hazırlık ve yönetim kararlarını desteklemektedir. Muhasebe bilgi sistemi iki ana faaliyet içerir. Schehl'in kategorilerine göre bu faaliyetler (Schehl, 1994: 92):

- Bilgi İşlemek
- Bilgi Sağlamak

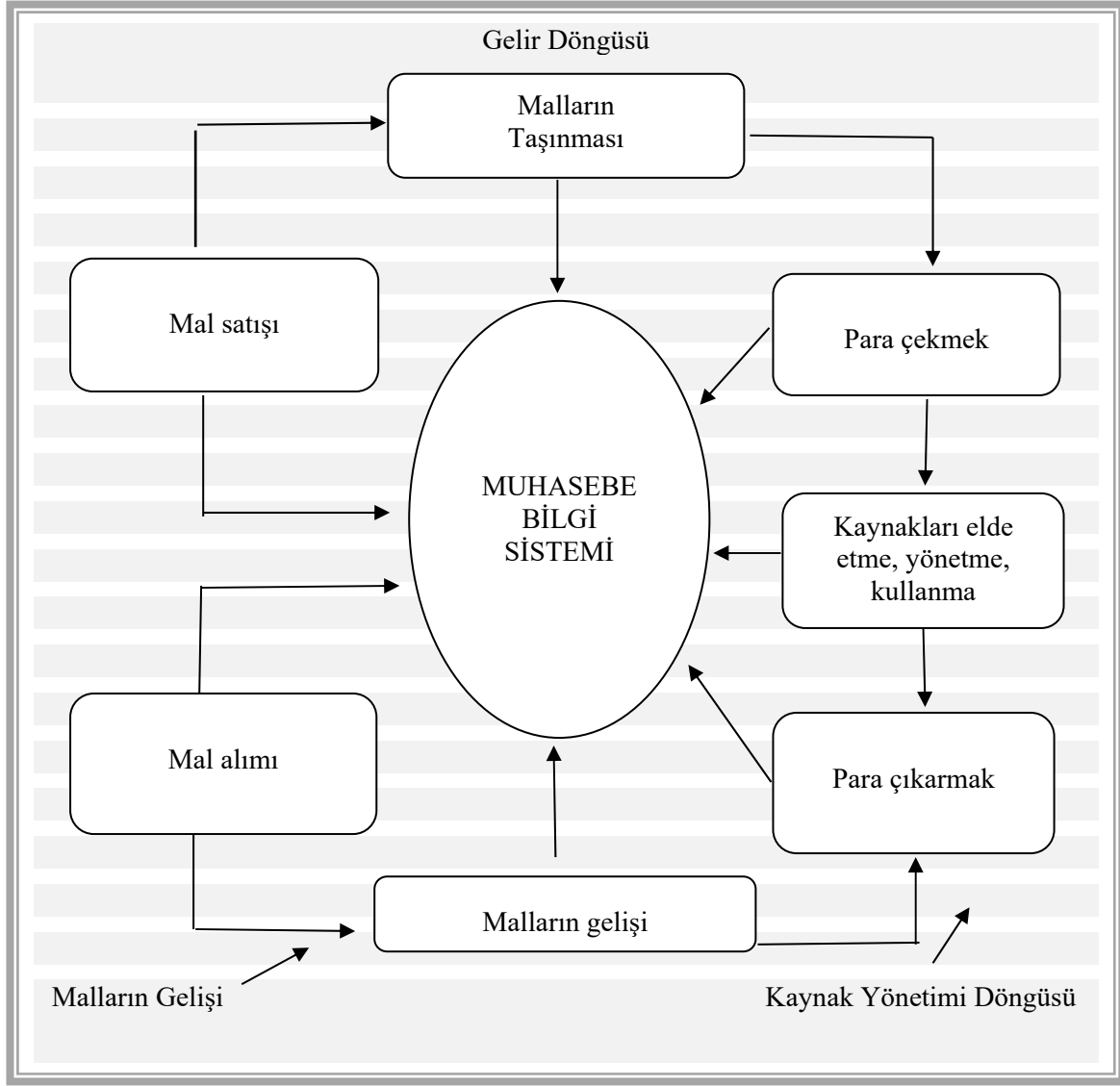
Yukarıdaki kategorilere göre, muhasebe bilgi sistemi şöyle tanımlanabilir; muhasebe bir yandan kayıt ve raporlama görevlerini yerine getirirken diğer yandan yöneticilerin karar verme faaliyetleri için mümkün olan en yüksek seviyede bilgi sağlar. Bu ikili fonksiyon alt sistemin içeriğini, görevlerini ve bağlantıları ile ilgilidir. Muhasebenin bilgi sistemi karakteristik alt sistemleri uygulamada aşağıdaki gibidir:

- Defter ve cari hesap alt sistemi
- Finansal alt sistem
- Emek ve ücret muhasebesi alt sistemi
- Yatırım alt sistemi
- Fatura ve satış alt sistemi
- Stoklama alt sistemi

Alt sistemleri organize etmek için en önemli kriterler verilen sistemle ilgili olarak; amaçlar, bağlantılar, süreçler, dikey ve yatay ilişkiler, kişisel yönler, kodlar, temel veriler, girdiler, dönüşümler ve çıktılar. Hesap bilgi sisteminin süreçleri üç temel grupta toplanır. Bunlar:

- Gelir döngüsü
- Harcama döngüsü
- Kaynak kullanımı

Gelir döngüsü satış ve gelirlerini elde etmek anlamına gelir, harcama döngüsü, ödemenin yerine getirilmesi, kaynakların ele alınması için malzeme kaynakları elde etmek, depolamak, kullanmak ve optimize etmek anlamına gelir. Şekil 3.6'da Muhasebe bilgi sisteminin bileşenleri görülmektedir.



**Şekil 3.6.** Muhasebe Bilgi Sisteminin Bileşenleri  
**Kaynak:** (Chikan, 2001)

### 3.10. Muhasebe Bilgi Sisteminde Bulut Bilişim Sistemi

Özel sektör yeni uygulamalar kullanarak ve hizmet satarak kamu kurumlarına da öncülük etmektedir. Microsoft, Google firmaları iletişim ve bilgi alanında sundukları yenilik sayesinde kamu ve özel sektör için cazip uygulamaları hayata dahil etmektedirler. Bulut bilişim, bu noktada ihtiyaçlar dahilinde işletmelerin maliyetlerini düşürme etkisiyle kullanımı hızla artan yeni bir uygulama modeli olarak hayatı kolaylaştırmaktadır (Keloğlu, 2012: 14).

Bulut muhasebesinde, muhasebe işlemleri ve gerçek zamanlı muhasebe entegrasyonu kolaylığı sağlanması hedeflenmektedir (Buyruk Akbaba, 2019:22).

Günümüzde birçok alanda kullanılmaya başlanan bulut bilişim muhasebe alanında da kullanımı artmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerinden meydana gelen finansal bilgilerin oluşturulması ve saklanma işlevini muhasebe bilgi sistemi gerçekleştirmektedir. Bu sebeple devamlı olarak yönetici ve çalışanlar etkin bir şekilde kullanılmaktadırlar. İşletmeler cihaz ve sınır kısıtlaması olmaksızın bulut bilişim ile birlikte muhasebe bilgi sistemine erişim sağlayabileceklerdir (Öz, 2016: 73).

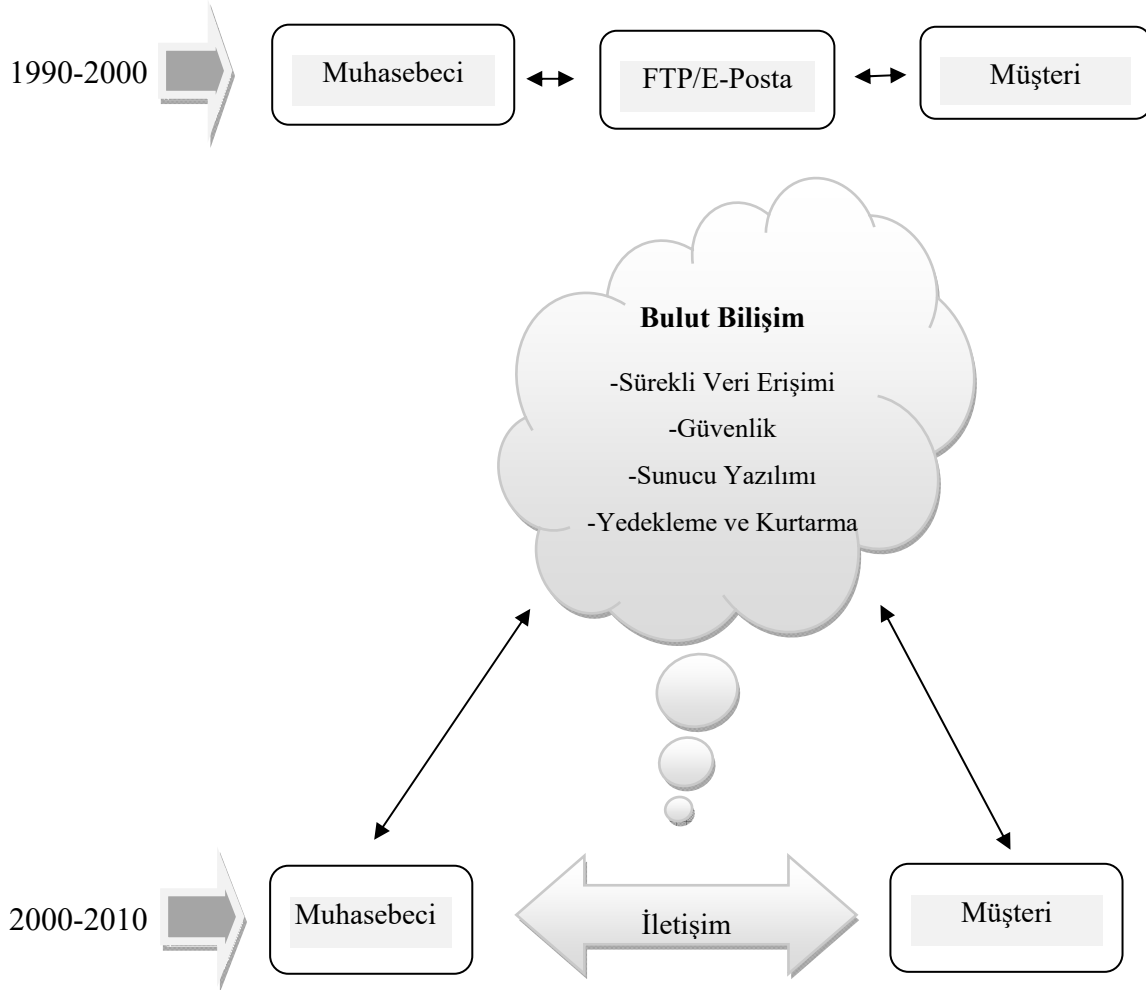
Günümüz ticari hayatta doğru kararlar alınabilmesi için geçerli ve doğru zamanlı bilgilerin varlığı hayati öneme sahiptir. İşletmelerin gelişen teknolojilere uyum göstermesi, gelişme yeteneğine yönelik büyüme göstermesi veya ticari hayattan men edilmesi ile sonuçlanmaktadır. Bulut teknolojisi tüm işletmelerin büyük oranda giderleri ve zaman alan faaliyetlerden kaçma fırsatı vermektedir. Bunun sayesinde işletmeler gelişime ve yeniliğe odaklanmaktadır (Dimitriu ve Matei, 2015: 667).

Geleneksel raporlamadan gerçek zamanlı raporlamaya muhasebe bilgi sisteminin geçişinde bu dönüşüme yanıt verebilecek yeni tekniklerin kullanılması gerekmektedir. Sözü edilen yeni işletme modelinden yenilenmiş bir muhasebe modeline ihtiyaç vardır. Yenilenmiş muhasebe adı ise “gerçek zamanlı muhasebe” dir. Yetkilendirilmiş muhasebeciler kurumun (ACCA) yayınladığı rapor ile profesyonel yatırımcılar “gerçek zamanlı raporlamaya” duyulan gereksinimi belirtilmiştir. Gerçek zamanlı raporlamanın şirket performansını kendilerine iyi ifade edildiğini ve sonrasında meydana gelen durum ve olaylar karışışında hızlı cevap verme kabiliyetini geliştirdiğini ifade etmişlerdir. İşletmeler arasında gerçek zamanlı raporlama yapabilenler rakiplerine kıyasla daha fazla yatırım çekildiğini belirtmiştir. Sözü edilen gerçek zamanlı raporlamanın yapılması teknoloji ile bağlantılıdır. Gerçek zamanlı raporlama aşağıda belirtilen teknik araçlar ile yapılmaktadır (Trigo, Belfo ve Estébanez, 2014: 119-121).

- İş Süreci Yönetimi
- Mobil Cihazlar
- Bulut Bilişim
- Ticari İstihbarat
- İşletme Uygulamaları ve Altyapısı Entegrasyonu

Muhasebe sistemlerinin temel amacı, değerlendirme, işleme ve yönetim yapabilmek amacıyla bilgi ve verilerin iç ve dış kullanıcıların toplanması ve bu bilgilerin organizasyon üzerinde ekonomik etkisini ölçmektedir (Christauskas ve Miseviciene, 2012: 14).

Muhasebe sistemi karar alma evresinde ihtiyaç duyulan finansal bilgileri veren önemli bir role sahiptir (Butkevicius, 2009: 144).



**Şekil 3.7.** Müşteri ile muhasebe şirketi iletişim modelleri

**Kaynak:** (Philips, 2012: 5-6) çalışmasından derlenmiştir.

### 3.10.1. Bulut Bilişim Sisteminin Muhasebe Bilgi Sistemine Etkisi

İşletmelerin günümüzde büyük organizasyonlar haline gelmesiyle, uluslararası alanda faaliyet gerçekleştiren örgüt yapıları olmuşlardır. Bunun sonucunda bilgiye her an ulaşabilme gerekliliği ortaya çıkmış ve işletme verilerinin dijital ortamlara aktarılmasını sağlamıştır. İşletmelerin hazır halde bulunan verilere hızlı ulaşmasını dijital ortam sağlamaktadır. Son

dönemlerde bilginin kullanılma süresinin azalması ve bilginin eskime yaşaması nedeniyle işletme birimleri arasında anlık bilgi ve dış kullanıcılar arasında kısa zamanda önemli hale gelmiştir. Sınırlı kaynakları olan işletmeler, her ortamda anlık veri iletilmesinin her ortamda yaşanacağını ve bilgilerin kolay aktarımının yapabileceği bir sistemin yatırımlarına kaynak bulmak için zorluk yaşamakta ve yeni arayışlara girişmektedirler. Bulut bilişim, bu soruna çözüm getirerek, internet tabanlı çalışma ve işletmelere veri aktarımı sağlama servisi sunan hizmettir. İş dünyası bilgi çağını yakından takip etmekte ve bilgi kullanıcılarının büyük kısmını oluşturmaktadır. Sınırlı kaynakları olan işletmeler, rekabet edebilmeleri için işletmelerini, verimli, hızlı, esnek ve düşük maliyetli yapılar temelinde kurmak durumundadırlar. Teknolojik gelişmelerin son dönemlerde artmasıyla işletme faaliyet sonuçlarından elde edilen verileri kısa zamanda bilgi kullanıcılarına iletmek durumundadırlar. Dünyanın her yerinde bulunan bilgi kullanıcılarına bilginin ulaştırılması oldukça zordur. Bunun sağlanması için internet tabanlı bilgi teknolojileri kullanılarak, bilişim sektörü bulut bilişim hizmetini kullanıcılara sunmaktadır. Bulut bilişim sistemleri ile beraber muhasebe bilgi sistemine veriler otomatik işlenerek eş zamanda işletme içi ve işletme dışı kullanıcılarına aktarılmaktadır. Bu sebeple bilginin kullanım süresinin kısaldığı bu dönemde hızlı bilgiye müşteriler uygun şekilde ulaşmaktadırlar. Bulut bilişim sistemleri, muhasebe bilgi sisteminin işletme içinde kurulması konusunda gerekli olan finansmanı sağlamayan işletmelere büyük maliyet avantajı sağlamakta ve sunuculara gönderilen verilerin devamlı olarak işletme için önemli arşivi çalışmaları yapmaktadır (Rasgen, 2017: 238-243).

### **3.10.2. Bulut Bilişim Tanım ve Kapsamı**

Bulut, ölçeklenen altyapıları ve söz konusu yapılar üzerinde faaliyet gösteren servislerin tamamını ifade etmektedir. Bulut, dinamik şekilde sanallaştırılan bilgisayarlar, karşılıklı ilişki içinde olan esnek servis ve kaynaklardan meydana gelmektedir. Bulut kavramını ön plana çıkaran özellikler bulunmaktadır. Bunlar (Höfer ve Karagiannis, 2011: 85):

- Sanal altyapı üzerinde çalışmaktadır.
- Esnek ve ölçeklenebilir özelliktedir.
- İsteğe göre ve kullanım şekline göre hizmet vermektedir.
- Kalite güvencesi sağlamaktadır.
- Paylaşılabilir ve yönetilebilmektedir.



**Şekil 3.8.** Bulut Bilişim Çalışma Şeması

**Kaynak:** (Çetin vd., 2013: 2) çalışmasından derlenmiştir.

Türkçe “bulut teknolojisi veya bulut bilişim” diye adlandırılan “cloud computing” terimi, ilk başlarda bilişim ve iletişim sistemlerindeki ağları belirtmek adına kullanılmıştır. Bulut sembolü ise 1994 yılına kadar interneti ifade etmek üzere kullanılmıştır (Goyal ve Jatav, 2012: 10).

Bulut, tek bir entegre bilgisayar kaynağı olarak çalışan birbirine bağlı bağımsız bilgisayarlardan meydana gelen paralel bir tür ve dağılmış sistem olarak tanımlanmaktadır (Buyya, 2009: 601).

### 3.10.3. Bulut Bilişim Özellikleri

Bulut bilişimin genel özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Yüksel, 2012: 5 ve Turan, 2014: 305):

- Tarayıcı ile her şey sağlanmaktadır. Masaüstü uygulaması veya başka tarayıcı eklentilerine ihtiyaç bulunmamaktadır.
- Veri merkezleri üzerinde kaynakların ölçeklenebilirliği ve istenildiği zamanda istenilen kadar elde edilmektedir.
- İnternet hizmetleri ve web hizmetleri gibi iyi kurulmuş olan ve ara yüzlerine erişim ve yerden bağımsız (işletim sistemi, programlama dili, fiziksel mekan, platform vs.) olabilmesi bakımından kullanıcı odaklı ara yüze sahiptir.
- Bulut bilişim, bant genişliği. Performans, donanım ve hafıza kapasitesi ile ilgili hizmet kalitesine yönelik güven verir.
- Kullanıcılar için bulut bilişim şeffaf olarak müstakil olup, bulut kullanıcılarının talepleri doğrultusunda buluttaki veri ve yazılım otomatik şekilde basit bir ortamda yeniden yapılandırılarak birleştirilebilmektedir.
- Bulut bilişim, yatırım fazlası ve sermaye harcaması olmasını istemediği gibi kullanıcıların, kapasite için ihtiyaç duyulan ve sunulan hizmet kadar ödeyebilmesi imkanları bulunmaktadır.

### 3.10.4. Bulut Bilişim Faydaları

Bulut bilişimin işletmelere sağladığı teknik faydalar bulunmaktadır. İşletmelerin bulut bilişimden sağladığı bu teknik faydalar aşağıda belirtilmiştir (Henkoğlu ve Külcü, 2013: 66-67; Kelly vd., 2016: 294; Aytekin vd., 2016: 56-57).

- Yazılım ve donanım maliyetini azaltmaktadır.
- Uzaktan erişebilme kolaylığı sağlamaktadır.
- Depolamada kapasite sınırını ortadan kaldırmaktadır.
- Bulut muhasebe, bulut teknoloji için gerekli olan yazılımların düzenli bir şekilde güncellenmesini sağlamaktadır.

- Adaptasyon-Bulut bilişim teknolojisi kullanılarak hazırlanan bir yazılımın kurulumu geleneksel yazılım kurulumundan çok daha kolaydır.
- Uyum-Bulut aracılığıyla muhasebe programlarını çalıştırmak muhasebe ve iç kontrol standartları da dahil olmak üzere farklı donanımlarla da doludur.
- Erişim kolaylığı-tedarikçi, personel ve müşteriler ofislerine gitmeden, istenilen yerden bilgilerine erişerek güncelleme yapabilmektedirler.
- Deneme süresi bulunmaktadır. Bulut içinde mevcut birçok uygulama ve hizmet aracılığıyla muhasebe yazılımları için deneme fırsatı sunar.
- Kişileştirme-Bulut üzerinde faaliyette bulunan işlemler, sistemi temelden beri yeniden tasarlama ihtiyacı duymadan, değişebilen, yapılanma sayesinde, kişi veya şirketlerin ihtiyaçlarına uygun hale getirebilmektedirler.
- Paylaşım ve İşbirliği- Bulut bilişim, kullanıcıların işbirliğini artırarak, bilgi paylaşımı sağlaması yönünde servis ve yazılım gelişimine imkan sağlar.
- Ölçeklenebilir ve Ayarlanabilir Kapasite- Bulut, kullanıcı tüketimleri kendi ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirmelerine olanak tanıyan, devamlı aktif bir hesaplama ve depolama kaynağıdır.
- Esneklik ve Verimlilik- talep oranında kapasitenin artması ve azaltılması hızlı bir şekilde yapılabilmektedir.
- Sabit yatırım maliyetinin olmaması-kullanıldığı kadar ödenmesinin ve ne ödeneceği belirlenmiştir.
- Çevre dostu-yerel sunucu kullanımı ile %30 dan az enerji kullanılması ve karbon salınımına imkan sağlar. %30 oranı küçük işletmelerde daha da çoktur.

### **3.10.5. Bulut Muhasebesi**

İşletme ve bilişim teknolojileri uyumlaştırılarak hem işletme hem de yöneticilerin en önemli çalışma alanlarından biri bilişim teknolojileridir. İşletmelerin başarıyı sağlayabilmeleri başka faktörlerin dışında işletme ve teknolojinin uyumlaştırılması ile ilişkilidir. Bilgi

teknolojisi ve özelde muhasebe bilgi sistemine verilen desteği işletmelerin performansı ve verimliliği üzerinde katkı sağlanmıştır. Muhasebe ve finansman alanında yapılacak işler ve işler için kullanılacak bilişim teknolojileri aşağıdaki tablo da belirtilmiştir (Fernando ve Trigo, 2013: 539).

**Tablo 3.1.** İş ve kullanılan bilişim Teknolojileri

<b>İş/Görev</b>	<b>Bilişim Teknolojisi</b>
<b>Dış ve uygunluk denetimi</b>	Web hizmetler
<b>Stratejik analiz</b>	Mobil cihazlar
<b>Kıyaslama (benchmarking)</b>	Bulut bilişim
<b>Tahmin</b>	Çevresel tarama
<b>İç denetim, iç kontrol, risk yönetimi</b>	Ticari istihbarat
<b>Gerçek zamanlı raporlama</b>	Kurumsal bilişim mimarisi ve kurumsal uygulama entegrasyonu
<b>Daha çok olmayan finansal olmayan performans verisi</b>	İş sürece yönetimi
<b>Tarihi ve cari maliyet bilgisinin birleştirilmesi</b>	Bilgisayar destekli denetim araç ve teknikleri
<b>İhtiyaca özgü ve interaktif raporlama</b>	Big data (kullanılabilir hale gelmemiş veri yığını)

**Kaynak:** (Fernando ve Trigo, 2013: 539)

### **3.10.6. Geleneksel Muhasebe ve Bulut Muhasebesi Karşılaştırılması**

Ekonomik eylemleri doğru ve etkin bir şekilde rakamlara dönüştürmek gereksinimi muhasebenin devamlı olarak gelişmesini sağlamaktadır. Günümüzde bilgi teknolojisinde yaşanan genişleme ve internet kullanımının yaygın hale gelmesi de kayıt tutma sanatı diye bilinen muhasebenin şekillendirilmesinde önemli rol almıştır (Dimitriu ve Matei, 2015: 665).

Tablo 3.2.'de işletmelerde kullanılan klasik muhasebe programlarının özellikleri ve bulut muhasebe programları özelliklerinin karşılaştırılması yapılmıştır.

**Tablo 3.2.** Bulut muhasebe ve klasik muhasebe karşılaştırılması

<b>Klasik Muhasebe Programları</b>	<b>Bulut Bilişim Tabanlı Muhasebe Programları</b>
Veriler elle girilir.	Veriler otomatik girilir.
Sisteme uzaktan erişim bulunmamaktadır.	Sisteme uzaktan erişim bulunmaktadır.
Elle kurulum ve güncelleme yapılmaktadır.	Uzaktan erişim ile kurulum ve güncelleme yapılmaktadır.
İş yeri dışında bağımsız çalışma durumu söz konusu değildir.	İş yeri dışında bağımsız çalışma imkanı bulunmaktadır.
Yerel terminalde yedekleme yapılmaktadır.	Yedekleme yerel terminal ve bulut bilişim sisteminde yapılmaktadır.
Bireysel olarak mevzuat değişiklikleri takip edilir.	Bulut bilişim sistemiyle mevzuat değişiklikleri takip edilir.
Beyannameler elle doldurularak gönderilir.	Beyannameler otomatik olarak doldurulup gönderilir.
İşlemlerde zaman kayıpları yaşanmaktadır.	İşlemlerde zaman kayıpları yaşanmamaktadır.
Fatura ve resmi belgeler elle doldurularak gönderilmektedir.	Fatura ve resmi belgeler web tabanlı doldurularak gönderilmektedir.
İşletme yöneticileri finansal verilere istedikleri anda uzaktan erişemezler.	İşletme yöneticileri finansal verilere her an uzaktan erişim ile erişebilmektedirler.
Mali müşavir ve müşteri işletme arasında devamlı iletişim bulunmamaktadır.	Mali müşavir ve müşteri işletme arasında devamlı web tabanlı iletişim bulunmaktadır.

**Kaynak:** (Dimitriu ve Matei, 2015: 665)

Bulut muhasebesi ve geleneksel muhasebe yazılımları kıyaslandığında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel yazılımda işletmeler lisans sahibi olma hakkına sahip iken, bulut muhasebe yazılımlarında ise kiralama hakkına sahiptirler. Windows & SQL Server, bakım maliyetleri ve donanım geleneksel yazılımda şirket tarafından karşılanmakta iken, bulut muhasebesinde ise kendi bünyesinde yer almaktadır. Geleneksel yazılımda kullanıcı sayısı lisansla sınırlandırılmış iken, bulut yazılımda ise sınır bulunmamaktadır (Aytekin vd., 2016: 55).

### **3.11. İyi Kurumsal Yönetimin Başarılmasında MSB'yi İşletmeler Nasıl Kullanmalı**

İşletmeler muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgileri doğru ve etkin şekilde karar alma sürecinde değerlendirmelidir. İşletme yönetiminin başarısı söz konusu bilgilerin yerinde, geçerli ve güncel olma durumuna bağlıdır. İşletme yönetimi, zamanında doğru kararlar alarak en önemli fonksiyonlarını yerine getirmiş bulunacaklardır (Kaynar, 2010: 25).

İşletmenin aldığı kararlarda muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgilerin kullanılması işletmelerin devamlılığı ve başarısı için önem arz etmektedir. Bu sebeple işletmenin muhasebe bilgi sisteminden elde edilen çıktıları doğru şekilde kararlarında kullanmaları gerekmektedir. İşletmelerde iyi kurumsal yönetimin başarılmasında rol alan yöneticilerin muhasebe bilgi sistemi çıktılarını kullanarak birtakım kararlar almaktadırlar alınması gereken bu kararlar (Mizrahi, 2011: 311-312):

- Satışa sunulacak mal miktarları ve zamanlamanın belirlenmesi,
- Mal satış fiyatlarının belirlenmesi,
- Mamul üretim zamanları ve miktarlarının belirlenmesi,
- Üretim için ihtiyaç duyulan hammadde ve bütün girdilerin miktar ve niteliklerinin belirlenmesi,
- Üretim için gerekli olan makine kapasitesinin belirlenmesi,
- Üretimde ihtiyaç duyulan işgücünün belirlenmesi,
- Satın alma için gerekli uygun ödeme planlarının yapılması,
- İşletmenin yatırım yapacağı yeni alanların belirlenmesi,
- Yatırımların finansmanları ile ilgili karar almak,
- Optimal sermaye yapısı belirlemeye yönelik kararlar,
- Stok, duran varlık ve alacak yönetim politikalarının belirlenmesi,
- Kar planlamasının yapılması,

Yönetim sürecinde yönetimin karar almada muhasebe bilgi sistemi, sorun çözmeye yardımcı olacak bilgiyi tespit etme ve bilgiyi ilgili kişilere sunmaya yöneliktir. Periyodik rapor veya özel analizlerde yer alan muhasebe bilgisi genel olarak, üretim kapasitesi, fiyat, üretim programı, dış kaynak kullanılması, stok planlaması, işçi, müşteri hizmeti, sermaye yatırımlarını kapsayan kararların alınmasında kaynak görevi üstlenmektedir. Muhasebe bilgi sistemi yönetici bilgilerini artırmakta ve işletme karar mekanizmalarının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Kalmış ve Dalgın, 2010: 114).

İşletmeler muhasebe bilgi sisteminden elde ettiği bilgileri ekonomik değere sahip olan birçok amaç için kullanabilmektedirler. Muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgi işletme için hayati önem taşımaktadır. Söz konusu bilgi ile işletme yönetimi, işletmenin geleceğine yönelik kararlar almaktadırlar. Bu kararlar işletmenin gelecek ve sürekliliğini etkilemektedir. Başarılı bir yönetim için süreklilik temel esastır. Bu sebeple yönetil muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgileri sürekliliğin yakalanması için kullanarak işletmenin ekonomik karlılığına da katkı sağlayacaktır. Ayrıca muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgilere ekonomik bilgi olarak bakılması mümkündür (Varıcı, 2007: 55).

İşletme yönetimi karar öncesi muhasebe bilgi sistemi verilerini işlemeye başlayarak, yöneticilerin ileri tespit süreci başlamaktadır. Bilişim ve bilgi teknolojisinde meydana gelen gelişmeler de muhasebe bilgi sisteminin iş sürecine önemli derecede etki ettiği gözlemlenmektedir. Yönetim için gerekli olan muhasebe bilgi sistemi verileri bilişim ve bilgi teknolojilerine uyum sağlandığı sürece işletmeye katkıları artacaktır (Toth, 2012: 91).

### **3.12. Entegre Raporlamanın Muhasebe Bilgi Sisteminde Yeri ve Önemi**

Günümüzde işletmeler tarafından yayınlanan raporlarda finansal ve finansal olmayan veriler sunulmaktadır. İşletmelerin performanslarının değeri için finansal raporlara ek olarak finansal olmayan raporlar da gerekmektedir (Yanık ve Türker 2012: 42).

Geleneksel muhasebe yapısının bilgi sağlama konusunda son yıllarda yetersiz kalması sosyal ve çevresel faktörleri önemseyen yeni muhasebe yaklaşımının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu sebeple çevreye duyarlı birçok işletme sosyal bakımdan sorumluluğun bilincinde olduğundan sürdürülebilirlik raporlaması, çevre bilgi sistemleri ve entegre raporlamaya yönelmişlerdir (Tüm, 2014: 66).

Entegre raporlama, tüm finansal bilgileri ve finansal olmayan bilgileri bir araya getirerek dahili ve harici raporlamaları birleştirerek işletme hedeflerine sağlam bakış açısı arayan yatırım sahiplerinin git gide şeffaflık ve tutarlı taleplere yanıt olarak meydana gelmiştir. Kapsamlı entegre raporlarının gelişimi, finansal raporlama aşamasında değer yaratmanın ve ne şekilde değer sürdürüleceği yeni bir zihniyetle mümkün olmaktadır. Bu nedenle gelecek yıllarda raporlama sisteminde önemli bir rolün muhasebe uzmanları ve denetçilere verilmesini öne süren Cozmaighian (2015), entegre raporlamanın git gide gelişmesini ve uluslararası alanda yayınlanan raporların kabul görmesini muhasebe müfredatında değişikliğe gidilmesinde yol açacağını öne sürmüştü ve bu sebeple muhasebe mesleğinin bu tarzının gerekli aşamaları aşması gerektiğini vurgulamıştır (Cozmaighian, 2015: 132).

Geleneksel olarak nicel ve diğer mali bilgilerin gözlemcisi olarak görülen finans ve muhasebe alanları dinamik meslek ve lider odaklı role dönüşüm yaşamaktadır. Muhasebeye dair diğer araştırma eğilimi hem operasyonel karar hem de stratejik planlamanın tarihsel rolü olan geleneksel finansal raporlamadan stratejik bir role geçmektedir (Ratnatunga ve Alam, 2011: 366).

Entegre raporlama çerçevesinin yükselmeye geçmesi ile bu evrim birleşince, ölçülebilir gerçek zamanlı bilgi isteyen iş ortamı doğal olarak karşımıza gelmektedir (Roth, 2014: 66).

Günümüzde iş alanında meydana gelen değişim ve dönüşüm sonucu, pay sahipleri ve pay sahiplerinin beklentileri de değişime uğramış olup, kurumsal raporlama, bu değişime cevap verebilme yönünde değişim, gelişim ve dönüşümünü sağlamıştır. Finansal raporlamadan günümüz entegre raporlamaya kadar uzanan bu zamanda işletmeler yalnızca raporlama şekillerini değil bununla beraber rol ve sorumluluklarını ve iş yapabilme şekillerini baştan tanımlamışlardır. 2000’li senelerde işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmenin yolu faaliyetleri sonrasında meydana getirdikleri değer kişilerin tarafından onaylanmasına bağlı bulunmaktadır. İşletmelerin sadece finansal performansı değil tüm pay sahipleri, çevre ve kişiler için yarattığı değeri detaylı açıklaması beklenmektedir. Yaratılan değer kısa, öz ve anlaşılır olarak pay sahiplerine ulaştırabilme konusunda önemli bir araç olarak ortaya çıkan entegre raporlama, Kuzey Amerika, Çin, Afrika, Doğu Asya ve Latin Amerika’da bulunan birçok şirket tarafından kullanılan bir raporlama yöntemi olmuştur. Avrupa Birliği ülkelerinin

dışında Hindistan, Çin, Brezilya, Amerika Birleşik Devletleri ve Güney Afrika sürdürülebilirlik raporlamaya yönelik politikalar üreten ülkelerin başında gelmektedirler. Entegre raporlamaya yönelik bir çok ülkede teşvik adımları atılmış ve yakın gelecekte entegre raporlama, gönüllülük esaslı şekilde yaygınlaşması beklenmektedir. Bu tahminin yanında, entegre raporlama kavramı eski raporlamalara kıyasla dayatmacı yöntemden ziyade işletmelerin uygulama sonucu fayda görecekleri ve kalıcı olarak benimseyecekleri öngörülmektedir. Entegre raporlama kavramına verilen değerle zaman geçtikçe meydana gelen artış ve yaygın hale gelen entegre raporlama için muhasebe yeni fırsat sunma çalışmaları sergilemektedir. Sürdürülebilirliğe dair kavramların muhasebeleştirilmesine imkan veren sürdürülebilirlik muhasebesi, entegre raporlama için ihtiyaç duyulan gerekli bilgi akışı için katkıda bulunarak muhasebe bilgi sistemine farklı bakış açıları sunarak çağdaş bir yaklaşım olma niteliği taşımaktadır (Tarakcıoğlu Altınay, 2016: 62).

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi 'ne göre entegre raporlama dış çevre, kurumsal genel görünüm, iş modeli, kurumsal yönetim, risk ve fırsatlar, kaynak aktarımı ve strateji, performans ve genel görünüme dair bilgileri bulundurmaktadır. Entegre raporlama için kurumsal genel görünüm, dış çevre, iş modeli, strateji ve kaynak tahsisi alanlarında muhasebe bilgi sistemi bilgiyi işleme ve tanımlamada temel rol alabilmektedir (Gibassier vd., 2015: 22).

Entegre raporlama temel alınarak işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve değer yaratılması için işletmelerin etkin bir iç kontrol sistemini kurmaları gerekmektedir. Muhasebe bilgi sisteminde bilgilerin doğru ve eksiksiz sağlanmasında bilgi sistemleri ve iç kontrol mekanizmasının oluşturulmasında temel rol almaktadır (Baghuis, 2016: 21).

FEE (2015), karar alma sürecinde sosyal, çevresel yönetim ve finansal aktörler arasında yer alan bağlantıları yansıtmaya, sürdürülebilir ve ekonomik değer arasında yer alan bağlantıyı açığa kavuşturma ve çevresel faktörleri hesaba katmak için gerekli olan çerçevenin sağlanmasının önemini ortaya koymaktadır (FEE, 2015:22).

Maddi olmayan duran varlıkların organizasyonu ile işletme değerinin önemli bir kısmını oluşturduğu ve finansal tablolara yansımada gittikçe kabul görmektedir (Graham, Harvey, ve Rajgopal, 2005: 59).

### **3.13. MBS Kapsamında Entegre Raporlamanın İyi Kurumsal Yönetimin Başarılmasındaki Rolü**

İşletmelerin günümüzde sürekli büyümeyi sağlayabilmeleri için yalnızca karlılık hedeflerini gerçekleştirmeleri yeterli olmamakta, bütün menfaat sahiplerini çıkarlarının gözetilerek hareket edilmesi gerekmektedir. İşletmelerin sosyal performanslara önem vermesiyle birlikte, yatırım sahipleri işletmenin sosyal performanslarının firmanın geleceği için önemli etkiye sahip olduğunu fark etmiş ve işletme finansal performansları ile birlikte sosyal performansların açıklandığı raporları talep etmeye başlamışlardır. Söz konusu talepler karşısında işletmeler, kullanılan doğal kaynakların çevreye etkilerinden, kurumsal yönetime ve çalışan haklarına kadar çok fazla konuyu ele alan sürdürülebilirlik raporları veya kurumsal sosyal sorumluluk raporları yayımlamaya başlamışlardır. Dünya genelinde sosyal raporlama yaygınlaşırken, diğer yandan finansal raporlardan bağımsız olarak yayımlanması sebebiyle, kuruluşun amaçları değer yaratma süreci ve stratejisinin kurulmaması nedeniyle eleştirilmişlerdir. Eleştirilerin kaldırılması için işletmelerin değer yaratma sürecini tek çatı altında göstermek amacıyla entegre raporlama kavramı ortaya çıkmıştır (Küçükgergerli, 2016: 208).

Entegre düşünce IR ile içe içe geçmek zorundadır. Entegre düşünme yolunda olan kurumlar entegre iç ve dış raporlama sistemini destekleyecek şekilde organize etmektedirler. Bu sebeple entegre düşünme, kurum faaliyetlerine katılımı ne kadar fazlaysa, yönetim biriminin bilgi akışı raporlaması kolaylaşmakta olmaktadır. Kuruluşun karar verme ve analiz sürecinde işletmelerin hızlı ve doğru karar alınmasına yardım etmektedir (IRCSA, 2018:3).

Kurumsal raporlama, kurumsal yönetim strateji, faaliyet, finansal ve finansal olmayan performans arasında yer alan ilişkiyi yansıtmakta iken entegre raporlama, finansal ve finansal olmayan performans verilerini strateji, kurumsal yönetim ve işletme faaliyetleri ile birlikte bir arada sunmaktadır (IIRC, 2011).

Entegre raporlama nicel bilgileri ile işletmenin ileriye yönelik odaklanmalarını gerektirmektedir (Stacchezini vd., 2016: 103).

Entegre düşünme, silo düşünme diye bilinenin dışında işletmenin zamanla değer yaratma yeteneği etkileyen faktörler ve bu faktörler arasındaki bağımlılığı hesaplamaktadır. Bu bağlantılar (Druckman, 2014: 9):

- Kilit konumda olan pay sahiplerinin istek ve ihtiyaçlara yanıt bulma kapasitesi,
- İşletmenin dış çevre ile karşı karşıya kaldığı risk ve fırsatlara cevap vermek için kendi iş modeli ve stratejisine nasıl şekil vereceği,
- Günümüz, geçmiş ve gelecekte sermaye faaliyetleri, finansal performans ve diğer tüm sonuçları açıklamak,

Sürdürülebilirlik raporlaması, meydana gelen risk ve fırsatlar konusunda şeffaflığı artırmak amacıyla oluşturulurken, entegre raporlama pay sahiplerinin işletme stratejisi, yönetim, performans ve beklenti açıklamaları ile iyi iletişim sağlaması amacıyla tasarlanmıştır (Ştefanescu vd., 2016: 543).

Entegre raporlama orta ve uzun vadede performansla ilgilenirken, mevcut finansal muhasebe ise net gelir, finansal durum ve nakit akışları ile bütün kısa dönem performansların ölçümü ile ilgili tarihi bilgiler odak noktası olmaktadır (Fried, Holtzman, ve Mest, 2014: 26).

IFAC (2017), raporunda entegre rapor, işletme değeri oluşturan ve oluşan değeri koruma konusunda dönüşümü şeklinde değişikliklere yol açıldığını ve bunun entegre rapora dayandığı savunulmaktadır. Buna göre entegre rapor, değer oluşturma kavramının geniş ve uzun zamanda katkılarını artırmayı gerektiren değişimi ifade etmektedir. Bu değişim, finansal piyasada meydana gelebilecek risk ve risklere çözüm arayın entegre raporun hızlı ve sağlıklı karar alınmasını kolaylaştırmaktadır (IFAC, 2017: 6).

Entegre düşünme raporlama ile kısıtlı olmamakla birlikte değer oluşturmaya daha şeffaflaştırma gibi entegre raporlama çerçevesini ve özelliklerini göz önüne aldığında, şirketin genel yönetiminde güçlü etki oluşturacağı açık şekilde görülmektedir (Wulf, Niemöller, ve Rentzsch, 2014: 155), (Beattie ve Smith, 2013: 248).

Entegre düşünce üzerine kurulan entegre raporlama, karar almaya götüren raporlama şekli günümüzde olan halini almıştır. İşletme yöneticilerine uzun vadede bilginin ölçülmesi ve yönetilmesi konusunda yeni imkanlar sunmaktadır (Druckman, 2014: 6).

## 4. İYİ KURUMSAL YÖNETİM KAPSAMINDA ENTEGRE RAPORLAMA

### 4.1. Entegre Raporlamamın Tanımı

Entegre rapor, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları arasında yer alan ilişkinin ortaya konulmasında ve bu ilişkinin tüm boyutlarını pay sahipleri ve diğer paydaşlar için değer yaratma yeteneklerini ortaya koymaya çalışmaktadır (Buitendag vd., 2017: 2).

Eccles ve Krzus'a (2010) göre entegre rapor tanımlaması şu şekildedir: Paydaşlarla iletişim kurabilmenin yolu finansal ve finansal olmayan bilgilerin ilişkilendirilmesi sonucu sunulan rapordur. Entegre rapor, organizasyonların strateji, yönetim, performans ve beklentilerinin dış çevre ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratılmasına olanak sunan kısa iletişim aracı şeklinde tanımlanmaktadır (Ştefănescua et.all, 2016: 548).

Bernardi ve Starka'a (2016) göre, entegre raporlama, işletme performansının finansal ve finansal olmayan itici güçleri arasında yer alan ilişkinin yakalanması, çevresel ve sürdürülebilirlik raporlamamın gelişmesine olanak sağlaması şeklinde tanımlanmaktadır (Çalık ve Demir, 2019: 350).

Yatırımcılar ve diğer paydaşlarla daha fazla ilişki kurar, çalışanların mevcut ve gelecekteki ilerlemelerini içerir, bu da becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir (Simnett ve ark, 2009: 937).

Entegre rapor, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) içinde yer alan geleneksel finansal raporlama ölçütlerini kullanarak, kurumsal tedarik zincirleri üzerinde iklim değişimine etkileri şeklinde finansal olmayan risk faktörlerinin bağlanmalarına dil yaratmak amacı olan yenilik güden çabadır (Drager, 2014: 43).

Entegre raporlama, işletmelerin sürdürülebilir küresel ekonomileri için şirketin karşılaştığı risk ve fırsatların kapsam olarak resminin oluşturulduğu, etkililik ve performans ile ilgili verilerin bir araya getirildiği rapordur (Ayoola vd., 2013: 32).

Buitendag ve ark. (2017), Entegre Raporlamayı; “finansal, sosyal ve çevresel performans arasındaki bağlantıyı açıklama ve bu bağlantı boyutlarını hissedarlar ve diğer paydaşlar için değer yaratmaya yaptığı katkı” olarak tanımlamaktadır.

Deloitte (2012), ise entegre raporlamayı; işletmenin kısa dönem performansı gereğinden uzun sürede sürdürülebilirliği büyütme ve muhafaza etmeye imkan sunan bir süreç olarak belirtmiştir.

Başka bir tanımlamada da entegre raporlama; finansal, ekonomik, sosyal, çevresel ve idari yönden performansını paydaşlar ve pay sahiplerine raporlayan bir süreç olarak ifade edilmiştir (Dahms, 2012: 15).

Entegre raporlama bir kuruluşun stratejisini, kurumsal yönetim anlayışını ve finansal sonuçlarını, ekonomik, sosyal ve çevresel yönden bağlamak ve bunların gelecekte değer yaratma konusundaki etkilerini kısa ve anlaşılabilir bir biçimde ifade edebilmek anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2017: 97).

Entegre raporlama, veri sağlayıcıları için var olan doğru finansal bilgiler ve olmayan bilgilerin yaratılması dışında, pay sahiplerine fazlasıyla güven verir, fırsatların iyi şekilde tanımlanmasını ve maliyetlerin azaltılması da dahil olduğu, kaynak tahsisi kararlarının en iyi şekilde alınmasını sağlar (Dixon vd., 2004: 119).

Entegre rapor; finansal ve sürdürülebilirlik raporları bir araya getirerek sonuçlarını tümleşik halde sunan bir raporlama biçimidir. Entegre rapor kuruluşun stratejik amaçları, ekonomik performansı ve kurumsal yönetimle ilgili gerçek bilgiyi sağlayan bir rapordur (Topçu ve Korkmaz, 2015: 17).

Entegre raporlama işletme ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgileri bir araya getirerek, entegre düşüncüyü geliştirmek için aralarındaki ilişkinin altında yatan nedenleri ortaya koymaya, bilgi kalitesini arttırmaya ve işletmeyi etkileyen konuları açıklamaya çalışır. Bu durumda sermaye ögelerinin daha iyi kullanılması mümkün olabilecektir. Tüm bu konular entegre düşüncede karar almaya ve işletmenin kısa, orta ve uzun zamanda değer yaratmaya yönelik faaliyetleri desteklemektedir (Hurghis, 2017: 84).

Entegre rapor finansal ve sürdürülebilirlik raporu arasında bağlantı kurar, kuruluşun ele aldığı strateji ile bağlantı kurar ve sermaye ögelerini kullanarak, kuruluşun gelecekte nasıl değer yaratacağına ilişkin bilgi verir. Ayrıca entegre rapor, tümleşik bir rapor olarak kullandığı kaynak raporların ( Finansal ve sürdürülebilirlik raporu) tüm içeriğini kapsamak zorunda değildir. Entegre raporda kısa ve öz bir şekilde kuruluşun kısa, orta ve uzun zamanda değer yaratmasında etkili olan faktörler ele alınmaktadır. Entegre raporlama, geleceğe odaklanan bir rapordur. Yıllık faaliyet raporları ve finansal raporlar işletmenin geçmiş

dönemiyle ilgili bilgi sunarken Entegre Raporlama bu raporları kaynak olarak kullanıp, kuruluşun gelecekte değer yaratmada nasıl katkı sağlayacağını ortaya koyar. Böylece entegre raporun diğer raporlardan farklı olan bakış açısı ortaya çıkar. Aslında entegre düşünce; kuruluşun sermaye öğeleri (finansal, imal edilen, doğal, entelektüel, insan, sosyal, paydaşlarla ilişkiler)'ni kullanarak ve bunları birbiriyle ilişkilendirerek, kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yaratacağı ile ilgili bir anlayıştır. Bu amaca yönelik olarak işletmenin bütün operasyonel ve fonksiyonel birimleri ile kullandığı sermaye öğelerini dikkate alması gerekmektedir ve bu şekilde entegre rapor değer yaratma sürecinin yansıması haline gelmektedir (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 51).

#### **4.2. Entegre Raporlamanın Amacı ve Kapsamı**

IIRC (2013)'ye göre Entegre rapor, entegre düşünce üzerine inşa edilen ve bir işletmenin zaman içinde yaratacağı değer ile değer yaratma süreci unsurları hakkında bilgi sunan ve yayımlayan bir süreçtir. Bu süreçte entegre raporlamanın hedefi, işletmenin sermaye öğelerini kullanarak, faaliyetlerinin sonucunda kısa, orta ve uzun zamanda nasıl değer yaratacağı ile ilgili bilgi sunmaktır. Entegre raporlama bir işletmenin zamanla nasıl değer yarattığını ve bu değerın sürdürülebilirliğini tümleşik ve özlü bir şekilde anlatmayı amaçlamaktadır. Entegre Raporlama, işletmenin performansını, sermaye öğeleri (finansal, sosyal ve ilişkisel, entelektüel, üretilmiş insan ve doğal sermaye)'ne göre rapor etmek istemektedir ve bu sermaye öğelerinin işletmenin değer yaratma stratejisinde nasıl bileştiğini açıklamaktadır (IIRC, 2013: 18).

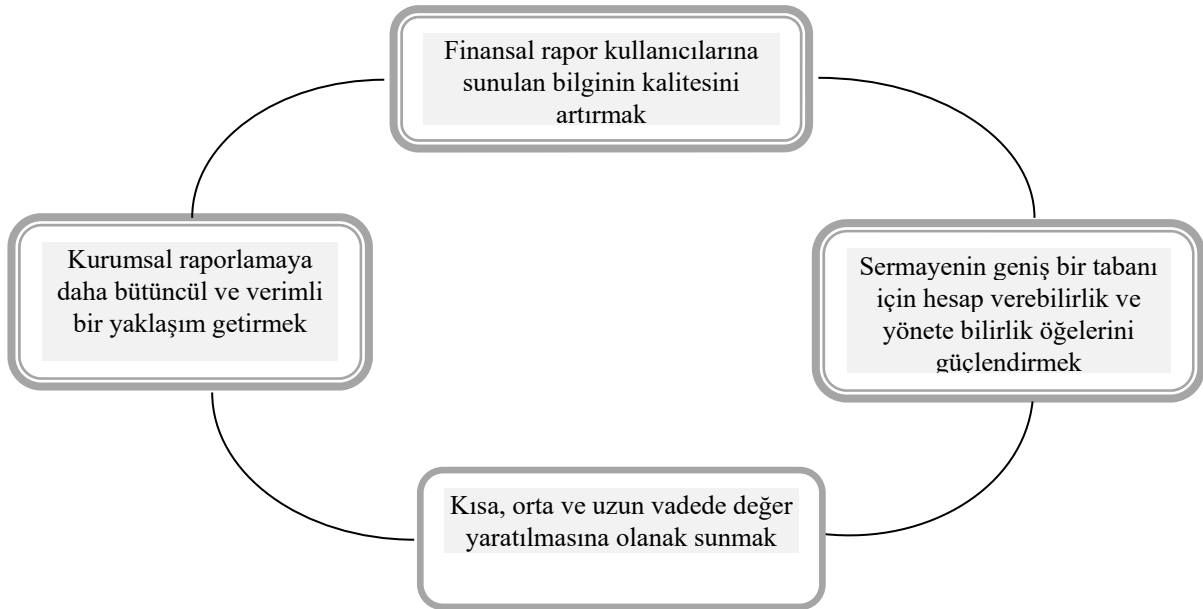
Entegre raporlama, bir işletmenin stratejisi, performansı, kurumsal yönetimi ve gelecekteki beklentileri hakkında gösterdiği faaliyetin sosyal, çevresel ve ekonomik ilişkilerini birleşik bir şekilde yansıtarak, başka raporlama türlerinin baş etmekte zorlandığı sorunların üstesinden gelmeyi amaçlamaktadır (Frias-Aceituno vd., 2012: 224).

Entegre raporlama, işletmenin yayımladığı çeşitli raporların içerdiği önemli bilgileri bir araya getirerek ve bu bilgiler arasında bağlantı kurarak, işletmenin kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yaratacağına ait bilgi vermektedir. Entegre Raporlama bir işletmenin sadece geçmiş döneme ilişkin performansını değil, aynı zamanda işletmenin operasyonlarının, ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri arasında bağlantı kurarak, uzun vadeli bir bakış açısı sunmaktadır. Ayrıca Entegre Raporlama, işletmenin tedarik zinciri boyunca, finansal ve finansal olmayan risklerini, fırsatlarını ve performansını analiz etmekte ve işletmenin ele aldığı strateji ve iş modeline göre karşılaşılabilecek risklerin nasıl ele alınacağı ile ilgili bilgi

sunmaktadır. Bu şekilde işletmeler, pay sahipleri ve diğer paydaşlar ile daha iyi iletişim kurabilmekte ve sürdürülebilirliğe başarılı bir şekilde ulaşma imkanı elde etmiş olmaktadır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 58).

Entegre raporlama, işletmenin yaratacağı değer in doğru ve güvenilir bir şekilde sunulmasını ve sürdürülebilirliğin muhasebeleştirilmesini amaçlamaktadır, ayrıca finansal ve sürdürülebilir raporlama arasında oluşan bir hibrid uygulamadır (Van Bommel, 2014: 1158).

Entegre raporlamanın temel hedefi finansal ve finansal olmayan varlıkların idare ve sorumluluğunu, geniş bir tabana yayarak, bu varlıkları arttırmak ve aralarındaki ilişkilerin açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır (Busco ve ark., 2014: 108). Şekil 4.1. de entegre raporlamanın amaçları verilmiştir.



**Şekil 4.1.** Entegre Raporlama Amacı

**Kaynak:** (Güngör, 2017: 22)

Finansal sermaye sağlayanlar, genel olarak işletmenin kısa dönemli finansal performanslarına odaklanmakta olup, entegre raporlama ile bu bakış açısının işletmeyi daha iyi tanıtmaya olanak sağlanmasını amaçlamaktadır (Cheng vd., 2014: 101).

Entegre raporlamanın bir diğer amacı, işletme stratejilerinin en iyi şekilde anlaşılacağı ve raporlama çerçevesi oluşturup performans yönetimine katkı sunmayı ve yatırımlar için gerekli olan sermayenin temin edilmesinde kolaylık sağlama hedefi ön plandadır (Druckman, 2014: 7).

Topçu ve Korkmaz'a göre Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde entegre raporu hazırlamanın amaçları aşağıdaki gibidir (IIRC, 2013; Topçu ve Korkmaz, 2015: 21):

- Hesap verebilirlik ve şeffaflık anlayışını yaygınlaştırmak.
- İşletme faaliyetinde kullanılan sermayenin daha verimli ve etkili bir şekilde dağılması ve sermaye sağlayan taraflara daha kaliteli bilgilerin sunulması.
- Daha çok tümleşik kapsamlı ve anlaşılabilir bir raporlama anlayışını yaygınlaştırmak.
- İşletmelerin değer yaratma yeteneğini etkileyen faktörleri daha birleşik ve ilişkili bir şekilde etkili yaklaşımla sunmak.
- Sermaye ögeleri için hesap verebilirlik ve yönete bilirlik ögelerini güçlendirmek ve bağlantılarını açıklamak.
- Entegre düşünce biçimi üzerinde kısa, orta ve uzun zamanda değer yaratma, karar alma ve harekete geçme unsurlarını desteklemek ve tüm paydaşlarla entegre iletişim kurmasını sağlamaya çalışmak.

Entegre raporlamanın amacı; bir işletmenin stratejisi, performansı, kurumsal yönetimi, iş modeli ve sermaye ögelerini bir araya getirerek, yarattığı değeri pay sahiplerine ve paydaşlara iletmektir (Tianyuan vd., 2017: 340).

Entegre Raporlama paydaşlara önemli bilgileri sunarak işletmenin stratejisi, süreçleri ve uzun vadede risk ve fırsatları ile ilgili anlaşılabilir bir görüş sunmayı hedeflemektedir (Fasan vd., 2016: 6).

Entegre raporlamanın amacı, finansal sermaye sunan ilgililere işletmenin nasıl değer yaratacağını açıklamaktır (Gençoğlu ve Aytaç, 2016: 55; Kaya vd., 2016: 88).

Mitchell (2016)'e göre; Entegre Raporlama mevcut olan finansal raporlama üzerine, işletme stratejisini, kurumsal yönetim ve performansına ilişkin bilgileri ilave ederek, işletmenin tümleşik bir fotoğrafını yansıtmayı amaçlamaktadır ve yaratılan değer nasıl sürdürülebilir kılınacağına dair bilgi vermektedir.

Entegre raporlamanın temel amacı, işletmenin finansal ve finansal olmayan varlıklarının yönetimini geniş bir kitleye yayarak ve bu varlıkları artırarak varlıklar arasında arasındaki ilişkiyi ifade etmesidir (Saban, 2017: 918).

Entegre Raporlamanın kapsamını belirlemek için işletmenin önemlilik ve ilgililik kavramına dikkat etmek gerekir. Entegre raporda, işletmenin değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen konular dikkate alınır. Önemli konular tercih edilen ve edilmeyen performans veya beklentiler, riskler ve fırsatlar, hem olumlu hem de olumsuz finansal olan ve olmayan konuları içermektedir. İlgili konular, işletmenin değer yaratma kabiliyetini etkileyen veya etkileme ihtimali beklenen konulardır. İşletmenin performansı, stratejisi ve beklentilerine etkileri düşünülerek belirlenmektedir (IIRC, 2013).

Entegre Raporlama, paydaşlarına işletmenin sermaye öğelerini kullanarak, kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yaratacağı ile ilgili bilgi vermektedir. Bu yaklaşımla entegre raporun kapsamı, başka raporlamalardan farklı olduğunu belirler. Bu durum diğer kurumsal raporlamaların kurumların geçmiş faaliyetlerine dair bilgi sunarken, entegre rapor ise kurumların gelecekte ne şekilde değer yaratacağı hakkında bilgi sunmasından kaynaklıdır. 2013 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi(IIRC) tarafından yayımlanan Entegre Raporlama Çerçevesinde Entegre Raporun içerik öğeler ile kılavuz ilkelerden oluştuğunu ve bileşenlere dayandığını açıklamıştır. Entegre raporun hazırlanmasında temel olarak kılavuz ilkeler kullanılmaktadır. Kılavuz ilkeler, entegre raporun içeriği hakkında bilgi verir ve raporda bilgilerin ne şekilde sunulduğunu gösterir. Kılavuz ilkeler aşağıdaki gibidir (IIRC, 2013):

- Geleceğe yönelim ve stratejik odak
- Bilgiler arası bağlantı
- Paydaşlarla ilişkiler
- Önemlilik
- Kısa ve öz olma
- Güvenilirlik ve eksiksizlik
- Tutarlılık ve karşılaştırabilirlik

Bir entegre raporda birbirine bağlı olan ve birbirlerini karşılıklı olarak dışlamayan sekiz içerik öğesi bulunmaktadır bunlar tablo 4.1’de belirtilmiştir (IIRC, 2013):

**Tablo 4.1.** Entegre Raporlama Çerçevesi İçerik Öğeleri

<b>ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ İÇERİK ÖĞELERİ</b>
<b>Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre</b>
İşletmenin ne iş yaptığı, hangi koşullarda faaliyet gösterdiği sorusuna cevap arar.
<b>Kurumsal Yönetim</b>
İşletmenin kısa, orta ve uzun vadede kurumsal yönetimin yapısının nasıl değer yarattığına ve nasıl desteklediği sorusuna cevap aramaktadır.
<b>İş Modeli</b>
İşletmenin iş modelinin ne olduğu sorusuna cevap aramaktadır.
<b>Riskler ve Fırsatlar</b>
İşletmenin değer yaratma yeteneğini kısa, orta ve uzun vadede etkileyen risk ve fırsatların ne olduğu ve işletmenin bunları nasıl değerlendirdiği sorusuna cevap aramaktadır.
<b>Strateji ve Kaynak Aktarımı</b>
İşletmenin hedefi ne ve bu hedefe nasıl ulaşılacağı sorusuna cevap aramaktadır.
<b>Performans</b>
İşletmenin dönem içinde belirlediği stratejik hedeflerine nasıl ulaştığı ve ulaştığı sonuçların sermaye öğelerini nasıl etkilediği sorusuna cevap aramaktadır.
<b>Genel Görünüş</b>
İşletmenin stratejisi uygulanırken karşılaştığı muhtemel zorlukların ve belirsizliklerin iş modeli ile gelecekte performansın potansiyeli nasıl etkileyeceği sorusuna cevap aramaktadır.
<b>Hazırlık ve Sunum Temeli</b>
İşletme entegre rapora dahil edeceği konuları ne şekilde belirlemektedir ve bu konuların ne şekilde incelenip değerlendirildiği sorusuna cevap vermektedir.

**Kaynak:** (IIRC, 2013)

PWC 2015, “Integrated Reporting in Malaysia an Analysis of Reporting By Bursa Malaysia’s Top 50 Companies” çalışmasında, Malezya Borsası’nda işlem gören ilk sıradaki 50 şirketin raporu incelenerek, raporların çoğunda Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi içerik öğelerinin bulunduğunu açıklamıştır (PWC, 2015).

Entegre rapor aşağıdaki üç bileşene dayanmaktadır (IIRC, 2013):

- 1. Sermaye Öğeleri:** Bir kurumun faaliyetlerini yürütebilmek için kullandığı tüm kaynakları kapsamaktadır ve sermaye öğeleri; finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye ile doğal sermaye olmak üzere 6 sermaye çeşidine ayrılmaktadır (EY, 2013: 2). Sermaye öğeleri kurum faaliyetleri sonuçlarının azalması, artması veya dönüştürülen bir değer stoku diye tanımlamak mümkündür. Sermaye Öğeleri artar veya azalırken, kendi aralarında da sürekli bir değişme ve dönüşme söz konusu olabilir. Örneğin; bir kurum eğer çalışanlarına yatırım yaparak, onlara eğitim verirse insan sermayesinin kalitesi artar ama eğitim maliyetleri yükselir. Bu durumda finansal ve mali sermaye, insan sermayesine dönüşmüş olur (IIRC, 2013).
- 2. Değer Yaratma:** Değer yaratma, entegre raporlamanın temelini oluşturmaktadır. Bir kurum tarafından zaman içinde yaratılan değer, kurumun faaliyetleri ve çıktıları sonucunda kullanılan sermaye öğelerinin, ortaya çıkan artış ve azalmalarla belirlenmektedir. Söz konusu değer, sadece kurum tarafından ve kurum bünyesinde yaratılmaz belki dış çevreden ve çeşitli kaynaklardan da etkilenir. Böylece kurumların yarattığı değeri iki başlıkta toplamak mümkündür. Birincisi kurumların kendisi için yarattığı değer (hissedarları), ikincisi ise diğer paydaşlar ya da toplum için yarattığı değer olarak ifade edilebilir (IIRC, 2013). Bir kurumun faaliyetleri, bağlantıları, etkileşimleri, kullandığı veya etkilediği sermaye öğelerinin artış veya azalışları, kurumun değer yaratma kapasitesini ve böylece sürdürülebilirliğini etkileyebilir (Dada, 2015: 23).
- 3. Değer Yaratma Süreci:** Bir kurumun sermaye öğelerinin iş modeli sayesinde değer yarattığını gösteren bir süreç olarak ifade edilebilir. Değer yaratma sürecinin temelinde, değişik sermaye öğeleri ve girdileri kullanılarak, kurum faaliyetleri sonucunda, bunları çıktılara dönüştüren bir iş modeli yatmaktadır (Dada, 2015: 24). İş modeli; sermaye öğeleri (girdiler), iş faaliyetleri, çıktılar (sonuçlar) olarak 3 temel öğeden oluşmaktadır (IIRC, 2013).

Ayrıca Entegre Raporlama, kurumun küresel ekonomi, pay sahipleri, paydaşlar ve topluma karşı sorumluluklarının yerine getirilmesi için bir yaklaşım olarak bilinmektedir (IRSCA, 2011). Bu bakış açısıyla raporlamanın kapsamı değişmiştir ve öncelikle Muhasebe Raporlaması, Finansal Raporlama ve zamanla paydaş ve çevre konusu dikkate alınarak, Entegre Raporlamaya dönüşmüştür (Yanık ve Türker, 2012: 295).

Entegre raporlama, finansal raporlamada yer almayan kurumsal yönetim, doğal, entelektüel ve sosyal sermayeyi de ortak bir noktada toplamaktadır. Kurum performansının çeşitli boyutlarını, iç ve dış bağlantılarını da dikkate alarak, kurum değer çatısı altında bir araya getirmektedir. Dış çevre ve paydaşlar kurumu farklı boyutlarda etkileşeler de kurum için aynı öneme sahiptirler. Entegre rapor bir kurumun vizyonuna ulaşmak için finansal ve finansal olmayan performans ve boyutları birbirine bağlayan özelliği taşımaktadır. Bu bakışla entegre raporlama bir kurumun finansal sermayesini kullanarak, kurumsal amaçlarına ulaşan bir taslak görevi taşımaktadır (Abeysekera, 2013: 228).

### 4.3. Entegre Raporlamanın Ortaya Çıkışı ve Sebepleri

Meydana gelen finansal krizler sonucunda finansal raporlamanın yalnız başına işletme performansını göstermediği, yatırımcı ve pay sahiplerinin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığını göstermiştir. Bununla beraber, dünyada yaşanan küreselleşme, ekonomilerdeki karşılıklı bağımlılık, teknolojik gelişmeler, hızlı nüfus artışı ve küresel tüketimde artış yaşanması sonucu işletme, yatırım sahipleri ve devlet kısa, orta ve uzun vadede işletmenin kurumsal yönetimi ve performansını değerlendirme çabaları göstermişlerdir. Bunun sonucunda finansal raporlamaların yanında kurumsal raporların da sunulması ortaya çıkmıştır. Fakat kurumsal raporlamada finansal ve finansal olmayan bilgilerin tam anlamıyla beraber açıklanması mümkün olmamıştır. Entegre raporlama bu noktada kurumsal raporlama sorununa çözüm getirmiştir (Bobitan ve Stefea, 2015: 448-449).

Tablo 4.2.'de 19.YY – 20. YY Ortaları ve 20.YY Ortaları -21.YY'da raporlamaya duyulan ihtiyaç sebepleri ve bunların sonuçları belirtilmiştir.

**Tablo 4.2.** Entegre Raporlamaya Duyulan İhtiyaç ve Ortaya Çıkarma Eğilimler

19.YY – 20. YY Ortaları	20.YY Ortaları – 21. YY	Sonuç
Maddi duran varlıklar	Maddi olmayan duran varlıklar	-Finansal raporlamanın yetersiz olması -Ölçme, derecelendirme ve değerlendirme kavramlarının değişime uğraması
Sınırlı	Aşırı üretim	-İklim değişimi -Kaynakların azlığı
Bilgi teknolojilerinin düşük kullanımı düşük üretim, bilgi işlem, pazarlama ve raporlamada	Bilgi teknolojileri kullanımı yoğun ve her alanda kullanılmaktadır.	-Bilgi üretme açıklaması ve paylamışı yüksek

kullanılıyor.		
Cephe savaşları	Savaş ve terörizm	-Düzensiz göç -Risk yönetimi -Finansal bilgiler dışında kalan tüm boyutlar
Gelir-Sermaye ilişkisinin kısıtlı ve ulusal düzeyde olması	Gelir-Sermaye ilişkisi gelişmiş ve küresel çaptadır.	-Raporlamalar küresel çapta
Kamu harcamaları kısıtlı ve düşük borçlanma	Kamu harcamaları ve borçlanması yüksek	-Kamu sektörünün gelişen muhasebesi -Entegre raporlama önem kazandı. -Denetim ve raporlama değişti
Ekonomik entegrasyon düşük	Ekonomik entegrasyon yoğun	-Yerel düzenlemeler uluslararası ve entegrasyon temelli
Mali suçlar sınırlı ve yerel	Mali suçlar yoğun ve yerel	-Bağımsız denetim önemi arttı -Bilgi teknolojisinin kullanımı arttı

**Kaynak:** (Yılmaz, 2016: 10)

Finansal nitelikteki verileri, şirket faaliyetlerinin muhasebeye yansıyan kısmı oluşturmakta, şirketin geçmiş işlemlerine yönelik bilgiler ise finansal tablolarda yer almaktadır. Yatırım sahiplerinin erişim sağladığı bilgilerin çoğunluğunun geçmişe yönelik olması, geleceğe yönelik yol olmadığı yalnızca geçmiş gösteren ayna ile geleceği planlamaları istenmektedir (Drager, 2014: 43).

İşletme pay sahipleri ve yatırımcıların doğru kararlar alması için işletmenin yalnızca geçmiş faaliyetler ile değil, gelecekte sahip olacağı fırsatlar ve imkanlarıyla değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu durumda da finansal ve finansal olmayan bilgilere ulaşarak, bunlar arasında pozitif yönlü ilişki kurulması mümkün olmaktadır. Entegre raporlamanın ortaya çıkmasının temelde yatan nedeni budur. Entegre raporlamanın temel noktasında, yönetim tarafından finansal ve finansal olmayan bilgiler arasındaki ilişkilerin tutarlı bir şekilde açıklayabilme kabiliyeti bulunmaktadır (Krzus, 2011: 274).

Eccles ve Saltzman'a göre işletmelerin entegre raporu cazip bulmalarının iki sebebi bulunmaktadır. Birinci sebep, işletmeler açısından entegre raporun risk ve fırsatlara yanıt verebilir şekilde sürdürülebilir bir strateji ve sürdürülebilir toplum oluşturmanın temel unsur olmasıdır. İkinci sebep de tüm pay sahiplerinin tek rapordan mesaj almasına olanak sağlayıp, kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflığı artırmanın temel bir unsuru olmasıdır. Entegre raporlamanın ortaya çıkma sebepleri aşağıda belirtildiği şekilde ifade edilmektedir (Kaya, 2015: 116):

- İşletmenin değerlendirilmesinde bilgi kullanıcılarının yalnızca finansal ve sosyal sorumluluklarına yönelik tek ölçüt ile değerlendirilme yapılması,
- Sunulan mevcut raporların bölümleri arasında tutarsızlık olması, raporların gereğinden fazla uzun olmasına karşılık eksik bilgi sunması sebebiyle anlaşılabilirliği zorlaştırdığı,
- İşletmelerde finansal performansların geçmiş dönemlere dair bilgiler sunması ve bu bilgilerin geleceğe yönelik tahmin sunması,
- Sürdürülebilirlik raporlarının geleceğe yönelik olması ve ihtiyaç duyulan finansal bilgiler sunması,
- İşletme ile ilgili bilgi ihtiyacı olan kişilerin finansal ve finansal olmayan bilgileri tek raporda bulmak istemeleri,
- İşletme hedefleri ve sürdürülebilirliğin finansal verilerle desteklenmesi ve birlikte sunulmasının anlaşılır ve güvenilirliği artırma beklentisinin olması,

2010 yılından itibaren Güney Afrika’da hızla gelişen entegre raporlama, 2013 yılı sonlarında dünyanın ilk Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi’nin yayınlanmasına yol açmıştır. Güney Afrika, Profesör Mervyn King ve Nelson Mandela’nın oluşturduğu King Komisyonu’ndan başlayarak dünya çapında entegre raporlamanın geliştirilmesine büyük oranda katkı sağlamıştır (Buitendag vd., 2017: 1).

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)’nin ve GRI’ın Güney Afrika’da entegre raporlama uygulayan şirketlerde entegre oluşturulan iki ayrı çalışma ile işletmelerin entegre raporlamaya aşağıda belirtilen nedenler ile başlamaktadır (GRI, 2013):

- Benzer olarak işletmeler arasındaki iyi uygulamaları benimsemek ve paylaşmak,
- Sürdürülebilir odaklı iş dünyasının uyması gereken zorunlulukları yerine getirme konusunda entegre raporlamayı araç olarak kullanması,
- Entegre raporun yatırım sahipleri ile iletişim kurması ve finansman sağlaması (WBCSD, 2014).
- Departmanlar arasında iletişimin artırılarak entegre düşüncenin teşvik edilmesi,

- Şirketlerin değer yaratması ve önemli konularda performansa yönelik pay sahiplerine tek kaynak sunmak,
- Şirketlerin değer yaratımı ve önemli konulara yönelik performansına ilişkin pay sahiplerine tek bir kaynak sunulması,
- Entegre raporlama, sürdürülebilirliğin iş yapma şekline dönüşüme uğradığı şirketlerde sürecin mantıklı ve doğal sonuçlarının olması,

#### **4.4. Entegre Raporlama Tarihsel Gelişim Süreci**

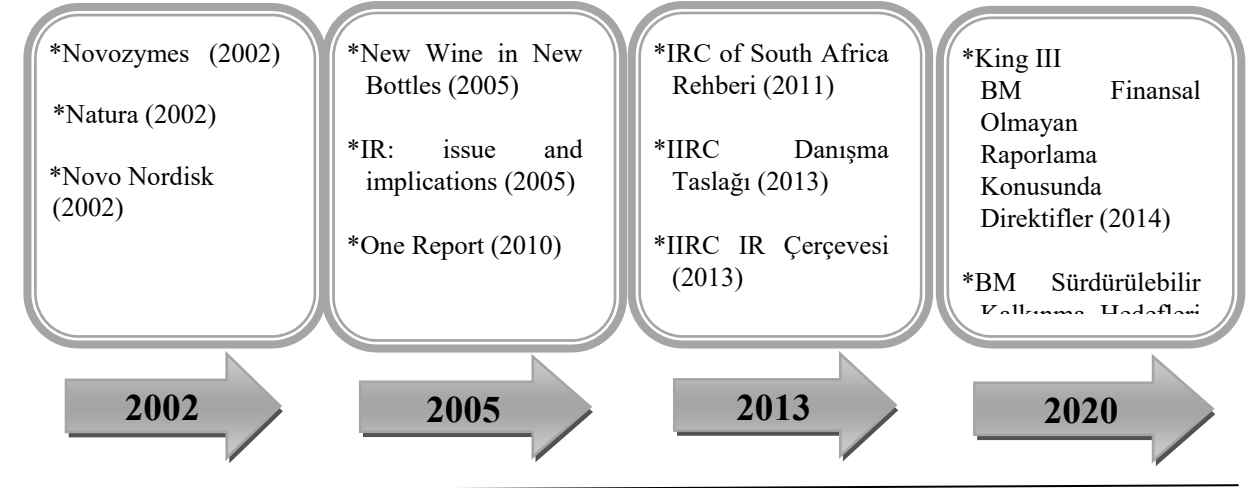
Entegrenin ilk kullanımı 2 Haziran 2005'te Business for Social Responsibility'de "New Wine, New Bottles: The Rise of New Non-financial Reporting" başlıklı Novo Nordisk'in "Entegre edilmiş, Dengelenmiş ve Dürüst Raporlamasının" ele alındığı Allen White'in çalışmasıdır. Bu çalışmada White (2005), Novo-Nordisk'in 2004 yılına ait faaliyet raporu bölümlerine ilişkin açıklama yapmış, bu raporu yeni nesil raporlaması olarak belirttiğini ifade etmiştir (Yüksel, 2017: 36-37).

2005 yılında Vancity tarafından desteklenen Solstice Sustainability Work Inc. tarafından "Integrated Reporting: Issues and Implications for Reports" başlıklı 16 sayfalık bir çalışma yayınlanmıştır. Bu çalışma, entegre raporlamayla ilgili konuları açıklayabilmek ve işletmelerin entegre rapor hazırlama uygulamalarını iyileştirmek amacıyla yapılmıştır (Yüksel, 2017: 140).

Entegre raporlama olarak ilk genel konsept Güney Afrika'dan başlamıştır. Güney Afrika'dan sonra ise Almanya, Fransa, Brezilya ve İngiltere'ye gelmiştir. Entegre raporlama Güney Afrika'nın tam demokrasiye geçişiyle başlamıştır. Başkan olarak yeni seçilen Nelson Mandela Güney Afrika işletmelerine duyulan güvenin az olması nedeniyle işletmelere ve kuruluşlara olan güvenin artması ile işletmelerin daha şeffaf, eşitlik ve bilgi paylaşımına teşvik etmek için eski Yargıtay hakimi Mervyn King'i kurumsal yönetim ilkelerini araştırmak adına King komitesini kurması için yetkilendirmiştir. Entegre raporlamayla ilgili önemli çalışmalar yapmış olan akademisyenler entegre raporlamanın başlangıcıyla ilgili önemli bilgiler verir. Entegre raporlamayla ilgili King III Kodu, King IV Kodu, GRI, IFAC ve IoDSA tarafından yapılan çalışmalar oldukça önemlidir (Yüksel, 2017: 141).

Dünyada ilk kez 2010 yılında Güney Afrika'da borsaya kote edilen işletmelerin entegre rapor yayınlamaları ve yayınlamayan kişilerin de yayınlamadıklarını açıklamaları zorunlu kılınmıştır (Öztürk, 2019: 6).

Eccles ve Krzus (2015: 31-32), işletmelerde entegre rapor anlayışının anlam ifade etmesi ve arka arkaya olan etkileşimini dört aşamada aşağıdaki tabloda belirtmiştir.



Şekil 4.2. Entegre Raporlamanın Gelişimi

Kaynak: (Eccles vd., 2015: 32)'den uyarlanmıştır.

King komitesi tarafından 2016 yılında kurumsal yönetim raporunun IV. Taslak versiyonu paylaşıldı ve 2017'den sonra raporlama taslağı geçerlilik kazanmıştır. Güney Afrika'nın IR konusundaki kılavuzun son versiyonu, "kural tabanlı" bir yaklaşımdan ziyade "sonuca dayalı" bir yaklaşıma odaklanmaktadır. Entegre yaklaşıma gelince, King IV raporu ve IIRC tarafından sağlanan ilkeler bütünlüklü düşünme yaklaşımı ile uyum içindedir (Vivien Beattie, 2017: 154).

#### 4.4.1. Dünyada Entegre Rapor ve İlgili Kuruluşlar

Entegre raporlama ülkelerin çoğunda gönüllülük esaslı uygulamadır (Sierra-Garcia vd., 2015: 287). Ancak, 2009 yılında Güney Afrika'da King Kanunu'na dayanarak çıkarılan Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası'na tabi olan şirketlere 1 Mart 2010'tan sonra entegre rapor hazırlama zorunlu kılınmıştır (Krzus, 273).

Entegre raporlama, işletmelerde önemli olan tüm bilgiler arasında bağlantı kurmaktadır. Günümüzde birçok işletme sosyal ve çevresel verileri kolaylıkla sağlamaktadır. Ancak, verilerin finansal veriler ile birlikte entegre edilmesi ve tüm verilerin tek raporda toplanması konusunda zorluk çekilmektedir (Thomas vd., : 2016: 21).

Entegre raporlamayı gönüllülük temelli şekilde başarıyla uygulamayan ve ismini tüm dünyaya yayan şirketler de bulunmaktadır. Bu şirketlerden biri, Amsterdam merkezli Royal Philips Electronics'dir. 2008 yılında ilk olarak faaliyet raporunda finansal ve sürdürülebilirlik raporlarını entegre rapor olarak modernize etmektedirler. Entegre rapor sistemini benimseyen şirketler, düşük maliyet, artan verimlilik ve gelişmiş iletişim de dahil üç faktöre bağlıdır. Entegre rapor şirket yöneticilerine, içeride ve dışarıda şirket için hizmet vermektedir (Eccles ve Saltzman, 2011: 60).

Yaklaşık 13 yıl önce entegre rapor düzenleyen ilk şirketin Danimarkalı biyosanayi ürünleri şirketi Novozymes olduğu belirtilmektedir. Daha sonra ise 2003 yılında Brezilya Kozmetik Şirketi olan Natura Cosméticos entegre rapor yayınlamıştır. 2004 yılında bunu takiben Danimarkalı sağlık bakım şirketi Novo Nordisk entegre rapor yayınlamıştır. Günümüzde Avrupalı şirketler entegre rapor yayınlamakta ve bir kısmı da entegre web siteleri kurmaktadır. Son yıllarda ABD' de Electric Power, Pfizer, United Technologies Corporation ve Southwest Airlines şirketleri de entegre rapor yayınlayan şirketler arasındadır (Eccles and Serafeim, 2011: 1).

Almanya'da BASF, Fransa'da AXA, İsveçte Novartis ve Hollanda da Van Ganswinkel Group şirketleri entegre rapor yayınlayan entegre rapor şirketleri arasındadır (Kargın vd., 2013: 29).

ABD'de sürdürülebilirlik ve finansal raporlarını entegre şekilde düzenleyen S&P 500 şirket listesi ve isimleri aşağıda belirtilmiştir (IIRC, 2013: 41).

- American Electric Power (AEP)
- Clorox
- Eaton
- Ingersoll Rand
- Pfizer
- Southwest Airlines
- Dow Chemical

#### 4.4.1.1. Güney Afrika Yönetim Enstitüsü

Güney Africa Yönetim Enstitüsü (IoDSA) 1960 yılında Institute of Directors in London tarafından kurulan Güney Afrika Yeterlilik Kurumu (SAQA) tarafından tanınan ve kar amacı gütmeyen kurumlarda kurumsal yönetimin benimsenmesini teşvik eden, güvenilirliğini artırma ve koruma amacına kurulan bir kurumdur. IoDSA'nın misyonu “*Düşünce liderliği ve akran etkileşimi için bir platform sağlayarak yönetim görevlerinden sorumlu olanları desteklemek ve geliştirmek*” olarak belirtilmiştir (IODSA, 2012).

IoDSA'nın stratejik amaçları aşağıdaki gibidir (IODSA, 2018):

- Sürdürülebilir bir şekilde organizasyonel büyümeye ulaşmak,
- İyi yönetim ilkeleri geliştirmek ve iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak ve desteklemek,
- Mesleğini geliştirmek isteyen yöneticiler için profesyonel bir kurum olarak hizmet sunmak,
- Kararlı ve sadık bir üyelik tabanı oluşturarak etki ve erişimini geliştirmek ve desteklemek,
- Bütün kurumlarda başarılı yönetmen sayısının artması için akademik fırsatlar sunmak,
- Güvenilir ve görünür bir marka haline gelebilmek,
- Benzer düşünceleri olan profesyonel meslek kurumlarının iş birliği için merkezi kurum olarak hizmet,
- Kurumsal yönetim ve liderlik alanında bir rol modeli olarak hizmet sunmaktır.

IoDSA Güney Afrika'da yönetim ile ilgili 4 King raporu ve kodunu yayınlayan ve bunun sahibi olan kurum olarak bilinmektedir ve King Komitesi'nde sekreteryanın yönetim ile ilgili rolünü yerine getirir. 1992 yılında Prof.Mervyn King, IoDSA tarafından Güney Afrika'da kurumlarda olan güvensizliği azaltabilmek ve şeffaflığı arttırabilmek için kurumsal yönetim ile ilgili rehber hazırlamakla görevlendirilmiştir. Kurumsal yönetimde King komitesi IoDSA tarafından 1993 yılında kurulmuş ve 1994 yılında kurumsal yönetimde King I raporu yayımlanmıştır. Uluslararası düzeyde kurumsal yönetim konusunda en kapsamlı rapor olarak kabul edilmiştir. Daha sonra King I'de birtakım düzenlemeler yapılarak sürdürülebilirlik, Yönetim kurulunun rolü ve Risk yönetimi ile ilgili eklemeler yapılarak, 2002 yılında

IoDSA'nın "Sandton Convention Center"deki konferansında 700 kişinin katılımı ile King II raporu yayımlanmıştır. King II raporunun ardından 2009 yılında kurumsal yönetim ile ilgili King III raporu yayımlanmıştır ve bu raporda Entegre Raporlama'ya yer verilmiştir. 2016 yılında Uluslararası Entegre Raporunun ilkelerini içeren King IV raporu yayımlanmıştır (Yüksel, 2017: 52).

#### **4.4.1.2. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu**

IFAC, 2009 yılında GRI ve A4S iş birliği ile "Governance & collaboration: Establishing an International Integrated Reporting Committee" formunda Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin kurulmasına katkıda bulunmuştur ve daha sonra Entegre Raporlama çerçevesinin hazırlamasına birçok katkı sağlayarak ve gelişmesine öncülük etmiştir (Yüksel, 2017). Enternasyonel platformda entegre raporlama yaklaşımının geliştirilmesi Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative – GRI) ve Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants – IFAC) nun Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council- IIRC) ni kurmasıyla oluşmuştur. Uluslararası Maliyeciler Federasyonu'nun (IFAC) öncülüğünde art arda düzenlenen toplantılardan sonra kurulmuş olan "uluslararası entegre raporlama çerçevesi" framework 2013 yılında yayınlanmıştır (Solak, Seçkin ve Gönen, 2017: 169).

#### **4.4.1.3. Küresel Raporlama Girişimi (GRI)**

1997'den beri GRİ sürdürülebilir raporlamada öncül olan bağımsız bir uluslararası organizasyondur. Amacı kurumlarda sürdürülebilirliği desteklemek ve onunla ilgili standartları oluşturmak ve yayımlamaktadır (GRI, 2020).

GRI 'nin vizyonu insanlığı ayağa kaldıran ve yaşantının bağlı olduğu kaynakları geliştiren küresel bir topluluk olmaktır. Misyonu da herkes için sosyal, çevresel ve ekonomik faydalar sağlayan kararları güçlendirmek ve desteklemektir. GRI, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin kurulmasına ve Entegre Raporlama gelişiminde destekte bulunan kuruluşlardan biridir (GRI, 2020).

GRI, amaçlarına ulaşabilmek için 4 önemli alan belirlemiştir. Bunlar (GRI, 2018):

- 1. Sürdürülebilir kalkınmanın geliştirilmesi için standartlar ve çerçeve yaratmak:** Sürdürülebilirlik ile ilgili gelişmelerde piyasadaki pay sahipleriyle bağlantı kurarak bu gelişmeler hakkında tutarlı açıklamalar sunma konusunda lider konumunda olmak

2. **Sürdürülebilirlik görünümünü uyumlu hale getirmek:** Sürdürülebilirlik raporlama standartları ve kapsamını oluşturmak için GRI 'yi merkezi bir kuruma dönüştürmek, vizyon ve misyonu çerçevesinde ortaklık ve iş birliği imkanları doğrultusunda seçim yapmak.
3. **Etkin ve verimli sürdürülebilirlik raporlaması:** GRI Standartları çerçevesinde kaliteli açıklamalarda bulunarak raporlama yükünü azaltıp karar alma evresinde rol alan etkili raporlama süreçleri hakkında araştırmalarda bulunmak.
4. **Performansı iyileştirilmesi için sürdürülebilirlik bilgilerinin verimli kullanılmasını sağlamak:** Borsalar, politika düzenleyiciler ve yatırım sahipleri ile şeffaflığa ulaşma ve etkili bir raporlama sağlayabilmek için çalışmalar yapmak,

#### **4.4.1.4.Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi (IRCSA)**

IRCSA, Mayıs 2010'da Güney Afrika'da kurulan kar amacı gütmeyen bir dernektir. IRCSA 'nin ulusal bir kurum olarak rolü, teknik bilgi ve rehberlik, konferanslar aracılığıyla Güney Afrika'da entegre raporlama ve entegre düşünce ile ilgili konularda yönlendirme sağlamaktır (IRCSA, 2020).

IRCSA 'nin amaçları:

- Komite tarafından Entegre Raporlama ile ilgili en iyi olması gereken düşüncelerinin tanınmasını ve kabul edilmesini sağlamak,
- Bir işletmenin faaliyetleri ile ilgili entegre raporlamanın çevresel, sosyal ve ekonomik taraflarını açıklamak, duyurmak ve kabullendirilmesine dair çalışmalar yapmak,
- IRCSA ve Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi iş birliği ile entegre raporlamanın yönetim raporunda, King kodunda vurgulanan noktalara dikkat ederek uluslararası düzeyde yaygınlaşmasını sağlamak.

IRCSA' nin Mayıs 2010'da kurulmasının nedenlerinden biri Güney Afrika'da King III raporunun ilkelerine göre borsaya kote olan tüm işletmelerin, bu kurallara uyması aksi takdirde açıklama zorunluğudur. IRC'nin hedefi, listelenen işletmelere entegre raporu

hazırlamalarında yönlendirme yaparak yardımcı olmaktadır. IRC, King III'ün ilkelerine dayanan entegre bir rapor için bir çerçeve geliştirmeye yardımcı olmuştur (IRCSA, 2020).

#### **4.4.1.5. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)**

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi, dünyada entegre raporlama ile ilgilenen, onun gelişmesi ve benimsenmesine yardımcı olan bir kurum olarak 2009 yılında GRI, A4S ve IFAC iş birliği ve çalışması sonucunda 2010 yılında kurulmuştur. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) düzenleyiciler, yatırımcılar, işletmeler, standart belirleyiciler, muhasebe mesleği ve sivil toplum kuruluşlarının kurumsal rapor yayımlamalarında değer yaratma ile ilgili iletişimi teşvik eden küresel bir birliktir. IIRC misyon olarak özel sektör ve kamu alanında entegre raporlamayı faaliyetlerde benimsetmektir. IIRC 'in vizyonu ise kuruluşun sermaye dağıtımı ve kurumsal davranışı, finansal istikrar ve sürdürülebilirliğin hedeflerine entegre raporlama çerçevesinde hareket edilmesini sağlamaktır (IIRC, 2018).

#### **4.5. Türkiye'de Entegre Rapor ve İlgili Kuruluşlar**

Türkiye de dünya ekonomisinde payı olan bir ülke olarak entegre raporlama gelişiminden etkilenmektedir. Dünyada entegre raporlama gelişimi ve benimsenmesi sürecinde Türkiye'de bu konu önem kazanmıştır ve entegre raporlamaya yönelik çalışmalar 2011 yılında başlamıştır. 2011 yılında entegre raporlama ile ilgili çalışma grubu olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) iş birliğiyle, entegre raporlama ile ilgili farkındalık yaratma amacıyla kurulmuştur. TKYD Türkiye'de, IIRC 'nin iletişim noktası olarak çalışmaya devam etmiştir. Türkiye'den IIRC 'ye katılan ve entegre raporlama hazırlamak için üyelik alan ilk işletmeler Garanti Bankası ve Çimsa olmuş, 2013 yılında IIRC 'ye katılmışlardır. 21 Ekim 2015 yılında "Entegre Raporlama Türkiye Ağı" kurulmuştur. Türkiye'nin 2015 yılında G20 Başkanlığı döneminde B20 Bilgi Ortağı olarak seçilen ARGE Danışmanlık ve C20 Yönetişim Çalışma Grubu üyeliği yapan Argüden Yönetişim Akademisi'nin katkılarıyla Entegre Raporlamanın G20 liderlerine sunulan öneriler arasına alınması sağlanmıştır. Entegre raporlama ile ilgili ilk Türkçe rehber ve literatür taraması 2015 yılında TÜSAİD yayını olarak, Prof. Dr. Güler Aras ve Gaye Uğur Sarioğlu'nun ele almasıyla "Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama" adıyla yayımlanmıştır. Bu rehberde entegre kurumsal raporlamanın gelişimi, entegre rapor kavramı, uluslararası entegre rapor çerçevesi, faydaları ve riskleri ile dünya örnekleri ile tartışılmıştır. 2016 yılında Argüden Yönetişim Akademisi Türkiye'de ilk entegre raporlama yayımlayan kurum olmuştur ve 2015 yılı faaliyet raporunu Entegre Raporlama Çerçevesi 'ne göre

hazırlamıştır. Entegre raporunun kuruluşu 2017 yılı şubat ayında Borsa İstanbul'da yapılan gong töreni ile duyurulmuş ve önemi ile ilgili vurguda bulunulmuştur. 14-15 Kasım 2017'de Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği tarafından düzenlenen Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği Kongresi'nde, entegre raporlama ile ilgili panel düzenlenmiştir. 2018 yılında Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) sisteminde, işletmelerin "Genel Bilgi" Formlarına "Entegre Rapor" bölümü eklenmiş ve KAP 'ta ilk entegre rapor Garanti Bankasının entegre raporu olmuştur. Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) 19 Eylül 2018'de Londra 'da imzalanan protokol ile Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin resmen partneri olmuş ve dünyada entegre raporlama ile ilgili gelişmeler ve düzenlemelere yönelik katkıda bulunmuştur. 2015 yılından bu yana Entegre Raporlama ile ilgili birçok etkinlikler ve konferanslar düzenlenmiştir (ERTA, 2020).

#### **4.5.1. Türkiye'de Sektörel Açından İlk Entegre Rapor Yayımlayan Kurumlar**

Türkiye'de sektörel açıdan ilk entegre rapor yayımlayan kurumlar aşağıdaki gibidir (ERTA, 2020):

- Argüden Yönetişim Akademisi 2015 yılı raporu ile ilk entegre rapor yayımlayan sivil toplum kuruluşu oldu,
- TSKB Türkiye Sınai Kalkınma Bankası 2016 yılı entegre raporu yayımlayarak Türkiye de ilk kez entegre rapor yayımlayan finans kurumu oldu,
- Çimsa Türkiye'de ilk kez 2016 yılında Entegre faaliyet rapor yayımlayarak ilk entegre rapor yayımlayan reel sektör işletmesi oldu,
- Garanti Bankası 2017 yılı entegre raporu yayımlayarak Türkiye'de ilk entegre raporu yayımlayan mevduat bankası oldu.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksinin oluşturulmasıyla birlikte, Türkiye'deki şirketlerin sürdürülebilirliğe dair farkındalıklarının hızlı bir şekilde arttığını söylemek mümkündür. Sürdürülebilirliğe önem veren ve sürdürülebilirlik raporlaması yapan kurumların entegre raporlamaya çok daha fazla ilgi gösterdiği görülmektedir. Bunun dışında da entegre rapor hazırlayan işletmeler, raporu hazırlamanın bilhassa sürdürülebilirlik risklerinin farkında olarak daha iyi risk analizi yapma imkanı elde etmelerine, farklı faaliyet alanlarındaki performansların birbiriyle ilişkilendirilmesine ve kısa vadeli planlar yerine daha ileriye dönük, uzun vadeli bakış açısının desteklenmesine katkı sağladığını belirtmişlerdir (ACCA, 2019: 37).

Tablo 4.3.'te Türkiye'de sektörlere göre entegre rapor yayımlayan şirketler belirtilmiştir.

**Tablo 4.3. Türkiye'de Yayınlanan Entegre Raporlar**

	Sektör	Kurum/Kuruluş	Entegre Rapor Yayınlanan Yıl					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
Denetleyici Kuruluşlar	Denetleyici Kuruluşlar	Borsa İstanbul			+	+	+	
Kamu Kurumları	Bankacılık Sektörü	Vakıfbank					+	+
		Ziraat Bankası					+	
	Eğitim Sektörü	YTÜ Finansal Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi			+			
		Yıldız Teknik Üniversitesi				+		
Özel Sektör-Şirket	Bankacılık Sektörü	Garanti BBVA			+	+	+	+
		Türkiye İş Bankası				+	+	
		Türkiye Sınai Kalkınma		+	+	+	+	+
		Yapı Kredi					+	+
	Çimento Sektörü	Adana Çimento		+		+	+	
		Aslan Çimento		+		+	+	
		Çimsa		+	+	+	+	
		Nuh Çimento			+	+		
	Demir-Çelik Sektörü	Oyak Maden Metalürji Grubu					+	
	Denetim Sektörü	Mazars Denge					+	
	Kimya Sektörü	Aksa Akrilik					+	
	Sigorta Sektörü	Allianz Türkiye					+	
Telekomünikasyon Sektörü	Turkcell						+	
Sivil Toplum Kuruluşları	Sivil Toplum Kuruluşları	Argüden Yönetişim Akademisi	+	+	+	+	+	+
		Darüşşafaka Cemiyeti						+
		Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV)				+	+	
Yerel Yönetimler	Yerel Yönetimler	Kadıköy Belediyesi				+		

Kaynak: (ERTA, 2021)

#### 4.5.2. Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)

21 Ekim 2015 yılında TÜSAİD tarafından yayımlanan entegre raporlama rehberinden sonra tanıtım amacıyla bir konferans düzenlenmiş ve Türkiye'de entegre raporlama ile ilgilenen bir kurum olarak Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) kurulmuştur. Temelde

amacı; entegre raporlama ile entegre düşünceyle ilgili ulusal düzeyde farkındalığı yaratmak, kurumların kapasitesini geliştirerek çerçeveye göre iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlamaktır, bu amaç doğrultusunda ulusal ve uluslararası alanda kamu, özel sektör, sivil toplum ve akademik kuruluşlarla iş birliği yaparak entegre düşüncenin ve entegre raporlamanın tüm kurum ve kuruluşlarda yaygın hale gelmesinin desteklemesini amaçlamaktadır. 19 üyesi bulunmaktadır. Prof. Dr. Güler Aras, ERTA'nın başkanı ve bağımsız kurucu üyesi olup, TÜSİAD, TKYD, IIRC Türkiye Büyükelçisi, Borsa İstanbul, Global Compact Network Türkiye, Argüden Yönetişim Akademisi, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD), Garanti Bankası ve Çimsa yürütme kurulunu oluşturmuştur. Ayrıca Türkiye'de 2004 yılında kurulan sürdürülebilirlik kalkınma Derneğinin 2016 yılından beri Entegre Raporlama Türkiye Ağı'nın sekreteryasını yürütmektedir (ERTA, 2020).

ERTA çalışmalarını ilerletebilmek için 3 komiteden oluşmaktadır (ERTA, 2020):

- 1. Farkındalık komitesi:** Farkındalık komitesi, entegre düşünce ve raporlamanın uygulanmasına yönelik çalışmalarda bulunur ve ülkedeki kanun ve mevzuatlarda yer alması için çaba gösterir ayrıca gelişmeler ile ilgili yetkili kurumlara bilgi aktarımında yardımcı olur.
- 2. Eğitim komitesi:** Entegre düşünce ve raporlamaya yönelik eğitim komitesi IIRC ile birlikte çalışmakta olup, eğitimler düzenleyerek entegre düşüncenin benimsenmesine katkı sağlar.
- 3. Uygulama komitesi:** Entegre raporlamanın en iyi şekilde uygulanması için çalışır ve bu konu ile ilgili işletmelerle iletişime geçerek gelişim için belirlenen ihtiyaçlar için gerekli yardımlarda bulunur. Uygulama komitesi yürütme kurulu (Borsa İstanbul, TÜSİAD, Çimsa ve Garanti Bankası) nun verdiği görevleri yerine getirmektedir.

#### **4.6. İyi Kurumsal Yönetimin Uygulanmasında Entegre Raporlamanın Katkıları**

İyi kurumsal yönetim artan paydaş katılımı ve sürdürülebilirliği bir araya getirerek birbirine bağlaması sonucu entegre raporlamanın ayrılmaz parçası konumundadır (Fernandez-Feijoo, Romero, ve Ruiz, 2014: 55).

Jhunjhunwala (2014)'e göre, kurumsal yönetimin gelişebilmesi ve işletmelerin bu doğrultuda karar almaları sonrasında, alınan kararların finansal raporlamaya bağlanması, stratejik karar mekanizmasını gerektirmekte olup, bu mekanizmanın ayrılmaz parçası olarak

entegre raporlama çerçevesi görülmektedir. İşletmelerin finansal ve finansal olmayan performanslarını tek raporda birleştiren entegre raporlama, bir tek finans sağlayan kişilere değil tedarikçi, müşteri, hükümet, çalışan ve yerel toplum dahil tüm pay sahiplerine hizmet sunanlara işletme değerini ne şekilde zirveye çıkardığını göstermektedir (Jhunjhunwala, 2014: 73).

Kurumsal yönetim anlayışı ile ilerlemeye çalışan işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk gereğince sürdürülebilirlik ve finansal raporlarını beraber açıklamaya başlamışlardır. Entegre raporlama, işletmenin çevresel ve sosyal etkilerinin iyi biçimde anlaşılması, itibar sağlama, ekonomik olan ve olmayan başarıları arasında ilişkinin kurulması gibi birçok fayda sağladığı görülmektedir (Aydın, 2015: 67).

Roth (2014)'a göre işletmelere entegre raporlamanın temel yararı, işletmenin uzun vadede sürdürülebilirliğini değerlendirme noktasında entegre düşünceye yol açması ihtimalidir. İşletmelerin sosyal, çevresel ve yönetsel verileri finansal veriler ile birleştirmesi, işletmeleri yakın zamandaki sonuçlara odaklamak yerine uzun zamandaki kararların sermaye üzerindeki etkilerini göz önüne almaktadır (Roth, 2014: 64).

Güçlü bütünleşik raporlama, yöneticilerin ve işletme üst düzey sermaye sahiplerinin yönetime katılması, soruşturmanın süreci, rapor ekibinin düzenlenmesi, mevcut veya yeni yönetim sisteminin bir parçası olarak raporlamanın oluşturulması ve kullanılması ile rapor sonuçlarının etkin şekilde iletilmesi şeklinde sıralanabilmektedir. Bu şekilde ülke veya bölge, düzenleme ve politika konularında önemli rol almaktadır (Aujirapongpan ve Chanatup, 2015: 59).

Gün geçtikçe işletmelerin sayısının artması, işletmenin geleneksel kar artırımı amacından daha geniş tanıma doğru ilerledikçe, entegre raporlamanın rolü artmıştır (Hiller, 2013: 295). İşletmelerin sayısı artan pay sahiplerinin talepleri ve genel olarak değişen taleplerine göre esnek ve uyarlanması mümkün olmaktadır (Garriga, 2014: 506), (James, 2013: 20). Bu bağlamda, işletmelerde önemli konumda olan entegre raporlamanın işletme ve yatırımcı kuruluşlar gibi kesimlere faydaları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Entegre raporlama finansal verileri yönetsel, sosyal ve çevresel veriler ile birleştirerek verilerin daha bütüncül olarak sunan yaklaşımdır. Entegre raporlama işletmelerin nasıl bir değer yarattığını hem üst yönetim hem de tüm çalışanlar ve işletmenin tüm pay sahipleri tarafından daha iyi şekilde anlaşılmasına katkı sağlar. Bu şekilde entegre raporlama,

işletmelerin ve pay sahiplerinin daha sağlıklı bilgiye dayanarak karar almalarına yardımcı olmaktadır (TÜSİAD, 2015: 45).

Günümüz koşullarında işletme performanslarının yalnızca elde edilen karla değerlendirildiği günlerin hızlı bir şekilde geride kaldığı görülmektedir. Yatırım sahiplerinin işletmelerde sosyal, çevresel ve yönetsel risk ve belirsizliklerin işletme sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediğini görmesi sonucu işletmelerin finansal olmayan performanslarına yönelik bilgi talep etmeye başlamışlardır. Bu durum işletmelerin finansal raporlamalarının yanı sıra finansal olmayan raporlamaya geçmelerine yol açmıştır. İşletmeler artık günümüzde kurumsal yönetim uyum beyanı, sürdürülebilirlik raporları, kurumsal sosyal sorumluluk raporu gibi finansal bilgilerin daha geniş kapsamlı ve detaylı bilgiler içeren raporlar sunmaya başlamışlardır (TKYD, 2021).

#### **4.7. Entegre Raporlamanın Faydaları**

Entegre Raporlama sadece bir raporlama türü değil, entegre düşünmek ve sorumlu iş ile ilgilidir. Entegre raporlama; “entegre düşünmek, planlamak ve yönetmeye olan ihtiyaçtan kaynaklanan bir faydadır” (Black Sun PLC, 2014). Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi’ne göre entegre rapordan, kurumun zaman içinde değer yaratmasını sağlayabilen paydaşlar; (kredi verenler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, yerel toplumlar, iş ortakları, düzenleyiciler, yasa koyucular ve politika koyucular) yararlanmaktadır (IIRC, 2013).

KMPG ’ye (2012) göre Entegre Raporlama aşağıdaki konuların güncel uygulamalarına bir yenilik katmaktadır:

- Finansal ve finansal olmayan performansı tümleşik performans olarak ölçülebilmektedir.
- Uzun dönemli bakış açısıyla kısa, orta ve uzun dönemde yaratılacak olan değer nasıl ve nelerden etkilendiğini ortaya koymaktadır.
- Kurumsal bilgiyi, iş modeline uyumlaştırarak kurum performansını stratejik hedefleriyle ilişkilendirmeyi, şeffaflık ve hesap verebilirliği gerçekleştirmektedir.

Yukarıda yer alan açıklamaya göre entegre raporlama, kuruluşun tümleşik performansını değerlendirerek kısa, orta ve uzun vadede kuruluşun yaratacağı değer sürecinin nasıl ve nelerden etkilendiğini açıklar ve ona yönelik stratejisini ve hedeflerini birbiriyle ilişkilendirerek daha şeffaf bir şekilde bilgi sağlar.

Entegre raporlama, finansal istikrar ve sürdürülebilirlik gibi büyük zorlukların üstesinden gelmekte, ikisini aynı zamanda açıklamakta ve entegre rapordan kuruluşlar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar olmak üzere üç ana kategori faydalanmaktadır (IIRC, 2013).

#### **4.7.1. Kuruluşlar Açısından Faydaları**

Entegre rapor hazırlama, kuruluşlar için yeniden yapılanma ve öğrenme süreci olarak bilinmektedir. Entegre raporlama iş faaliyetlerinin etkilediği önemli konulara dikkat ederek, etkileri hesaplar, onunla ilgili veri toplayarak, risk ve fırsatları belirler ve ona göre kurum stratejisini ortaya koymaya yardımcı olur. Sonuçta kurum performansının daha kaliteli ve iyi olmasına neden olur. Bu faydaların yanı sıra aşağıda belirtilen faydalar bulunmaktadır. Bunlar (Black Sun ve IIRC, 2014):

- Finansal ve finansal olmayan verilerin birleştirilmesini ve kuruluş stratejisinin daha tümleşik yönelimini sağlar.
- Entegre raporlama bir kuruluşun karar alma mekanizmasını artırır ve kurumun çeşitli faaliyet alanlarındaki performansını birleştirmiş olup, faaliyetlerin yönetim tarafından daha iyi takip etmesine yardımcı olur ve yönetimle üst yönetimin iş birliğine ve sonunda daha iyi neticeye ulaşmasına neden olur.
- Kuruluşun değer yaratma konusunu daha geniş bir bakış açısıyla ele alır ve stratejileri, kaynakların dağılımının ve yönetiminin bu değere uyum sağlamasına imkan sağlar.
- Entegre raporlama sayesinde, kuruluşlar ekonomik riskler ve sürdürülebilirlik risklerini eş zamanda görebilme ve daha iyi risk analizi yapabilme kabiliyetini elde ederler.
- Finansal olan ve olmayan verilerin birbirinden ayrı analiz edilmesini ve maliyetlerin artmasını önler.
- Kuruluşta sürdürülebilirlik konularının ve kurumsal yönetimde olan karar alma mekanizmasının birbirleriyle entegre edilmesini sağlar.
- Farklı departmanlar arasında iş birliğini artırır, işlerin mükerrer olmasını önler, zaman ve maliyet tasarrufu sağlar.
- Kurumda yenilik ve inovasyonun daha çok gelişmesini teşvik eder.

- Kurum paydaşlarının faaliyetlere daha çok katılımını sağlayarak, onların beklentilerinin daha iyi anlaşılmasına neden olur.
- Kuruluşun çalışanlarıyla ilişkisini güçlendirir ve ortak hedefleri belirlemeye imkan sağlar. Yaratılan değeri onlara aktararak, çalışanlar açısından yenilik inovasyon ve onların işletmeye bağlılığını artırır.
- İşletmenin olumlu ve olumsuz performansını açıklayarak, paydaşların güvenini ve marka değerini artırır.
- Şeffaflık ve hesap verebilirlikle birlikte yüksek kalitede raporlama kurumu olan güveni artırarak, daha kolay finansman erişimini sağlar.
- İnovasyon ve yenilikle maliyetin azalması ve değer artmasıyla kurumun rekabet ortamında daha etkin olmasını sağlar.

#### **4.7.2. Yatırımcılar Açısından Faydaları**

Finansal krizler ve ondan doğan nedenlerden dolayı yatırım sahipleri yatırım yapmayı düşünürken, finansal riskler dışında finansal olmayan riskleri ve bu riskleri kurumların nasıl yönettiği, aynı zamanda nasıl değer yarattığını bilmek durumundadırlar. Bu durum ile ilgili birçok finansal, sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim raporları yayınlanmakta ancak yatırım sahipleri raporların birbirine ilişkilerini anlamakta ve karşılaştırabilmelerinde sıkıntı çekmektedir. Bu durumda iş modeli geliştirmede ve sürdürülebilirliği stratejiye bağlayan uzun vadede paydaşlara değer sağlayabilen kurumlara her zaman rastlamak mümkün olmamaktadır. Yatırımcılar entegre rapor aracılığıyla işletmeler ile ilgili bilmek istedikleri tüm bilgileri ve işletme değerini bütün bir şekilde elde edebilirler (Hamrah, 2019: 31).

Yatırımcı açısından bakıldığında, yalnızca finansal sonuçlar işletmenin genel durumu hakkında fikir sahibi olmak için yeterli değildir. İşletme hakkında genel bakış açısı ve faaliyetleri ile ilgili bilgi sahibi olabilmek için sürdürülebilirlik, raporlar ve faaliyetlerin çevre üzerinde etkisi ve sosyal sorumluluk konularında bilgi sağlamalıdır. Yatırım sahiplerinin git gide daha fazla çevresel ve sosyal açıdan yönetim bilgilerini önemseyişinin ortaya çıkmasıyla birlikte, finansal olmayan verilere yönelik piyasa ilgisini işletme daha fazla finansal olmayan bilgileri açıklamaya yönelerek artırmıştır (Eccles, vd., 2011: 127).

Harvard Business School'dan George Serafeim'in yaptığı araştırmada entegre rapor yayımlayan kurumların hisselerini uzun süreli olarak bulunduran yatırımcıların oranının

arttığı ortaya çıkmıştır. Serafeim 2002-2010 yılı arası Amerika Birleşik Devletleri'nde entegre rapor hazırlayan halka açık işletmeleri, yatırım sahipleri açısından analiz edildiğinde bu yıllar arasında, bünyesinde uzun vadeli hisse bulunduran işletmelerin yatırımcı oranının artmakta olduğunu bu süreçte kısa vadeli hisse bulunduran yatırım sahiplerinin ise sayısında azalma olduğu tespit edilmiştir. Entegre rapor yerine sürdürülebilirlik raporu yayımlayan işletmelerin yatırımcı açısından analiz eden çalışmada yukarıda belirtilen aynı sonuç elde edilememiştir (Serafeim, 2015: 20).

Çoğu yatırımcı ve paydaş, sürekli olarak, diğer piyasa katılımcılarına karşı rekabet avantajı sağlayabilecek değerli bilgi arayışı içine girmişlerdir. Dolayısıyla, şirketlerin ve kuruluşların raporlarında daha fazla bilgiyi açıklama düzeyi gerekliliği, entegre raporlamayı uygulamak için bir gereksinim haline gelmiştir. Kısaca entegre rapor yatırımcılara yukarıda belirtilen faydaların yanı sıra aşağıdaki konularda da yararlı olmaktadır (Oprisor, 2015: 483):

- Kurumsal raporlamada verilerin daha kaliteli sunulmasında, bağlantılı olmasında, yatırımcıların ihtiyacı olan ve dikkatini çeken konuların belirmesinde faydası olur.
- Yatırımcılara tümleşik şeffaf ve güvenilir çerçevede karşılaştırılabilir bilgi sağlar.
- Entegre rapor sayesinde yatırımcılar daha iyi risk ve fırsat yönetimine sahip olan kurumları tanıyabilir ve kaynaklarını ona göre yönlendirebilirler.

#### **4.7.3. Diğer Paydaşlar Açısından Faydaları**

Ekonomik çalışmalar sonucunda meydana gelen çevresel ve sosyal etkiler günümüzde kurum ve kuruluşların sürdürülebilirliklerini etkileyebilmektedir. Yatırımcılar gibi diğer paydaşlar da işletmelerin karar alma durumunu etkilemektedirler. Kurumlar uzun zamanda ayakta kalabilmek için ve sürdürülebilir olmaları için çevreye duyarlı olmak, insan haklarına dikkatli olarak iyi ürünler üretmek ve işletmenin amacı ve yaratacağı değeri açıklamak durumundadır. Entegre raporlar, tüketici kesim ve pay sahiplerine söz konusu konularda açıklama yapabilen en detaylı raporlardır. Bu konular yanında entegre raporlama (Hamrah, 2019: 32):

- İşletmenin bütün paydaşlarını belirlemeye ve tanımaya, böylelikle onlarla daha güçlü ve iyi iletişim kurulmasına katkı sağlar.
- İşletmenin tedarik zinciri ile bağlantısını ve bu süreçte nasıl değer yarattığını anlatabilmesine katkıda bulunur.

- Tedarikçilerin işletmeyle olan bağlantılarını iyileştirir ve iş birliğinin artmasına katkı sağlar ve sürdürülebilirliğe dair farkındalığını artırır.
- İşletmenin kendini ve zaman içerisinde yaratacağı değeri daha iyi ifade edebilmekle genç insan sermayesinin kendine yönelmesine ve çalışmasına katkı sağlar.
- Tüketicilerin seçim yapma hususunda daha dikkatli olmalarını ve seçimli davranmalarını sağlar.
- Sosyal ve çevresel konulara karşı duyarlılığı artırır, sorumluluk duygusunu kuvvetlendirir.

Entegre raporlama daha fazla açıklama, daha iyi karar alma, daha fazla paydaş katılımı ve daha düşük güven riski olmak üzere dört temel fayda sağlar. Entegre raporlama işletmenin bütüncül bir raporu olarak, işletmenin durumu ve gelecekte nasıl değer yaratacağına dair bilgi sağlamaktadır. Entegre rapor, işletme yönetimine işletmenin açık ve tümleşik durumunu sunarak, yönetimin işletme ile ilgili doğru karar almasına yardımcı olur ve işletmenin odaklanması gereken konularda daha çok katılım sağlanarak, performansının iyileşmesine, finansal, ekonomik, sosyal ve çevresel konularda risklere karşı mücadele etmesine ve zararlarının azaltılmasına yardımcı olur (Krzus, 2011: 66 ve Yüksel, 2018: 141).

#### **4.8. Entegre Raporlamanın Zorlukları ve Entegre Raporlamaya İlişkin Eleştiriler**

Entegre raporlamanın yukarıda belirtilen faydaları kadar, entegre raporlamaya karşı birtakım eleştiriler de mevcuttur. IIRC tarafından yapılan bir çalışmada entegre raporun zorlukları aşağıda listelenmiştir (Yüksel, 2017: 48-49).

- Düzenlemeler
- Yöneticilerin görevleri
- Yöneticilerin sorumluluğu
- Ticari gizlilik
- Kapasite oluşturma
- Bilgi sistemleri

Entegre raporlamanın zorlukları şu şekilde açıklanmıştır (Jeyaretnam ve Siddle 2010: 35-36; IIRC 2012: 5):

- Hem finansal raporlar hem de sürdürülebilirlik raporlarının uzun olması sebebiyle tamamı okunmadığında eleştiri konusu olması nedeniyle entegre raporlar ile bu iki raporlama birleştirilince bu eleştirinin dikkate alınması gerekir.
- Finansal raporlamanın geçmişi 150 yıla dayandığı bilinmektedir. Sürdürülebilirlik raporlaması ise son 15 yılın ürünü olduğu kabul edilmektedir. Bu sebeple iki farklı geçmiş zaman süresine raporlardan güçlü tek rapor elde etmek zor olabilmektedir.
- Yatırım sahiplerinin sürdürülebilirlik raporlarıyla sunulan bilgilerden çok fazla yararlandığına dair bilgiler bulunsa da karar verme aşamalarında gerekli detayları sağlamadığı da öne sürülmektedir.
- Yapılan araştırmalar sonucu dünyada yer alan en büyük işletmelerin CEO'larının %96'sı sürdürülebilirlik konusunun işletmenin temel stratejileri ve faaliyetleri ile ilgili kararlarda yer alması gerektiğine inanmaktadırlar. Fakat görülene göre halka açık işletmelerin yalnızca %21'i sürdürülebilirlik içeren bilgi yayımlamaktadırlar

Entegre raporlama iki bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler finansal ve sürdürülebilirlik raporlardır. Bu raporları ülkeler yasal mevzuatları ve düzenlemelerine göre hazırlamaktadırlar. Mevcut yasa ve düzenlemelerde yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları farklılık arz eder. Yasal düzenlemelerdeki farklılıklar yöneticilerin görev ve sorumluluklarını farklı şekillerde tanımladığından küreselleşen dünyada birden çok ülkede faaliyette bulunan çok uluslu işletmelerin entegre rapor hazırlamada güçlük yaşamaktadır. Entegre raporlamanın işletmeler açısından diğer bir zorluğu ise açıklanacak olan bilgilerin rakiplerce kullanılma olasılığıdır (Aydın, 2015: 87-92).

Entegre düşüncenin esas alındığı işletmelerde entegre raporlama, işletme faaliyetleri olan sermaye unsurları, iş modeli ve işletme stratejisi gibi işletme faaliyetleri sonucu ortaya çıkan çıktılara yer vermektedir. Entegre raporda açıklanan işletme stratejisini rakiplerin öğrenmesi, işletmenin rekabet şansını kaybetmesine neden olmaktadır. Bu durumu

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesinde ilke olarak yer bulmuş ve IIRC çözüm olarak ilke 3.51’de bu konuyu şu şekilde açıklamıştır:

*“Bir kuruluş rekabet avantajı ile ilgili maddi konular (örneğin kritik stratejiler) hakkındaki bilgileri rapora dahil etme sürecinde konunun özünü, rekabette önemli avantaj kaybına neden olabilecek spesifik bilgileri açığa çıkarmadan nasıl açıklanacağı göz önünde bulundurulur. Kuruluş buna göre bir entegre raporda yer alan bilgilerden bir rakibin ne tür bir kazanım sağlayacağını göz önünde bulundurulur”* (IRC, 2013c).

#### **4.9. Entegre Raporlamanın Finansal ve Sürdürülebilirlik Raporlamalarıyla Karşılaştırılması**

Kurumsal raporlama türlerinin arasında sunulan bilgiler, kullanıcılar bakımından farklılık ve benzer durumlar bulundurmaktadır. Finansal ve diğer tür raporlama gelişimi üzerine kurulduğu halde entegre raporlama birçok açıdan bu raporlamalardan farklıdır. Entegre rapor özel olarak kısa ve öz olması, stratejik odaklı ve geleceği yönelim bakımından bilgiler arasında bağ, işletmenin iş modeli, kısa, orta ve uzun dönemde değer yaratma yeteneği ve hedef kitesinin finansal sermaye sağlayan kişilere vurgu yapmaktadır (ICPAS ve IIRC, 2013: 15). Sürdürülebilirlik raporu, finansal rapor ve entegre rapor karşılaştırması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.4’te Entegre rapor ve diğer raporlamaların tanım, veri, içerik, tasarım Performans Göstergesi, Sorumlu Destek Birimi, Taraflar, Yayınlanma, Yayınlanma Aracı ve Endeks açısından karşılaştırılmaları yapılmıştır.

**Tablo 4.4.** Entegre Rapor ve Diğer Raporlamaların Karşılaştırılması

<b>Konu/Rapor Türü</b>	<b>Faaliyet Raporu</b>	<b>Kurumsal Yönetim Raporu</b>	<b>Sürdürülebilirlik Raporu</b>	<b>Entegre Rapor</b>
<b>Tanım</b>	Yıllık Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim (ilkelerine)Uyum Raporu	(Kurumsal) Sosyal Sorumluluk Raporu	Bütünleşik Tümüleşik Tek Rapor
<b>Veri</b>	Nitel (Ağırlıklı) Nicel (Kısmen)	Nitel (Ağırlıklı) Nicel (Kısmen)	Nitel (Ağırlıklı) Nicel (Kısmen)	Nitel (Ağırlıklı) Nicel (Kısmen)
<b>İçerik</b>	Finansal olmayan bilgi(Ağırlıklı) Finansal bilgi (Kısmen)	Finansal olmayan bilgi (Ağırlıklı) Finansal bilgi (Kısmen)	Finansal olmayan bilgi (Ağırlıklı) Finansal bilgi (Kısmen)	Finansal olmayan bilgi (Ağırlıklı) Finansal bilgi (Kısmen)

<b>Tasarım</b>	Renkli tablo, grafik, Fotoğraf, resim, vb.	Siyah-Beyaz tablo	Renkli tablo, grafik, Fotoğraf, resim, vb.	Renkli tablo, grafik, Fotoğraf, resim, vb.
<b>Performans Göstergesi</b>	Geçmiş (Ağırlıklı) Gelecek (Kısmen)	Geçmiş	Geçmiş (Ağırlıklı) Gelecek (Kısmen)	Geçmiş (Ağırlıklı) Gelecek (Kısmen)
<b>Sorumlu</b>	İşletme yönetimi	İşletme yönetimi	İşletme yönetimi	İşletme yönetimi
<b>Destek Birimi</b>	Yatırımcı ilişkileri birimi	Kurumsal yönetim birimi	Tüm birimler	Tüm birimler
<b>Taraflar</b>	Tüm pay sahipleri (Genel olarak) Yatırımcılar ve Kredi veren (Özel olarak)	Tüm pay sahipleri ve menfaat sahipleri (Özel olarak)	Tüm paydaşlar	Tüm paydaşlar
<b>Yayımlanma</b>	Zorunlu (Tüm sermaye şirketleri)	Zorunlu (Borsa şirketleri)	İhtiyari	İhtiyari
<b>Yayımlanma Aracı</b>	Elektronik ve/veya Basılı	Elektronik ve/veya Basılı Şirket internet sitesinde	Şirket internet sitesinde	Şirket internet sitesinde
<b>Endeks</b>	-	Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)	Sürdürülebilirlik Endeksi (XUSRD)	-

**Kaynak:** (Cavlak ve Cebeci, 2018: 70)

#### **4.10. Entegre Raporlamanın Diğer Raporlamalarla İlişkisi**

Entegre Raporlama finansal, sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim raporlarının entegre edilmiş halidir ve entegre raporu hazırlama sürecinde işletmeler finansal sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim raporlarından faydalanırlar. Bu raporların ne olduğu ve entegre raporla olan ilişkileri aşağıdaki başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır (Yüksel, 2017: 147).

##### **4.10.1. Finansal Raporlama İle İlişkisi**

Finansal raporlama; işletmenin finansal performansı ve durumuyla ilgili bilgilerin kaydedilmesi, rapor haline getirilmesi ve gerekli kişilere sunulması anlamına gelir. Finansal raporda elde edilen faaliyetler, işletmenin geçmiş dönem performansı ile ilgili olup, para ile ifade edilir. Raporu oluşturan bilgiler finansal tablolar olarak adlandırılır. Bu tabloların açıklamaları eklerde ve dipnotlarda yer alır. Finansal raporlar işletmenin finansal performansını izlemek, yorumlamak ve değerlendirerek raporlamak anlamına gelmektedir (Aydın, 2015).

İşletme varlık ve kaynaklarının iş faaliyetlerinde nasıl dağıldığını, etkin kullanıldığını ve faaliyetler sonucunda pay sahipleri için yarattığı değeri hesaplamak için bir muhasebe sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle entegre raporda işletmenin yaratacağı ve yarattığı değerle ilgili maddi bilgiler ve ölçütleri finansal tablo ve bilgiler aracılığıyla ortaya konulmaktadır (Yüksel, 2017: 148).

Raporlama türleri; amaç, sunulan bilgiler, kullanıcılar bakımından farklılıklar ve benzer durumlar bulunmaktadır. Finansal raporlama diğer raporlamaların gelişmeleri üzerine kurulmaktadır. Entegre raporlama ise birçok açıdan bakıldığında finansla raporlamadan farklılıkları bulunmaktadır. Finansal raporlama, işletme kaynaklarının dönem içinde nasıl yönetildiğini işletme yöneticilerine aktaran ve bu dönemler sonunda işletmenin finansal durumu ile ilgili yöneticilere bilgi aktaran araç konumundadır. Bu araç işletme yöneticileri ve finansal bilgi kullanıcılarının karar almalarında önemli rol almaktadır. Entegre raporda ise kısa ve öz olmanın yanı sıra geleceğe yönelen, stratejik odaklı ve bilgiler arasında bağlantı kurabilen iş modeli, dönemler boyunca değer yaratabilen ve hedef kitlesi sermaye sahipleridir (Aerts ve Walton 2013; Palea 2013; ICPAS ve IIRC, 2013: 15).

#### **4.10.2. Sürdürülebilirlik Raporlaması İle İlişkisi**

İşletmelerde sürdürülebilirlik raporları, işletme stratejisi ve pay sahipleri ilişkilerinin gelişmesinde önemli rol almaktadır. Sürdürülebilirlik raporlaması, işletme risklerinin karşılaşılabileceği riskleri kapsamlı şekilde yönetebilmesi bakımından kazanç ve fırsatlar sağlamakta olup, entegre raporlama ise entegre düşünme konusunda ilerleme kaydederek geleceğe yönelik değer yaratılmasında sürdürülebilirlik adım olma konumunda önemli rol almaktadır (Tarakcıoğlu Altınay, 2016: 59).

İki farklı amaçlı rapor olarak yayımlanan sürdürülebilirlik raporu ile entegre rapor birbiriyle temelden bağlıdır. Entegre raporlama hazırlanırken, sürdürülebilirlik raporlarının bildirimlerinden faydalanır ve sürdürülebilirlik raporu, entegre rapor hazırlarken kısmen kaynak rapor olarak da kullanılabilir ve işletmenin entegre düşünebilmesi için sürdürülebilirlik raporlaması önemlidir. Çünkü sürdürülebilirlik raporu işletme için önemli olan meselelerde, stratejik amaçlarda ve işletmenin değer yaratabilme kapasitesinin değerlendirmesinde kullanılmaktadır. Entegre raporlama bir işletmenin finansal etkileri yanında finansal olmayan; çevresel ve sosyal etkilerini de finansal etkileri ile ilişkilendirerek raporlamaktır. Sürdürülebilirlik raporu işletmenin geçmiş raporlarından faydalanılarak hazırlanmaktadır ve bu noktada entegre rapordan farklı amacı olduğunu vurgulamak

mümkündür. Ancak sürdürülebilirlik raporunun, entegre rapordan amacı farklı olsa bile, sürdürülebilirlik düşüncesi, entegre raporun temelinde bulunmaktadır ve entegre rapor, sürdürülebilirlik raporundan faydalanmaktadır (GRI, 2013).

Entegre raporlama, işletmenin uzun vadeli veriler ve sonuçlarına yönelik beklentileri ayrıntıları stratejik yol ile harmanlamaktadır. Bu açıdan entegre raporlama ölçme adına yatırım sahipleri için araç olarak dikkat çekmektedir (Çelik, 2019: 878).

Sürdürülebilirlik raporlarına yönelik yapılan eleştirilerde sunulan bilgilerin az olmasından ziyade bu bilgilerin birbirlerinden çok kopuk olması ve çok fazla detay içermesi problemi ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirlik raporları ile sunulan bilgilerin işletmenin sahip olduğu iş modeli ve strateji içine yerleştirilememesi sebebiyle yatırım sahiplerine işletmenin sürdürülebilirlik performansı ve finansal performansı arasındaki ilişkinin nasıl olduğu ve sürdürülebilirliğin başlangıçta yarattığı değeri görebilmesini güçleştirmektedir. Bu durumda yatırım sahiplerinin işletmenin mevcut ve gelecekteki performansı ile ilgili yanlış kanılar oluşturmaktadır. Dolaylı olarak da yayımlanan mevcut raporların işletme bilgi sahiplerinin ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılayamaması sonucunda entegre raporlama, işletmelere bugün ve gelecekte ne şekilde değer yarattıkları konusunda bilgi sunan raporlama şekli olarak ortaya çıkmıştır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 37).

#### **4.10.3. Kurumsal Yönetim Raporu İle İlişkisi**

Entegre raporlama, pay sahipleri ile güncel ve yakın iletişim sağlama konusunda kurumsal yönetimin yeni bir yolu şeklinde değerlendirilmektedir (Arrubla, Grima, ve Benau, 2017: 168).

Entegre raporlama, iklim değişikliği, küresel finansal krizler ve dünyada meydana gelen ekolojik gelişmeler sonucunda gerekli olan kurumsal yönetim raporlamasının evrimidir (Abeysekera, 2013: 228).

Kurumsal yönetim bir işletmenin nasıl yönetildiği ve kontrol edildiği ile ilgilenen sistem olarak bilinmektedir (Yüksel, 2017: 141).

Kurumsal yönetimin temel amaçları (Vural ve Batt, 2011: 32):

- Şeffaflığı ve piyasa güvenini arttırmak.
- Finansal istikrara etkili olmak ve yatırımcıların güvenini arttırmak.
- İşletmenin ekonomik etkinliğini destekleyip büyümesine yardımcı olmak.

- İşletme faaliyetlerinde kullanılan sermaye maliyetini azaltarak pay sahiplerinin çıkarları ile yöneticilerin çıkarları arasında köprü oluşturmaktır.

Kurumsallaşma kavramı genellikle faaliyetlerinin sosyal, ekonomik ve çevresel etkileri ile ilgili konularla ilişkilerinde en iyi uygulama ve standartları kullanarak sürdürülebilir sonuçlar elde etmeyi amaçlayan bir kuruluş tarafından alınan önlemler olarak tanımlanmaktadır. Temelde rol ve sorumluluklar her zaman şirket, toplum ve çevre bağlamında ele alınmaktadır (Dragu ve Tudor, 2014: 27).

Kurumsal raporlama ortamında entegre raporlama, kurumsal raporlamada dünyadaki ulusal yargı alanlarında yaşanan sayısız gelişme ile tutarlılık göstermektedir. Entegre raporlama, küresel ölçekte kurumsal raporlamada daha fazla yenilik getirme gücünü sağlayarak, özlük, stratejik odaklanma, geleceğe yönelim, bilginin bağlantısı ve bunların birbirine bağımlılıkları üzerinde birleşik bir vurgu yapmaktadır (Druckman, 2014: 8).

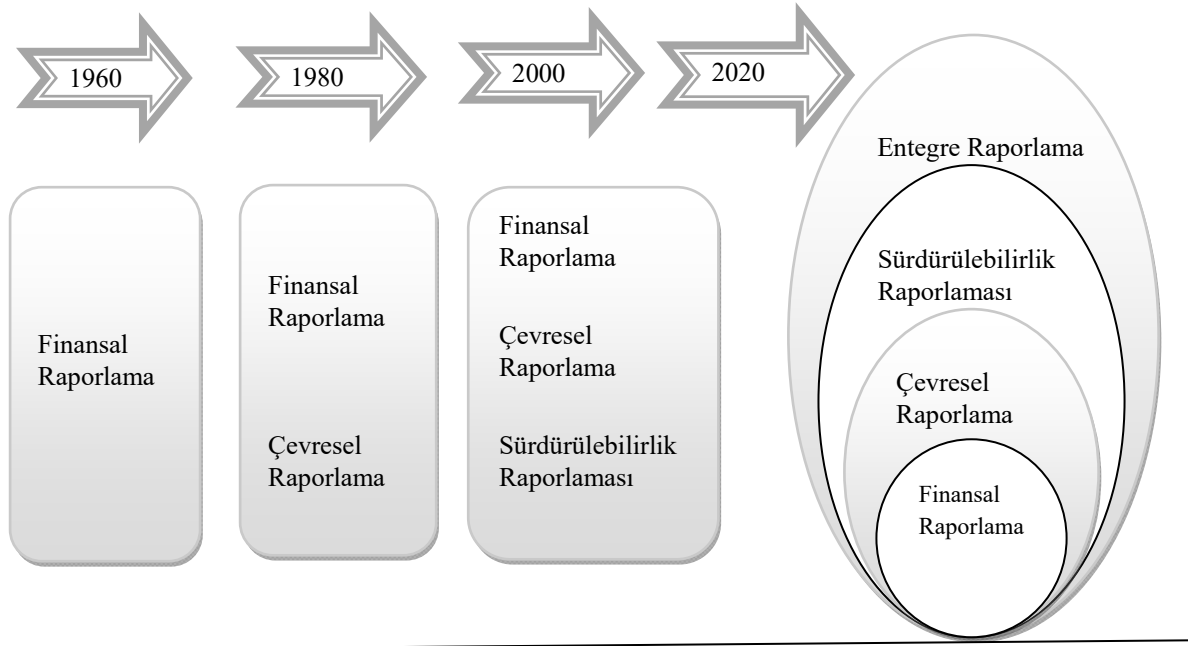
Kurumsal yönetim bilgileri entegre raporun hazırlanmasında ve işletmenin kurumsal yönetim anlayışının, entegre düşünceyi işletmeye aktarabilmesinde büyük rol oynamaktadır. Entegre rapordan faydalanan kişileri, işletmenin yönetim yapısının; işletmenin değer yaratımında etki eden finansal, sosyal, çevresel ve ekonomik konuları belirlemekte ve ele aldığı stratejiye dahil etmekte yeterli olup olmadığını tespit etmesi gerekmektedir (IIRC, 2011).

Genel olarak baktığımızda entegre raporlamadan önce ortaya çıkan bir dizi raporlar ve ölçümler, her ne kadar işletmenin nereden geldiğini gösterse de, işletmelerin karar vericilerine, yatırımcılara ve analistlere işletmenin nereye gittiği konusunda yol gösterecek, birbirleriyle tutarlılık gösteren bilgiler sunmadığı ortadadır. Bu bağlamda entegre raporlama kurumsal raporların açığını kapatarak, kurumsal raporlara yeni bir yol çizmektedir. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi 'ne göre "değer yaratma işletmenin ticari faaliyetleri ile sermaye öğelerinin artması, azalması veya kendi aralarında yaşadıkları dönüşümler sonucunda çıktılara neden olan süreç" olarak belirtilmiştir (IIRC, 2013).

Kurumsallaşma, siyasal bilimler, ekonomi ve sosyoloji literatüründe uzun soluklu bir tarihe sahiptir (Elmaghrabi, 2014: 19).

Entegre raporlama, yakın tarihli sürdürülebilir kalkınma, gelenekselleşmiş yıllık raporlar ve kurumsal sorumluluk raporlarının da yer aldığı işletme girişimlerini rapor etmekten meydana gelen uzun bir yolda en son durağı temsil etmektedir (Ayoola ve

Olasanmı, 2013: 34). Şekil 4.3'te görüldüğü üzere entegre raporlama, kurumsal raporlamanın gelişmesi sonucunda meydana çıkan raporlama şeklidir. Finansal raporlar, 1960'lı yıllarda tek başına yayınlanarak kurumsallaşmanın zaman içinde gelişmesi sonucu günümüzde son adım olan entegre raporlamaya ulaşılmıştır. Dolayısıyla entegre raporun geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması kurumsal raporlama sürecinin sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Elmaghrabi, 2014: 2).



Şekil 4.3. Kurumsal Raporlamanın Gelişimi

Kaynak: (Aras ve Sarioğlu 2015: 38)

Yönetim ile ilgili bilgilere entegre raporda yer verilmesi, işletme yönetiminin değer yaratma sürecindeki merkezi rolünü yansıtmalıdır (IRCSA, 2011).

Entegre raporlama, işletmelerin yönetimi, müşterileri, performansı ve dış ortam bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratılmasına sebep olan kısa iletişim şeklidir. Entegre rapor, çalışanların, tedarikçi, müşteriler, iş ortakları, yerel topluluklar, politika sahipleri ve düzenleyiciler üzerinde değer yaratma ile ilgilenen tüm pay sahiplerinin lehine olacak tarzda tasarlanmaktadır. Entegre raporlamanın temel amacı finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insani sermaye, ilişki sermayesi ve doğal sermayenin geniş alana göre hesap verebilirlik ve sorumluluk seviyesini artırmak ve karşılıklı bağımlılıklarının anlaşılmasını teşvik etmektedir. Bunlar meydana gelirken kurumsal yönetimin amacı, pay

sahipleri sürdürülebilir değer oluşturma odaklı, entegre düşünme, karar verme ve eylemleri desteklemektedir (Busco, Frigo, Quattrone, ve Riccaboni, 2013: 35).

Yönetim etkili liderliğin kullanımında bir işletmenin idari organı tarafından nasıl yönlendirildiğini ifade eder (IRCSEA, 2011).

Entegre raporlama yayınlayan kuruluşların tecrübeleri üzerine yapılan araştırmada Magarey (2012), bu kuruluşların elde ettiği bir takım avantajlar tespit etmiştir. Bu araştırmaya göre entegre raporlama (Magarey, 2012: 200);

- Rapor edilen bilgilerin kalitesini artırmakta ve bu bilgiler yatırımcıların ihtiyaçlarına daha iyi uyum sağlamaktadır.
- Raporlama döngülerini düzenlemektedir. Bazı kuruluşlar, organizasyonun farklı alanlarında farklı zaman dilimlerinde rapor çıkarmaktadır. Entegre raporlama, finansal ve sürdürülebilirlik raporları gibi çeşitli raporların raporlama döngülerini düzenleyerek maliyet tasarrufu sağlamaktadır.
- İtibar riski de dahil olmak üzere daha iyi risk yönetimine ve fırsatların daha iyi tanımlanmasına, çalışanlar ve yatırımcılar da dahil olmak üzere kilit paydaşlarla daha iyi iletişim kurulmasına olanak tanımaktadır

Entegre rapor, paydaşlarla güncel ve dostça bir iletişim kanalı sağlamak için kurumsal raporlamanın yeni bir yolu olarak değerlendirilmektedir (Arrubla, Grima, ve Benau, 2017: 168).

James (2013)'e göre; entegre raporlama, işletme yöneticilerine kaynakların verimli ve etkili şekilde kullanılması, maliyetlerin kontrol altında olması ve azaltılması için planlı stratejiler geliştirilmesi, bütçeleme yapılması ve uygulaması için faydalı bilgiler sunacaktır. Entegre raporlama, işletmelerin sürdürülebilir, sorumlu eylemler yapması ve geliştirmesini istediği dış paydaşlarla özellikle müşteri, yatırımcı, borç sahibi ve satıcılarla etkili şekilde iletişim kurabilme yeteneğini geliştirerek müşteri ve çalışan bağını artırma ve potansiyel olarak ek finansman imkanı sunmaktadır. Ayrıca entegre raporlama, işletmelerin ihtiyacı olan raporlama desteğini sunarak hibe ve teşvikler ile sürdürülebilirliğe yönelik teşviklerden yararlanma yeteneğini geliştirmektedir (James, 2013: 18).

Uluslararası Entegre raporlama Çerçevesine göre kurumsal yönetim sorumlularının yetkinlikleri bilgi, beceri ve farklı yönleri işletmenin lider yapısı, yasal ihtiyaç, kurumsal

yönetime etkisi, kuruluşun örgüt kültürünü kurması için kullanılan mekanizma, süreç, işletme yönetiminin kritik karar vermeleri risk yönetimi ve yaklaşımları belirleyerek izlemek amacıyla alınan önlemler, yöneticilerin yasal ihtiyaçları dışında yönetim uygulamaları da yürütmesi, yönetimin yenilik sahibi olması adına yürüttüğü faaliyetleri için üstlenilen sorumluluk kullanılan ücret ve teşvik politikalarıyla işletmenin sermaye ögelerini kullanmasıyla yarattığı değer arasında kurulan bağlantı entegre raporda yer alan konulardandır (IIRC, 2013: 25).

Dünyada meydana gelen küreselleşme sebebiyle yaşanan ekonomik değişimler sonrasında işletmelerin hazırladıkları kurumsal raporlama çeşitlerinin finansal ve finansal olmayan bilgi ihtiyacını karşılama konusunda yetersiz kalması dolayısıyla, söz konusu ihtiyacın karşılanması için yeni raporlama hazırlıkları başlamıştır. Bu raporlar, finansal bilgilerin yanında finansal olmayan bilgileri sunan, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik raporlarıdır. Ancak söz konusu raporlarda işletmenin yalnızca belirli yönlerinin ele alınması, işletmenin finansal bilgilerinin tüm yönleri ile bilgi kullanıcılarına iletmede yetersiz kalması, uzun finansal raporların sayısının fazla olması hem anlaşılmasını zorlaştırmakta hem de karmaşa sebep olmaktadır. Bu sebeplerden ötürü tüm kuruluşlarda kurumsal yönetimde entegre raporlamaya geçiş süreci başlamış olup, işletmelerin finansal ve finansal olmayan bilgilerinin bir bütün şeklinde birbiriyle bağlantılı olarak sunulabilen yeni bir raporlama türü olan entegre raporlama önem kazanmıştır (Şimşek, 2018: 48).

Kurumsal raporlama, yeni bir yaklaşım olarak entegre raporlama olarak kabul edilmektedir. Dünyada ve Türkiye’de entegre raporlamaya yönelik birçok bilimsel araştırma yapılmaktadır. Entegre raporlama sürdürülebilirlik, finansal ve kurumsal yönetim raporlarının öz ve tümleşik olarak kuruluşun değer yaratma konusu ile ilgili bilgi verme amacına yönelik olarak yayımlanmaktadır. Entegre raporlama ve kurumsal yönetim raporu ile ilişkisine yönelik araştırma 2017 yılında “Stefea Petru”, West “University of Timisoara” Üniversitesi İşletme Bölümü Profesörü ve “Bobitan Roxana-Ioana”, West University of Timisoara üniversitesi işletme doktora öğrencisi tarafından yapılmıştır. Söz konusu araştırma entegre rapor ve kurumsal yönetim kavramı ilişkisi ortaya konmuştur (Roxana-Ioana ve Petru, 2017).

Kurumsal yönetim başarılmasında geleneksel finansal raporlamanın yetersiz kalmasıyla birlikte işletmeler farklı raporlar hazırlanma çabası içine girmişlerdir. Günümüzde kullanılan sosyal sorumluluk raporları ve sürdürülebilirlik raporları kurumsal yönetimde ve sürdürülebilirlikte ortak unsur olan şeffaflık kavramı, işletmeye ait bilgilerin doğru, eksiksiz

ve anlaşılır olarak kullanıma hazır hale getirilmesi olarak karşımıza çıkmakta ve hesap verme sorumluluğu ile tamamlanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında ise işletme yönetimi yalnızca işletmenin hisse sahipleri hesap verme zorunluluğu bulunmakta iken, kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasında, hesap verebilirliğin kapsamı genişlemiştir. Hesap verme sorumluluğunda ise bilgi sunanlar üstlenilmiş bir faaliyet hakkında sayısal veya niteliksel bilgi verme, raporlama, açıklama yapma görevi olarak görülmekte ve işletmelerin şeffaflık derecesine etkiler (Güney, 2018: 620).

Entegre rapor, işletmelerin yayımladıkları sürdürülebilirlik, finansal ve kurumsal yönetim raporlarını derleyerek hazırlanmaktadır. Kurumsal yönetimin iyi şekilde benimsemiş olan kurumlar bütünleşmiş düşünceyi kurumda benimseyerek daha kolay olabilmektedir. Kurumsal yönetim ve entegre rapor ilişkili kavramlar olup, ayrılmaz ve birbirlerini desteklemektedirler. Entegre rapor, kurumsal yönetim Raporu'ndan faydalanılması sonucu hazırlanmaktadır. İşletmelerin kurumsal yönetimine güç katmaktadır. Etkin bir kurumsal yönetimin başarılması, entegre raporun eksiksiz hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. Türkiye'de iyi kurumsal yönetimde başarılı olan işletmelerin entegre raporu önemsemeleri ve gelecekte yaratacakları değerli ilgili bilgileri sunarak, sürdürülebilirliği sağlamaları için imkanları iyi kullanmaları önerilmektedir. Dünya'da ve Türkiye'de Entegre Rapor yayımlayan işletmelerin entegre raporu benimsemeleri için çok fazla araştırma yapmaları, dünya çapında belirli standart ve tüm ülkelerin kendi yasal düzenlemelerini kullanabileceği bir taslak ortaya çıkmasına yardımcı olabilmektedir (Hamrah, 2019: 84).

#### **4.11. Türkiye' de Yayımlanan Entegre Raporlar ve İyi Kurumsal Yönetim Açısından İncelemesi**

İşletmeler şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda kurumsal raporlar düzenlemektedir. Kurumsal raporlama ilkelerine uygun hazırlanan raporlar işletmelerin etkin kurumsal yönetim sistemine sahip olmalarını sağlayacaktır. Etkin kurumsal yönetime sahip olan işletme entegre raporlama sürecine hazırlanmaktadır ve entegre raporlamayı kolay şekilde benimsemektedir (Yüksel, 2018: 195). İşletmeler, entegre raporlamanın temel amacı olan finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarını bir arada sunmaktadır. İşletmeler raporlarda, faaliyetler sonucunda gösterdikleri performansı değer yaratma ile ilişkilendirip sermaye öğeleri üzerinde yaratılan etkiyi sunmaktadırlar. İşletmelerin temel amaçlarının ne olduğu ve amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması planlanan bilgiler raporda belirtilmektedir. İşletmelerin izleyeceği yöntem ve tekniklerin açıklanması ile ilgili bilgiler

raporda yer alır. “Rapor Hakkında” başlığı altında, işletmelerin entegre raporda yer verdiği bilgilerin kaynağı, raporlama amacı ve rapor hazırlanması aşamalarında göz önüne alınması gereken durumlar sunulmakta olup, raporlamaya yönelik kısa açıklamalar tarzında yapılmaktadır. Raporda açıklanan bilgiler ile raporu inceleyen kişilere genel fikir vermektedir (Oral, 2018: 65-68).

Entegre raporlarda pay sahipleri hakkında genel bilgilerin yanı sıra performans sonuçlarının pay sahipleri üzerinde yaratacağı etkiye dair açıklamalar da sunulmaktadır. İşletmenin faaliyetleri ile ilgili planlama yapması, yürütmesi ve diğer tüm süreçlerin pay sahiplerinin katılımına yönelik bilgiler ve pay sahiplerin ilişkileri boyutuna yönelik açıklamalar yer verilmektedir. Raporlarda sermaye öğeleri ve işletme amaçlarının etkileşimi ile ilgili açıklamalar da bulunmaktadır. Ayrıca raporlarda sermaye öğelerinin genel ve özel etkilenme durumları da açıklanmaktadır. İşletme faaliyetleri veya yatırımlarına yönelik beklentiler de raporlarda sunulmaktadır. Bununla beraber meydana gelen durumlar ve bu durumların beklentilere uyumu konusunda da entegre raporda açıklamalar bulunmaktadır. Buna benzer olarak söz konusu beklentilerin pay sahiplerine olan katkısı ile ilgili bilgiler de raporlarda sunulmaktadır. Entegre raporda uzun vade kavramı işletmenin geleceğe yönelik beklenti ve yatırımı ile ilgili bilgi sunma konusunda kullanılmaktadır. Raporlarda işletmelerin uzun dönemde gerçekleştireceği faaliyetlerin planlaması ve bu planların yönetilmesine yönelik açıklamalar raporlarda ifade edilmektedir. Entegre raporlarda raporun düzenlenmesi ve buna yönelik bilgiler bulunmakta olup, bu bilgiler içinde mevcut raporların hangi döneme ait bilgileri bulundurduğu ve bulunan bilgilere yönelik belirli sınırlara yer vermektedir. Raporu çerçevesi söz konusu bilgiler ışığında belirlenmektedir. (Ercan ve Kestane, 2017: 84-85).

Dünya’da entegre raporun şekillendiği ve Türkiye’de de uygulamaya konulmasına yönelik yeni adımlar atılmaktadır. İlk olarak 2015 yılında Argüden Yönetişim Akademisinin yayımladığı entegre rapor ilerleyen yıllarda birçok sektör ve işletme tarafından yayımlanmıştır. Aşağıdaki tabloda Türkiye’de entegre rapor yayımlayan işletmeler belirtilmiştir (ERTA, 2021). Genel olarak entegre raporlar incelendiğinde raporda işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmek için taşıdığı amaç ve bu amaç için uygulayacağı politikanın ne olduğunu ve sürecine yer vermektedir. İşletme stratejilerinin açıklanması, stratejilerin performans üzerindeki etkisi ve başarı durumuna yönelik açıklamalara yer verilmektedir (Oral, 2018: 64).

**Tablo 4.5. İyi Kurumsal Yönetim ve Entegre Raporlama Üzerine Yapılmış Çalışmalar**

Yayın Yılı	Araştırmacı	Metodoloji	Amaç	Sonuç
2018	Berksoy	İçerik Analizi	Sektörel bazda entegre rapor karşılaştırılmasının değerlendirilmesi,	Entegre raporlama maliyetleri düşürerek iyi risk analizi yaptığı ortaya çıkarılmış olup marka saygınlığını sağladığı belirtilmiştir.
2018	Yüksel	Ampirik Araştırma	BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem gören işletmelerin yıllık faaliyet raporlarının entegre raporlamaya uygunluk derecesini ve Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi İçerik Öğeleri arasındaki ilişkiyi incelemek,	Etkin bir kurumsal yönetime sahip işletmeler tarafından hazırlanan raporların Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi İçerik Öğeleri ile uyumlu olduğu, söylenebilir.
2018	Yüksel	Regresyon Analizi	Entegre raporlama skoru ile kurumsal yönetimin derecelendirme skoru karşılaştırılması,	Kurumsal yönetim derecelendirme skoru ve entegre raporlama skoru karşılaştırması pozitif sonuçlanmıştır.
2017	Arrubla, Grima ve Benau	İçerik Analizi (91 Şirket)	Entegre raporun işletme ortamı ile ilişkisi incelenmiştir.	Entegre raporun açıklama düzeyinin işletme ortamı ile güçlü bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.
2016	Altınay	Kavramsal İnceleme	Entegre raporlama ve sürdürülebilirlik kavramının muhasebeye etkisi ele alınmıştır.	Sürdürülebilirlik muhasebesi entegre rapor açısından, gerekli bilginin sağlanması konusunda muhasebe bilgi sistemine farklı bakıştır.
2015	Lodhia	Kavramsal İnceleme	Entegre rapor uygulayan bankanın rakipleri ile kıyaslanması incelenmiş,	Entegre rapor uygulamaya başlayan banka rakiplerinden ayırt edilir düzeye ulaşmıştır.
2015	Korkmaz ve Topçu	Kavramsal İnceleme	Pay sahipleri arasında stratejik iletişimde entegre raporlamanın rolü incelenmiştir	Pay sahipleri ve stratejik iletişimin entegre raporlama ile gerçekleşeceği sonucu ortaya çıkmıştır.
2015	Aujirapongpan ve Chanatup	Kavramsal İnceleme	Entegre raporlamanın işletme ve pay sahipleri açısından önemi araştırılmıştır.	Entegre raporlamanın işletme ve pay sahiplerine etkin olması ve iyi karşılanması konusunda öneme sahip olduğu sonucuna varılmıştır.
2014	Churet ve Eccles	Ampirik Araştırma	Yönetim kalitesi ve entegre raporlama finansal performansı ilişkisi	Entegre raporlama ve finansal performans arasında anlamlı ilişki olmadığı, ancak entegre raporlama uzun vadeli rekabeti

				korurken işletmelerin kısa vadeli hedeflere ulaşmaya yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır.
2014	Elmaghrabi	Çoklu OLS Regresyon	Kurumsal yönetimin entegre rapora etkisi incelenmiştir.	Kurumsal yönetimin entegre raporlamaya olumlu yönde katkı sağladığı sonucuna varılmıştır.
2014	Aceituno, Ariza ve Sanchez	Panel Veri Analizi	Entegre rapor ve işletme büyüklüğü arasındaki ilişki ve entegre rapor ile işletme karlılığı arasındaki ilişki araştırılmış,	İşletme büyüklüğü ve entegre rapor ile işletme karlılığı arasında olumlu ve pozitif yönlü ilişki olduğu sonucu öne sürülmüştür.
2014	Wulf, Niemöller ve Rentzsch	Kavramsal İnceleme	Entegre raporlamanın, sürdürülebilir değer hedefini yerine getirmesinde kurumsal yönetimin etkisi araştırılmış	Entegre raporlamanın sürdürülebilir değer oluşturulmasında, büyük öneme sahip olması yönetimi kolaylaştırmada kurumsal yönetimde başarıya ulaşma konusunda şans olacağı açıklanmıştır.
2014	Black Sun	Anket Çalışması (66 işletme)	Entegre rapor düzenleyen işletmelerin değer yaratma unsurunu anlayıp anlamadıkları tespit etmek.	Entegre rapor düzenleyen işletmelerin değer yaratma unsurunu anladıkları sonucuna varılmıştır.
2013	Karğın, Aktaş ve Aracı	Kavramsal İnceleme	Entegre Raporlamanın İşletmelerde İlerleyen zamanlarda finansal raporlamaya geçip geçmeyeceği araştırılmış	Gelecekte entegre raporlamanın kapsam olarak finansal raporlamayı geçeceği sonucu ortaya çıkmıştır.
2012	Türker ve Yanık	Kavramsal İnceleme	Entegre raporlamanın ortaya çıkışının kurumsallaşma ile ilişkisi araştırılmıştır	Entegre raporlamanın kurumsallaşmanın doğal sonucu olarak ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

Akgün ve Kılıç (2013), İşletmelerin başarılı faaliyet göstermeleri ve sürdürmeleri için yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bilgiler arasında finansal nitelikte bilgiler ve muhasebe bilgi sistemi aracılığıyla sunulan bilgiler büyük öneme sahiptir. Muhasebe bilgi sistemi, sözü edilen bilgileri yöneticilerin istenilen yer ve zamanda elde etmelerine olanak sağlamak ve işletme içinde finansal bilgilerin sistematik şekilde döngüsünün olmasına katkıda bulunur. Araştırma sonuçlarına göre muhasebe bilgi sistemi, işletmelerin yatırım kararları üzerinde oldukça etkin bilgilere yer vermesi sebebiyle, işletmeler sağlıklı planlama ve bütçe yaparak işletme karlılığına olumlu katkı sağlamışlardır. Bunun dışında işletme yöneticileri tarafından kullanmakta olan muhasebe bilgi sistemi uygulamalarının sunmuş olduğu raporlar, işletmelerde yer alan bilgi akışın geliştirmek, yöneticilerin veri ve bilgilere kolay bir şekilde

ulaşmalarına, performans değerlemesi ve karar alma s¼reci konularına y¼nelik bir¼ok yeni alana ufuk a¼tıęı s¼ylenebilir.

Higgins ve diğerleri (2014), Avusturya’da 23 işletme y¼neticisi ile yapılan g¼r¼řmede işletme y¼neticilerinin entegre raporlamanın organizasyonel hesap verme aracı şeklinde değil, stratejik ¼yk¼ ve beklentileri anlatma aracı olarak g¼r¼ld¼ę¼n¼ belirtmişlerdir.

Steyn (2014), de G¼ney Afrika’daki işletme ¼st d¼zey y¼neticilerinin entegre raporlamaya olan bakış a¼ıları, entegre raporlamayı benimsemeleri ve faydalarını tespit etmeye ¼alıřarak ¼alıřma sonucunda entegre raporlamanın kurumsal itibar ve meşrutiyetin artırılması i¼in benimsendiği sonucu ortaya konmuştur.

Chersan (2015), 2014 yılında işletmelerin uluslararası boyutta yayınlamış olduğu entegre raporların i¼eriklerini analiz etmiştir. Analizler sonrasında entegre rapor sayısında artış meydana geldiğini ve a¼ıklanan bilgiler arasında bağlantının g¼çlendięini vurgulamıştır.

PWC (2015), ¼alıřmasında ise Malezya Borsası’nda işlem g¼ren en iyi 50 işletmenin kurumsal raporu incelenmiş ve ¼oęunlukta IIRC ¼er¼evesi i¼erik ¼ęelerine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Azam ve diğerleri (2011), finans ve pazarlama y¼neticileri, finans, ekonomi analistleri ve danışmanlardan meydana gelen 150 kişiye ulaşarak entegre raporlamanın faydalarını ¼l¼m¼řlerdir. ¼alıřma sonrasında finansal ve finansal olmayan bilgilerin entegre edilmesinin pay sahiplerinin g¼veni, m¼řteri bağlılığı ve g¼venini nasıl artıracadıına a¼ıklık getirmişlerdir.

¼zt¼rk (2019), ¼alıřmasında D¼nyada ve T¼rkiye’de entegre raporlamanın halen gelişme s¼recinde olduğu belirtilmiştir.

Ercan ve Kestane (2017), D¼nyadaki gelişmelere uyum sağlanması ve T¼rkiye’de entegre raporun gelişim s¼recinin hızlanması i¼in denetleyici ve d¼zenleyici kuruluşlar aracılığıyla entegre raporlamayı teşvik edecek belirli ¼alıřmalara ihtiya¼ bulunduğunu ve entegre raporlarda hem farklı sekt¼r hem de aynı sekt¼rde faaliyette bulunan işletmelerin farklılıkları olduğunu, dolayısıyla sekt¼rel bazda entegre raporların standart formatlarını oluşturulması ve raporlar arasında karşılaştırılabilirliğin sağlanması ve raporlardaki eksikleri ¼nlemeyi sağlayacaktır. Entegre raporlama sosyal ve ¼evresel boyutlarda mikro d¼zeyde ekonomik olarak ¼retimi sağlanan değere odaklanmaktadır. Katma değer tablosunu bu şekilde s¼rd¼r¼lebilirlięin ¼¼ kolu olan ekonomik, ¼evresel ve sosyal boyutların tamamında ¼retilen değerin tam olarak g¼stermesi m¼mk¼n olmasa da yalnızca hisse sahipleri ile sınırlı kalmadan

daha geniş pay sahipleri grubunu hedef alması bakımından katma değer tablolarının entegre raporlarda faydalı bilgi sağlama yolu olması söylenebilir.

Entegre raporlamaya yönelik içerik analizi yapılan çalışmaların bir kısmı olumlu gelişmeler olduğunu ileri sürerken (PWC, 2013; PWC, 2014), bir kısmında ise tutarsızlık ve kopukluk olduğunu savunmaktadır (Solomon ve Maroun, 2012; Deloitte 2014), bazıları ise işletmelerin henüz entegre rapor hazırlamaya hazır olmadığını (PWC,2014c; Hao, 2014) ileri sürmektedir.

Serafeim (2015), Entegre raporlamayı benimseyen işletmeler genel olarak uzun vadeli yatırımcılar ile ilgili olduğunu açıklamaktadır. Churet ve Eccles (2014), ise entegre raporlamanın uzun vadede sürdürülebilirlik yönetiminin etkinliği üzerindeki olumlu etkinin firma değerini artıracığını belirtmiştir.

Arslan ve Özkan (2018), Entegre rapor uygulayan BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan 29 şirketin durumunu tespit etmek için anket uygulamıştır. Yapılan anket çalışması sonucunda entegre rapora karşılık işletmelerin ilgili olduğu ve fayda sağladığını düşündükleri tespit edilmiştir.

Ighian (2015), çalışmasında işletmelerin finansal bilgilerine ek olarak finansal olmayan bilgilerin de açıklanmasının arkasından piyasada güven artışı sağlayarak bunun sayesinde yatırımcı sayılarını artırdığı gözlemlenmektedir.

Nitekim Baboukardos ve Rimmel (2016), Güney Afrika'da entegre raporlamanın zorunlu olarak yayınlandığı ve Johannesburg Borsası'na kayıtlı olan 954 işletmede araştırma yapılmış olup, araştırma sonucunda finansal bilgilerin paylaşılması ve firma değerini artırdığı ortaya konmuştur.

Barth ve diğerleri (2015), 2011-2013 yılları arasında Güney Afrika Menkul Kıymetler Borsasında işlem gören 224 işletmeyi incelemişlerdir. İnceleme ardından entegre raporlama kalitesi ve firma değeri olan (Tobin Q) ile gelecekte beklenen nakit akışı ile arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır.

İşletme yöneticileri ve yatırım sahiplerinin entegre raporlamayla ilgili olarak yapmış olduğu görüşmelere dayanarak yapmış olduğu çalışmalarda, entegre raporlama ile ilgili olarak yatırım sahiplerinin ihtiyaçlarını karşılamak, itibarın artırılması, meşruluğun artırılması, raporlamalardaki tutarsızlık ve karmaşıklığın önlenmesi gibi sebeplerle yapılmakta olduğu ileri sürülmektedir (Stubbs vd., 2014; Steyn, 2014; Higgins vd., 2014).

Oral (2018), çalışmasında entegre raporlamanın yatırım sahipleri, işletmeler ve diğer pay sahipleri açısından birçok faydası olduğunu belirtmiştir. İşletme hedeflerine işletme bilgilerinin bir arada sunulması katkı sağlamaktadır. Ayrıca işletme hedeflerinin kısa, orta ve uzun vadeli şekilde yapılmasına olanak sağlaması, finansal ve finansal olmayan bilgilerin tek elden sunulmasına, pay sahiplerinin ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesine destek olması gibi pek çok faydaları bulunmaktadır. Bu faydaların aksine standart bir yapısının olmaması, gereksiz sunumu, ülkeler ve işletmeler bazında farklı uygulamalara yer vermesi, gereksiz bilgilere yer vermesi, işletmelerin strateji ve hedeflerine rekabet avantajını olumsuz etkilemesi gibi yönlerinin olması nedeniyle eleştiri almaktadır.

Şimşek (2019), çalışmasında Cadbury raporunda kurumsal yönetimin detaylı olarak ele alındığını belirtmekte olup, kurumsal yönetimin finansal boyutta ele alınmasıyla birlikte işletmelerin yönetim mekanizmalarının artık sermaye sahipleri tarafından değil sermaye sahipleri tarafından oluşturulacak yönetim tarafından idare edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Sermaye sahipleri işletmelerin hedeflerine ulaşp ulaşmadığı konusunda denetlemelerinden sorumlu tutulmuşlardır. Sermaye sahipleri tarafından oluşturulacak olan yönetim kurulunun işletmeyi yönetmesi öngörülmektedir. İşletmenin başarılı yönetim performansı sergilemesi için sistematik krizlerin önlenmesi, kurumsal başarısızlık, hisse sahipleri ve diğer tüm pay sahiplerinin menfaatlerinin korunması ve maksimum seviyeye ulaşması için işletmeler kurumsal yönetim ilkelerine uygun şekilde yönetilmelidirler. Bu çerçevede kapsamında işletme yönetimi, kendilerine emanet edilen kaynakları ne şekilde kullandığını sermaye sahipleri ve iştirak sahiplerine finansal raporlamalar ile bildirmeye başlamışlardır.

Özçelik (2018), Kurumsal yönetim uygulamalarının başarısı muhasebe bilgilerinin kalitesini artıracaktır. Kurumsal yönetim temelinde muhasebe bilgi kalitesinin geliştirilmesi, kurumsal yönetim göstergelerinin etkinliği ile mümkün olabilecektir. Bu noktada, TTK 'da, şirket yönetim kurullarının adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk bilinci gibi niteliklerle kurumsal yönetim anlayışına yenilikler getirilmiş olması, kurumsal yönetim temelinde muhasebe bilgi kalitesinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Kurumsal yönetim göstergeleri, muhasebe bilgi kalitesini etkilemektedir. Kamu hisse oranı muhasebe bilgi kalitesi ile negatif bir ilişki içerisinde iken, sahiplik yoğunluğu, yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı, yönetim kurulundaki icracı üye sayısı ve denetleme kurulu üye sayısı muhasebe bilgi kalitesi ile pozitif bir ilişki içerisinde.

Hamrah (2019), çalışma sonuçlarında, Türkiye’de kurumsal yönetimi sağlayan başarılı işletmelerin, entegre rapor üzerinde durmaları gereken değerle gelecekte yaratacakları değere yönelik bilgileri paylaşarak işletmenin sürdürülebilir olmaları için iyi fırsatları kullanmaları önerilmektedir. Dünya’da ve Türkiye’de entegre rapor yayımlayan kurumların ve entegre raporu benimsemeleri için bu konuda çok fazla çalışma yapılması, dünya çapında belirli bir standart ve tüm ülkelerin kendi yasal düzenlemeleri çerçevesinde kullanabileceği belirli taslak ortaya çıkması bu konuda yardımcı olmaktadır. Entegre raporda güvencenin dikkate alınması gerekmektedir. Entegre rapor hazırlayan yönetimin ve geri kullanma konusunda daha titiz davranması için gerekli standartların geliştirilmesi ve bu sürecin desteklenmesi gerekmektedir.

Akbaş vd., (2020), yapılan nitel çalışmaların incelenmesi sonucunda çalışmaların çoğunun içerik analizi çalışmalarından oluştuğu görülmektedir. Yeni raporlama türü olan entegre raporlamanın, IIRC tarafından yayınlanan çerçeveye uygunluğunu araştırdığı içerik analizleri çalışmaları ve entegre raporlamaya yönelik yapılmış olan çalışmalarda önemli yere sahiptir. İçerik analizlerinin yanı sıra az sayıda nitel çalışmanın da olduğu görülmektedir. Dünya çapında entegre raporlamaya yönelik birçok çalışma yapılmasına rağmen, çalışmaların büyük çoğunluğunu kavramsal çalışma ve içerik analizlerinden oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle entegre raporlama için halen gelişim döneminde olduğu söylenebilmektedir. Buna ek olarak Türkiye’de entegre raporlama sayısının az olması ve yapılan araştırmaların en büyük eksik noktasıdır. Türkiye’de yapılmış çalışmalar, literatüre katkı sağlamakta olmalarına rağmen, sonuç elde edilmesi açısından ise sınırlı kalmaktadır. Bu sebeplerden dolayı, ileriki dönemlerde yayınlanacak olan entegre rapor sayılarındaki artış, çalışmalar için çok daha sağlıklı sonuçların elde edilmesi açısından kolaylık sağlayacaktır.

Kaya (2015), Entegre raporlamaya geçme sürecinde kolaylık için bazı düzenlemelerin yapılmasında geç kalınmaması gerekmektedir. Dünya çapında üretilen finansal bilginin üretimi ve sunulması noktasında ortak bir dil olarak Uluslararası Finansal Raporlama Standartları oluşturulduysa, aynı şekilde entegre raporlama sistemi için de benzer Uluslararası Finansal Olmayan Raporlama Standartlarının ya da Uluslararası Entegre Raporlama Standartlarının oluşturulmasının faydalı olacağı belirtilmektedir. Entegre raporlama verileri işletme içerisinde yer alan tüm birimlerden gelebileceği ihtimaline karşılık işletme çalışanlarının entegre raporlama süreci ile ilgi eğitim görmesi de önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Kurumsal yönetim ilk defa finansal açıdan ele alındığı “Cadbury” raporuyla birlikte işletme yönetimlerinin sermayedarlarca oluşturulacak yönetim kurulu tarafından yönetilmesi gerektiği belirtilmiştir. Sermayedarlara ise işletmenin hedeflerine ulaşp ulaşmadığını denetleme sorumluluğu verilmiştir.

İşletme yönetimi, kurumsal başarısızlık, sistematik krizlerin önlenmesi, hissedarlar ve diğer bütün paydaşların menfaatlerinin korunması için kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek başarılı yönetim performansını sergileyebilecektir. Yönetim kendine emanet edilmiş olan kaynakları nasıl kullandığını sermayedarlara ve iştiraklere finansal raporlar ile bildirecektir.

Dünyanın çeşitli ülkelerinde ortaya çıkan ve küresel çapta etkilere yol açan krizler ve çevresel faktörlerin işletmeler üzerinde yoğun baskıya neden olmasıyla birlikte işletmeler çevre ve yasal düzenlemelere olan ilişkisini sürdürülebilirlik raporlamasıyla da açıklamaya çalışmaktadır. Finansal raporlamanın karmaşık olmasının yanı sıra işletmenin geçmiş dönemlere dair finansal bilgilerini gösterdiği, bu nedenle de finansal olmayan bazı bilgilere yer verilmesinin mümkün olmamasından kaynaklı olarak sermayedarların firmanın gelecekteki performansına dair öngöründe bulunmaları son derece güçtür. Bir diğer raporlama sistemi olan sürdürülebilirlik raporunda ise, işletmenin yalnızca finansal olmayan bilgileri yer aldığından finansal kısım ile bağdaştırmada güçlük yaşanmaktadır.

İşletmelerce oluşturulan raporlamalar çeşitliliği ve raporlamaların içeriğinin oldukça karmaşık hale gelmesiyle birlikte yatırımcılar karar vermede oldukça zorluk yaşamaya başlamıştır. Bu raporlama karmaşasında işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek ve yatırımcıların kararlarını kolaylaştırmak için kurumsal yönetim raporlamasının bir sonraki evresi olan entegre raporlama sistemine geçmeye başlamaktadır.

Entegre raporlama menfaat sahiplerinin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlama hususunda geleceğe dair karar verme sürecinde, öz ve değer yaratmaya yönelik bilgi akışını sağlama noktasında oldukça önemlidir.

Entegre raporun kurumsal yönetime ve işletmelere faydalarının tespiti üzerine yapılmış çalışmalar incelendiğinde, entegre raporlamanın kısa vadede değil uzun vadede işletme performansına katkıda bulunduğu görülmektedir. Entegre raporlama, işletmelerin değer yaratma kabiliyetini etki etmesi ve finansal olan olmayan tüm faktörleri birbiriyle

etkileşim halinde sunmayı hedef edinen bir sistemdir. Entegre raporlama, işletmelerin değer yaratma süreci, kurumsal yapısı, iş modeli, geleceğe yönelik hedefler, performans, risk ve fırsatların işletmelerin sermaye ögelerinde yaratacağı etkiyi açıklayarak, yatırım sahiplerinin işletmelerin tüm yönleri ile ilgili bilgi sahibi olmalarına katkıda bulunur. Entegre raporlama ile işletmelerde yer alan tüm birimler arasında ortak düşünce sistemi ile faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ve sonuçlarının tek çatı altında sunulmasını sağlamaktadır. Bu sebeple entegre raporlama gerek işletmeler gerek diğer tüm kesimler için fayda sağlayacağı söylenebilir.

Entegre raporlamaya yönelik yapılmış birden fazla ulusal ve uluslararası çalışmanın önemli kısmı kavramsal ve içerik analizlerinden oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında entegre raporlamanın halen gelişim aşamasında olduğu söylenebilir. Türkiye’de yapılan çalışmalar literatüre katkı sağlamakta olup, net sonuçlar elde edilmesi açısından sınırlıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde ilerleyen zamanlarda entegre raporlamanın yaygınlaşması ile çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilir.

Konuyla ilgili literatür ve araştırma sonuçları göz önüne alındığında Türkiye’de entegre raporlamanın hazırlanmasında zorluk yaşandığı gözlenmektedir. Entegre raporlamanın ülkemizde işletme değeri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağı ya da yatırımcıların entegre raporlamaya karşı bakış açılarının bilinmesi önem arz eder. Entegre rapor hazırlama sürecine başlamadan önce süreç iyi planlanmalı ve hazırlanacak olan raporun kapsamı belirlenmelidir. İşletmenin değer yaratma süreci ele alınmalı, risk ve fırsatlar tespit edilmelidir. Risk, fırsatlar ve işletme stratejilerinin belirlenmesinin ardından bu bilgilerin paylaşılması hususunda işletmeler iyice düşünülmelidir. Zira açıklanacak olan bilgiler işletmenin rekabet avantajını yitirmesine de yol açabilir. Rapordaki verilerin açıklayıcı ve doğru olması gerekir. Entegre raporlamada karşılaşılan bir başka zorluk da entegre raporlamadaki verilerin güvenilirliğidir. Entegre raporlamanın bilgi güvenilirliği kısmında ise işletmenin bağımsız bir denetim firması tarafından alacağı güvence metni rapora dahil edilebilir.

Entegre raporlamaya yönelik yapılan bazı çalışmalarda entegre raporlamanın işletme değerine katkı sağladığını ve piyasada artı değer katarak değer artırımını sağlayacağını savunurken, bazı çalışmalarda ise değer yaratma unsurunu işletmelerin net olarak kavrayamadığı ve entegre raporlamanın çevresel ve sosyal konularda olumlu yönde değer artırımını sağlayamayacağını ileri sürmektedir.

İşletmelerin finansal olan ve olmayan bilgilerinin entegre düşünce yapısıyla entegre edilip işletmenin ilgili dönemde nasıl değer yarattığını, gelecekte işletmeyi bekleyen risk ve fırsatları belirtmek suretiyle kısa, orta ve uzun vadede stratejik planlara yer verilmesi ile gelecekte nasıl bir değer yaratacağını entegre raporlama belirleyecektir. Böylelikle yatırımcılar işletmenin stratejisi ve yaratmış olduğu katma değeri göz önünde bulundurup, işletmelerin gelecekte nasıl bir yol izleyeceğine dair bilgi sahibi olacaklardır.

İşletmelerin geçmiş ve gelecekteki performanslarının değerlendirilmesi için pay sahiplerinin ihtiyaç duyduğu bilgilerin yetersiz kaldığı durumlarda, ihtiyaç duyulan yararlı bilgiler, iyi kurumsal yönetimin temel ilkelerinden şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlayan yeni raporlama sistemi olan entegre raporlamanın gerekliliğinin ortaya çıkması sonucu, entegre raporlama şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışını yaygınlaştırarak sermaye ögeleri için yönete bilirlilik ve hesap verebilirlik ilkelerini güçlendirmektedir.

Kurumsal yönetimin başarılması için yönetim uygulamaları şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde hareket etmek durumundadır. Entegre raporlama yatırım sahiplerinin ihtiyaçları ve yönetim maliyeti arasında yer alan farklılıkları gidererek, şeffaflığı artıracak şekilde bilgi ve iletişim sağlamaktadır.

Entegre raporlama tüm pay sahiplerine finansal ve finansal olmayan bilgiler arasında bağlantı kurarak, işletme stratejilerini kısa, orta ve uzun vadede ölçülebilir risk ve fırsatları görmeyi sağlamaktadır. Entegre raporlama ile sunulan bilgiler işletmelerin geçmişteki performanslarını ortaya koymakta olup, işletmelerin hedeflerine ulaşmaları, hayatta kalmaları ve ne şekilde değer yaratacakları açıklanmaktadır. Entegre raporlama insan kaynağı, sosyal, finans, doğal sermaye tabanı için yönete bilirliliği kuvvetlendirmeyi ve hesap verebilirliği güçlendirmektedir.

İyi bir kurumsal yönetime sahip olan işletmelerin tüm pay sahiplerine yarattığı değeri ile entegre raporlama ve bilgi kullanıcılarına aktarması daha olasıdır.

Sonuç olarak, kurumsal yönetim ve entegre raporlama ayrılmaz kavramlar olup birbirini desteklemektedir. Entegre rapor kurumsal yönetim raporundan yararlanılarak hazırlanıp kurumsal yönetime güç katmakta iken başarılı kurumsal yönetim de entegre raporun en iyi şekilde hazırlanmasına katkı sağlar.

## KAYNAKLAR

**Abdioğlu H.** (2007). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

**Abdioğlu H.** (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 12 Sayı 21, Haziran.

**Abdioğlu, H.** (2012); *Maliyet Muhasebesi*, 1. Baskı, Dora Yayınları, Bursa.

**Abeysekera, I.** (2013). A Template For Integrated Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227-245.

**Acar, D., & Ömürbek, V.** (2003). Bilgi Teknolojilerinin Muhasebe Bilgi Sistemi Kullanımı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama: Gıda Sektörü, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:20, Ekim, ss.66-78.

**Aceituno, J., Ariza, L., & Sanchez, I.** (2014). Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting. *Business Strategy and the Environment*, 23, 56-72.

**Aerts, W. & Walton, P.** (2013). *Global Financial Accounting and Reporting: Principles and Analysis*, Hampshire: Cengage Learning.

**Akbaş, A., Coşkun, A., & Karamustafa, O.** (2020). Entegre raporlamanın tarihsel gelişimi ve literatür çalışması. *Turkish Studies - Economy*, 15(3), 1103-1121. <https://dx.doi.org/10.47644/TurkishStudies.44198>

**Akgün, A.İ. & Kılıç, S.** (2013). Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Etkinliği Üzerine Etkisi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:20 sayı:2

**Aktan, C.** (2006). Kurumsal şirket Yönetimi, *Sermaye Piyasası Kurumu Kurumsal Araştırmalar Serisi* No:4, Yayın No:196, Ankara.

**Al- Ramani, N., Barakat, A., & Shahwan, Y.** (2014). The Impact Of Corporate Governance Principles Application on Financial Performance of Public Shareholding Compies Listed in Amman Stock Exchange, *European Jorunal of Accouting Auditing and Finance Research*, 2(6),106-123.

**Alacaklıoğlu, H.** (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile şirketleri, *Türkiye Global KOBİ'ler Platformu*, İstanbul, s.26-27.

**Allen, F., & Gale, D. M.** (2002). A Comparative Theory of Corporate Governance, Wharton Financial Institutions Center Working Paper No:03-27.

**Al-Najjar, B.** (2017). Corporate governance and CEO pay: Evidence from UK Travel and Leitures Listed Firms, *Tourism Management*, 60,9-14.

**Altınay, A. T.** (2016). Entegre Raporlama ve Sürdürülebilirlik Muhasebesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(25), 47-64.

**Aoki, M., Jakson, G., & Miyajima, H.** (2007). *Corporate Governance In Japan*, New York: Oxford University Press.

**Ararat, M., Black, B.S., & Yurtoğlu, B.B.** (2017). The Effect of Corporate Governance on Firm Value and Profitability: Time-Series Evidence From Turkey, *Emerging Markets Review*, 20,113-132

**Aras, G. ve Sarıoğlu, G. U.** (2015). Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama. *TÜSİAD*, 16-59.

**Armstrong, C.S., Guay, W.R., Mehran, H., & Webe, J.P.** (2016). The Role of Financial Reporting and Transparency in Corporate Governance, *FRBNY Economic Policy Review*, August, 107-128.

**Arrubla, Y., Grima, A., & Benau, M.** (2017). Integrated Reports: Disclosure Level and Explanatory Factors. *Social Responsibility Journal*, 13(1), 155-176.

**Arslan, M. ve Özkan, O.** (2018). Entegre Raporlamaya Evrilme Süreci ve Durum Tespiti-Bist Örneği. *Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis*, (148), 29-52.

**Arslantaş, C.C. & Fındıklı, M.A.** (2010). İMKB-50'de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(2), 258-275.

**Aujirapongpan, S., & Chanatup, S.** (2015). Integrated Reporting: New Dimension Of Firms' Performance Reporting. *AU-GSB e-Journal*, 8(1), 51-60.

**Aydın A.** (2010). *Türkiye'de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Öneriler*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Aydın, S.** (2015). *Entegre Raporlama*. Türkmen Kitabevi.

**Ayhün Erden., S.** (2018). “*Kurumsal Yönetişim Başarısızlıkları ve Şirket İflasları*”. Kriter Yayınevi, İstanbul .

**Ayoola, T.J., & Omoneye O.** (2013). Business Case for Integrated Reporting in the Nigerian Oil and Gas Sector, *Issues in Social and Environmental Accounting*, ISSN 1978-0591, Vol. 7, No. 1 March 2013, p. 32.

**Aysan M.** (2007). Muhasebe ve Kurumsal Yönetim, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 35, 17-23.

**Aytekin, A., Erdoğan, Y., & Kavalcı, K.** (2016), Yeni Bir İş Modeli: Muhasebe Alanında Bulut Bilişim, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICAFR 16 Özel Sayısı, ss. 46-62.

**Azam, Z., Warraich, K. M. ve Awan, S. H.** (2011). One report: Bringing change in corporate reporting through integration of financial and non-financial performance disclosure. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 1(1), 50–71.

**Baboukardos, D. ve Rimmel, G.** (2016). Value relevance of accounting information under an integrated reporting approach: *A research note. Journal of Accounting and Public Policy*, 35(4), 437-452.

**Babuşçu, Ş.** (2005). *Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi*, Ankara Akademi Yayınevi, Eylül.

**Baghuis, M.** (2016). *More Training Needed Before Accountants Can Save the World*, on January 15, 2016, can-save-the-world

**Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., ve Venter, E. R.** (2016). The economic consequences associated with integrated report quality: *early evidence from a mandatory setting. University of Pretoria, unpublished working paper*, 1-45.

**Beattie, V., & Smith, S. J.** (2013). Value Creation and Business Models: Refocusing the Intellectual Capital Debate. *Accepted for publication in British Accounting Review*, 4(45), 243-254.

**Berksoy, B.** (2018). *Sürdürülebilirlik ve Entegre Raporlama Metodolojisinin Sektörel Bazda Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi*. Işık Üniversitesi (Yüksek Lisans Tezi).

**Bernardi, C. & Stark, A. W.** (2016). Environmental, Social and Governance Disclosure, Integrated Reporting, And The Accuracy Of Analyst Forecasts. *The British Accounting Review*, 50(1), 16-31.

- Bernis, W., Goleman, D., & Biederman, P.** (2010). “şeffaflığı Seçmek” Makalesi, Çeviri: Ümit ŞENSOY Baskı: Tor Ofset, İstanbul, s.18-20
- Black Sun, PLC.** (2014). Realizing the benefits: the impact of integrated reporting. [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black\\_Sun\\_Research.IR\\_](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black_Sun_Research.IR_)
- Black Sun.** (2015). The Integrated Reporting journey: the inside story. *Integrated Reporting*, 1-48.
- Blair, M.M.** (2003). Shareholder Value, Corporate Governance and Corporate Performance: A Post-Enron Reassessment of the Conventional Wisdom, *Corporate Governance and Capital Flows In A Global economy*, 53-82
- Bobitan, R., & Stefea, P.** (2015). “Integrated Reporting – A More Holistic Picture For A Company”, *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 24(2), ss.448-456.
- Bobitan, R., & Stefea, P.** (2015). Integrated Reporting - A More Holistic Picture For A Company, *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 24(2), ss.448-456.
- Bockli, P.** (1996). “Coporate Governance: The “Cadbury Report” and the Swiss Board Cencept of 1991!” *SZW*,684.
- Bodnar George, H., & Hopwood William, S.** (2013). *Accounting İnformation Systems*, 11th Ed. Pearson.
- Borochin, P. Cu, W. H.** (2018). Alternative Corporate Governance: Domestic Media Coverage of Mergers and *Acquisitions in China, Journal of Banking & Finance*, 87, 1-25.
- Borsa İstanbul.** (2014). *Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi*. Borsa İstanbul
- Bozkurt, N.** (2000). *Muhasebe Denetimi*, Alfa Basım ve Dağıtım.
- Buitendag, N., Fortuin, G.S. & De Laan, A.** (2017), Firm Characteristics And Excellence In Integrated Reporting, *South African Journal of Economic and Management Sciences* 20 (1), a1307.
- Busco, C. Di Donato, D., & Bordogna, R.** (2013), “The case of Eni”, in Busco, C., Frigo, M.L., Riccaboni, A. and Quattrone, P. (Eds), *Integrated Reporting: Concepts and Cases That Redefine Corporate Accountability*, Springer, New York, NY.
- Busco, C., Frigo, M. L., Quattrone, P., & Riccaboni, A.** (2013). Redefining corporate accountability through integrated reporting. *Strategic Finance*, 95(2), 33-41.
- Business, R.** (2016). *Principles of Corporate Governance*, August, 1-28.

**Butkevicius, A.** (2009). Assessment of the Integration of the Accounting Information System in Small and Medium Lithuanian Enterprises, *Ekonomika*, no. 88: 144-163.

**Buyruk Akbaba, A.N.** (2019). Bulut Muhasebesi ve İşletmelerde Uygulanması, *Bitlis Eren Üniversitesi Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S. 21-40.

**Buyya, R.** (2009). Cloud Computing and Emerging IT platforms, Vision, Hype, and Reality for Delivering Computing as the 5th Utility, *Future Generation Computer Systems*, Volume 25, Issue 6, June, Pages 599-616.

**Cadbury, A.** (1992). Report of the committee on the financial aspects of corporate governance (Vol. 1). Gee Publishing, London.

**Cadbury, A.** (1992). The Financial Aspects of Corporate Governance, The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. *Ltd, London*.

**Canbolat, N.** (2006). *İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi: KCETAŞ Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

**Cao, L., Li, W., & Zhang, L.** (2015). Audit Mode Change, *Journal of Accounting Research*, Corporate Governance and Audit Effort China, , 8, 315-335.

**Carcello J. V., Hermanson D.R. & Ye Z.** (2011). “*Corporate Governance Research in Accounting and Auditing: Insights*”, Practice Implications and Future Research Directions, vol.30, no.3, pp.1-31.

**Cavlak, H. & Yasin C.** (2018). Kurumsal Raporların İncelenmesi ve Karşılaştırılması, *Journal of Research in Business*. Cilt. 3, Sayı. 1, ss.53-76.

**Cedbury, A.** (1992). The Financial Aspects Of Corporate Governance, London: Great Britain by Burgess Science Press, December

**Cemalcılar, Ö., Benligiray, Y. & Sürmeli, F.** (2005). *Genel Muhasebe*, 4.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

**Cengiz, S.** (2013). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri Ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma. *Journal of Economics & Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2).

**Ceylan, A.** (1993). *Finansal Yönetimin Temelleri*, Bursa.

- Chaher, S., Spellman, J.D.** (2012). Corporate Governance and Social Media: A Brave New World For Board Directors, *Private Sector Opinion*, 27,1-16.
- Che Haat, M., Raaman, H. R., Mahenthiran, S.** (2008). Corporate Governance, Transparency and Performance of Malaysian Companies. *Scholarship and Professional Work-Business. Paper 35*, 1-32.
- Cheng, M. vd.** (2014). The International Integrated Reporting Framework: Key Issues and Future Research Opportunities, *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25 (1), 90-119.
- Chersan, I. C.** (2015). Study On Practices And Tendencies in Integrated Reporting. *Audit Financiar*, 13(129), 91-101.
- Chikan, A.** (2001). *Business Economics*. Budapest: Aula.
- Christauskas, C., Miseviciene R.** (2012), Cloud Computing Based Accounting for Small to Medium Sized Business, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics*, Vol. 23, No 1: 14-21.
- Churet, C., & Eccles, R. G.** (2014). Integrated Reporting, Quality of Management, and Financial Performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(1), 56-64.
- Civan, M. & Kara E.** (2003). İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (20).
- Clark, R. C.** (2005). Corporate Governance Changes In The Wake Of The Sarbanes-Oxley Act: A Morality Tale for Policymakers Too. *Harvard John M. Olin Center for Law, Economics, and Business*, 525, 1-43.
- Colley, J. L.** (2004). “What is Corporate Covarnance?” , Blacklick, OH, Usa: Mcgraw-Hill Companies, 2004.
- Connelly, J. T., Limpaphayom , P., Nguyen, H. T., Tran, T. D.** (2017). A Tale of Two Cities: Economic Development, Corporate Governance And Firm Vale in Vietnam, *RESEARCH İN Inetrnational Business and Financa*, 42,102-123.
- Cozmaighian, D. S.** (2015). Integrated Reporting-The Future of Financial Reporting. *Internal Auditing & Risk Management*, 2(38), 125-134.
- Çalık, M., & Demir, Ş.,** (2019). Entegre Raporlama: Finansal Raporlamada Muhasebe Bilgilerinin Bir Açıklama Aracı Olarak Kullanılması, Proceedings of 8 th SCF International

Conference on “*The Economic and the Social Impacts of Globalization and Liberalization*”, 2019/10-13, S. 348-362.

**Çatıkkaş, Ö.** (2013). Eğitim Alanı: Kurumsal Yönetim İlkeleri. *Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi*, 7.

**Çelik, L.** (2019). *Entegre Raporlamanın İşletmelerin Finansal Performansları Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Ölçülmesi*. Tekirdağ: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Çelik, O.** (2007). *İşletmelerde Muhasebe Bilgisi ve Şirket Demokrasisi*, Siyasal Kitapevi, Ankara.

**Çetin, Ç., Yaman, N., Sabah, L., Ayday E., & Ayday, C.** (2013). Bulut Bilişim (Cloud Computing) Teknolojisinin Uzaktan Algılama ve Coğrafi Bilgi Sistemlerinde Uygulama Olanakları, *Türkiye Ulusal Fotogrametri ve Uzaktan Algılama Birliği VII. Teknik Sempozyumu (TUFUAB'2013)*, 23-25 Mayıs 2013, KTÜ, Trabzon.

**Çidem, İ.** (2013). *Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği: Küçük ve Orta Büyüklüklü İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

**Dada, A.** (2015). Benefit of International Integrated Reporting Framework to All Economies. The News, <http://thenewsnigeria.com.ng/2015/11/benefit-of-international-integrated-reportingframework-to-all-economies>

**Dahms, D.** (2012). Investigating The Relevance Of Selected Aspects Of Integrated Reporting In The Banking Industry

**Dalğar, H. & Pekin, S.** (2011). Kurumsal Yönetim İle Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki ilişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma, *Mali Çözüm*, Eylül- Ekim 2011, s.20.

**Darman, G. M.** (2011). *Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik*, TÜRMOB Yayınları.

**Darman, G.M.** (2008). *Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye*, ICC Milletlerarası Ticaret Odası Yayını, Ankara.

**Deloitte & TKYD** (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği), (2007) Aile Şirketlerinde Adım Adım Kurumsal Yönetim *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını*, İstanbul.

**Deloitte, (2014).** Integrated Reporting in the Netherlands: the Journey Continues and is Gaining Traction and Pace. [Erişim 12/01/2021] <https://integratedreporting.org/resource/deloitte-integrated-reporting-in-the-netherlands>.

**Demir, B.** (2001). İşletmelerde Muhasebe İletişimi, *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 3(4).

**Demir, B.** (2005). Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Güvenliği, *MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 26: 147-156.

**Demirbaş, M. & Uyar, S.** (2006). *Kurumsal yönetim ilkeleri ve denetim komitesi*. Güncel Akademi.

**Detthamrong, U., Chancharat, N., & Vithessonthi, C.** (2017). Corporate Governance, Capital Structure and Firm Performance: Evidence From Thailand, *Research in International Business and Finance*, 42-689-709.

**Dimick, M., & Rao, N.** (2016). Wage-Setting Institutions and Corporate governance, *Journal of Comparative Economics* 44(4), 854-883.

**Dimitriu, O., & Matei, M.** (2015). “Cloud Accounting: A New Business Model in a Challenging Context”, *Procedia Economics and Finance*, Volume 32, 2015, Pages 665-671.

**Dinç, E., & Abdioğlu, H.** (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi, İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt 12, Sayı 21

**Dixon, R., Mousa, G.A., & Woodhead, A.D.,** (2004). The necessary characteristics of environmental auditors: a review of the contribution of the financial auditing profession. *Account. Forum* 28, 119–138.

**Doğan, M.** (2008). *Kurumsal Yönetim*, Siyasal Yayınevi, Ankara,

**Drager, H.,** (2014). Daha Anlamlı Kurumsal Raporlamaya Yeni Yaklaşımlar, *Kurumsal Yönetim Dergisi*, Yaz 2014, Sayı: 24.

**Dragu, I. M., & Tudor, A. T.** (2014). Integrating best reporting practices for enhancing corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility in the Global Business World*, 27-47.

**Druckman, P.** (2014). Integrated Reporting: a New Governance Tool, The Corporate Board, May/June 2014.

- Durmuş, A., & Vesile, Ö.** (2003). Bilgi Teknolojilerinin Muhasebe Bilgi Sistemi Kullanımı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama: Gıda Sektörü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (20), 66-78.
- Düzer, M.** (2020). Kurumsal yönetim derecelendirmesi, *BIST kurumsal yönetim endeksinde bir inceleme. KOCATEPEİİBF Dergisi*, Aralık 2020, 22(2), 149-168.
- Eccles, R. & Krzus, M.** (2010), One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, *United States of America: John Wiley & Sons*.
- Eccles, R. G. & Saltzma, D.** (2011), Achieving Sustainability Through Integrated Reporting, *Social Innovation Review*, ss. 56-61.
- Eccles, R., George S., & Phillip A.** (2011). "Mandatory Environmental, Social, and Governance Disclosure in the European Union". Harvard Business School Case 111-120.
- Eccles, R., Serafeim, G., Krzus, M., & Consulting, M.** (2011). Market Interest in Nonfinancial Information. *Journal of Applied Corporate Finance*, 23(4), 113-127.
- Eccles, Robert G.-Krzus, Michael P.** (2015), The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Ekodialog (2021)**, *Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi*, [Erişim: 06/02/2021 <http://www.ekodialog.com>]
- Elmaghrabi, M. E.** (2014). The Institutionalisation of Integrated Reporting: An Exploration of Adoption, Sustainability Embeddedness and Decoupling. 1-362. United Kingdom: *University of Stirling, Stirling Management School, Accounting and Finance Division*.
- Ercan, C., & Kestane A.** (2017). Entegre Raporlama ve Türkiye'deki Uygulama Örnekleri Üzerine Bir Araştırma, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (ISSN: 2146-3417 / E-ISSN: 2587-2052) Yıl: 2017 – Cilt: 6 – Sayı: 4 (Özel Sayı: Türk Dünyasında Afro-Avrasya Çalışmaları Kongresi)*.
- Ercan, C., & Kestane, A.** (2014). Kurumsal Raporlamada Yeni Bir Yaklaşım Olarak Entegre Raporlama ve Bir Vaka Çalışması. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, s. 75-90.
- Erdoğan, N. Vd.** (2012). *Genel Muhasebe*, 1.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Eren, V., & Aydın, A.** (2014). Sosyal Medyanın Kamuoyu Oluşturmadaki Rolü ve Muhtemel Riskler, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (Özel Sayı I):197-205.
- Erol, T.** (2007). Portföy Yönetimi ve Kurumsal Yatırım Fırsatları. *Panelinde Yaptığı Konuşma*. <http://www.spk.gov.tr>.
- Ersen, H.** (2014). *Kurumsal Yönetimin Yol Haritası*, Yoldakitap yayınları, İstanbul.

**ERTA.** (2020). *Entegre Raporlama Türkiye Hakkında*. Entegre Raporlama Türkiye: <http://entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx>

**Ertaş, C.** (2016). *Muhasebe Bilgi Sistemi ve Organizasyonu*, Seçkin Yayıncılık 4.Baskı Ankara.

**Ey,** (2013), The concept of ‘capital’ in Integrated Reporting, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-capital-in-integrated-reporting/\\$FILE/ey-capital-in-integrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-capital-in-integrated-reporting/$FILE/ey-capital-in-integrated-reporting.pdf).

**Fasan, M., Mio, C. & - Pauluzzo, R.** (2016), Internal Application of IR Principles: Generali’s Internal Integrated Reporting, *Journal of Cleaner Production*, ss. 1–42.

**FEE.** (2015). The Future of Corporate Reporting – Creating the Dynamics for Change.

**Fernandez-Feijoo, B., Romero, S. and Ruiz, S.** (2014). ‘Effect of stakeholders’ pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework’. *Journal of Business Ethics*, 122:1, 53–63.

**Fernando, B., & Trigo, A.** (2013). Accounting Information Systems: Tradition and Future Directions, *Procedia Technology*, Volume 9, Pages 536-546, ISSN 2212-0173, <http://dx.doi.org/10.1016/j.protcy>.

**Feyiz, M.A.** (2009); *Dönemsonu Muhasebe İşlemleri*, 6. Baskı, Murathan Yayınevi, Trabzon.

**Finkelstein, S., Hambrick, D.C., Cannella, A.A.** (2009). *Strategic leadership*. New York, NY: Oxford University Press.

**Francis, U., & Olayemi, A.** (2016). Accounting Information System as AıdstoManagerialPerformances, *ScientificResearchJournal*, 4, (10), ss.1-7.

**Frias-Aceituno, J.V., L. Rodríguez-Ariza1 ve I.M. Sánchez.** (2014). Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting, *Business Strategy and the Environment*,

**Fried, A. M., Holtzman, P., & Mest D.** (2014). The New Annual Report for the 21st Century, *Financial Executive* FALL.

**Gaetan, B., & Taffler, R., J.** (2001) Accounting Information and Analyst Stock Recommendation Decisions, *a Content Analysis Approach, Accounting and Business Research*, Vol. 31 The Institute of Chartered Accountants in England & Valles, pp. 91.

**Garriga, E.** (2014). Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489-507.

**Gelinas, J. vd.** (2015). *Accounting Information System*, Tenth Edition, Cengage Learning.

**Gencoğlu, U.,G., Aytac, A.** (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BİST Uygulamaları. *Muhasebe ve Finans Dergisi*, 72, 51-66.

**Gençoğlu, Ü. & Aytac, A.** (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BİST Uygulamaları, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ekim, ss.51-66

**Gibassier, D., Rodrigue M. & Arjalies, D.** (2015). From Share Value to Shared Value: Exploring the Role of Accountants in Developing Integrated Reporting in Practice, IMA-ACCA, October 2015

**Gibassier, D., Rodrigue M., & Arjalies D.** (2015). From Share Value to Shared Value: *Exploring the Role of Accountants in Developing Integrated Reporting in Practice*, IMA-ACCA, October 2015

**Gil, D. N.** (2009). Management Information Systems and Strategic Performances: The Role of Top Team Composition, *International Journal of Information Management*, 29(2): 104-110.

**Goyal, L. C. & Jatav, P.K.** (2012). Cloud computing: an overview and its impact on libraries. *International Journal of Next Generation Computer Applications*, 1(1),9-15.

**Gökdeniz, Ü.** (2005). İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım, *MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 27: 86-94.

**Gökdeniz, Ü.,** (2005). İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım, *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (27), 86-94.

**Gözüm, M.S.** (2012). *Yönetim Kurulu Üyesinin El Kitabı*, Hümanist Kitap Yayıncılık, İstanbul.

**Graham, J., Harvey, C., & Rajgopal, S.** (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1-3), 3-73.

**Greenbury, R.** (1995). Greenbury Report. *Directors Remuneration*, Report of a Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury, 1-59

**Gregory, H. J., & Simms, M. E.** (1999). Corporate Governance: What it is And Why it Matters. *In 9th International Anti-Corruption Conference Durban, South Africa*, 1-18.

**Güner, M., & Kurnaz E.,** (2019). Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırma Dergisi* Cilt 17 Sayı 1, Mayıs S. 297-313

**Güney, A.**, (2013). Yönetim Anlaşışında Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi* Journal of Research in Education and Teaching Ağustos 2013 Cilt:2 Sayı:3 Makale No:33 ISSN: 2146-9199

**Güngör Tanç, Ş., Ahmet D. & Tanç A.** (2004). Felaketten Kurtarma Planı ve Muhasebe Bilgi Sistemi: Kayseri'deki Büyük Ölçekli Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 295-305.

**Güngör, N.** (2017). *Entegre Raporlama*, İstanbul Üniversitesi.

**Gürbez, A.O. & Ergincan, Y.** (2004). Kurumsal Yönetim "Türkiye'deki Durumu ve Değiştirilmesine Yönelik Öneriler", Literatür Yayınları, İstanbul.

**Güzel, T. & Mersin Z.** (2007). Bilgi Teknolojilerinin İşletmelerin Muhasebe Uygulamalarında Yarattığı Değişim, *MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 35: 172-177.

**Hampel Committee.** Final Report 1998. Londra. 1998

**Hamrah, Y.** (2019). *Entegre Raporlama İçerik Öğeleri İle Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki İlişki, Türkiye Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul

**Hansnsman, H., & Kraakman, R.** (2006). Toward a Single Model of Corporate Laaw? *Corporate Governance: Convergence and Diversty*, New York: Oxford University Press, 56-82.

**Hao, S.** (2014). "Corporate Integrated Reporting in Canada: Are the Businesses Ready?"

**Hasanefendioglu D.** (2004). *Kurumsal Yönetim*, Vergi Dünyası Dergisi, S.275 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği,

**Haşit, G.** (2009). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim*, Ekin Yayınları, Bursa.

**Hause, R., Javidan, M., & Dorfman, P.** (2001). Project GLOBE: An Introduction, *Applied Psychology: An International Review*, 50(4),489-505.

**Heagy, Cynthia D. Constance M. Lehmann, & Hui D.** (2013). *Accounting Information Systems: A Practitioner Emphasis*, 8th Edition, Textbook Media, yy.

**Henkoğlu, T., & Külcü, Ö.** (2013), Bilgi Erişim Platformu Olarak Bulut Bilişim: Riskler ve Hukuksal Koşullar Üzerine Bir İnceleme, *Bilgi Dünyası*, 14(1), ss.62-86.

**Hertgers, I.** (2016). Integrated reporting The implementation and development of integrated reporting at TenneT 119-130.

**Higgins, C. Stubbs, W. ve Love, T.** (2014). Walking the talk(s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(7), 1090-1119.

**Hiller, J. S.** (2013). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287–301.

**Hofstede, G., & Hofstede, G.J.** (2005). *Cultures and Organizations: Software Of the Mind*, New York: McGraw-Hill.

**Horngren, Charles T., Walter T. Harrison Jr., & Smith Bamber, L.** (2005). *Accounting*, Sixth Edition, Pearson, New Jersey

**Höfer, C.N., & Karagiannis, G.** (2011). Cloud Computing Services: Taxonomy and Comparison. *J Internet Serv Appl.*, 2, 81–94.

**Hurghis, R.** (2017). Integrated reporting and board features, *Audit Financiar*, 15, 1 (145), ss.83-92, ISSN: 1583-5812; ISSN on-line: 1844-8801.

**Hyvönen, T.** (2003). Management accounting and information systems: ERP versus BoB. *European Accounting Review*, 12(1), 155-173.

**International Integrated Reporting Council (IIRC)**, (2013). (The Institute of Certified Public Accountants of Singapore), IIRC (International Integrated Reporting Council). 2013. The Future of Corporate Reporting ICPAS-IIRC Roundtable Special Report, June 2013, [www.research.isca.org.sg/wpcontent/upload](http://www.research.isca.org.sg/wpcontent/upload)

**International Federation Of Accountants (IFAC)**. (2017). *Creating Value With Integrated Thinking: The Role of Professional Accountants*. <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Creating-value-withIntegrated-thinking-role-of-accountants.pdf>

**International Federation Of Accountants (IFAC)**. (2017). *Organization Overview*. <https://www.ifac.org/about-ifac/organization-overview>

**Ighian, C. D. S.** (2015). Integrated Reporting--The Future Of Financial Reporting. *Internal Auditing and Risk Management*, 10(2), 125-134.

**International Integrated Reporting Council (IIRC)**, (2011). *Towards Entegrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*, [Erişim: 06/02/2021] [http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper 2011\\_spreads.pdf](http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper 2011_spreads.pdf).

**International Integrated Reporting Council (IIRC), (2013).** *Business and Investors Explore the Sustainability Perspective Of Integrated Reporting*, Pilot Programme IIRC Pilot Programme Yearbook 2013, [www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PPYearbook](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PPYearbook)

**International Integrated Reporting Council (IIRC), (2013).** *Consultation Draft of the International <IR> Framework, Integrated Reporting.* <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf>,

**International Integrated Reporting Council (IIRC), (2013).** *The international IR Framework*, available at: [www.theiirc.org/international-ir-framework/](http://www.theiirc.org/international-ir-framework/) Erş. 28.10.2018. 2013\_PDF4\_PAGES.pdf,

**International Integrated Reporting Council (IIRC), (2018).**The International Integrated Reporting Framework, International Integrated Reporting Committee (IIRC), <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

**International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013,** “*The international IR Framework*”, available at: [www.theiirc.org/international-ir-framework/](http://www.theiirc.org/international-ir-framework/)

**International Finance Corporation (2004).** The Russie Corporate Governance Manual, International Finance Corporation, Moskova.

**International Organisation Development South Africa (IoDSA), (2012).** *King III code.* Chapter 9 The Integrated Report [www.c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection](http://www.c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection)

**International Organisation Development South Africa (IoDSA), (2016).** King Iv Report On Corporate Governance For South Africa 2016. [Http://C.Ymcdn.Com/Sites/Www.Iodsa.Co.Za/Resource/Collection/684b68a7-B768-465c-8214-E3a007f15a5a/Iodsa\\_King\\_Iv\\_Report\\_-\\_Webversion.Pdf](http://C.Ymcdn.Com/Sites/Www.Iodsa.Co.Za/Resource/Collection/684b68a7-B768-465c-8214-E3a007f15a5a/Iodsa_King_Iv_Report_-_Webversion.Pdf)

**Integrated Reporting Committee of South Africa (IRCSA), (2020),** Discussion Paper: Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report. South Africa: The Integrated Reporting Committee of South Africa.

**Integrated Reporting Committee of South Africa (IRSCA), (2011).** Integrated Reporting Committee Of South Africa (Ircsa). *Framework For Integrated Reporting And The Integrated Report. Discussion Paper.*

**James, M. L. (2013),** Sustainability and Integrated Reporting For Small and Medium Sized Companies, *Entrepreneurial Executive*, 18, 17-28.

**Jhunjhunwala, S. (2014).** Beyond Financial Reporting-International Integrated Reporting Framework. *Indian Journal of Corporate Governance*, 7(1), 73-80.

**Jones, R. M.** (2010). Corporate Governance and Accountability. *Boston College Law School Faculty Papers*, 559-576.

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

**Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK)**, *Emeklilik Fonları ve Kurumsal Yatırımların Artırılması* [ Erişim: 08/03/2021 <https://www.kgk.gov.tr/> ]

**Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP).** (2021). Kamuyu Aydınlatma Platformu Endeksler [Erişim: 01/02/2021 <https://www.kap.org.tr/tr/Endeksler>]

**Karacaer, S. & İbrahimoglu, N.** (2003). İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol, Verimlilik İlişkisi ve Önemi, H.Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, S. 211-228.

**Karacaeri, S. & İbrahimoglu, N.** (2003). İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi, İç kontrol, Verimlilik İlişkisi ve Önemi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(1).

**Karakaya, M.** (1994). Tekdüzen Muhasebe Sistemi: Uygulama, Eğitim ve Ekonomi Açısından Değerlendirilmesi, *Ticaret Turizm Dergisi*, 2(4):4-8.

**Karayel, M.,** (2011). *Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Dünü, Bugünü ve Yarını: İMKB 100 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışması*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

**Karğın, S., Aracı, H. & Aktaş, H.** (2013). Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi, *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, no.1, pp. 27-46.

**Karpuzoglu, E.** (2010). *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*, Hayat Yayın Kurumu.

**Kavdır, S.** (2015). *Kurumsal yönetim ve Türkiye mevzuatındaki yeri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Kaya, A.** (2003). Bilişim ve İletişim Teknolojilerinin Yönetimdeki Etkileri ve Yeni Yönetim Anlayışı, *Ekonomik ve Teknik Dergi Standard*, 42(495):27-35.

**Kaya, E.** (2000). Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1204, Eskişehir.

**Kaya, H.P.** (2015). Entegre Raporlama Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri Ve Şirketlere Sağlayacağı Faydalar, *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, Haziran, ss.113-130.

**Kaya, M. & Yılmaz, R.** (2014). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Etik Kuralları İle İlişkisi, *İşletme Bilimi Dergisi* 1(2).

**Kaya, M.** (2014). *Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Mesleki Etik Kuralları Açısından Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

**Kaya, U., Aygün, D. & Yazan, Ö.** (2016). Yeni Bir Kurumsal Raporlama Yaklaşımı Olarak Entegre Raporlama Ve Dünyadaki Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, *KTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), ss.85-101.

**Kaya, U., vd.** (2016). Yeni Bir Kurumsal Raporlama Yaklaşımı Olarak Entegre Raporlama ve Dünyadaki Uygulama Örnekleri Üzerine Bir Araştırma. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 85-101.

**Kayacan, M.** (2006). *Küreselleşen Dünyamızda Yeni Şirket Gündemi*, Kurumsal Yönetim, Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı Yayın No:1.

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

**Kelly, J.E., Barrow, P., & Epstein, L.** (2016). *Bookkeeping For Dummies*, John Wiley & Sons, US.

**Keloğlu, S.** (2012). Kurumsal Yönetimde Bulut Bilişim, *Denetişim Dergisi*, S. 13-15.

**Kesken, J., Nazlı A. & Ayyıldız Ü.** (2011). *Öteki liderlik*. Gazi Kitabevi.

**Khan, H.** (2011). A Literature Review of Corporate Governance. *In International Conference on E-business, Management and Economics*, 25, 1-5.

**KING III.** (2009). *King Report On Corporate Governance For South Africa*. The Institute of Directors in Southern Africa.

**Kısakürek, M.** (2005). Muhasebenin Ürettiği Bilgiye Farklı Açılardan Bakışlar. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 107-125,

**Kısakürek, M.M & Pekcan, A.** (2005). Muhasebenin ürettiği bilgiye farklı açılardan bakışlar C.Ü. ktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 107–125.

**Kıyılar, M. & Belen, M.** (2005). Bir Kurumsal Yönetim Formu Olarak Türkiye’de Holding Yapılanma Biçimlerinin Değerlendirilmesi, 7. *Muhasebe Denetim Sempozyumu*, Antalya.

**KMPG** (2012). *Integrated Reporting*, Issue 2, <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/integratedreporting/Documents/integrated-reporting-issue-2.pdf>,

**Knezević, S., Aleksandra S. & Rajko T.** (2012). Accounting Information Systems as a Platform for Business and Financial Decision Making in the Company, *Management Journal for Theory and Practice Management*, 2012/65, ss. 63-69.

**Krzus, M. P.** (2011). Integrated Reporting: If not now, when?, IRZ, Heft 6.WBCSD Future Leaders Program, *Integrated Reporting in South Africa. From concept to practice*, 2014

**Kula, V.** (2006). *Kurumsal Yönetim*, Papatya Yayınları, İstanbul.

**Kutlu, Ş.** (2008). *Entelektüel Sermayenin Hesaplanmasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı: Katılım Bankalarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

**Küçükgergerli, N.** (2016). *Entegre Raporlama Endeksi: Bir Model Önerisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.

**Küresel Raporlama Girişimi GRI**, (2013). The Sustainability Content Of Integrated Reports: A Survey Of Pioneers,

**Küresel Raporlama Girişimi GRI**, (2020). About Sustainability Reporting: <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>

**La Porta Rafael, F. Vd.** (1999). Corporate Ownership Around the World, *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.

**Lai A., Melloni, G. & Stacchezzini, R.** (2016). Corporate Sustainable Development: is ‘Integrated Reporting’ a Legitimation Strategy?, *Business Strategy and the Environment*, 25, ss. 165–177,

**Licht, A. N., Chanan G., & Shalom H. S.** (2001). Culture, Law, And Finance: Cultural Dimensions of Corporate Governance Laws, Working Paper,2, July 2001.

**Lodhia, S.** (2015). Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: *An Australian Customer Owned Bank Perspective*. *J Bus Ethics*(129), 585-598.

**Lucey, T.** (2005). “*Management Information Systems*”, Ninth Edition, Thomson Learning.

**Maher, M., & Andersson, T.** (1999). Corporate governance: effects on firm performance and economic growth. *Available at SSRN 218490*.

**Marco, B., Bolton, P. & Röell, A.** (2002), Corporate governance and Control. NBER Working Paper 9371, Cambridge, Ma, USA.

**Menteş, A.** (2009). *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*, Derin Yayınları, Eren Ofset, İstanbul.

**Mintz, S.M.** (2006). A Comparison of Corporate Governance Systems in the US, UK and Germany, *Corporate Ownership and Control*, 3(4), 24-34.

**Mio, C.** (2016). *Integrated Reporting: A New Accounting Disclosure* (Ed. C. Mio). London: Palgrave Macmillan.

**Mitchell, S.** (2016). Hissedar”, Neden, Ne Zaman, Ne İçin? Entegre Raporlamaya Bir Bakış, *Hissedar Dergisi*, Cilt. 1, Sayı. 19(2016), s.38

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

**Mohamad, S.** (2004). The Importance of Effective Corporate Governance, *SSRN Electronic Journal*, Semtember, 1-10.

**Mugan, S., C. Ve Akman, N.** (2000). Bilgi sistemleri, teknoloji ve muhasebe uygulamalarına ve üretime etkileri. XIX. Türkiye Muhasebe Eğitim Sempozyumu, Antalya.

**Nelson, J.** (2005). Corporate governance practices, CEO characteristics and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 197-228.

**Nicolaou, A.I.** (2000). A Contingency model of perceived effectiveness in accounting information systems: organizational coordination and control effects. *International Journal of Accounting Information Systems*, (1):91-105.

**Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD).** (1998). Business Sector Advisory Group on Corporate Governance.

**Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD).** (2004). The OECD principles of corporate governance. *Contaduría y Administración*, (216).

**Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD).** (2005). Kurumsal Yönetim ilkeleri,

**Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD).** (2015). G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD'nin G20 ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu, <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf>, Eylül, 1-62

**Ooghe, H., & De Langhe, T.** (2002). The Anglo-American versus the Continental European corporate governance model: empirical evidence of board composition in Belgium. *European Business Review*, 14(6).

**Oprisor, T.** (2015). Contributions to an Improved Framework for Integrated Reporting. *Accounting and Management Information Systems*, 14(3), 483-507.

**Oral, T.** (2018). *Entegre Raporlamada İçerik Analizi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

**Örten, R.** (2003). *Genel Muhasebe ve tekdüzen muhasebe sistemi uygulama örnekleri*, 3. Basım, Gazi Kitabevi, Ankara.

**ÖZ, Y.** (2016). *Bulut Bilişim (Cloud Computing) ve Muhasebe*, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 7(13), 63\*79.

**Özdemirci, F. ve Cengiz, A.** (2007). *Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi*, Türk Kütüphaneciliği, 21:2, 164-185.

**Özsoy, Z.** (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2011.s:47-48.

**Öztürk, S.** (2019). Geleceğin Kurumsal Raporlama Yaklaşımı Olarak Entegre Raporlama: Garanti Bankası Örneği. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, (81), 1-20.

**Page, J. Paul H.** (1987). *Accounting and Information Systems*, USA, Prentice-Hall International.

**Pal, T.** (2006). Accounting systems. Miskolc: Economix. S.132.

**Parlakkaya, R., & Abdullah, T.** (2002). *Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi*, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.

**Patel, B.P.** (2015). Effects of Accounting Information System on Organizational Profitability, *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 2, (1), ss.72-76.

**Pauly, L.W., & Reich, S.** (1997). National Structures and Multinational Corporate Behavior: Enuring Differences In The Age of Globozation, *International Organization*, 51(1): 1-30.

**Perego, P., Kennedy, S. ve Whiteman, G.** (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of cleaner production*, (136), 53- 64.

**Phillips B.A.,** (2012), How cloud computing will change accounting forever, <http://accountantsone.com/jobseekers/CloudComputing.pdf>,

**Pulaşlı, H.** (2003). Kurumsal Yönetim İlkeleri Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model. *Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü*.

**PWC,** (2015). Integrated Reporting in Malaysia-An Analysis of the Reporting by Bursa Malaysia's Top 50 Companies. [http://read.pwc.com/i/567317-inspiring\\_trust-throughthoughtinsigh](http://read.pwc.com/i/567317-inspiring_trust-throughthoughtinsigh)

**PWC.** (2014). *Integrated Reporting: Spanish Companies Show Progress But Still Lag Behind Some of their European Peers* <http://www.pwc.com/gx/en/auditservices/corporate-reporting/publications/world-watch/articles/spain-integratedreporting-ibex35.jhtml>,

**Rasgen, M.** (2017). Bulut Bilişim Sisteminin Muhasebe Bilgi Sistemine Etkisi International Conference on “*Scientific Cooperation ort he Future Thessaloniki in Economics and Administrative Sciences*”

**Ratnatunga, J., & Alam, M.** (2011). Strategic governance and management accounting: *Evidence from a case study*. *Abacus*, 47(3), 343–382.

**Romney M. B., & Steinbart P. J.** (2015). *Accounting Information System*, 13th Global Edition, Pearson.

**Romney, M. & Paul J.S.** (2000). *Accounting Information Systems*, (8 th ed.), Prentice Hall, New Jersey.

**Roth, H.P.** (2014). *Is Integrated Reporting in the Future?*, The CPA Journal.

**Roxana-Ioana, B., Petru, S.** (2017).” Integrated Reporting For A Good Corporate Governance”, “*Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*, Vol. Xvii, no. 1.

**Saban, M., Vargün H., & Gürkan, S.** (2017). Yatırımcılara Bilgi Sağlamak Aracı Olarak Entegre Raporlama, *Muhasebe Bilim Dergisi*, Cilt. 19, Sayı. 4(Aralık 2017), s.918.

**SAICA,** (2013). Integrated Thinking: an Exploratory Survey. [Erişim: 11/03/2021 <http://integratedreporting.org/resource/saica-integrated-thinking-an-exploratory-survey/>]

**Sancar, G.** (2013). Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim, *Selçuk İletişim*, 8(1):72-84.

**Sarbanes-Oxley Act of** (2002), [Erişim: 22/01/2021 [www.sarbanes-oxley.com](http://www.sarbanes-oxley.com)]

**Schehl, M.** (1994). Cost accounting of industrial companies from the background of external and internal structure change. Berlin: Duncker & Humblot.

**Serafeim, G.** (2015). “Integrated Reporting and Investor Clientele.” Harvard Business School Working Paper.

**Serafeim, G.** (2014), Integrated Reporting and Investor Clientele, Harvard Business School Working Paper, No. 14-069.

**Serinkaya, İ.** (2008). *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerindeki Etkisi Ekonometrik Bir Analiz*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

**Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)**, (2005). “*Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri*”, Şubat 2005.

**Sevgener, S.** (1988). *Yönetim Muhasebesi*, M.Ü. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.

**Sevim, Ş.** (2005). *Muhasebe Bilgi Sistemi*, Dumlupınar Üniversitesi, Yayın No:13, Kütahya.

**Shelton, J. R.** (1998). The Importance of Governance in the Modern Economy, *New Corporate Governance for the Global Company International Conference*, Brüksel.

**Shleifer, A., & Vishny, R. A.** (1994). Survey On Corporate Governance, *National Bureau of Economic Research Working Paper*, No.5554.

**Sigma**, (2004). Definitions of Audit and Financial Control Terminology, OECD.

**Sierra-Garcia, L., Zorio-Grima, A., & Garcia-Benau, M. A.** (2015). “Stakeholder engagement, Corporate Social Responsibility and Integrated Reporting: An Exploratory Study”, *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, (5), ss.286-304, doi:10.1002/csr.1345.

**Simnett, R., Vanstraelen, A., & Chua, W.F.,** (2009). Assurance on sustainability reports: *an international comparison*. Account. Rev. 84, 937–967.

**Sloan, G. R.** (2001). *Financial Accounting and Corporate Governance: A Discussion*, Journal of Accounting and Economics, no.32

**Snezana, K. Stanković, A. & Tepavac, R.** (2012). Accounting Information Systems as a Platform for Business and Financial Decision- Making in the Company, *Management Journal for Theory and Practice Management*, 2012/65, ss. 63-69.

**Solak, B. Gönen, S. & Rasgen, M.** (2017, Mart). Muhasebe meslek mensuplarının entegre raporlamaya ilişkin farkındalık düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19 (1).

**Stacchezzini, R., Melloni, G., & Lai, A.** (2016). Sustainability Management And Reporting: The Role Of Integrated Reporting For Communicating Corporate Sustainability Management. *Journal Of Cleaner Production*, ss.102-109

**Steyn, M.** (2014). Organisational Benefits and Implementation Challenges of Mandatory Integrated Reporting: Perspectives of Senior Executives at South African Listed Companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476-503.

**Stubbs, W., Higgins, C., Milne, M. J. & Hems, L.** (2014). Financial capital providers' perceptions of integrated reporting. *Financial Capital Providers' Perceptions of Integrated Reporting Working Paper*, 1-17.

**Sürmeli, F.** (1996). *Muhasebe Bilgi Sistemi, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları* Vakfı Yayınları, No:115

**Sürmeli, F.** (2006). *Muhasebe Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1644, Eskişehir.

**Sürmeli, F. vd.** (2005). *Muhasebe Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın NO:1644, Eskişehir.

**Switzer, L. N.** (2007). Corporate Governance, Sarbanes-Oxley, and Small-Cap Firm Performance, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 47, 651-666.

**Şaklak, Ö., & Buran Y.** (2010). KOBİ'lerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Önemi, [Erişim: 28/02/2021 [http://www.kmyo.duzce.edu.tr/kmyo/myos/pdf/MYO\\_OS\\_6005.pdf](http://www.kmyo.duzce.edu.tr/kmyo/myos/pdf/MYO_OS_6005.pdf)]

**Şakrak, M.** (1999). *Maliyet Yönetimi*, Yasa Yayınları, İstanbul.

**Şavkın, A.** (2016). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim ve Türkiye Örneği*, Okan Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim Programı.

**Şavkın, A.** (2016). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim ve Türkiye Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Şehirli, K.** (2004). *Kurumsal Yönetim*, SPK Yeterlilik Etütleri, Ankara.

**Şener, O., & Akın, F.** (2010). Özel Emeklilik Fonları ve Türkiye’de Bireylerin Bireysel Emeklilik Sistemine Giriş Kararlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Ün. İ.İ.B.F. Dergisi*, 29(2): 293-294.

**Şimşek, A.** (2018). *Raporlama Kavramı ve Entegre Raporlamanın Türkiye’deki Uygulama Örnekleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversite SBE, 2018), s.54.

**Ştefănescua, C. A., Oprişora, T. & Sîntejudeanua, M. A.** (2016). An original assessment tool for transparency in the public sector based on the integrated reporting approach, *Accounting and Management Information Systems*, 15, (3), ss. 542-564.

**Ştefănescua, C. A., Oprişora, T. & Sîntejudeanua, M. A.** (2016). An original assessment tool for transparency in the public sector based on the integrated reporting approach *Accounting and Management Information Systems*, 15, (3), ss. 542-564.

**Tarakcioğlu Altınay, A.** (2016). Süleyman Demirel Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Yıl: 2016/3, Sayı:25, s.47-64

**Thomas T., Bollen, L., & Harold H.** (2016), ‘‘Managing sustainability eporting: Many ways to publish exemplary reports’’, *Journal of Cleaner Production*, ss. 1–16. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.098>

**Thomas T., Bollen, L., Hassink, H.** (2016), Managing sustainability reporting: Many ways to publish exemplary reports, *Journal of Cleaner Production*, ss. 1–16.

**Thomson, I.** (2015). But does sustainability need capitalism or an integrated report’a commentary on ‘The International Integrated Reporting Council: A story of failure’by *Flower, J. Critical Perspectives on Accounting*, 27, 18-22.

**Tianyuan F., Lorne C., & Dale T.** (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia, *Journal of Intellectual Capital*, 18 (2), ss.330-353,

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)**, (2005). OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri, İstanbul.

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)**, (2010). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, İstanbul.

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)**, (2010). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile şirketleri Yönetim Rehberi, İstanbul Nisan, s.24-25

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)**, (2021).Bist Kurumsal Yönetim Endeksi [Erişim: 01/02/2021 <http://www.tkyd.org/tr/kyd-kurumsal-yonetim-komisyonlar-calisma-gruplari-sermaye-piyasasi-calisma-grubu-ve-bist-kurumsal-yonetim-endeksi-kurumsal-yonetim-endeksi-tum-firmalar.html>]

**Topaç, E.** (2004). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasalarının Gelişmesindeki Önemi ve Türkiye Uygulamaları, *1. Kurumsal Yönetim Zirvesi*, Eylül.

**Topçu, M.K., & Korkmaz, G.** (2015). Entegre Raporlama: Kavramsal Bir İnceleme, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol.30, no.1.

**Topçu, M. K. & Korkmaz, G.** (2015). Entegre Raporlama: Kavramsal Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30 (1), 1-22.

**Topçu, M. K. ve G. Korkmaz.** (2015). Entegre Raporlama: Kavramsal Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30 (1), 1-22.

**Toth, Z.** (2012). The Current Role of Accounting Information Systems, *Club of Economics in Miskolc' TMP*, Vol. 8, Nr. 1, ss. 91-95.

**Tricker, R. B., & Tricker, R. I.** (2009). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press, USA.

**Trigo, A., Fernando, B., & Raquel, P. E.** (2014). Accounting Information Systems: The Challenge of the Real-time Reporting, *Procedia Technology*, Volume 16, Pages 118-127.

**Tuna, A. K.** (2013). *Bankalarda Kurumsal Yönetim*, 2013, s.12.

**Turan, M.** (2014). Bulut Bilişim ve Mali Etkileri: Bulutta Vergi, *Bilgi Dünyası*, 15(2), .296-326.

**Tüm, K.** (2014). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi, *Akademik Yaklaşım Dergisi*, 5(1), 58-81.

**Türedi, H.** (2007). *Denetim*, Trabzon: Celepler Matbaacılık. Trabzon

**Türedi, H.** (2013). *İşletmelerde İç Kontrol Yapısı*, İst. Ticaret Üniv. Eğitim Notları, İstanbul.

**Türel, A.** (2018). *Muhasebe Bilgi Sistemleri*, Çağlayan Kitapevi, İstanbul.

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)**, (2015). *Kurumsal Yönetim*. [Erişim: 14.06.2020, [http://tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal\\_yonetim\\_dergisi/tkyd\\_dergi\\_sayi\\_26.pdf](http://tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal_yonetim_dergisi/tkyd_dergi_sayi_26.pdf)]

**Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD).** (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu*, Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, Tüsiad, Yayın No: Tüsiad-T/2002-23-336, Aralık 2002:9.

**Jeyaretnam, T.L. & K.N. Siddle.** (2010). “Integrated Reporting: A Perspective from Net Balance”: 33-37; Edited by: Eccles, R.G., B. Cheng ve D. Saltzman. 2010. *The Landscape of Integrated Reporting Reflections and Next Steps*, Harvard Business School.

**Van Bommel K.** (2014). Towards a legitimate compromise?: an exploration of Integrated Reporting in the Netherlands. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(7), ss. 1157–1189.

**Varıcı, İ.** (2007). *Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi, Orta ve Doğu Karadenizdeki KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulam*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

**Varıcı, İ.** (2007). *Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Orta ve Doğu Karadenizdeki KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

**Villiers, C., Rinaldi, L., Unerman, J.** (2014). Integrated Reporting: Insights, Gaps And An Agenda For Future Research, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 27, no. 7, pp. 1042-1067.

**Vivien Beattie, W. M.** (2017). *Integrated Report*. London: National Bureau Of Economic Research.

**Vural, Z.B.A., Bat, M.** (2011). 21. Yüzyılın Yükselen Değerleri: İş Ahlakı Ve Kurumsal Yönetişim, *Paradoks Ekonomi Sosyoloji Ve Politika Dergisi*, vol.7, no.1, pp. 29-46.

**Warren, B., Daniel, G. & Patricia, B.** (2010). *Şeffaflığı Seçmek* Makalesi, Çeviri: Ümit Şensoy Baskı: Tor Ofset, İstanbul 2010, s.18-20.

**WBCSD Future Leaders Program,** (2014). Integrated Reporting in South Africa: From Concept to Practice”, 2014. [building/flt/pdf/WBCSD\\_FLP\\_2014\\_Integrated%20Reporting-South%20Africa\[1\].pdf](http://building/flt/pdf/WBCSD_FLP_2014_Integrated%20Reporting-South%20Africa[1].pdf)

**Weiss, F., & Steiner, S.** (2006). Transparency as an Element of Good Governana Ce in the Practice of the EU and the WTO: *Overview and Comparision*. *Fordham International Law Journal*, 30(5), 1543-1586.

**White, A. L.** (2005). *New Wine, New Bottles: The Rise of Non-Financial Reporting*. Business for Social Responsibility (BSR).

**Windolf, P.** (2004). *Corruption, Fraud and Corporate Governance: A Report on Enron* Oxford University Press, New York.

**World Bank.** (1999). *Ukrainian Corporate Governance Manual*.

**Wulf, I., Niemöller, J., & Rentzsch, N.** (2014). Development Toward Integrated Reporting, and its Impact on Corporate Governance: A Two-Dimensional 223 Approach to Accounting with Teference to the German Two-Tier System. *J Manag Control, Springer-Verlag Berlin Heidelberg* (25), 135-164.

**Wulf, I., Niemöller, J., & Rentzsch, N.** (2014). Development Toward Integrated Reporting, and its Impact on Corporate Governance: *A Two-Dimensional Approach to Accounting with Teference to the German Two-Tier System. J Manag Control, Springer-Verlag Berlin Heidelberg*(25), 135-164.

**Xu, H.** (2003). *Critical Success Factors for Accounting Information Systems Data Quality*, University of Southern Quesland,

**Yanık, S., & Türker, İ.** (2012). Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama), *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No.7, 291-308.

**Yanık, S., & Türker, İ.** (2012). Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama). *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* (47), 291-308.

**Yazıcı, N.** (2010). Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebenin KOBİ'lerin Yönetim Kararlarına Etkisi: Erzurum Araştırması, *MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 47: 202-2012.

**Yenice, S., & Dölen, T.** (2013). İMKB'de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 199-213.

**Yereli, A.** (2007). Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Risk Yönetimine Yönelik Bir Araştırma, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 23: 15-31.

**Yılmaz, B.** (2007). Muhasebe Standartlarının Oluşumu ve Uygulama Alanı, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13),142

**Yüksel, F. & Aracı, H.** (2017). Entegre Raporlama, Türk İşletmelerinin Entegre Raporlamaya Bakışı Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(3), 741- 757.

**Yüksel, F.** (2017). *Entegre Raporlama*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

**Yüksel, F.** (2018). Kurumsal Yönetim ve Entegre Raporlama İlişkisi: *Bist Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi* (Özel Sayı), 188-207.

**Yüksel, H.** (2012). Bulut Bilişim El Kitabı, [Erişim: 30/01/2021]  
<http://yükselis.wordpress.com>]