

Üst yönetime, yönetim kurullarına ve denetim komitelerine yönetimle ilgili konularda kısa ve öz bilgiler sunar.

Sayı 132 | Aralık 2025



Örgütsel Davranışın Başarı Üzerindeki Etkisi

Yönetim kurulumuz şirketin örgütsel davranışı hakkında ne ölçüde bilgi sahibi? Şirketler örgütsel davranışı ve etkilerini anladıklarında çalışanlarını motive etme, onların kuruma bağlılığını artırma ve onlara ilham verme konusunda daha başarılı olurlar.

Örgütsel davranışın dikkate alınmaması, işletmelerin arzu ettikleri hedeflere ulaşmalarını engelleyebilir ve sadece kurumların kendisini değil, aynı zamanda çalışanlarını ve müşterilerini de etkileyebilir.

Boeing şirketinin 737 MAX uçağıyla ilgili kamuoyuna geniş ölçüde yansıyan sorunları bunun bir örneğidir. Harvard Law School Program on Negotiation (Harvard Hukuk Fakültesi Müzakere Programı) tarafından yayımlanan [“Learning from Ethical Leadership Failures at Boeing”](#) (Boeing Şirketinde Etik Liderlik Hatalarından Ders Çıkarma) başlıklı çalışmaya göre, liderlerin kısa vadeli kârlılığa ve pazara hızlı girişe güçlü bir şekilde odaklanmasının mühendisleri güvenlikle ilgili endişelerini dile getirmekten caydırdığı ve birden fazla havacılık felaketine yol açtığı bildirilmektedir.

Bu konunun şirketler açısından önemi nedeniyle, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü yeni [Örgütsel Davranışa İlişkin Konu Bazlı Gereklilikler](#)'de üyeleri için temel gereklilikleri yayımlamıştır.

Örgütsel Davranış ve Kültür

Konu Bazlı Gereklilikler, *örgütsel davranış* terimini şu şekilde tanımlamaktadır: “Bir kurum bünyesindeki bireylerin ve grupların gözlemlenebilir eylemleri, kararları ve kişiler arası dinamikleridir. Bu davranış, performansı ve stratejik hedeflere ulaşılmasını etkilemektedir. Basitçe ifade etmek gerekirse örgütsel davranış ‘iş yapma şeklimizdir.’” Konu Bazlı Gereklilik Kullanıcı Rehberinin belirttiği üzere, örgütsel davranış kültürün bir alt kümesi olarak kabul edilmektedir.

Kullanıcı Rehberi, *kültür* terimi şu şekilde tanımlamaktadır: “çalışanların işlerini yaparken yaptıkları seçimler ve başkalarıyla nasıl

çalıştıkları ile bu örgütsel davranışları yönlendiren unsurlar. Bu unsurlar arasında teşvikler ve hedefler gibi resmi mekanizmalar ile ortak değerler ve inanışlar gibi gayri resmi mekanizmalar yer almaktadır.”

Örgütsel Davranış Konu Bazlı Gerekliliği, “kültür” denetimine odaklanmayı “stratejik hedeflerle uyumlu olmayan örgütsel davranış” denetimi olarak yeniden düzenlemeyi amaçlamaktadır. Burada amaç daha açık, daha yapılandırılmış, net ve denetlenebilir bir temel sağlamaktır. Konu Bazlı Gereklilik sadece bağımsız kültür çalışmalarında değil, aynı zamanda davranışların sonuçları etkilediği denetim görevlerinde de kullanılmak üzere tasarlanmıştır.



Yönetişimle İlgili Hususlar

Örgütsel Davranış Konu Bazlı Gerekliliği iç denetçileri yönlendirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel davranış yönetişiminin önemli yönlerini nasıl değerlendirmeleri gerektiğini de ele alır ve bu nedenle Yönetim Kurulu üyelerinin bu Konu Bazlı Gereklilik hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. (Bu Konu Bazlı Gereklilik, risk yönetimi ve kontrol süreçleri hakkında benzer bölümler içermektedir.)

Rol ve sorumlulukların, örgütsel davranışın kurum amaçlarıyla uyumsuz olmasını önleyecek şekilde yapılandırılması. Konu Bazlı Gereklilik Kullanıcı Rehberi, iç denetçilerin bu değerlendirmeyi yaparken aşağıdakilerin mevcut olup olmadığına ilişkin kanıtları dikkate almasını tavsiye etmektedir:

- Aşağıda sayılan görevleri yürüten bir yönetim komitesi:
 - » Örgütsel davranış ve strateji arasındaki bağlantıları sürdürmeye odaklanan bir örgütsel davranış kurulu veya alt komitesi oluşturma.
 - » Örgütsel davranışın stratejik hedefler, ilişkili değerler ve kurumsal amaç ile uyumlu olmasını sağlamak için gerekli eylemleri tanımlayan davranışsal risk ölçütlerini düzenli olarak gözden geçirme.
 - » Davranışsal hedefleri yönetici performansı ve ücretlendirme sürecine dâhil etme.
- Davranışsal risk göstergeleri hakkında içgörü sağlamak ve yönetim kurulu düzeyinde stratejik performans raporlaması için kültürle ilişkili ölçütler sunmak amaçlarıyla yapılandırılmış gösterge tabloları kullanan yönetim kurulu raporlama çerçevelerinin kullanılması.
- Davranışların stratejik yönelimlerle uyumu hakkında içgörü sağlayan anketler ve diğer hissedar geri bildirimleri.

Davranışsal beklentiler açısından bireysel hesap verebilirlik ve grup hesap verebilirliği. Bu alandaki kanıtlar aşağıdakileri içerebilir:

- Kurum genelinde örgütsel davranış için hesap verebilirliği açıkça tanımlamaya yönelik yönetim kurulu çaba ve çalışmaları.
- Kararların, iletişimin ve ekip dinamiklerinin kurumun belirtilen değerlerini yansıtmaması için iş birimlerinin ve operasyonel yönetimin davranışlarla ilgili beklentileri içselleştirip içselleştirmediklerinin belirlenmesi.
- Risk, uyum, insan kaynakları ve ilişkili gözetim fonksiyonlarının kurumun davranışsal çerçevesini tasarladığının ve sürdürdüğünün teyit edilmesi.

Davranış kalıpları ile stratejik hedefler arasındaki uyumun düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve sınanması. Bunun anlamı:

- Personel memnuniyeti ve dürüstlük anketi sonuçları, yıpranma ve devamsızlık oranları, görüş bildirme (speak-up) kanalının içeriği, olay verileri ile performans ve inovasyon ölçümleri gibi kaynaklardan önemli veri noktaları sağlamak amacıyla bir gösterge tablosu kullanılması olabilir.
- Yönetim kurulunun, kurumsal etkinlik ve performansı artırmak için örgütsel davranışın güncel yönlerinin nasıl ele alınabileceğine ilişkin bilgisinin dikkate alınması olabilir.
- İyileştirme fırsatlarını belirleyen ve sonuçları faal ve ölçülebilir bir şekilde ele alan sürekli bir öğrenme sistemine dair yönetim kurulu gereksinimlerinin gözden geçirilmesi olabilir.

Düzenli aralıklarla gözden geçirilen, ilgili taraflara iletilen ve iş operasyonları ile karar alma süreçlerine dâhil edilen davranışsal risk uygulamaları usul ve esasları. Bu alanda, iç denetçiler aşağıda sayılanların olup olmadığını dikkate almalıdır:

- Davranışlarla ilgili beklentiler ilgili politikalarda (örneğin davranış kuralları ve etik, insan kaynakları, teşvikler ve yetki devri politikaları) resmi olarak belirtilmektedir.
- Risk yönetimi fonksiyonları, davranışlarla ilgili beklentileri işe alım, performans değerlendirmeleri, işe başlatma ve müşteri yönetimi gibi temel operasyonel süreçlerle eşleştirerek bunların günlük kararlarda yansıtılmasını sağlamaktadır.
- Yönetim kuruluna, politikaların erişilebilir olduğu ve birden fazla kanal aracılığıyla açıkça iletildiği konusunda güvence verilmektedir.
- Tüm davranış politikaları ve prosedürleri planlı gözden geçirme süreçlerine tâbi tutulmaktadır ve olaylara, anket bulgularına veya mevzuat değişikliklerine göre güncellenmektedir.
- Yönetim kurulu politika kapsamı, açıklığı ve etkinliği hakkında düzenli güncellemeler almaktadır.

IIA Hakkında

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), 265.000'den fazla küresel üyeye hizmet veren ve 200.000'den fazla Sertifikalı İç Denetçi (CIA) sertifikası veren kâr amacı gütmeyen uluslararası bir meslek birliğidir. 1941 yılında kurulan IIA, dünya çapında iç denetim mesleğinin standartlar, sertifikalar, eğitim, araştırma ve teknik rehberlik alanlarındaki lideri olarak tanınmaktadır. Daha fazla bilgi için theiia.org adresini ziyaret edin.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 ABD

Ücretsiz Abonelik

Ücretsiz abonelik kaydınızı yapmak için theiia.org/Tone adresini ziyaret edin.

Okuyucu Geribildirimi

Sorularınızı/Yorumlarınızı gönderin:
Tone@theiia.org.

Konu Bazlı Gerekliliğin Uygulanması

Kullanıcı Rehberi, Örgütsel Davranış Konu Bazlı Gerekliliğinin uygulamada nasıl kullanılabileceği konusunda aşağıdakiler de dâhil örnekler sunmaktadır:

- Bir kurumun kapsamlı çerçevesinin, davranışsal risk yönetimi konusunda tasarımı ve operasyonel etkinliğini yönetmek amacıyla müstakil olarak gözden geçirilmesi. Görev kapsamı kurum genelinde uyumu pekiştiren yönetim yapılarını, risk yönetimi faaliyetlerini ve davranışsal kontrolleri kapsayabilir.
- Kurumun teşvik çerçevelerinin davranışı nasıl etkilediğinin ve kurumun amacı, değerleri ve düzenleyici beklentileriyle ne kadar uyumlu olduğunun değerlendirilmesi. Bir şirketin iş birimlerinde suistimal riskine ilişkin endişeler ve baskıya dayalı davranışlara dair yeni kanıtlar ortaya çıkması halinde bu yaklaşıma başvurulabilir.
- Siber risk yönetimini değerlendirmeye yönelik geleneksel bir denetim çalışmasına davranışsal risk unsurlarının dâhil edilmesi. Birçok siber aksaklığın sadece teknik sorunlardan değil, aynı zamanda insan davranışlarından da kaynaklandığı göz önünde bulundurulduğunda denetçilerin çalışma süresince davranışa ilişkin incelemeleri kapsama dahil etmeleri beklenir.

Buna ilave olarak, Kullanıcı Rehberindeki bir şema Konu Bazlı Gerekliliğin yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreci gerekliliklerini COSO'daki *İç Kontrol – Bütünleşik Çerçevesi* ve *Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi* ile eşleştirmektedir. İç denetçiler, COSO'ya dayanan testlerini Örgütsel Davranış gereklilikleriyle uyumlu hale getirmek için bu şemayı kullanabilirler.

Değerli İçgörüler

İç denetçiler, konuyla ilgili güvence hizmetleri sunarken Konu Bazlı Gereklilikleri IIA'nın Uluslararası İç Denetim Standartlarına uygun olarak uygulamak zorundadır. Örgütsel davranış görevleri her şirketin belirli ihtiyaçlarına göre uyarlanabilir ve iç denetçilerin yönetim kurullarına bu kritik alanda değerli içgörüler sunmasını sağlayabilir.

Konu Bazlı Gerekliliğe Uyum

Aşağıdaki durumlardan birinde geçerli olacak şekilde tasarlanmıştır:

- İç denetim planında yer alan bir denetimin konusu.
- Bir denetim sırasında daha ayrıntılı incelemek üzere belirlenen bir konu.
- Orijinal iç denetim planında yer almayan, talep edilmiş bir denetim konusu.

Örgütsel Davranışta Ayrışmanın Giderilmesi

Forbes tarafından yayımlanan “What Is Organizational Behavior? (Örgütsel Davranış Nedir?)” başlıklı makaleye göre, örgütsel davranıştaki en büyük ayrışma çalışanlar ile üst yönetim arasındadır. Bu makalede bu ayrışmanın mesafesini daraltacak beş etken tanımlanmaktadır:

- Tüm çalışanların ortak değerleri paylaştığı ve bunları iş yerinde uyguladığı olumlu bir şirket kültürü.
- Özerkliği ve inovasyonu teşvik eden bir organizasyonel yapı.
- Yeni fikirlere imkân tanırken temel hedef ve değerlerin korunmasını sağlayan değişim yönetimi.
- Çalışanların ve ekiplerin işlerini şirketin kısa ve uzun vadeli hedefleriyle uyumlu bir biçimde yürütmelerine imkân tanıyan iş süreçleri.
- Şirketin misyonu ve yönünün örgütsel faaliyetlere yön verdiği ve alınan kararların şirket hedeflerini desteklediği bir stratejik uyum.



Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan ® kullanılacaktır. Bu materyalin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz. Değiştirildiği onaylanmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayımlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") 1035 Greenwood Blvd. Suite 401 Lake Mary, FL 32746, ABD isimli kurumdan izin alınmıştır. Bu belgenin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz, bir geri alma sisteminde depolanamaz veya hiçbir formda veya elektronik, mekanik, fotokopi, kaydetme veya başka bir şekilde hiçbir suretle aktarılamaz. İşbu belge Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından çevrilmiştir. Tone at the Top Aralık 2025 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey ve Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.