

at the TOP[®]

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

Sayı 129 | Haziran 2025



Yapay Zekâ Yönetim Kurulunda

Yapay zekâ artık gelişmekte olan bir teknoloji olmaktan çıkmıştır. Şirketlerin çalışma biçimlerini, strateji belirleme süreçlerini ve risk yönetimini dönüştürdüğü gibi, yönetim kurullarını da dönüştürmektedir.

Yapay zekâ araçları gerçek zamanlı analitiği geliştirdikçe, yönetim kurulu operasyonlarını düzene koyup kolaylaştırdıkça ve yeni yönetim zorlukları doğurdukça, yönetim kurulu üyeleri gözetim uygulamalarını buna ayak uydurmak için en iyi şekilde nasıl ayarlayacaklarını düşünmek zorundadırlar. Yapay zekânın, yönetim dinamiklerinin kendisini yeniden şekillendirmesiyle birlikte yönetim kurulu liderliği kararların şeffaf, hesap verebilir ve kurumsal değerlerle uyumlu kalmasını sağlamak amacıyla gelişmek zorundadır.

Yönetim kurulu üyelerinin yapay zekâ kullanımının sorumluluklarını nasıl artırabileceğini anlamaları da önemlidir. İç denetim, yapay zekâ süreçleri konusunda bağımsız güvence sağlayarak, yönetim çerçevelerini değerlendirerek ve yönetim kurulu üyelerinin etik ve düzenleyici riskleri ele almalarına yardımcı olarak yönetim kurullarını destekleyebilir.

Gerçek Zamanlı Danışman

Stanford Closer Look Serisinde yayımlanan [The Artificially Intelligent Boardroom \(Yapay Zekâlı Yönetim Kurulu\)](#) makalesine göre, yapay zekâ teknolojisinin yönetim kurulunda benimsenmesiyle birlikte “yönetim kurulu üyelerinin elinin altında artık gerçek zamanlı bir danışmanı olacak.”

İşler ne kadar hızlı ilerliyor? Madrona Venture Group Genel Müdürü Steve Singh “[AI Shakes Up Corporate Boards \(Yapay Zekâ Şirket Yönetim Kurullarını Silkeliyor\)](#)” başlıklı Axios makalesinde şöyle diyor, “Tahmin yapabilen yapay zekâ gelir sorununu çeyreğin ikinci haftasında tespit edebiliyorken, yönetim kurullarının [hâlâ] 90 günde bir PDF raporlarla bilgilendirilmesi akıl alır gibi değil.”

Stanford makalesinde, yapay zekâ yoluyla elde edilen bilgi ve analiz seviyesi göz önünde bulundurulduğunda yönetim kurullarının aşağıdaki gibi alanlarda yönetim sorumluluklarını yerine getirme biçimlerinde değişiklik olabileceği not edilmektedir:

- **Strateji.** “Daha önce dış kaynak kullanılarak strateji danışmanlarına yaptırılan işlerin bir kısmı daha düşük maliyet ve teslim süresiyle kurum içinde yapılabilir,” demektedir makale.
- **Ücret.** Ücretlendirme komitesi, dış danışmanların yapacağı analizleri beklemek yerine ücretlendirme tasarımını gerçek zamanlı olarak değerlendirmek, vekil danışman tavsiyelerini tahmin etmek ve yasal ve vergisel hususları değerlendirmek için analitik ve kıyaslama araçlarını kullanacaktır.
- **İnsan sermayesi yönetimi.** Yönetim kurulu insan kaynakları verileri üzerinde gelişmiş analizler gerçekleştirebilir, örüntü ve beceri boşluklarını tespit edebilir ve potansiyel işgücü eğilimlerini tahmin edebilir.

• **Hukuk.** Yapay zekâ ilgili yeni yasal ve düzenleyici gelişmeleri izleyebilir ve özetleyebilir.

• **Yönetim kurulu değerlendirmeleri.** Yapay zekâ, bireysel ve yönetim kurulu düzeyinde yönetim kurulu etkinliği hakkında içgörüler sağlayabilir. Yapay zekâ odaklı koçluk ve danışmanlık katılım düzeyini ölçebilir, ne kadar zaman ayrıldığını ve ne kadar odaklanıldığını değerlendirebilir ve proaktif ve reaktif yönetim kurulu faaliyetleri arasındaki oranı ölçebilir.

Yönetim Kurulu Üyeleri için Sorular

- *Yönetim kurulu üyelerinin yapay zekâ araçlarını en iyi şekilde kullanabilmeleri için ne tür bir eğitim almaları gerekir?*
- *Yapay zekâ ve sağladığı veriler, yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma ve işlerini yapma şekillerini nasıl değiştirecek?*
- *Yönetim kurulunun, yönetimden veya dış danışmanlardan ziyade doğrudan yapay zekâdan önemli miktarda bilgi alması durumunda bunun etkisi ne olacaktır?*
- *Kendilerine sunulan bol miktarda veri nedeniyle yönetim kurulu üyelerinin zaman ayırma yükümlülüğü artacak mı? Bunun kendi çalışmaları üzerinde nasıl bir etkisi olacak?*
- *Yönetim kurulları, sorumluluk risklerini artırmadan yapay zekâ kullanımından nasıl faydalanabilirler?*



Teknolojiyi Etkin Kullanmak

Nasdaq'ın “[Digitizing Governance: Exploring AI's Transformational Influence in the Boardroom \(Yönetimin Dijitalleşmesi: Yönetim Kurulunda Yapay Zekânın Dönüştürücü Etkisinin Keşfedilmesi\)](#)” yayınına göre “Yönetim kurulları yapay zekâyı kurumsal yönetim uygulamalarına etkili bir şekilde entegre ederek yapay zekânın dönüştürücü gücünden faydalanıp kurumlarını daha parlak ve yenilikçi bir geleceğe taşıyabilirler.”

Kurumlar için yönetim kurulu portal yazılımı geliştiren Nasdaq, yönetim kurulu üyeleri için bazı yapay zekâ en iyi uygulamaları tavsiye etmektedir:

- **Yapay zekânın benimsenmesi konusunda yönetim çerçevesi geliştirmek.** “Olabilecek en iyi sonuçları elde etmek amacıyla yapay zekânın uygulamaya konma sürecini etkili bir şekilde yönetmek için açık yönetim yapı ve uygulamaları ortaya koymak önemlidir,” diyor Nasdaq.
- **Gözetim sorumluluklarını belirlemek.** Nasdaq bilgi güvenliği, uyum, hukuk, risk yönetimi ve denetim gibi alanlardan uzmanları içeren, içgörüler sağlayabilen ve titiz izleme protokollerinin uygulamaya konulduğu süreçlere katılabilen çok disiplinli yapay zekâ yönetim ekipleri oluşturmanın faydalarını not etmektedir.
- **Eğitim ve gelişime öncelik vermek.** Başlangıç düzeyinde ve sürekli eğitim, yönetim kurullarının yapay zekânın kapasitesi ve sağladığı faydaların yanı sıra sınır ve risklerini de anlayıp izlemelerini sağlayabilir.
- **Düşünce liderlerine danışmak.** Yönetim kurullarının eğilimler, gelişmeler ve en iyi uygulamalar hakkında sürekli bilgi sahibi olmak için yapay zekâ uzmanlarıyla iletişim kurmaları gereklidir.
- **Yönetim kurulunda teknolojiye faydalanmak.** Yönetim kurullarının, yapay zekânın kendi işlerini nasıl destekleyebileceğini anlaması gerekir.

IIA Hakkında

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), 260.000'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

Geribildirim

Sorularınızı/Yorumlarınızı gönderin: Tone@theiia.org.

Yeni Zorluklar

Yönetim kurulumu dönüştürmek için yapay zekâ kullanımının doğurabileceği zorluklar da vardır. “The Duty of Supervision in the Age of Generative AI: Urgent Mandates for a Public Company’s Board of Directors and Its Executive and Legal Team (Üretken Yapay Zekâ Çağında Gözetim Görevi: Halka Açık Şirketlerin Yönetim Kurulları, Yöneticileri ve Hukuk Ekibi için Acil Yetkiler)” başlıklı ABA makalesine göre, örneğin halka açık bir şirketin yapay zekâdan etkin biçimde yararlanmayan veya risklerini yönetmeyen herhangi bir yönetim kurulu üyesi veya yöneticisi “bunu, sağduyulu bir GenAI stratejisini uygun şekilde yönetememekten doğan kişisel sorumluluk riski nedeniyle mesuliyeti kendisi üstlenerek yapmaktadır,”

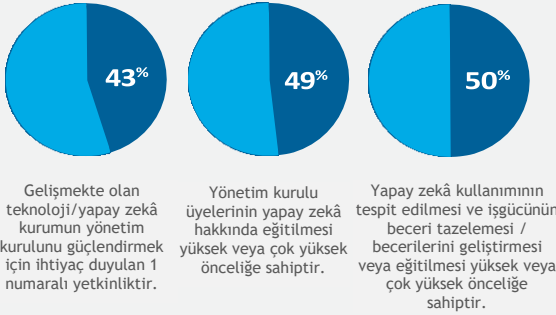
Makalede üretken yapay zekânın kurumsal, düzenleyici ve menkul kıymetler hukuku gibi alanlarda sunduğu avantajlar ve önemli riskler nedeniyle “halka açık şirketlerin yönetim kurulları kurumlarının üretken yapay zekâ teknolojisi kullanımlarını düzenleyen raporlama, bilgi sistemleri ve kontroller uygulamaya koymak zorundadırlar,” tavsiyesi verilmektedir. Bu makalede üretken yapay zekâ risk gözetimine adanmış kurum genelinde bir ekip, bir yapay zekâ yönetim kurulu komitesi, yazılı politikalar ve yönetim kurullarına ve yöneticilere yönelik düzenli eğitimler tavsiye edilmektedir.

Kurumlar özerk bir şekilde iş yapabilen ve karar alabilen Agent AI ile ilişkili riskleri izlemek, yönetmek ve hafifletmek için de strateji ve teknikler geliştirmek zorunda kalacaktır. IBM’in “Getting Your Organization Ready to Scale Responsible Agent AI (Kurumunuzu Sorumlu Agent AI’ya Ölçeklendirmek Üzere Hazırlamak)” başlıklı yayınına göre, giderek popüler hale gelen bu araçla ilişkili aşağıdakiler de dâhil olmak üzere çeşitli özelliklerle ilgili zorluklar vardır:

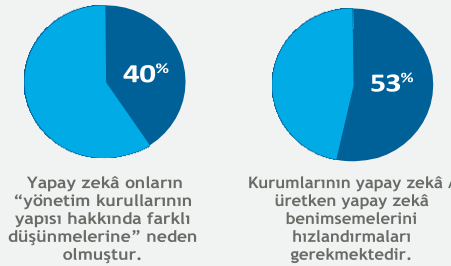
- Yapay zekâ araçlarının nasıl çalıştığının tamamen anlaşılamaması.
- Faaliyetlerin yürütülmesinde beklenmedik sonuçlara yol açabilecek açık uçluluk.
- Yapay zekâ araçlarının iç işleyişindeki, onların analiz edilmelerini zorlaştıran karmaşıklık.
- Geri döndürülemezlik. Yapay zekâ araçları sürekli insan gözetimi olmadan çalıştığında, eylemlerinin geri dönülemez olması ve hem dijital hem de fiziksel alanlarda somut sonuçlar doğurması ihtimali oldukça yüksektir.

Yönetim Kurulları için Yapay Zekâ Öncelikleri

Deloitte’un Private Company Outlook: Governance (Özel Şirket Görünümü: Yönetişim) yayınındaki özel sektör üst düzey iş liderlerine göre:



Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin Yapay zekâ yönetişimi hakkında katıldıkları ayrı bir Deloitte anketinde:



Yapay zekânın sağladığı avantajlardan bazıları kendi dezavantajlarını getirmektedir. “Yapay zekâ sayesinde yönetim kurulu üyeleri yönetim tarafından hazırlanan yönetim kurulu raporlarını tamamlayan ve bunların ötesine geçen, katlanarak artan daha derin bilgilere erişebilecekler.” demektedir Stanford makalesi. Bununla birlikte, yönetim tarafından sağlanmayan yapay zekâ bilgi ve analizlerine kolay erişimle birlikte, yönetimin ve yönetim kurulu üyelerinin rollerinin (ve rolle ilgili sadakat beklentisinin) bulanıklaşabileceğine dikkat edilmelidir.

Bunlara ilave olarak, yönetim kurulu üyelerinin şirket bilgilerine anında erişimi olması durumunda, bir sorun meydana geldiğinde hissedarlar ve diğer gözlemciler bu üyelere sunulan daha büyük hacimde daha geniş yelpazede anlık bilgileri göz önünde bulundurarak üyelerin bu sorunu nasıl kaçırdıklarını sorgulayabilirler.

Ayrıca, yeni ve sürekli güncellenen veriler ihtiyatlı bir şekilde yönetilmediğinde aşırı bilgi yüklemesine de sebep olabilir. “AI ‘Could Increase Directors’ Liabilities’ (Yapay zekâ ‘Yönetim Kurulu Üyelerinin Yükümlülüklerini Artırabilir’)” Board Agenda makalesinde, bir gözlemci yönetişimde bilgi toplama ve karar alma süreçlerinde yapay zekâ kullanımının, yapay zekâ tarafından sağlanan “ortalama ortalamaların ortalamaları” temelinde “tekliliğe ve homojenliğe doğru bir yönelim” ile sonuçlanıp sonuçlanmayacağını sorgulamaktadır.



İç Denetimin Katkısı

İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA) [Artificial Intelligence Auditing Framework \(Yapay Zekâ Denetim Çerçevesi\)](#) yayınına göre, ister yapay zekâyla ilgili risk ve kontroller konusunda bir danışman olarak ister yapay zekâyı kullanan veya yapay zekâyı dayanan süreçlerde bir güvence rolü sağlayarak olsun “kurumlar artık yapay zekâ konusunda daha fazla rehberlik için iç denetime her zamankinden daha fazla yönelmektedir”. Bu çerçeve, iç denetçilerin yapay zekâ risklerini anlamaları ve ilgili en iyi uygulamaları ve iç kontrolleri tanımlamaları için bir araç olarak geliştirilmiştir. Hem iç denetçiler hem de başka kişiler IIA’nın [AI Knowledge Center \(Yapay Zekâ Bilgi Merkezi\)](#) yoluyla kaynaklara erişebilirler.

İç denetim fonksiyonu, yapay zekânın şirketin kısa, orta veya uzun vadede değer yaratma becerisini etkileme yollarını değerlendirme ve iletme konusunda yönetim kurullarına yardımcı olabilir.

Aynı zamanda, yönetim kurullarının yapay zekânın yönetim açısından doğurabileceği gelişmekte olan ve beklenmedik riskleri tanımlayıp ele almalarına da yardımcı olabilir.

“[AI Crisis Preparedness: Key Roles for Boards and Internal Audit \(Yapay Zekâ Krizine Hazırlık: Yönetim Kurulları ve İç Denetim için Anahtar Roller\)](#)” başlıklı NACD makalesine göre, iç denetim gizlilik ihlalleri, algoritmik önyargılar ve ayrımcılık, operasyonel başarısızlıklar, bağımlılık ve üçüncü taraf riski ve mevzuata uyum gibi yapay zekâyla ilişkili krizlere en iyi nasıl hazırlanacağını ele alma konusunda da yönetim kurullarına yardımcı olabilir.

“İç denetim, yönetim kurulunun yapay zekâyla ilişkili risklere yönelik gözetimini ve stratejik müdahalesini geliştirmek için son derece önemlidir,” demektedir makale.



Yeni Bir Husus

Yönetim kurulunun, yapay zekâ kullanımının kurumun genel stratejisiyle ne kadar uyumlu olduğunu ve yapay zekâyla ilişkili riskleri göz önünde bulundurma sorumluluğu zaten vardır. Yönetim kurulunun kendi çalışmalarında yapay zekâ kullanımının birçok faydasını ve kullanıldığında ele alınması gereken zorlukları dikkate almak da önemlidir. İç denetim bu süreçte değerli bir ortak olabilir.

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 Haziran 2025 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey ve Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.