

Econder |

International Academic Journal

[Econder], 2020, 4(2):389/400

Karar Vermede Yönetmel Raporlamanın Etkisi

&

Effect of Managerial Reporting in Decision Making

Eniz GÖKÇEK
Dr., Karabük Üniversitesi, İşletme Bölümü,
enisgokcek@yahoo.com
Orcid ID: 0000-0003-1074-7944
Ömer KARAKAYA
Doktora Öğrencisi, Karabük Üniversitesi, İşletme Bölümü,
karakayaomer67@gmail.com
Orcid ID: 0000-0002-7864-5226

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Types : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 08.10.2020
Kabul Tarihi / Accepted : 14.10.2020
Yayın Tarihi / Published : 30.12.2020
Yayın Sezonu : Aralık
Pub Date Season : December
Cilt / Volume: 4 Sayı – Issue: 2 Sayfa / Pages: 389-400

Atıf/Cite as: Gökçek, E, Karakaya, Ö. (2020). Karar Vermede Yönetmel Raporlamanın Etkisi, Econder International Academic Journal, 4 (2), 389-400.

Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/econder/issue/57015/807535>.

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software.

Copyright © Published by Hayrettin KESGİNGÖZ- KSU University, Kahramanmaraş, 46000 Turkey. All rights reserved.

Karar Vermede Yönetmel Raporlamasının Etkisi

Öz

Her şeyin çok hızlı değiştii rekabet şartlarının giderek arttığı günümüz dünyasında, eskiye nazaran karar aşamasını negatif etkileyecek olan belirsizlikler daha önemli hale gelmiştir. Yönetmel raporlar bu belirsizlikleri giderme ve yöneticilerin etkili karar vermelerine yardımcı olma açısından kritik bir öneme sahiptir. Yönetimin başarısında önemli rolü olan yönetmel raporların amacına uygun, doğru ve etkili bir biçimde hazırlanması ve sunulması gerekmektedir.

Bu çalışmada yönetmel raporların, sahip olması gereken standartlar ile ilgili teorik literatürün incelenmesi ve yönetmel rapor çeşitlerinin belirlenmesi, ampirik literatür incelemesi sonrasında da bu rapor çeşitlerinin faydalarının ve sahip olması gereken niteliklerin netleştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda, amaca ve yönetim seviyesine göre farklılaşan yönetmel raporların çeşitleri ve bu raporların doğru ve tam formatı ile ilgili önemli faktörler belirlenmiştir. Elde edilen sonuçların işletmelere etkili yönetmel raporlamalar yapma ve sonuçta yönetimde doğru kararlar verme açısından yön verilebileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Rapor, Yönetmel Raporlama, Karar, Karar Verme.

Effect of Managerial Reporting in Decision Making

Abstract

In today's world, where everything changes very rapidly and the conditions of competition increase, uncertainties that will negatively affect the decision stage have become more important than before. Managerial reports are critical to eliminate these uncertainties and help managers make effective decisions. Managerial reports, which have an important role in the success of the management, should be prepared and presented in an appropriate, correct and effective manner.

In this study, it is aimed to examine the theoretical literature related to the standards that managerial reports should have, and to determine the types of managerial reports, and to clarify the benefits of these report types and the qualities that they should have after the empirical literature review. As a result of the study, the types of managerial reports differing according to the purpose and level of management and important factors related to the correct and complete format of these reports were determined. It is believed that the results obtained can guide businesses in terms of making effective managerial reporting and ultimately making the right decisions in management.

Keywords: Management, Report, Managerial Reporting, Decision, Decision Making.

Giriş

Yönetimsel raporlar genel olarak iki grupta işlev görmektedir. Bunlardan ilki yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgileri sunmak ile ilgilidir. İşletme yönetiminde karar verme önem taşımaktadır. İşletme yönetimi ileriye dönük kararlar verirken güvenilir ve ayrıntılı bilgilere gereksinim duyar. Bu bağlamda yönetimsel raporlar üst yönetime alacağı stratejik kararlarda ışık tutan raporlardır. (Güngörmüş, 2009, s. 34). Yönetimsel raporların ikinci grubu ise yöneticilere işletmenin faaliyet sonuçlarını kontrol etmesini sağlamaktır. İşletme yönetimi için faaliyetleri yani daha önce verilerin kararların uygulanıp uygulanmadığını kontrol etme önem taşımaktadır. Bu bağlamda hazırlanana raporlar ile üst seviyedeki yönetici, raporu hazırlayan yöneticinin başarısını değerlendirilmektedir. Bunun için de faaliyet sonuçları, daha önce belirlenmiş performans hedefleri ile karşılaştırmalı bir biçimde ilgili yöneticilere raporlanmalıdır (Büyükmirza, 2003, s. 40).

Literatürde kavramsal olarak tanımlanmış olan yönetimsel raporların işletme yöneticileri için önemini tanımlayan ve sağladığı faydaları açıklayan çalışmalar bulunmaktadır. Buna ek olarak yönetimsel rapor kapsamına giren rapor türlerinin sahip olması gereken standartlar ile ilgili bilgiler de bulunmaktadır. Bu çalışma öncelikle teorik literatürde yönetim kavramı, yönetimsel raporlama kavramı, yönetimsel rapor türleri ve yönetimsel rapor formatı incelenmiştir. Daha sonra çalışmanın konusu ile doğrudan ve dolaylı olarak ilgili ampirik çalışmalar yönetimsel raporların sahip olması gereken standartlar ve yönetimsel raporların faydaları bağlamında aktarılmıştır. Son olarak yapılan incelemeler sonucunda belirlenen yönetimsel raporlar türlerinin sahip olması gereken standartlar ve her bir rapor tipinin sağlayacağı faydalar daha önceki bölümlerde yer alan açıklamalar temel alınarak kısaca özetlenmiş ve daha kapsamlı çalışmalar için önerilen düşünceler ifade edilmiştir.

1. Yönetim ve Yönetimsel Raporlama Kavramı

Yönetim kavramı kısaca yöneticilerin planlanan hedefleri gerçekleştirebilmek için kendilerine bağlı çalışanlar ile işbirliği yapması, onları uygun bir şekilde örgütlemesi, gerekli koordinasyonu sağlaması, planların uygulanması için çalışanları yönlendirmesi, uygulama sonuçlarını kontrol etmesi ve kontrol sonuçlarına göre gerekiyorsa düzeltici önlemleri alması şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2010, s. 13-14).

Yönetimin tanımından da görülebileceği gibi yönetim sürecinin temel fonksiyonları planlama, örgütleme, koordinasyon, uygulama ve kontrol şeklindedir. Planlama aşamasında doğru planlar yapılamaz ise işletme yanlış faaliyetlere yönelir ve hedeflerine ulaşamaz. Kontrol aşaması ise işletmenin faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirler. Bu

nedenle en önemli aşama planlama aşaması, en kritik aşama sonuçların kontrol edilmesi aşamasıdır denebilir. Yönetimin en önemli ve en kritik aşamaları olarak ifade edilebilecek planlama ve kontrol aşamaları için sağlayabileceği faydalar ile yönetsel raporlar ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine göre her işletmede yönetsel raporlar hazırlanması, yöneticilerin karar verme süreçlerinde gerekli olan bilginin sağlanması gerekmektedir (Nita, 2015, s. 105).

Firmalar doğru karar verebilmek için ihtiyaç duydukları ve/veya bilmesi gereken tüm bilgileri edinmek isterler. Tam bilgi ile karar vermek pratikte mümkün olmasa dahi ne kadar fazla bilgiye sahip olurlarsa kararlarının o nispette daha isabetli olacağını farkındadırlar. Zira elde edilen bilgiler arttıkça gelecekte karşılaşılabilecekleri belirsizlikler azalacak, firma daha rahat ve daha isabetli karar verebilecektir (Akalin ve Dilek, 2007, s. 48).

2. Yönetsel Rapor Türleri

İşletmelerde meydana gelen olayları yansıtan yönetsel raporlar amacına göre iki grup altında toplanabilir:

- Bilgi raporları
- Kontrol raporları

Bilgi raporları kısaca mevcut durum hakkında bilgi vermek ve geleceğe ışık tutmak ve kontrol raporları ise hedeflere göre gerçekleşen sonuçları kontrol etmek amacıyla hazırlanmaktadır (Cavlak ve Cebeci, 2018, s. 57). Rapor türleri aşağıda daha detaylı olarak incelenmiştir.

Bilgi Raporları: Günümüzün ekonomik yapısında örgütlerin rekabetçiliğini belirleyen temel unsur bilgidir (Berberoğlu, 2010, s. 114). Yönetsel bilgi, örgütlerde işleyişe ilişkin konuları içerir. Başka bir ifade ile yönetsel bilgi, kurumsal amaçlarla ilgili verilerin işlenerek yöneticiler için faydalı bilgiler sunacak hale getirilmiş şeklidir. Üst yönetim uzun dönemli, verilere göre tahmine dayalı genel bilgiye ihtiyaç duyarken, alt yönetim somut ve ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyar (Öğüt, 2001, s. 15). Bilgi raporları işletme hakkında bilinmesi önemli olan konuları yöneticilere sunmaktadır. Bilgi raporlarının kaynağı genel olarak yöneticinin isteği ile hazırlanan raporlar ve işletmenin dış çevresindeki çeşitli raporlar, yayınlar vb. şeklinde özetlenebilir (Feies, vd, 2013, s. 713; Karakaya, 2001, s. 85).

İşletmelerde bilgi amaçlı raporlar yöneticilere işletmenin iç çevre sisteminde işletmenin faaliyetleri ile ilgili konularda ve dış çevre sisteminde ise ekonomide genel durum, sektörel gelişmeler, finans kaynakları, yatırım fırsatları, potansiyel tehditler gibi konularda bilgiler verir. Böylece raporu okuyan yöneticinin işletmenin iç çevresinde kuvvetli ve zayıf yönlerini

anlamasını, dış çevresinde ise fırsatları ve tehditleri görmesini, böylece mevcut durumu değerlendirmesini ve işletmeyi yönlendirmesini sağlar. Yönetimsel bilginin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Şabac ve Tian, 2015, s. 1683; Yaşbay, 2007, s. 272):

- Yönetim kademesinin ihtiyaçlarına ve isteklerine uygun olmalıdır.
- Kişiler ve olaylar hakkında değil örgütün iç ve dış sistemi ile ilgili olmalıdır.
- Yararlı bir amaca hizmet etmelidir. Raporun amacı yöneticiye bir mesaj vermek olmalıdır. Gereken yorumlamalar yapılmalı, bilgiler ve veriler bir sonuca bağlanmalıdır.
- Rapor mümkün olduğunca kısa olmalıdır. Gereksiz tekrarlar içermemelidir.
- Kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır. Doğal, akıcı ve ciddi bir ifade tarzı ile yazılmalıdır. Bilinen kelimeler kullanılmalıdır.
- Raporunda eksik konular olmamalı, her konuya önemine göre yer verilmelidir.
- Raporun faydasına uygun bir maliyet düzeyi olmalıdır.

Kontrol Raporları: Kontrol raporlarının en önemli özelliği yönetimin seviyesine göre kapsamın ve içeriğindeki detayların değişmesidir. Üst kademe yönetim özet finansal raporlara, orta kademe yöneticilerin başarısını kolayca değerlendirecek birkaç kritik performans faktörünü kapsayan raporlara, gelecek ile ilgili tahmin raporlarına ihtiyaç duyar. Orta kademe yönetim işletme ile ilgili bilginin ve kontrolün en fazla olduğu yönetim kademesidir. Bütçe, üretim ve personel ile ilgili raporlar en çok ihtiyaç duyulan rapor türlerindedir. Alt kademe yönetimde sadece yönetici ile ilgili gerçekleşen faaliyetlerin sonucu, verimi, kalitesi gibi konularda raporlara ihtiyaç duyulur. Ayrıntılı ve dar kapsamlı olma özelliği taşır (Anameriç, 2005, s. 30-32).

Giderek karmaşıklaşan ve büyüyen işletmelerde, yönetimde üst seviyeye doğru çıktıkça yönetimsel raporların özet halinde sunulmasını zorunlu hale gelmektedir. Bu durum nedeniyle örgüt yönetiminin üst basamaklarına çıktıkça planlamaya daha fazla zaman ayrılırken, kontrole daha az zaman ayrılmaktadır. Dolayısıyla kontrol raporları daha çok alt ve orta düzey yönetim için hazırlanmaktadır. Kontrol raporlarında bilginin kaynağı ağırlıklı olarak muhasebe sistemi olmakla birlikte, resmi ve resmi olmayan kaynaklardan da bilgiler alınabilmektedir (Karakaya, 2001, s. 85). Kontrol raporlarına kaynak teşkil eden önemli raporlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Faaliyet raporları,
- İç denetim raporları,
- Dış denetim raporları,
- Sorumluluk raporları.

Faaliyet raporları örgütün faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek amacıyla hazırlanır. Pratikte hazırlanan faaliyet raporlarının çok fazla bilgiler içerdiği ancak faaliyet sonuçlarının kontrolüne dair çok az bilgi içerdiği görülmektedir. Bu durumun faaliyet raporlarından hedeflenen amacın gerçekleşmesini engellediği düşünülmektedir. Faaliyet raporlarının doğru bir şekilde hazırlanabilmesi için performans göstergeleri ile ilgili sonuçların daha etkin olarak yer alması gerekmektedir (Alodalı ve Usta, 2017, s. 169).

İç denetim raporlarında işletmenin tüm faaliyetleri, etkinlik ve yerindelik yani usule ve mevzuata uygun yapılıp yapılmadığı açısından ele alınır. Elde edilen sonuçların analizine de yer verilir. İşletmelerin iç denetim faaliyetlerinin başarısından çalışanların katkısı çok önemlidir. Çalışanlar eş zamanlı olarak ve doğru bir şekilde iç denetime bildirimde bulunabilirse işletmeler hem risklerini minimize eder, hem de amaçlarına daha kolay bir şekilde ulaşabilir. Bu konuda “iç denetim olursa, uygulama olur; uygulama olursa başarı olur” şeklinde bir değerlendirme yapmak mümkündür (Akhmetshin vd., 2018, s. 729)

Dış denetim raporları işletmelerin finansal tablolarının gerçeğe uygun olarak tanzim edilip edilmediğini denetler. Böylece finansal tabloların doğruluğu kendisi için önemli olan özellikle dış paydaşlar işletme hakkında güvenilir bilgilere ulaşır. İşletme ortakları için de finansal tabloların doğru olması önemlidir. Gerek hak ettikleri kar payını alma açısından, gerekse işletmenin karlılık büyüme gibi konularda gerçek durumunu öğrenme açısından finansal tabloların doğru hazırlanması gerekmektedir (Memiş, 2016, s. 39-44).

Sorumluluk raporları ise sorumluluk merkezi yöneticisinin etkililiğini ve performansını ölçmek için kullanılmaktadır. Bu ölçüm sonucunda hedeflenen ve gerçekleşen sonuç karşılaştırılıp varsa aradaki farkın nedenleri sorgulanır. Böylece sorumluluk raporları yöneticilere sorumlu buldukları alanda performans durumunu açık seçik gösterir. Yöneticilere aksaklıkların nerede olduğunu ve bu aksaklıkların giderilebilmesi için çözüm yollarını da sunar. Böylece yöneticinin gerekli düzeltici faaliyetlere karar verme sürecini kolaylaştırır. Performans ölçümünü etkili hale getirebilmek için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Çalış ve Altınsoy, 2014, s. 31-36):

- Her sorumluluk merkezi yöneticisinin sorumlulukları ve yetkileri belirlenmelidir.
- Her sorumluluk merkezi yöneticisinin performans hedefleri belirlenmelidir. Bu işlem yapılırken sorumlu yöneticilerin de süreçte yer almasına dikkat edilmeli, kararlara katılımı sağlanmalıdır.
- Raporlamanın olması gereken periyodu belirlenmelidir. Örneğin yıllık, aylık, haftalık veya günlük raporlama periyotları belirlenebilir.

3. Yönetmel Rapor Formatı

Raporun amacına ulaşabilmesi için hem sunulan bilgiler açısından hem de bilgilerin sunum şekli açısından içeriğin en iyi şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Aşağıda dikkat edilmesi gereken hususlar kısaca özetlenmiştir (Rainey vd, 2005, s. 363-367; Davis, 1989, s. 504-505; Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri, t.y.):

Raporu sunulan yöneticilerin genellikle ayrıntılı raporları analiz etmeye vakti bulunmamaktadır. Raporu hazırlayan ise genellikle yapılan tüm işleri tüm detayları ile yöneticiye sunmak ister. Yönetici için ise bilginin özü, somut sonuçlar ve geleceğe yönelik teklifler önemlidir. Bu nedenle raporda bilgilerin özlü bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Bu açıdan çok kısa raporlar hariç içindekiler tablosu hazırlanması faydalıdır. İçindekiler tablosu için en iyi yer raporun en başıdır. Bütün rapor dikkatli bir şekilde planlanmalıdır. Ana konular ve bunların alt başlıkları belirlenmelidir. Bu şekilde mantıksal bir yapıda sıralamanın en önemli faydası, raporu hazırlayan öncelikler hakkında düşünmeye sevk etmesi ve raporun üst bölümlerini ve alt bölümlerini belirlemesine yardımcı olmasıdır. Böylece raporun yapısı düzgün bir şekilde planlanır, tekrarların ve eksikliklerin önlenmesini sağlar.

Raporda vurgulanmak istenen önemli konular bir özet kısmında yöneticinin dikkatine sunulmalıdır. Böylece yöneticinin zamanı daha iyi kullanması sağlanmalıdır. Yönetmel raporlarda sonuç kısmı olmalıdır. Sonuç kısmında tespit edilen sorunlar kısaca özetlenmeli, bu sorunlara çözüm olacak öneriler ifade edilmelidir. Ayrıca raporu hazırlayan tarafından ilk defa keşfedilen durumlar, önceki bilinen durumlar ile bağlantılı bir şekilde açıklanarak vurgulanmalıdır.

Diğer önemli bir konu da, raporda dikkati kendine çeken rakamların formatıdır. Tablolar, grafikler, sayısal değerler, yüzdeler, oranlar vb. arasında hangisi raporun amacına uygun ise o tercih edilmelidir. Rakamlardan oluşan sayfalarca dolu tabloların raporun hedefine ulaşmasına katkısı olmaz. Ancak küçük tablolar veya şekiller raporun monotonluğunu kırar ve özetlenmiş

bilgileri iletir. Tablolar ve şekiller iyi çizilmiş olmalı ve harflerin karakteri ve punto büyüklüğü iyi ayarlanmalıdır.

Yönetmel raporlar özenle ve üzerinden birkaç defa geçerek hazırlanmalıdır. Yeterli zaman varsa rapor bittikten birkaç gün sonra üzerinden geçilmelidir. Bu şekilde yanlışlar ve eksikler daha kolay görülebilir ve düzeltilebilir. Sakıncası yok ise raporu başka kişilere okutmak da faydalıdır. Ancak raporu kusursuz ve mükemmel hale getirmeye de çalışmamalıdır. Zira her rapor her zaman daha da iyileştirilebilir. Rapor birden fazla kişinin ortak eseri ise rapor bittikten sonra nihai bir redaksiyon yapılmalı, bölümlerinin kendi içinde tutarlı olması, düzenlenmesinin aynı olması sağlanmalıdır.

Yönetmel raporların baskı kalitesi de dikkat edilmesi gereken bir konudur. Rapor her yönden profesyonel görünmelidir. Kapağı ve cildi lüks görünmemeli ancak, mükemmel bir izlenim bırakmalıdır. Okuyucu notları için uygun alanlar bırakılmalıdır. Hatasız bir şekilde basılmalı ve tahrifat olmamalıdır.

4. Araştırmanın Konusuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar

Anameriç (2005, s. 30-32) yönetim bilgi sistemlerinin yönetim fonksiyonları üzerine etkisini belirlemek amacıyla bir makale çalışması yapmıştır. Çalışmasında öncelikle alt, orta ve üst kademe yönetimin farklılaşan bilgi ihtiyacını belirlemiştir. Daha sonra yönetim bilgi sistemlerinin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisini açıklamıştır. Planlama fonksiyonu ile ilgili olarak temel etkinin verilerin toplanması ve iletilmesi olduğu, bunu gerçekleştirme için de sağlanan fonksiyonun verilerin işlenerek bilgiye dönüştürülmesi ve raporlar haline getirilmesi şeklinde olduğu ortaya konmuştur. Bu özelliği ile yönetim bilgi sistemlerinin, yöneticilere karar verme noktasında çok önemli bir “yardımcı rolü” üstlendiği belirtilmiştir. Örgütlenme fonksiyonuna etkisi ise organizasyondaki kimi görevlerin değişmesine, kimi görevlerin iptaline ve yeni kadrolar oluşmasına neden olma şeklindedir. Uygulama fonksiyonuna etkisi, yöneticilerin astlarına yapılması gereken işleri bildirmesini sağlama ve bu işlerin yapılıp yapılmadığını kontrol etmesini temin etme, böylece “orta ve alt kademe yöneticilerinin kendi kendilerini yönetmelerine olanak tanıma” şeklinde ifade edilmiştir. Denetleme fonksiyonu açısından ise yönetim düzeyine göre değişkenlik göstermektedir: üst düzey yönetimde hazırlatılan raporlar ile, orta düzey yönetimde kurulan çalışma grupları vasıtasıyla, alt düzey yönetimde ise belirlenmiş kuralları kullanarak fayda sağlamaktadır.

Sujan (2015, s. 47-52), hastane personelinin raporlama ve organizasyonel öğrenme ile ilgili algısını araştırmak için yaptığı araştırmasında, 35 sağlık çalışanı ile yarı yapılandırılmış mülakat yapmıştır. Araştırma sonucunda

başarılı bir işletme olabilmede, işletmede iyi bir raporlama ve öğrenme kültürü olmasının anahtar rol oynadığı belirlenmiştir. Tüm personelin önemli problemler ile ilgili yönetime anında raporlama yapabilmesi çok önemlidir. Ayrıca yukarıdan aşağı kademelere yetki devrinin yapıldığı örgütlerin yaşanan problemlerden daha iyi ders çıkarma ve çözüm üretme potansiyeli olmaktadır.

Bryk (2015, s. 2-6), “yönetmel raporlamanın teorik ve pratik yönleri” isimli çalışmasında raporların standart formlar ile yapılabirliğini araştırmış ve genel anlamda standart bir form yerine farklı sorumluluk merkezleri için farklı formlar tavsiye etmiştir. Çalışmanın sonucunda yönetmel raporların kesin, güvenilir ve güncel bilgi kaynağı olması nedeniyle, her yönetim kademesi için gerekli ve çok önemli olduğu ifade edilmiştir. Ancak standart form oluşturmanın her yönetim kademesinin bilgi ihtiyacının değişmesi, yönetimin esnek ve dinamik yapıda olması ve bilgi ihtiyacının zamana bağlı olarak da değişmesi gibi nedenlere mümkün olmadığı ifade edilmiştir. Örnek bir çalışma olarak tarımsal tesisler için yapılan alan çalışması sonucu olarak toplam üretim maliyeti formu, üretilen malın maliyeti formu, diğer faaliyetlerden oluşan maliyet formu, toplam gelir gider formu, her bir sorumluluk merkezinin gelir gider formu ve diğer faaliyetlerin gelir gider formu şeklinde formların hazırlanması tavsiye edilmiştir.

Fidancı (2010, s. 190-197) yapmış olduğu tez çalışmasında işletmelerin bölümsel raporlama düzeylerini araştırmak için İMKB 100 endeksindeki firmaların finansal verilerini incelemiş ve bu firmalardan bir tanesini seçerek bu firmanın raporlama düzeyini yönetim yaklaşımına göre değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda; işletmenin raporlamayı içsel uygulamalarında potansiyel ve mevcut risklerin belirleme ve belirlenen risklerin etkin bir biçimde gidermek için kullandığı, dış bilgi kullanıcılarına da şeffaflık açısından uygun görülen bir miktarda raporlama yaptığı, ancak haksız rekabete sebep olacağından dolayı raporlamayı sınırlı seviyede yaptığı belirlenmiştir.

Akgün ve Kılıç (2013, s. 33) muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetiminin etkinliği üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma 33 Tuz Gölü işletmesinin yöneticilerine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre Tuz Gölü işletmelerinin muhasebe bilgi sisteminden yararlanmakta olduğu, muhasebe bilgi sistemi uygulamalarının bu işletmelere yenilik getirdiği ve bu yeniliklerin yönetmel kararların etkinliğini olumlu yönde etkilediği, işletmelerin yatırım kararında oldukça etkin olan bilgiler içermesi nedeniyle işlemlerin kârlılıklarına olumlu katkı sağladığı belirlenmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Örgütlerin giderek büyümesi ile birlikte uzmanlık gerektiren yönetim işlevlerinin de nitelik ve nicelik olarak artması yönetim işlevinde yetki devrini zorunlu kılmıştır. Yetki devri genellikle yukarıdan aşağıya doğru olup, yetki devredilen yönetici belirli görevlerde yetkili kılınmış olmaktadır. Üst yönetim hem yetki devredilen yöneticilerin faaliyet sonuçlarını kontrol etme açısından, hem de işletme faaliyetlerine yön vermek için ihtiyaç duyduğu bilgileri öğrenme açısından yönetsel raporlamalara ihtiyaç duymaktadır. Yani yönetsel raporlar yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgileri sunan bilgi raporları ve faaliyet sonuçlarını kontrol etmesini sağlayan kontrol raporlarından oluşmaktadır.

Yönetsel raporların en temel faydası, bir işletmedeki tüm yönetim kademelerine ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlamaktır. Bu fayda yöneticinin planlama, örgütlenme, koordinasyon, uygulama ve kontrol fonksiyonlarını daha etkin ve verimli hale getirmesi ve kolaylaştırması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Doğru hazırlanan yönetsel raporlar her bir yönetim fonksiyonundaki belirsizlikleri gidererek örgütün yapacağı işleri ve bu işlerin gerçekleştirilmesi için gereken zamanı, maddi ve beşeri kaynakları belirleme imkânı sunar. Bir alt seviyedeki yöneticinin bir üst seviyedeki yöneticisine sunduğu raporlar ile de her seviyedeki yönetici performans kriterlerine göre belirlenen periyotta kontrol edilir ve etkin bir şekilde koordine edilir.

Yöneticilerin bu yönetsel raporların doğru bir şekilde hazırlanmasını sağlaması ve yönetsel raporların çok önemli faydalarından istifade etmesini sağlayacaktır. Amaca ve yönetim seviyesine göre farklılaşan yönetsel raporların çeşitleri ve bu raporların doğru ve tam formatı ile ilgili önemli faktörler yukarıda incelenmiştir. İyi bir yönetsel rapor aşağıdaki incelenen diğer kriterlerle birlikte özellikle üç temel kriteri karşılamalıdır:

- Düzeni, terminolojisi, içeriği ve yukarıda incelenen diğer özellikleri ile yöneticinin ihtiyaçlarına ve isteklerine uygun olarak hazırlanmalıdır. Temel yaklaşım "yöneticinin istek ve ihtiyaçlarına en iyi desteği sağlayacak ve kolay anlaşılacak rapor şeklini belirleme" olmalıdır.
- Yönetsel raporun amacı belli bir mesajın iletilmesidir. Bu mesaj raporda açık bir ifadeye kavuşturulmalıdır. Gereken yorumlamalar yapılmalı, bilgiler ve veriler bir sonuca bağlanmalıdır.
- Faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek amacıyla hazırlanan kontrol raporlarında, hedefler ile gerçekleştirmeler karşılaştırmalı olarak sunulmalıdır. Hedeflerden sapmaların nedeni sorgulanmalı ve gereken düzeltici çözüm önerileri sunulmalıdır.

Yukarıda teorik olarak etkili bir yönetsel raporun sahip olması gereken özellikler ifade edilmiştir. Elde edilen sonuçların işletmelere etkili yönetsel raporlamalar yapma ve sonuçta yönetimde doğru kararlar verme açısından yön verilebileceği düşünülmektedir. Ancak bahsi geçen bilgilerin güncel bir alan araştırması ile incelenmesine ihtiyaç olduğu kanaati hâsıl olmuştur. Yönetimlerin başarısında kritik bir öneme sahip olan yönetsel raporların hem raporlayanlar açısından hem de kendilerine rapor sunulanlar tarafından detaylı ve kapsamlı bir alan araştırılması ile incelenmesi yönetim literatürüne önemli bir katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akalın, G. & Dilek, S. (2007). Belirsizlik altında Firma Kararlarının İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(2), 45-61.
- Akgün, A.İ. ve Kılıç, S., (2013). Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2), 21-36.
- Akhmetshin, E.M., Vasilev, V.L., Mironov, D.S., Zatsarinnaya, E.I., Romanova, M.V. ve Yumashev, A.V. (2018). Internal Control System in Enterprise Management: Analysis and Interaction Matrices. *European Research Studies Journal*, 21(2), 728-740.
- Alodalı, F. B. ve Usta, S. (2017). Türk Yönetim Geleneğinde Hesap Verebilirlik Mekanizmaları: Divan-ı Mezalim ve Kamu Denetçiliği Kurumu. *Strategic Public Management Journal*, 3(6), 168-184.
- Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi, *Ankara Üniversitesi D.T.C.F. Dergisi*, 45, 30-32.
- Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri. (t.y.). Tds154 Yazışma Teknikleri. Erişim adresi: <https://acikders.ankara.edu.tr/course/view.php?id=7104>.
- Berberoğlu, B. (2010). Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi Oluşturma Yolunda Türkiye ve Avrupa Birliği, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 29(2), 114.
- Bryk, G. V. (2015). Theoretical and Practical Aspects of Managerial Reporting. *Economic Processes Management International Scientific E-Journal*, 2.
- Büyükmirza, K. (2003). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı*. Ankara.
- Cavlak, H. ve Cebeci, Y. (2018). Kurumsal Raporların İncelenmesi ve Karşılaştırılması. *Journal of Research in Business*, 3(1), 53-76.
- Çalış, Y. E. ve Altınsoy, N. B. (2014). Yönetim Raporlama Sisteminde Sorumluluk Muhasebesi: Bir İnşaat İşletmesinin Maliyet Merkezine Yönelik Performans Analizi. *AKÜ İİBF Dergisi*, 16(1), 29-44.
- Davis, L. R. (1989) Report Format and The Decision Maker's Task: An Experimental Investigation. *Accounting Organizations and Society*, 14(5/6), 495-508.

- Eren, E., (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Feies, G. C., Feies, C., Mates, D. Cotlet, D. (2013) The Role of Accounting information within the Management Process of Public Utilities Services. *Elsevier Procedia - Social and Behavioral Sciences* 83, 711 – 716.
- Fidancı, N. (2010) İşletmelerde Faaliyet Bölümlerine İlişkin Raporlamanın Yönetimsel ve Finansal Raporlama Standartları Açısından İncelenmesi: Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Güngörmüş, A. H. (2009). Porselen sektöründe Kullanılan Özellikli Hesaplara Ait Yönetimsel Amaçlı Hesap Planının Oluşturulması. *Dayanışma Dergisi*, 106, 25- 34.
- Karakaya, A. (2001) Yönetimsel Bilginin Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, *Teknoloji Dergisi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Karabük Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3-4, 85.
- Memiş, M. Ü. (2016). Kurumsal İşletme Yönetiminde Denetimin Önemi, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 8(1) 34-49.
- Nita, B. (2015). Methodological Issues of Management Reporting Systems Design. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu Research Papers Of Wrocław University Of Economics*, 375, 105-117.
- Öğüt, A. (2001) *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Rainey, K. T., Turner, R. K. ve Dayton, D. (2005) Do Curricula in Technical Communication Jibe with Managerial Expectations? A Report About Core Competencies. *IEEE International Professional Communication Conference Proceedings*, 359-368.
- Sujan M. (2015). An Organisation without a Memory: A Qualitative Study Of Hospital Staff Perceptionson Reporting And Organisational Learning For Patient Safety. *Elsevier Reliability Engineering and System Safety*, 144, 45–52.
- Şabac, F. ve Tian, J. (2015) On the Stewardship Value of Soft Managerial Reports. *The Accounting Review*, 90(4), 1683–1706.
- Taşkın, E., Sezici, E. ve Oğuz, A. (2001). Bilgiye Dayalı Yönetim. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 1-19.
- Yaşbay, Y. (2007). Bilgi Yönetimi. *Eğitim Bilim ve Sanat Dergisi*, 16.