T. C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ÖZEL HUKUK ANABİLİM DALI
ÖZEL HUKUK DOKTORA PROGRAMI

TÜRK VE AMERİKAN ŞİRKETLER HUKUKUNDA CEO'NUN HUKUKİ DURUMU

Doktora Tezi

Sezin Ezgi ALKAÇ

İSTANBUL, Temmuz 2025

T. C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ÖZEL HUKUK ANABİLİM DALI
ÖZEL HUKUK DOKTORA PROGRAMI

TÜRK VE AMERİKAN ŞİRKETLER HUKUKUNDA CEO'NUN HUKUKİ DURUMU

Doktora Tezi

Sezin Ezgi ALKAÇ
200007007

Danışman: Prof. Dr. Şaban KAYIHAN

İSTANBUL, Temmuz 2025

ETİK BEYAN

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

SEZİN EZGİ ALKAÇ

ÖNSÖZ

"Türk ve Amerikan Şirketler Hukukunda CEO'nun Hukuki Durumu", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Bölümünde Prof. Dr. Şaban KAYIHAN danışmanlığında doktora tezi olarak hazırlanmış ve 20 Haziran 2025 tarihinde Prof. Dr. Şahin AKINCI, Prof. Dr. İbrahim SUBAŞI, Prof. Dr. Mehmet BAHTİYAR, Prof. Dr. Şaban KAYIHAN, Prof. Dr. Emrullah KERVANKIRAN'dan oluşan jüri önünde savunularak oybirliği ile kabul edilmiştir. Çalışma, jüride bulunan hocalarımın kıymetli görüş ve eleştirileri ile yeniden gözden geçirilmiş ve basıma kadar olan süreçte yenilenerek son haline getirilmiştir. Başta tez danışmanım Prof. Dr. Şaban KAYIHAN olmak üzere jürideki tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Son olarak yüksek lisans ve doktora derslerinde kendisinden ders almaktan onur duyduğum, tez konusunu öneren, tez izleme jürimde bir süre yer alıp savunma sürecinde manevi desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Hüseyin HATEMİ'ye teşekkür ederim.

ÖZET

CEO'lar bugün bilhassa halka açık anonim şirketlerde şirketin ortaklarından daha çok tanınmaktadır. Uzun zamandır ticaret şirketlerinde kullanılmasına ve hatta kurumsal yönetime ilişkin mevzuatta bazı görevleri ve anılmasına karşın, şirketteki hukuki yetki ve görevlerine mevzuatta açıklıkla yer verilmemiştir. Bu bakımdan ticari şirketler uygulamasında birçok üst düzey yöneticinin CEO ünvanını kullanması nedeniyle, aslında CEO'nun kim ve hangi yetkileri haiz olduğunun tespiti önem taşımaktadır. Çalışmada, CEO'nun anonim şirketteki konumunu netleştirmek amacıyla yönetim kurulu sistemleri ve uygulamada kullanılan yönetici ünvanları ile CEO ile karşılaştırılarak ele alınmıştır. Kurumsal yönetim çerçevesinde CEO'nun yer alacağı yönetim kurulu üyelerini yetkilerine göre ayrıştırmak ve CEO'yu konumlandırmak amacıyla yönetim kurulu üyeleri ve komite ile komisyonlar incelenmiştir. Ayrıca CEO'nun hukuki durumu ve şirket ile arasındaki sözleşmenin niteliği irdelenmiş, Türk Ticaret Kanunu uyarınca CEO'nun hangi yetkilere sahip olabileceği, bu yetkilerin devir usulleri ve devredilen yetkilerin nasıl kullanabileceği belirlenmiştir. CEO ünvanı, ABD şirketlerinden transfer edilen bir ünvan ve mevkii olduğundan, Türk hukukunda ele alınan konular ABD hukukuna göre atanan CEO'ların yetki ve konumu ile kıyasen incelenmiş ve aralarındaki farklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *CEO, Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim, Yetki Devri, Murahhas*

ABSTRACT

In contemporary corporate structures, CEOs have become more prominently recognized than shareholders, particularly within publicly held companies. Although the designation of CEO has long been utilized in commercial enterprises—and even referenced within certain corporate governance frameworks and legislative texts—the specific legal powers and responsibilities attributed to this role remain inadequately defined in Turkish legislation. Given the widespread use of the CEO title among senior executives in commercial companies, it is of critical importance to determine the scope of the CEO's authority and the legal framework governing their role. This study aims to clarify the legal and organizational position of the CEO within joint-stock companies by examining prevailing board structures and executive titles in corporate practice. To differentiate the CEO from other members of the board within the context of corporate governance, the roles and functions of board members, committees, and commissions are analyzed. In addition, the legal status of the CEO and the contractual relationship between the CEO and the company are scrutinized. The study further investigates the extent of the CEO's authority under the Turkish Commercial Code, the legal procedures for the delegation of such authority, and the mechanisms through which delegated powers may be exercised. Since the CEO title and role originate from U.S. corporate practice, the study also undertakes a comparative analysis between Turkish and U.S. legal frameworks concerning the authority and status of CEOs. Through this comparison, significant differences and similarities between the two jurisdictions are identified.

Keywords: *CEO, Board of Directors, Corporate Governance, Delegation of Authority, Executives*

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ……...iii

ÖZET…….....……...…….iv

ABSTRACT…….....v

TABLOLAR LİSTESİ……...…….xiv

KISALTMALAR……...…...…xv

GİRİŞ

§ 1. KONUNUN TAKDİMİ……....1

§ 2. KONUNUN SINIRLANDIRILMASI ve ÇALIŞMA PLANI……..……..2

§ 3. TERMİNOLOJİ……..….5

§ 4. CEO' NUN TANIMI…….....…..7

I. DOKTRİNDEKİ TANIMLAR……...…..7

II. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ…….....….10

III. CEO'NUN BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI……..11

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM KURULU ORGANİZASYON SİSTEMLERİ, KURUMSAL YÖNETİMİN YÖNETİM KURULU OLUŞUMUNA ETKİSİ, TÜRK VE ABD YÖNETİM KURULU SİSTEMLERİ VE ÜYE ÇEŞİTLİLİĞİ

§ 5. YÖNETİM KURULU ORGANİZASYON SİSTEMLERİ……...…..15

I. GENEL OLARAK…….…….....15

II. TEKLİ ORGANİZASYON MODELİ (ONE-TIER/MONIST SİSTEM)…...16

III. İKİLİ ORGANİZASYON MODELİ (TWO-TIER/DUALIST SİSTEM)…...18

IV. MODELLERİN KARŞILAŞTIRILMASI……..……22

§ 6. KURUMSAL YÖNETİM VE YÖNETİM KURULUNA ETKİSİ…….....30

I. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ……...…...30

II. KURUMSAL YÖNETİM REFORMLARINA ETKİ EDEN SÜREÇLERE GENEL BAKIŞ……..…….....….33
III. KURUMSAL YÖNETİMİN YÖNETİM KURULUNDAKİ YANSIMALARI……...……..……37
§ 7. TÜRK VE ABD HUKUKUNA GÖRE ANONİM ŞİRKET YÖNETİM KURULLARI……...….40
I. TÜRK HUKUKUNA GÖRE ANONİM ŞİRKETİN YÖNETİM KURULU…….
A. Anonim Şirketin Organları……...……40
B. Anonim Şirketin Organları Arasındaki İlişki……..……42
C. Yönetim Kurulunun Organizasyon Modeli……...……...45
D. Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Yapısı……..46
1. Yönetim Kurulunun Karar Alma Usulü……..….46
2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi……48
3. Yönetim Kurulu Üyeleri Arasındaki Görev Dağılımı…..…….....50
E. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Yönetim Kurulunun Kompozisyonu...52
1. Genel Olarak……52
2. İcracı Üyeler- İcracı Olmayan Üyeler……..54
a. Genel Olarak…….……...…54
b. Sahip Oldukları Yetkiler……...…55
c. Yönetim Kurulundaki Fonksiyonları……...…57
d. Yönetim Kurulunun Tamamen İcracı Olmayan Üyelerden Oluşup Oluşamayacağı……...……....59
3. Bağımsız Üyeler……..……...….61
4. Komite ve Komisyonlar……...……65
II. ABD HUKUKUNA GÖRE ANONİM ŞİRKETİN YÖNETİM KURULU.....69
A. ABD Hukuk Kaynaklarına Genel Bakış ile ABD Açısından Karşılaştırılan Mevzuat Seçimi……69
1. ABD Hukukunun Kaynaklarına Genel Bakış…….…..69
2. Genel Olarak ABD Şirketler Hukuku Düzenlemeleri ve Karşılaştırılan Kanun Seçimi……...……...72
B. Anonim Şirket Türlerine Genel Bakış……...…....76
C. Anonim Şirketin Organları…….…..…80
D. Anonim Şirketin Organları Arasındaki İlişki……...….....…..81
E. Yönetim Kurulu Organizasyon Modeli…….....82
F. Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Yapısı……..…..…..84

1. Yönetim Kurulunun Karar Alma Usulü……84
2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi……...……...85
3. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Yönetim Kurulunun Kompozisyonu…….……...……88
a. Genel Olarak……...…….…...88
b. *Inside Director,Outside Director* ve *Affilited Director*……...…89
c. Bağımsız Üye *(Independent Director)*……..……...…91
d. Nitelikli Üye *(Qualified Director)*……...……93
e. *Executive Director, Non-Executive Director* ve *Executive Officer*……...……...……...94
f. Komiteler *(Board Committee* ve *Non-Board Committee*)…….96
III. KARŞILAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME……...……97

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK VE ABD HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN ANONİM ŞİRKET ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ VE HUKUKİ DURUMU, TÜRK VE ABD HUKUKUNA GÖRE CEO İLE ANONİM ŞİRKET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN HUKUKİ NİTELİĞİ

§ 8. TÜRK HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN ANONİM ŞİRKET ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ ve HUKUKİ DURUMU…….……103
I. GENEL OLARAK……...……...…….103
II. TÜRK HUKUKUNA GÖRE CEO VE İCRA KURULUNUN ANONİM ŞİRKET ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ……...…….....104
III. CEO'NUN SAHİP OLDUĞU YETKİLER…….....…...109
IV. MURAHHAS SIFATI……...……...……...…...111
A. Genel Olarak…….....…..112
B. Doktrindeki Görüşler……..…….....….....…112
C. Değerlendirme ve Sonuç……..…….....115
V. ORGAN NİTELİĞİ…….……...…...…….…….117
A. Organın Tanımı ve İşlevi……...……..…….…..117
B. Organ Türleri…….....…….120
C. Değerlendirme ve Sonuç…….……..……124
§ 9. TÜRK HUKUKUNA GÖRE CEO İLE ANONİM ŞİRKET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN HUKUKÎ NİTELİĞİ……..125

I. VEKÂLET SÖZLEŞMESİ GÖRÜŞÜ……..……..…....127
II. HİZMET SÖZLEŞMESİ GÖRÜŞÜ……...……....129
III. KENDİNE ÖZGÜ YAPISI OLAN SÖZLEŞME GÖRÜŞÜ……..…....134
IV. ŞİRKETLER VE BORÇLAR HUKUKUNA İLİŞKİN UNSURLARI BİRLİKTE BARINDIRAN SÖZLEŞME GÖRÜŞÜ……..……...….136
V. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ……..……..…138
§ 10. ABD HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN ANONİM ŞİRKET ORGANİZASYONUNUNDAKİ YERİ…….142
I. OFFICER'LARIN ŞİRKET ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ…….....142
II. CEO'NUN ŞİRKET ORGANİZASYONDAKİ YERİ…….....144
§ 11. ABD HUKUKUNA GÖRE CEO İLE ŞİRKET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN HUKUKÎ NİTELİĞİ……...……...147
I. CEO İLE ŞİRKET ARASINDAKİ SÖZLEŞME……..……..147
II. CEO' NUN ŞİRKETLE OLAN İLİŞKİSİNE DAİR İŞLETME TEORİLERİ……150
III. CEO' NUN SORUMLULUĞUNA GENEL BAKIŞ……...…...153
§ 12. KARŞILAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME……...….158

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK VE ABD HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN ATANMASI

§ 13. TÜRK HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN ATANMASI VE YETKİLERİ.....161
I. YÖNETİM YETKİSİNİN DEVRİ……...……..161
A. GENEL OLARAK…….…...…161
B. YÖNETİM KAVRAMI……..……..…...…162
C. YÖNETİM YETKİSİNİN KAPSAMI……...……....….164
D. YÖNETİM YETKİSİNİN CEO'YA DEVRİNİN KOŞULLARI…....165
1. Esas Sözleşmede Yönetimin Devrine İzin Veren Bir Hüküm Bulunması…….……...…..……166
a. Genel Olarak……...…..…166
b. Esas Sözleşme Hükmünde Yer Alan Düzenlemeler…….…..….168
c. Esas Sözleşme Hükmünün Yer Almaması Halinde Devir ve Sonuçları……...…….…174
2. İç Yönerge Çıkarılması……...……174
a. İç Yönergenin Tanımı ve İşlevi…….……...…174

b. İç yönergenin Şeklî Koşulları……..……..…..176
c. İç yönergenin İçeriği……..……..….178
d. İç Yönergenin Yayınlanması ve Üçüncü Kişilerin Bilgilendirilmesi..... 181
e. CEO'nun Yer Aldığı İç Yönerge Düzenlemesi……..…….….183
f. İç Yönerge Hazırlamadan Yapılan Devir ve Sonuçları…….....187
3. Yönetim Kurulu Kararı……..……..…..…..189
a. Genel Olarak……...……..…189
b. Kanuna, Esas Sözleşmeye ve İç Yönergeye Aykırı Devir Kararı ve Sonuçları……...…….190
4. Devredilen Yetkilerin Devredilemez ve Vazgeçilemez Yetkiler Olmaması……...…….……..…..192
a. TTK md. 375 Hükmünde Sayılan Devredilemez Görev ve Yetkiler.....197
i. Üst Düzeyde Yönetim……197
ii. Yönetim Teşkilatının Belirlenmesi……....204
iii. Muhasebe, Finans Denetimi ve Finansal Planlama Düzeninin Kurulması……...…204
iv. Şube Müdürleri Hariç Olmak Üzere, Müdürlerin ve Aynı İşleve Sahip Kişilerin Atanmaları ve Görevden Alınmaları……...……...…209
v. Üst Gözetim……...……213
vi. Defterlerin Tutulması ve Genel Kurul Toplantılarının Yürütülmesi…….....……219
vii. Borca Batıklık Durumunun Mahkemeye Bildirilmesi……...……...…223
b. TTK' da Sayılan Devredilmez ve Vazgeçilmez Nitelikte Olan Diğer Görev ve Yetkiler…….……...……..225
II. TEMSİL YETKİSİNİN DEVRİ……...……...……...……227
A. TEMSİL KAVRAMI……...……..227
B. GENEL OLARAK YÖNETİM KURULUNUN TEMSİL YETKİSİ…...……229
C. CEO'NUN TEMSİL YETKİSİ AÇISINDAN TTK MD. 370/2 VE MD. 371/7 HÜKÜMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ……...…...…..232
D. TTK MD. 370/2 UYARINCA TEMSİL YETKİSİNİ DEVRİ USULÜNDEKİ HUKUKÎ SORUN……...…..…….....237
1. Sorunun Tespiti…….……..……...…237
2. Doktrindeki Görüşler……..…...237

3. Değerlendirme ve Sonuç……....240
E. TEMSİL YETKİSİNİN KULLANILMASI VE DEVRİ USULÜ……..243
1. Yönetim Kurulu Kararı ile Temsile Yetkili Kişilerin Belirlenmesi……..243
2. Temsile Yetkili Olanların Temsil Yetkisinin Kapsamı……..246
3. Temsil Yetkisinin Sınırlandırılması……..…….250
a. Kanuni Sınırlamalar…….……..…252
b. İradi Sınırlamalar…….……..…...…252
4. TTK Md. 370/2 Hükmü Koşulu…….254
a. En Az Bir Yönetim Kurulu Üyesinin Temsil Yetkisinin Bulunması……...……...…...254
b. TTK Md. 370/2 Gereği Temsile Yetkili Bırakılan Yönetim Kurulu Üyesinin Temsil Yetkisinin Sınırı……...…….…256
c. Değerlendirme ve Sonuç……...……...……..…259
5. Temsil Yetkisinin Kullanılma Şekli…….……..…262
6. Ticaret Siciline Tescil ve İlan……...……..264
III. YÖNETİM VE TEMSİL YETKİLERİNİN YENİDEN DEVRİ……..….266
IV. CEO ATAMASI VE İCRA KURULU OLUŞTURULMASI…….……...268
A. Yönetim Yetkileri Bakımından……..……..268
B. Temsil Yetkisi Bakımından…….…....271
C. Özel Kanunlar Kapsamında CEO Olmanın Koşulları…….....272
§ 14. ABD HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN ATANMASI VE YETKİLERİ….276
I. CEO'NUN ATANMASI……..……....….276
II. CEO' NUN YETKİLERİ……....277
A. Genel Olarak……..277
B. Yönetim Yetkisinin Kapsamı…….…...……..278
C. Temsil Yetkisinin Kapsamı……...….279
1. Şirketin Temsil Yetkisinin Kapsamı (Ultra Vires)…….……...….279
2. Temsil Yetkisinin Verilme Usulü..……284
3. CEO'nun Temsil Yetkisinin Kapsam…….285
§ 15. KARŞILAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME……..……..289

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK VE ABD HUKUKUNA GÖRE CEO ATANMASININ SONUÇLARI, CEO'NUN GÖREVİNİN SONA ERMESİ VE SONA ERMENİN SONUÇLARI

§ 16. TÜRK HUKUKUNA GÖRE CEO ATANMASININ SONUÇLARI…….297

I. YETKİLERİN KULLANILMASI BAKIMINDAN……..……..297

II. SORUMLULUK HUKUKU BAKIMINDAN……..…….....300

A. Atama Neticesinde CEO ve Yönetim Kurulu Arasındaki İlişki……..300

B. CEO'nun Talimatlara Uyma Yükümlülüğünün Bulunup Bulunmadığı Meselesi…….……...……..……304

1. Doktrindeki Görüşler……..…..…….304

2. Değerlendirme ve Sonuç……...…….309

C. Kurumsal Yönetim İlkeleri Bakımından…….……314

1. Genel Olarak……..314

2. Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO Sıfatlarının Birleşmesi……...…..315

a. Genel Olarak……...……..…….315

b. KYİ Çerçevesinde Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO Sıfatlarının Ayrılması Prensibi……..…….…….317

§ 17. TÜRK HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN GÖREVİNİN SONA ERMESİ……..320

I. UYGULANABİLİR HÜKÜMLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRME..320

II. TTK VE TBK' DA YER ALAN CEO'NUN GÖREVİNİ SONA ERDİREN SEBEPLER……..…….…..322

III. ESAS SÖZLEŞME, İÇ YÖNERGE VE TARAFLAR ARASINDA DÜZENLENEN SÖZLEŞMEDE CEO'NUN GÖREVİNİ SONA ERDİREN SEBEPLER……..….……..329

IV. ÖZEL KANUNLAR KAPSAMINDA CEO'NUN GÖREVİNİ SONA ERDİREN SEBEPLER……..…….……333

V. SONA ERMENİN TESCİL VE İLANI…….…….……334

§ 18. ABD HUKUKUNA GÖRE CEO ATANMASININ SONUÇLARI……334

I. ATAMA NETİCESİNDE CEO VE YÖNETİM KURULU ARASINDAKİ İLİŞKİ……...……..334

II. SORUMLULUK HUKUKU BAKIMINDAN……...……...……..337

III. KURUMSAL YÖNETİM BAKIMINDAN……340

A. ABD'de Kurumsal Yönetime Genel Bakış…….....…340

B. Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO Sıfatlarının Birleşmesi…….....….343
1. Vekâlet Teorisi…….…….…….……345
2. Organizasyon Teorisi……..……348
3. Cadbury Raporu ve Sarbanes Oxley Kanunu (SOX)…….…..…349
4. "Lead Director" Mevki……..…….353
5. Değerlendirilme ve Sonuç…….……..…357
§ 19. ABD HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN GÖREVİNİN SONA ERMESİ…361
§ 20. KARŞILAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME…….……...363

SONUÇ……...…….……365
KAYNAKÇA……...……372

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Alman Şirketlerinin Yönetim Modeli……...22

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABA : American Bar Association

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AktG : Alman Pay Senetli Ortaklıklar Kanunu

Art. : Artikel

AŞ : Anonim Şirket

AÜHFD : Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi

AYM : Anayasa Mahkemesi

b. : bent

BankK : 5411 sayılı Bankacılık Kanunu

BATİDER : Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi

Bkz. : Bakınız

C. : Cilt

c. : cümle

CBO : Chief Brand Officer

CCO : Chief Creative Officer

CDO : Chief Digital Officer

CEO : Chief (of) Executive Officer

CFO : Chief Financial Officer

CHRO : Chief Human Resourses Office

CIO : Chief Information Officer

COO : Chief Operating Officer

CSCO : Chief Supply Chain Officer

CTO : Chief Tecnology Officer

dn. : dipnot

E. : Esas

eTTK : 6762 sayılı mülga Türk Ticaret Kanunu

FCPA : Foreign Corrupt Practices Act

HD : Hukuk Dairesi

HGK : Hukuk Genel Kurulu

IIA : The Institute of Internal Auditors

IRC : The Internal Revenue Code

IRS : Internal Revenue Service

İBK : İsviçre Borçlar Kanunu

İTO : İstanbul Ticaret Odası

İHM : İstanbul Hukuk Mecmuası

K. : Karar

KAP : Kamuoyu Aydınlatma Platformu

Karş. : Karşılaştırınız

KYİ : Kurumsal Yönetim İlkeleri

KYT : Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ

MERSİS : Merkezi Sicil Kayıt Sistemi

MBCA : Model Business Corporation Act

md. : madde

Nr. : Numara

NYSE : The New York Stock Exchange

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development

pp. : page to page

RG : Resmi Gazete

RMBCA : Revised Model Business Corporation Act

RULPA **:** The Revised Uniform Limited Partnership Act

San. **:** Sanayi

S&P **:** Standart & Poor

s. **:** sayfa

S. **:** Sayı

Sec. **:** Section

SEC **:** Securities and Exchange Commisson

SerPK **:** 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu

SOX **:** Sarbanes– Oxley Kanunu

SPK **:** Sermaye Piyasası Kurulu

T. : Tarih

TBK **:** 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu

TBMM **:** Türkiye Büyük Millet Meclisi

TCK **:** 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu

TDİ **:** Ticari Defterlere İlişkin Tebliği

Tic. : Ticaret

TMK **:** 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu

TTK **:** 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

TÜSİAD **:** Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

ULPA **:** Uniform Limited Partnership Act

vb. : ve benzeri

vd. **:** ve devamı

Vol. **:** Volume

vs. **:** versus (karşısında)

Y. : Yargıtay

YHGK **:** Yargıtay Hukuk Genel Kurulu

GİRİŞ

§ 1. KONUNUN TAKDİMİ

Günümüzde, yönetim ve temsil görevlerinin hepsinin bizzat yönetim kurulu tarafından yerine getirildiği ortaklıkların sayısı giderek azalmaktadır. Yönetim kurulunun, ortaklıkta işlerin gidişatı ve yönetimi hakkında her an bilgi sahibi olması, yönetimde gerekli her türlü işlemi sürekli bir şekilde yapabilmesi, orta büyüklükteki ortaklıklarda bile mümkün olmamaktadır. Büyük sermayeli ortaklıklarda ise bütün bu fonksiyonların bizzat yönetim kurulu tarafından yerine getirilmesinin istenemeyeceği açıktır. Şirket yönetiminin, bütünüyle kanun ve esas sözleşmeye uygun olarak yürütülmesi, yönetim kurulunun imkânlarını aşmaktadır. Bu bakımdan, büyük ve geniş iş hacmiyle çeşitli şubelerden oluşan sevk ve idare özellikli bilgi ve tecrübe isteyen ortaklıklarda, yönetim kurulu tarafından yetkilerin devredilerek teknik kadroya bırakılması en doğal sonuçtur. Hatta şirketlerin kurumsallaşıp küreselleşmesinin tercihten öte ihtiyaç halini aldığı şirketler piyasasında, şirket ortaklarının bilgi eksikliklerini ve yatırım yapmaya başladıkları alandaki tecrübesizliklerini gidermek adına yönetimi, profesyonellere bırakması bir zorunluluktur.

Şirketlerdeki profesyonellerin sahip olduğu ünvanların ise küreselleşmeden etkilendiği bir gerçektir. Küreselleşme ile birlikte, farklı ülkelerdeki kurumlar, kültürel değerlerinden bağımsızlaşarak geçerli ve uygulanabilir olan en iyi yönetim uygulamalarını taklit etmeye başlarlar. Bunda kurumların verimlilik arzusunun rolü büyüktür. Kâr, verimlilik hedefi ve küresel rekabet piyasası, şirketleri rekabet güçlerini arttırmak için bu tür etkili uygulamaları benimsemeye zorlamaktadır. Bu sebeple yönetim uygulamalarında uluslararası bir yakınsama meydana gelir. Küresel yönetim uygulamaları, en iyi uygulamalar standartlarını belirleyen ülkeye göre şekillenirken, ülkelerin ekonomik gücüne orantılı olarak en iyi bilinen uygulamanın hakimiyet etkisi başlar. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) de bu ülkelerden biri olup, diğer toplumların adapte olabileceği ve öğrenebileceği en iyi uygulama pratiklerini sağlamada rol modeli olabilmektedir.

ABD'li şirketlerin küresel başarıları ile ABD hukuk sistemi de ticaret hayatındaki rekabette etkisini göstermiş ve CEO *(Chief -of- Executive Officer)*

kavramının ABD dışında da yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu suretle yabancı sermayenin ülkemizde yatırımları ve bu şirketlerde kullanılan farklı ünvanlar ile işletme biliminin transfer ettiği pozisyonlar yönetimlerde görülmeye başlanmıştır.

CEO'ların 1980'li yıllardaki başarıları sonucunda, CEO makamının geniş ölçüde kullanıldığı bilinmektedir. Şirketlerin büyümesi ve iş kollarında yaşanan yaygınlaşma neticesinde yeni işletme modellerinde bu pozisyona duyulan ihtiyaç artmış, 2000'li yılların başında ülkemizde de CEO kavramının kullanımı başlamıştır. Bu bağlamda CEO, vizyon ve strateji geliştirme sorumluluğu taşıyan, başka bir deyişle "insan-strateji-değerler" den oluşan üçgeni en iyi şekilde kurması ve yönetmesi beklenen bir merci olmuştur. Şirkette daimî olarak çalışmakla birlikte, takdir yetkisi bakımından pek de işçi niteliğinde görünmeyen, yüksek ücretler ve primler alan kişiler, şirketlerde ön plana çıkmaya başlamıştır. CEO da bu profesyonellerden biri olup, şirketlerin dışarıya açılan en tanınır yüzleri olmuşlardır.

ABD hukukunun anılan etkileriyle, Türk ticaret dünyası, CEO mevkisini özgürce kullanıyor olmasına karşın, bu makamın görev ve sorumluluklarına dair hiçbir düzenleme ülkemiz mevzuatında kendine yer bulamamıştır. CEO kavramının geçtiği tek yer, halka açık şirketler bakımından geçerli olan kurumsal yönetim kuralları olup; pay sahiplerinin korunmasına yönelik bu kurallarda da kavram ayrıntılı bir şekilde ele alınmış değildir. Bu nedenle CEO'nun, şirketler uygulamasından doğan, yine hak ve borçları ile yetkilerinin daha çok şirketler ile yapılan sözleşmede belirlenen önemli bir mevki olduğu söylenebilecektir. Dolayısıyla, yönetim kurulunun yetkilerini devretmesi sonucunda şirketin en etkin ve aktif bu makamının kanuni düzenlemeden yoksun oluşu, konuyu incelenir kılmaktadır.

§ 2. KONUNUN SINIRLANDIRILMASI VE ÇALIŞMA PLANI

Eldeki çalışmanın amacı, şirket uygulamalarında uzun yıllardır yer alan ve Türk hukuk mevzuatında farklı karşılıklarda adı geçen ancak bu nedenle içeriğinde birçok hukukî belirsizliği barındıran CEO'nun Türk hukukunda hukukî durumunun irdelenmesidir.

Kavramın doğduğu ABD'de konunun hangi yönleriyle incelendiği, bu incelemelerin Türk hukukundaki meselelerin neresinde kalacağını anlamak

bakımından son derece önemlidir. Bu nedenle Türk hukuku yönünden ele alınan başlıklar, ABD hukuku yönünden de incelenmiştir.

Yapılan incelemede genel itibariyle CEO'nun şirketteki pozisyonu ve ünvanın doğduğu ABD hukuku dikkate alınarak şirket yönetimde kim olduğu ve hukukî durumu belirlenmiştir. Yöneticilerin ve dolayısıyla CEO'nun hak ve yükümlülükleri ile sorumluluk bahisleri ayrı bir çalışma konusu olacak ölçüde kapsamlı olduğundan, bu çalışmada yalnızca zorunlu olduğu ölçüde yer verilmiştir.

İncelemenin ilk bölümünde, CEO'nun Türk doktrinde tespit ettiğimiz tanımlarına yer verilmiş ve yeni bir tanım ortaya konmaya çalışılmıştır. Ardından CEO'nun şirketteki görevini açıklamak maksadıyla anonim şirketin sevk ve idare organı olan yönetim kurullarına ilişkin sistemler ele alınıp karşılaştırılmıştır.

Anonim şirketin sorumluluk organı olan yönetim kurulunun organizasyon ve işleyişinde artık yalnızca ticaret hukuku mevzuatları değil, serbest piyasa regülasyonları da etkili olmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri, yalnızca halka açık şirketler için zorunluluk arz eder. Bununla birlikte, yönetim kurulunun işleyişi ve üye çeşitliliğine ilişkin birçok kavramı, kurumsal yönetimin ne olduğunu açıklamadan anlamak mümkün değildir. Bu sebeple kurumsal yönetimin tanımı ve kurumsal yönetim reformlarına etki eden süreçler, daha sonra ortaya çıkan sonuçları izah edebilmek için kısaca ele alınmıştır. CEO'nun yer alacağı yönetim kurulu üyelerini yetkilerine göre ayrıştırmak ve CEO'yu konumlandırmak amacıyla yönetim kurulu üye çeşitliliğinden ve komite ile komisyonlardan bahsedilmiştir. Genel olarak verilen tüm bilgiler ışığında, Türk ve ABD hukuklarına göre anonim şirketlerin yapısı, organları ve organları arasındaki ilişki incelenmiştir. Her iki hukuk açısından yönetim kurulunun işleyişi, organizasyon yapısı ve üyelerin çeşitliliği ele alınmış ve son olarak tüm veriler karşılaştırılarak bir değerlendirilmede bulunulmuştur.

İkinci bölümde, Türk ve ABD anonim şirketler uygulamasında CEO'nun şirket organizasyonundaki yeri, yönetim kurulu ve diğer yönetici ünvanları ile birimler karşılaştırılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Özellikle Türk hukukunda CEO'nun hangi yetkilere sahip olması gerektiği ile uygulamada hangi yetkilere sahip olacağı değerlendirilmiş ve buradan CEO'nun organ olup olmadığı incelenmiştir. Bu noktada CEO'nun organsal işlevi ve organ niteliğinin belirlenmesindeki kriterler ile doktrinde

kavramın içeriği konusunda birlik olmayan murahhas kavramı üzerinde durulmuştur. CEO'nun yönetim organizasyonundaki yerini tespitten sonra, doktrin tartışmaları ele alınarak hukukî niteliği ve anonim şirket ile arasındaki hukukî ilişkinin niteliği incelenmiştir. Ardından ABD şirketlerinin organizasyon yapısında CEO'nun konumu ve işlevi belirlenmeye çalışılmıştır. Yine ABD hukukuna göre CEO'nun hukukî niteliği ile CEO'nun şirketle arasındaki sözleşme ilişkisi üzerinde durulmuş ve birtakım sonuçlar çıkarılmıştır. Bölümün sonunda da iki ülkedeki şirket uygulamalarında mevcut olan CEO'ların mevkileri, hukukî niteliği ve şirket ile aralarında olan ilişkinin niteliği karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, Türk hukukuna göre yönetim ve temsil yetkileri tanımlanarak, CEO'nun yetkilere nasıl sahip olabileceği, yönetim ve temsil yetkilerinin devrinin şartları incelenmiş, yetkileri ne suretle kullanacağı, bu yetkilerin kapsamının neler olabileceği ve CEO olmanın kanuni koşulları incelenmiştir. Aynı zamanda CEO yetkilendirildikten sonra yetkilerin yeniden devredilip devredilemeyeceği meseleleri ve CEO ile icra kurulunun yetkileri kullanımı ele alınmıştır. Devamında ABD hukukuna göre CEO'nun yetkilendirilmesi, bunun koşulları, yetkilerin kapsamı incelenmiştir. Bölümün sonunda ise üçüncü bölümde Türk ve ABD hukuku bakımından yapılan tespitler hakkında karşılaştırılmalı bir değerlendirmede bulunulmuştur.

Son olarak dördüncü bölümde ise Türk ve ABD hukuku CEO'nun görevinin sona ermesi ve sonuçları incelenmiştir. Sorumluluk bahsinin bir konusu olan talimat hususu, Türk hukukunda CEO bakımından merak uyandıran bir konu olduğundan, mesele yalnızca CEO'ya talimat verilip verilemeyeceği açısından incelenmiştir. Öte yandan kurumsal yönetim çerçevesinde CEO olarak atanabilecek kişiler ile CEO'nun görevinin hangi koşullarda sona ereceği Türk mevzuatındaki hükümlerin kıyasen uygulanması ile tespit edilmiştir. Ayrıca her iki hukuk bakımından eski bir tartışma alanı olan CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması hali kurumsal yönetim çerçevesinde ele alınmıştır. Bölümün sonunda ise Türk ve ABD hukuku bakımından tüm bu sonuçlar karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

§ 3. TERMİNOLOJİ

CEO, ABD şirketler yönetiminde ortaya çıkan, İngilizce bir kelime olup; *"Chief (of) Executive Officer"* kelimesinin kısaltılmasıdır.

Ülkemiz ticaret hayatında oldukça yaygın olarak kullanılmasına rağmen; CEO kavramının Türkçe olarak karşılığının ne olduğu hakkında genel bir kabul yoktur. CEO, birebir çeviri karşılığı olarak Türkçe'de *"icrada görevli kişilerin şefi"* anlamına gelmekle birlikte, genellikle *"icra kurulu başkanı"*[1], *"baş yönetici"*[2], *"icra başkanı"*[3], *"icra komitesi başkanı"*[4] terimiyle ifade edilirken; *"şirketin en üst düzey yöneticilerini yöneten kişi"*[5], *"tüm yönetim yetkilerini elinde bulunduran murahhas"*[6], *"genel müdür"*[7] anlamında kullanıldığı görülür.

Bugün itibariyle CEO'nun ismen geçtiği tek yasal düzenleme bulunmaktadır. Söz konusu düzenleme, 26.09.2011 tarihli ve 660 sayılı Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 9. maddesine dayanılarak hazırlanan "Faaliyet Bölümlerine İlişkin Türkiye Finansal Raporlama Standardı Hakkında Tebliğ" in Ek-1 isimli "Türkiye Finansal Raporlama Standardı 8 Faaliyet Bölümleri" kısımda yer almakta olup; burada *"icra kurulu başkanı (CEO)"* ifadesine yer verilmiştir. Anılan Tebliğ

---

1 **Ünal, Ahmet Cemil:** Türk ve Yabancı Hukuk Sisteminde CEO' nun Hukukî Konumu, Ankara 2014**,** s. 134; **Odman Boztosun, Ayşe:** Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği, Ankara 2013, s. 44; **Oran, Ozan:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu İç Yönergesi, İstanbul 2021, s. 189; **Çatakoğlu, Buket:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği Niteliklerinin Bir Yargıtay Kararı Işığında Değerlendirilmesi, Banka ve Finans Hukuku Dergisi 2016, C. 5, S. 17, s. 141-163, s. 143; **Seyis, Zehra:** Anonim Ortaklıkta Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri, İstanbul 2024, s. 169.

2 **Koç, Himmet:** Anonim Şirketlerde İç Yönerge ile Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri, Ankara 2018, s. 142; **Seyis,** s. 169.

3 **Doğan, Beşir Fatih:** 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanuna Göre: Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, 2. Baskı, İstanbul 2011, s. 60; **Demir, H. Erdal:** Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri, İstanbul 2013, 52; **Postacı Özçelik, Ayşe Deniz:** Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Yönetim Kurulunun Yapılanma Biçimi, Antalya Bilim Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2015, C. 3, S. 6, Aralık, s. 157-173, s. 164.

4 **Pulaşlı, Hasan:** Corporate Governance (Kurumsal Yönetim İlkeleri) Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Ankara 2003, s. 21.

5 **Odman Boztosun,** s. 45.

6 **Koç,** s. 144.

7 **Kayıhan, Şaban:** Anonim Şirketlerde Üst Gözetim, Ankara 2011, s. 60. Yazar, CEO için "*İcra Heyeti Başkanı; Genel Müdür"* kavramını da kullanmıştır. Bkz. **Kayıhan,** 2011, s. 17. *SEYİS* de CEO için, icra kurulu başkanı, icra başkanı ve genel müdür sıfatlarını kullanmıştır. Bkz. **Seyis,** s. 169.

ekinin md. 7 hükmünde ilk olarak *"İşletmenin faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili mercii"* terimi ile ünvandan daha ziyade bir işlevin tanımının verilmek istendiği ifade edilmiştir. Devamında, *"Genellikle, bir işletmede işletmenin faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili mercii, icra kurulu başkanı (CEO) veya işletmenin günlük işlerini yürütmekle sorumlu yönetici (COO) olabilir ancak; örneğin, işletmenin faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili mercii yürütmeden sorumlu yöneticiler veya diğer kişilerden oluşan bir grup olabilir."* denilmiştir.

25.03.2019 tarihinde ise SPK, internet sitesinde Kurumsal Yönetim Raporlama Rehberi'ni yayınlamıştır. Bu rehberin temel amacı; SPK'nın 10.01.2019 tarihli kararı ile kabul edilen yeni kurumsal yönetim raporlama çerçevesi hakkında bilgi sağlamaktır. Bu kapsamda; gönüllü ilkelere uyum durumunun ve mevcut kurumsal yönetim uygulamalarının raporlanması ile yıllık faaliyet raporlarının kurumsal yönetime ilişkin esasları hakkında rehberlik etmektedir. Mevzuat niteliği olmamasına rağmen, SPK tarafından resmi olarak açıklanmış bir rehber olması bakımından dikkate değerdir. Rehberin 3/D bölümünde ise CEO için *"icra başkanı (CEO)"* ifadesi kullanılmıştır.

Yargıtay'ın terminoloji tercihi incelendiğinde ise CEO'nun kimi zaman *icra kurulu başkanı*[8] ile eş tutulduğu, kimi zaman da *genel müdür*[9] olarak ele alındığı, terminoloji bakımından henüz bir istikrar oluşmadığı göze çarpmaktadır.

Türk şirketler hukuku uygulamasında CEO'nun tercüme bakımından en yakın karşılığı olan *icra başkanı*, bir şirketin tüm faaliyetlerinden sorumlu olup, esas itibarıyla işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştıracak her türlü kararı alma yetkisine sahip yöneticidir. CEO'nun rolü ve sorumlulukları, genellikle şirketin organizasyon yapısına ve/veya büyüklüğüne bağlı olarak bir şirketten diğerine değişkenlik gösterir. Daha küçük ölçekli şirketlerde, CEO, daha düşük düzeyli iş kararları (örneğin, personelin işe alınması) gibi daha "uygulamalı bir rol" üstenirken, büyük sermayeli ve halka açık

---

8 Yargıtay bir kararında CEO için "icra kurulu başkanı" terimini kullanmıştır: Y.11.HD, 2019/1853 E., 2020/5239 K., T.: 19.11.2020, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 06.05.2021).

9 Yargıtay' ın CEO'yu "genel müdür" kavramının karşılığı olarak kullandığı kararlar için bkz. Y.11.HD., 2022/6556 E., 2023/6842 K., T.: 27.11.2023; Y.9.HD, 2015/2192 E., 2015/7519 K., T.: 19.02.2015; Y.9.HD, 2015/15841 E., 2017/5828 K., T.: 04.04.2017; Y.11.HD, 2014/15893 E., 2015/1065 K., T.: 02.02.2015; Y.9.HD, 2016/24425 E., 2016/18092 K., T.: 18.10.2016, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 06.05.2021).

şirketlerde ise genellikle yalnızca üst düzey kurumsal strateji ve şirketin önemli kararlarıyla ilgilenir. Diğer görevler ise diğer yöneticilere veya departmanlara devredilir.

CEO'nun aldığı kararları uygulamaya almak ve ayrıntılı operasyonları yönetmek görevi ise uygulamadaki organizasyon modeline göre *'genel müdür'* veya '*genel müdür yardımcıları'* na aittir. Fakat bu organizasyon modeli, tamamen fiilî uygulamaya dayanmakta olup; CEO'nun yanı sıra bir de icra kurulu başkanı atanmasına Türk hukuku bakımından hiçbir engel yoktur. Bu noktada şunu ifade etmek gerekir ki, esas sözleşmede hangi sıfatlar benimsenirse benimsensin, uygulamada CEO mevki ve ünvanı bulunması halinde üzerinde başkaca üst bir yönetici atama ve ünvanına rastlanılmamaktadır. Dolayısıyla CEO'nun kanuni bir tanım ve niteliği belirlenmemesine rağmen, şirketler uygulamasında CEO'nun en tepe yönetici olduğu konusunda bir tereddüt bulunmamaktadır.

CEO'nun ülkemizde en sık karşılaşılan karşılığı *icra kurulu başkanı* olmasına rağmen, her zaman bir "*kurul"*un varlığı mevcut olmayabilmektedir. O nedenle Türkçe'deki en yakın tercüme karşılığı icra başkanı olabilecektir. Ne var ki eldeki çalışma, ABD hukuku ile karşılaştırılmalı ilerlenmesi ve şirketler uygulamasındaki kullanım alanı genişliği ile 'en tepe yönetici' olduğu hususundaki teamül nedeniyle bu çalışmada da orijinal kavram olan CEO kavramı tercih edilmiştir.

§ 4. CEO'NUN TANIMI

I. DOKTRİNDEKİ TANIMLAR

ABD çıkışlı bir kavram olmakla birlikte, CEO için ne Model Corporation Business Act (MCBA)'de ne de New York Borsası'nda (NYSE: New York Stock Exchance) bir tanım yapılmıştır. Yabancı kaynaklı sözlüklerde ise *"Bir şirkette en büyük sorumluluğa sahip olan ve en önemli kararları veren en üst düzey yönetici"* olarak tanımlanmaktadır[10].

[10] **Cambridge Dictionary:** https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/chief-executive-officer, (Erişim Tarihi: 27.12.2020).

Türk hukukunda bazı düzenlemelerde isminin geçtiği görülmüş, fakat tanımına yer verilmediğinden, tanım doktrinde yapılmaya çalışılmıştır.

YILMAZ'ın hukuk sözlüğü tanımında CEO, *"Yürütme organı şefi, icra kurulu başkanı yönetim organı başkanı, idare heyeti reisi"* olarak adlandırılmıştır[11].

PULAŞLI'nın tanımına göre CEO, işletmelerin yönetim ve organizasyonunda, işletmenin en tepe noktasında bulunan lider kişiyi ifade eder[12]. Şirkette pay sahibi olmayan (genellikle bunu tercih etmeyen) murahhas üye ya da murahhas müdür olan bu kişiler, genel olarak mesleklerini ücreti karşılığında icra eden profesyonel kişilerdir[13].

ÜNAL'a göre CEO, *"görev tanımı ve konumu her şirketin yapılanmasına bağlı olarak değişiklik göstermekle birlikte; şirketin tüm faaliyetlerinden sorumlu olan, şirketin lideri olarak yönetim kurulu ile pay ve menfaat sahipleri arasında bağlantıyı kuran, şirketin başarı ve başarısızlıklarından tek başına sorumlu olan, yönetim kurulu tarafından belirlenmiş şirket politikalarını koruyan ve uygulayan kişidir"*[14] .

Diğer bir görüşe göre şirketin icrai faaliyetlerini yürüten kişilerin başında olan ve sahip olduğu yönetim yetkisi kapsamında CEO, şirketin tepe noktasında bulunan icranın başını ifade eder. Şirketin bilgi ağının merkezinde olan CEO; diğer icracı üyelerden ve şirketin günlük yönetimiyle ilgilenen yöneticilerden farklı bir konumdadır[15]. Benzer şekilde CEO'nun, *"şirketin üst düzey yöneticilerini yöneten kişi"* olduğu kabul edilmektedir[16]. Başka bir görüş ve ifadeye göre ise şirketle yapmış olduğu sözleşme gereğince şirketteki tüm görevleri devralan kişi, CEO'dur.

---

11 **Yılmaz, Ejder:** Hukuk Sözlüğü, Yenilenmiş 7. Baskı, Ankara 2017, s. 143.

12 **Pulaşlı, Hasan:** Anonim Şirketler Hukukunda CEO'nun Hukukî Durumu, BATİDER 2007, C 24, S 1, s. 17-62, s. 21.

13 **Pulaşlı, Hasan:** Şirketler Hukuku Şerhi, C. II, Tamamen Yenilenmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara 2024, s. 872.

14 Aynen: **Ünal,** s. 134.

15 **Demirel, Duygu:** Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri, Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C. 7, S. 2, s. 211-250, dn. 123, s. 244.
Benzer yönde *POSTACI ÖZÇELİK,* CEO'nun tanımını yapmamış, ancak organizasyon konumu olarak "*icranın en üst noktasında bulunan kişi"* olduğunu belirtmiştir. Bkz. **Postacı Özçelik,** s. 164.

16 **Odman Boztosun,** s. 45. Aynı görüşte **Gürbuz Usluel,** s. 376.
ÇATAKOĞLU da benzer olarak, yönetim kurulu tarafından alınan önemli kararları uygulayan icradan sorumlu üst düzey yöneticilerin önderi olarak ifade etmiştir. Bkz. **Çatakoğlu,** s. 143.

Bir başka tanıma göre CEO, şirketin geleceğini planlarken her türlü kaynağı akılcı ve verimli bir şekilde kullanan, şirketini gelişmelere göre şekillendiren ve şirketin başarı ve başarısızlıklarından birinci derece sorumlu olan kişi olarak kabul edilmelidir[17].

*KILIÇ/ALP'*e göre CEO, yönetim kurulunca belirlenen vizyon ve stratejiler kapsamında şirketin iş ve faaliyetlerini yönlendiren, yöneten ve şirketi fiilen sevk ve idare eden en üst düzey yöneticidir[18].

Bazı yazarlar ise CEO'nun görev tanımından hareketle, CEO'yu, yönetim kurulu tarafından onaylanan strateji, hedefler ve şirket politikalarının yol göstericiliğinde şirketi yöneten kişi olarak ifade etmiştir[19].

Yine benzer şekilde bir başka yazar, CEO'nun görevlerini saymak suretiyle kavramı doldurarak, *"yönetim kurulundan alınan kararlar ile stratejileri, çeşitli iş, işlem ve hareketlerle birebir icra eden, uygulayan, yönetim kurulu üyeleri ve/veya diğer şirket çalışanlarından oluşan icra kurulunun başını çekmek suretiyle görevlerini yerine getiren"* kişi olarak tanımlamıştır[20].

ÖZATLAN ise şirketle yapmış olduğu sözleşme gereğince şirketteki tüm görevleri devralan kişinin CEO olduğunu belirtmiştir[21].

ABD'li yazarlara göre CEO, hukukî nitelik olarak şirketin genel temsilcisi olup, bir işletmenin tamamının veya önemli bir biriminin tüm operasyonlarını yönetme yetkisi verilen kişidir[22]. CEO, şirketin günlük operasyonlarını yürüten, şirketin en

---

17 **Çarkçı, Ayşegül:** Güçlendirilmiş CEO'nun Finansal Performans Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s. 34.

18 **Kılıç, Saim/Alp Ali:** Patronun CEO'su, Ankara 2018, s. 17.

19 **Ararat, Melsa/Eroğlu, Muzaffer:** Yönetişim (Kurumsal Yönetim) Kalitesi Açısından İcra ve Kontrol İşlevlerinin Ayrılığı, Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C. 5, S. 1, Haziran, s. 105-122, s. 112.

20 **Demir,** s. 53.

21 **Özatlan,** s. 360.

22 **Goebel, Roger J.:** The Authority of the President Over Corporate Litigation: A Study in Inherent Agency in Inherent Agency, St. John's Law Review St. John's Law Review 1962, Volume 37, December, s. 29-93, s. 34.

önemli kararlarının alınmasına katılan ve şirketlerinin aldığı stratejik yön üzerinde çok büyük etkisi olan kişidir[23].

II. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

CEO'nun atanma usulü ve organizasyondaki konumu hukuk bilimini ilgilendirdiği kadar; seçimi, görevleri ve fonksiyonu da işletme bilimini ilgilendirmektedir. Bu itibarla, CEO'nun tanımını yapmadan evvel, görev ve ondan beklenen fonksiyonunu anlamak için işletme bilimi temelli de değerlendirme yapmak gerekir.

CEO, büyük şirketlerde özellikle beş yüz ve üzeri çalışana sahip, çeşitli birimleri olan ve halka açık şirketlerde bir anlamı olan, hedefleri ve stratejik planı oluşturan, yönetim kuruluyla icra kurulunun arasında bağlantıyı kuran kişidir.

Gelişmiş ekonomilerde icrai yetkileri elinde bulunduran tüm yöneticilerin başı olduğu kabul edilen CEO; icrayı yönetir, yönlendirir ve koordine eder. Ayrıca, yönetim kuruluna karşı icrayı temsil ederek, hesap verir. Bu yaygın kabullerden yola çıkarak, CEO'nun bir şirketteki en üst düzey yönetim yetkililerinden biri olduğu ve genellikle yönetim kurulundan sonra şirket içindeki en üst düzey yetkili olarak atandığı söylenebilir.

Genel görüş, CEO'nun birinci sorumluluğunun şirketi kârlı hale getirmek olduğu yönündedir; ancak bu yeterli değildir. Çünkü bir işletmenin varlığını sadece kâra bağlamak, yüzeysel ve kısa vadeli bir bakış açısıdır. Bir şirketin elbette kâr etmesi gerekir, ancak kâr yalnızca "işin doğru yapıldığının" kanıtıdır, bir hedef değildir. CEO'nun görevi tüm bunların aynı anda doğru şekilde yapılmasını sağlamaktır. Bu anlamda CEO, aynı zamanda kurumun itibarını taşıyan ve yükselten kişidir[24].

---

23 **Martin, John A./ Butler, Frank C.: Agent** and Stewardship Behavior: How Do They Differ?, Journal of Management & Organization 2017, January, s. 1-14, s. 1.

24 FTI Yatırım Danışmanlık tarafından 37 ülkede 358 portföy yöneticisi ve analist üzerinde yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre yatırımcıların da en çok CEO'dan etkilendiği ortaya konulmaktadır. Katılımcıların %39'u CEO'nun itibarına bakarak paylarını satma kararı almakta, %15'i CEO itibarına bakarak pay almaya karar vermektedir. Yatırımcılar, %63 oranında CEO'nun geçmiş performans ve siciline, %18 sektör tecrübesine, %10'u şöhretine, %4'ü şirketteki tecrübesine, %3'ü benzer bir başka şirketteki tecrübesine bakmaktadır.

CEO'lar yalnızca yönetim kuruluna ve pay sahiplerine karşı sorumlu değil; aynı zamanda menfaat sahiplerine, müşterilerine, devlete, sivil toplum kuruluşlarına ve genel olarak kamuoyuna karşı da sorumludurlar.

CEO'nun en mühim görevlerinden biri de iç ve dış iletişimi doğru kurmak, mesajları doğru zaman, yer ve şekilde ulaşılması gereken yere iletmektir. CEO'nun bir diğer görevi de kaynak yaratmak, yaratılan bu kaynakları doğru kullanmak ve kullanılmasını sağlamaktır[25].

Her şirketin amacına ulaşmaktaki seçimlerinin ve dış dünyaya çizdiği imajın farklılığı, CEO'dan beklentisini başkalaştıracaktır. O nedenle, CEO'nun her şirketteki rolünün ve biçilen misyonunun farklı olması doğaldır. Bu açıdan neredeyse şirket sayısı kadar CEO tanımı yapılabilir. CEO'nun işlevi, her şirkette farklı olabileceğinden, tüm şirketlere uyacak CEO tanımı daha basit olmalıdır. Bu açıdan CEO'nun tanımı şu şekilde kabul edilebilir:

"CEO; icrai faaliyetlerin başı olarak, stratejik karar alma süreçlerini yöneten en üst düzey yöneticidir." Özellikle halka açık anonim şirketler bakımından yönetim kurulu ile kurumsal operasyonlar arasındaki ana iletişim noktası olarak hareket eden CEO'lar, şirketin kamusal yüzü olarak bilinirler.

III. CEO'NUN BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI

"*C-Suit / C-Level*" (C-seviye), global ve yerel piyasalarda her geçen gün artan yüksek rekabetteki organizasyonların, yönetim çatısını oluşturan ve tepe yönetici pozisyonlarını kapsayan seviyeyi tanımlayan isimdir. Seviyeye adını veren "C" harfi, İngilizcedeki "*Chief*"" sözcüğünün kısaltması olup; bu sözcük ise Türkçe'de *"şef, başkan, lider, rütbece yüksek olan"* anlamına gelmektir[26].

C-seviye yöneticilerin en bilindik olanı CEO olup; bir nevi yöneticilerin yöneticisi anlamına gelmektedir. Fakat bu seviyede birçok yönetici pozisyonu

---

ABD'de yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, bir CEO'nun itibarı, şirketin kamuoyunda ve iş çevrelerinde hatta borsadaki itibarının %47 – 49'unu oluşturmaktadır. Bkz. **Çarkçı,** s. 35.

25 **Çarkçı,** s. 33.

26 **Cambridge Dictionary:** https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce-t%C3%BCrk%C3%A7e/chief_1 (Erişim Tarihi: 15.09.2020).

mevcuttur. CEO'nun pozisyonundan ve görevlerinden farklı olan pozisyon ve görevlere sahip olan, ancak çok yakın ilişkili bu yöneticileri kısaca incelemekte yarar vardır.

CFO (Chief Financial Officer): Bir kuruluşta, kuruluşun finansmanından sorumlu en önemli konuma sahip, en üst düzeyde yöneticiye denir[27]. Karar alma süreçlerinin ayrılmaz birer parçası olan CFO'lar mali işlerden birinci derece sorumlu üst düzey yönetici olarak, kurumun tepe yöneticisidir. Bulunduğu organizasyon yapısındaki üst düzey yöneticinin yanı sıra organizasyon çoklu şirket yapısındaysa grup veya holding CFO'suna da raporlama yaparlar.

CRO (Chief Risk Officer): Şirketler, teknolojideki ilerleme, iş süreçlerindeki yenilikler ve iş ortamındaki küreselleşme nedeniyle daha büyük ve karmaşık hale gelmektedir. Sonuç olarak, iş risklerinin karmaşıklığında ve hızında yaşanan bu artış, modern şirketler için geleneksel risk yönetimi stratejilerini uygulanamaz hale getirmiştir. İş risklerini ele almak için tüm organizasyonu kapsayan kapsamlı bir risk yönetimi modelinin kullanılması savunulmaya başlanmıştır. CRO pozisyonu, ilk zamanlar finans ve bankacılık sektörleriyle ilişkilendirilmiş olsa da risk yönetim süreci sonraları, sanayi ve hizmet alanında da önem kazanmıştır. CRO, şirketler artan sayıda düzenleyici gerekliliğe ve artan iş risklerine yanıt vermeye çalıştıkça kurumsal yönetimdeki en önemli pozisyonlardan biri olmuştur[28].

CRO istihdam etmek için öncelikle elverişli ortam oluşuncaya kadar ilgili sorumluluklar CFO üzerindedir. Hatta terminolojide yaygın olmamakla birlikte CFRO (Chief Financial Risk Officer) ünvanı da kullanılmaya başlanmıştır.

CTO (Chief Technology/Technical Officer), CISO (Chief Information Security Officer) ve CIO (Chief Information Officer): Üç üst düzey yönetici pozisyonu birbiriyle bağlantılıdır. CTO, teknoloji baş sorumlusu olarak bir işletmede teknik ve bilimsel konulardan sorumlu olan üst düzey bir kişi iken[29]; CISO, bilgi

---

27 **Cambridge Dictionary:** https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cfo, (Erişim Tarihi: 27.12.2020).

28 **Karanja, Erastus/ Rosso, Mark A.:** The Chief Risk Officer: A Study Of Roles And Responsibilities, Risk Management 2017, Vol. 19, No. 2, May, s. 103-130, s. 106.

29 **Cambridge Dictionary:** https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cto?q=CTO, (Erişim Tarihi: 27.12.2020).

güvenliğinden sorumlu şef için kullanılmaktadır. CIO ise bilgi sistemleri grup şefine verilen ünvandır. Örneğin; çok farklı sektörlerde ve lokasyonlarda faaliyet gösteren birden fazla şirketin bulunduğu şirket topluluğunda CIO'ya bağlı olarak CTO ve CISO görev yapar. Daha ufak şirketlerde tek başına icra kurulunda bulunabilir. Günümüzde CIO'ların CEO'nun sağ kolu gibi bir pozisyonları vardır. Zira artık şirketler, bilgi teknolojisinin hayati öneme sahip olduğunun ve büyümek veya pazardaki yerini korumak için bilgi teknolojisinin iyi yönetilmesi gerektiğinin ayırdına varmış bulunmaktadır.

CDO (Chief Digital Officer): İşletmelerin dijital süreçlerinden sorumlu üst düzey yöneticiye verilen ünvandır. Şirketlerin değişen teknoloji ve tüketici davranışına ayak uydurabilen, yenilikleri takip edip, dünyada olup bitenleri anlamaları gerekir. Değişen dünyaya yönelik, uygun stratejiler geliştiren ve bunları uygulayabilen dijitalden sorumlu birine ihtiyaç duyulması, böyle bir alanın açılmasını da beraberinde getirmiştir. CDO'lar kendi alanıyla sınırlı kalmayıp, içe kapanık olmazlar. Kurumsal ve sosyal ağları en aktif şekilde kullanırlar ve iletişimleri kuvvetlidir. Temel sorumluluğu, otomasyon sayesinde şirkete tasarruf sağlamak ve gelir yaratan teknolojilerin kullanılmasıyla şirkete para kazandırmaktır.

COO (Chief Operating Officer): COO, bir şirkette mevcut olması halinde, uygulamada CEO'nun hemen ardından gelen, bir kuruluşta tüm kuruluşun nasıl yönetildiğinden sorumlu kişidir[30]. Olağandışı durumlar haricinde, tanım gereği CEO, COO'dan daha fazla yetkiye sahiptir. Genellikle CEO, muhtemel halefi olarak COO'nun daha da geliştirilmesine katkıda bulunur. Bu gibi durumlarda COO, bir yedek oyuncudur[31]. Özellikle çok pay sahipli şirketlerin içerisinde yer alan, şirketin günlük çalışmalarını takip eden ve şirket içerisindeki çalışmaların büyük bir bölümünden sorumlu olan kişiye verilen ünvandır. Türk anonim şirketler uygulamasında, CEO'nun mevcut olduğu organizasyonlarda, genel müdür pozisyonuna denk geldiği söylenebilecektir.

---

30 **Cambridge Dictionary:** https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/coo?q=COO, (Erişim Tarihi: 27.12.2020).

31 **Levinson, Harry/ Humphrey, John/ Evans, Dan/ Berry, John K.:** Between CEO and COO [and Executive Commentary], The Academy of Management Executive (1993-2005) 1993, Vol. 7, No. 2, May, s. 71-83, s. 71.

CSO (Chief Security Officer ve **Chief Sales Officer)**: Şirket güvenliğinden sorumlu üst düzey yöneticilere verilen ünvandır. İş tanımının içinde aksamadan sürekliliğini sağlamak, kayıpları önlemek, gizlilik ve sahteciliği engellemek gibi konular bulunmaktadır. CSO aynı zamanda "Chief Sales Officer" ın da kısaltması olup, satış operasyonlarından sorumlu üst düzey yöneticiye de verilen ünvandır.

CHRO (Chief Human Resourses Office): *Human Resourses,* "insan kaynakları" kavramının karşılığı iken, CHRO ise insan kaynaklarından sorumlu üst düzey yöneticiye verilen ünvandır. CHRO; şirketlerin çalışan profilini belirler, adaylar arasında uygun olanları seçer, adaylarla tanışır onları işe alır ve oryantasyon süreçlerinde yardımcı olur. Çalışanın taleplerini alarak uygun olduğu ölçüde bunları karşılamakla görevlidir. Dolayısıyla şirketteki tüm personelin şirkete verimli olacak şekilde yönetilip, yönlendirilmesini sağlar.

CBO (Chief Brand Officer): Markayı yöneten ve markanın değerini arttırmadan sorumlu üst düzey yöneticidir.

CCO (Chief Creative Officer): Tasarım gerektiren alanlarda ekibi yöneten, trendleri bilen hem müşteriden hem de tasarımcının dilinden anlayan yönetici pozisyonunun adıdır.

CSCO (Chief Supply Chain Officer): Tedarik ve satın alma zincirinin kontrolü, geliştirilmesi ve yönetiminden sorumlu kişiye verilen ünvandır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM KURULU ORGANİZASYON SİSTEMLERİ, KURUMSAL YÖNETİMİN YÖNETİM KURULU OLUŞUMUNA ETKİSİ, TÜRK VE ABD YÖNETİM KURULU SİSTEMLERİ VE ÜYE ÇEŞİTLİLİĞİ

§ 5. YÖNETİM KURULU ORGANİZASYON SİSTEMLERİ

I. GENEL OLARAK

Anonim şirketin yönetim kurulunun organizasyonunun etkin ve verimli çalışması, küçük ölçekte şirketin faaliyetini etkilerken, büyük ölçekte ülke ekonomisine katkı sağlar. Türk ve ABD anonim şirket yönetim kurulunun organizasyonunu izah edebilmek için öncelikle organizasyon özgürlüğü kapsamında anonim şirketin organizasyon modellerini incelemek gerekir.

Anonim şirketin organizasyonu kapsamında, yönetim ve gözetim yetkilerinin hangi organ tarafından kullanılacağı ve yönetim kurulunun yetkilerinin hangi koşullarda ve ne şekilde devredileceği, ilgili yönetim modeline göre belirlenir[32]. Yönetim modellerine ilişkin olarak, başlıca iki modelden bahsetmek mümkündür: kuvvetler birliği ilkesine dayanan model (tekli organizasyon modeli) ve kuvvetler ayrılığı ilkesine dayanan model (ikili organizasyon modeli).

Tercihli model olarak anılan model ise esasında bir organizasyon modeli olmayıp; tekli veya ikili organizasyon modelinden birinin seçilmesine dayanan bir seçim hakkından ibarettir. Fransa, İtalya ve en son Hollanda[33] olmak üzere üç ülkede kanun koyucu, şirketlere tekli veya ikili modelden birisi arasında seçim yapma olanağı

---

32 Anılan modellerin varlığının, organizasyon özgürlüğünün önündeki en önemli sınırlama olduğu görüşünde bkz. **Postacı Özçelik,** s. 160.

33 Adı geçen ülkelerin tercihli model seçimindeki amaçları farklıdır. Hollanda bakımından amaç, Anglo-Amerikan yatırımcıların aşina oldukları sistemi seçebilmelerine olanak tanımak iken; Fransa için amaç ise CEO ile yönetim kurulu başkanı rollerinin ayrılmasına imkân tanımaktır. İtalya'daki reformları ise hangi politika kaygılarının yönlendirdiğinin daha az açık olduğu ifade edilmiştir. Söz konusu ülkelerin kanuni düzenleme süreçleri hakkında bkz. **Davies, Paul L. / Hopt, Klaus J.:** Corporate Boards in Europe—Accountability and Convergence, The American Journal of Comparative Law 2013, Vol. 61, No. 2, Spring, s. 301-375, s. 315-316.

tanıyan reformları uygulamaya koymuştur[34]. Avrupa Birliği'nin (AB) Avrupa Anonim Şirketi Esas Sözleşmesine İlişkin Tüzüğü Bölüm III, md. 38/b hükmü[35] uyarınca da şirketler tercihli model sayesinde tekli veya ikili modelden birini seçebilecektir[36].

Tüm organizasyon modelleri ekonomik faydanın maksimize edilmesini ve yönetimin en etkin şekilde gerçekleştirilmesini sağlamayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda hukuk sistemleri, ülke şartlarını, şirket durumunu ve şirket amacını dikkate alarak farklı organizasyon modelleri geliştirmiş ya da mevcut olan modellerden birini tercih etmiştir[37].

II. TEKLİ ORGANİZASYON MODELİ (ONE-TIER/MONIST SİSTEM)

Yönetim kurulunun, yönetim ve gözetim yetkilerinin ikisinden de sorumlu tek organ olduğu bu modele, serbest piyasa ekonomisine daha uygun olduğu düşünülerek aynı zamanda "esnek kurul sistemi" adı da verilmektedir[38]. ABD hukukunda[39] "*board system*", Avrupa'da "*one-tier system*" olarak anılan bu modelde yönetim ve gözetim yetkisi, yönetim kuruluna ait olup[40]; ayrıca bir gözetim/denetim organı

---

34 İki organizasyon modeline ilişkin ayrımın nispeten önemsiz olduğunu ve dolayısıyla kanun koyucuların ilgisini hak etmediğini ileri süren bazı yazarlar, tercihli modelin benimsenmesinin yakınsama (yaklaşma) teorisine karşı bir kanıt olarak değerlendirilebileceğini savunmaktadır. Bkz. **Davies/ Hopt,** s. 316. Keza iki model arasında yakınlaşma alanlarını inceleyen *KÜÇÜKGÜNGÖR* de yakınlaşmanın sonucu olarak Fransa'daki seçimlik model uygulamasını göstermiştir. Bkz. **Küçükgüngör, Aslı:** Kurumsal Yönetim İlkeleri Bakımından Halka Açık Anonim Şirketlerde İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri, Ankara 2018, s. 271.

35 Hükme göre, Avrupa Birliği'nde kurulan bir şirket, esas sözleşmesinde belirlenmek üzere, ilgili Tüzük uyarınca (a) pay sahipleri genel kurulundan ve (b) bir denetim organı ve bir yönetim organından (iki kademeli sistem) veya duruma bağlı olarak bir yönetim (idari) organından (tek kademeli sistem) oluşur.

36 *DOĞAN'* a göre md. 367 hükmünde açıkça tekli veya ikili modele yer verilmemiş olunmasına karşın, hükmün gerekçesinde iki modelden birinin tercih edilebileceği belirtildiğinden tercihli model, Türk hukukunda da kabul edilmiştir. Bkz. **Doğan,** s. 31. Ancak yönetim kurulunun gözetim ve yönetim yetkilerinin devredilemez olduğu dikkate alındığında madde gerekçesinin tercüme nedeniyle mevcut olduğu ve Türkiye'de saf bir ikili model oluşturulamayacağı ve tercihli bir model öngörülmediği düşünülmektedir. Aynı yönde bkz. **Özatlan,** s. 73.

37 **Küçükgüngör,** s. 251; **Doğan,** s. 23.

38 **Ay Kaplan, Ülkü:** Anonim Şirketlere Yönetim Kurulunun Gözetim Görevi, Ankara 2017, s. 31.

39 Tekli organizasyon modelinin, Roma ve Anglo-Sakson hukuk sistemlerinde uygulandığı görülmektedir. Bkz. **Ay Kaplan,** s. 31.

40 **Doğan,** s. 24; **Ay Kaplan,** s. 31.

bulunmamaktadır. İsviçre-Türk anonim şirketlerinde de uygulanan bu model, kuvvetler birliği ilkesine dayanmaktadır[41].

Tekli organizasyon modelinde, genel kurul tarafından seçilen yönetim kurulu, şirketin işletme politikasını belirler, kararları alır, uygular ve bu faaliyetlerin gözetimini de kendisi icra eder. Kural böyle olmakla birlikte, modelin uygulamasında kuvvetler ayrılığını sağlamak için yönetim kurulu üyeleri tüm bu işlevlerin hepsini yerine getirmeyip, yerine getirdikleri fonksiyonları bakımından ayrılabilirler. Buna göre yönetim kurulu üyeleri, icrai görevi olan[42] (*executive*) ve icrai görevi olmayan üyeler[43] (*non-executive*) olarak tasnif edilirler. İcracı olmayan üyeler, yöneticilerin iş ve işlemlerinin gözetimini gerçekleştirirler[44]. Bu şekilde, yönetim kurulunun gözetim fonksiyonu, yatay olarak paylaştırılmış olmaktadır[45].

Tekli organizasyon modelinde yönetim kurulu, organizasyon yetkisini kullanıp yetkilerini bölerek, üyelere veya üçüncü kişilere devredebilmektedir[46]. Sistemi benimseyen ülkelerde genellikle yönetim kurulunun gözetim ve denetim yetkilerini, üçüncü kişilere devrederek ikili organizasyonun olumlu yönünü tekli modelde gerçekleştirme imkânı tanınmaktadır. Böylece, yönetim kurulunda şirketin yönetim ve

---

41 **Arslan, İbrahim:** Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Sınırlandırılması, Konya 1994, s. 19; **Özatlan, Yurdal :** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Üst Gözetim Görevi ve Yetkisi, Ankara 2023, s. 64 vd.

42 Kısaca "icracı üyeler" olarak anılacaktır.

43 Kısaca "icracı olamayan üyeler" olarak anılacaktır.

44 Geleneksel tekli organizasyon modelinde yönetim ve denetim arasında resmi bir ayrım yoktur. Bununla birlikte, yönetim kurulu genellikle yetkileri yönetim kurulu seviyesinin altındaki yöneticilere devretme konusunda geniş kapsamlı bir takdir yetkisine sahiptir. Bu durumda yönetim kurulunun görevi, yönetimi izlemekle sınırlıdır. En liberal ve esnek yaklaşım, atama ve görevden alma hakları dışındaki yetki dağılımının tamamen yönetim kuruluna bırakılmasıdır. Bunun prototipi olan Birleşik Krallık'ta varsayılan kural, yönetim kurulunun şirketin atama ve görevden almaya ilişkin tüm yetkilerini kullanması, fakat diğer yetkileri yönetim kurulu seviyesinin altındaki yöneticilere devredebilmesidir. Tekli organizasyon modelinde, yönetim kurulların bu nedenle görev ve yetkileri, yönetim kurulu seviyesinin altındaki ayrı bir resmi veya gayri resmi yürütme organına devrederek, işlerinin çoğunu dış kaynaklardan sağladığı görülebilir. Eğer kurulda yalnızca icracı olmayan üyeler varsa ve görevi, dışarıdan sağlanan yönetimi izlemekle sınırlıysa kurulun işlevi, denetim kurulununkine benzerdir. Ancak aradaki fark, kurulun yetkiyi her zaman geri alabilmesidir. Bkz. **Davies/ Hopt,** s. 310-311.

45 **Doğan,** s. 25 vd.; **Postacı Özçelik,** s. 160; **Cenkci, Esra:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulunun Temsil Yetkisinin Devri, Ankara 2018, s. 22 vd.

46 Tekli organizasyon modellerinde yönetim kurullarının yetkilerini ne ölçüde devredebilecekleri ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir; ancak bazı ortak ayırt edici özellikler vardır. Bunlar, belirli yetkilerin devredilemez oluşu; yönetim kurulunun, devredilen yetkileri kullanan organa talimat verme hakkına sahip olduğu; devredilen yetkinin geri alınabileceği ve yönetim kurulunun devredilen yetkilerin kullanımını izlemekle yükümlü olduğudur. Bkz. **Davies/ Hopt,** s. 312.

temsil işlerini yürüten icracı üyeler ve icracı olmayan, şirketin denetimi ve gözetimini yerine getiren iki tip üye söz konusu olur. Yapılacak yetki devri ile ikili modele azami derecede yaklaşılsa da yetki devrinin yapılabilmesi, saf bir ikili modelin uygulanabileceği anlamına gelmemektedir[47].

Bu sistemin avantajı, bilgi akışı gözetim organından olmadığından, bürokrasinin azaltılması ile yönetimde hızlı karar alınması ve yönetim kurulunun işi ve ticareti daha iyi bilip anlayarak işe katılmasıdır[48]. Ancak icraci görevlerin çok az kişinin elinde olması, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin icrai faaliyetlerin dışında kalması sistemin dezavantajlarıdır. Yönetim kurulunun icradan bağımsızlığı sağlanamayacak, bağımsız üyelerin icrai faaliyetlere katılması halinde ise bu üyeler, saf bir şekilde bağımsız kalamayacaktır. Paydaşların birlikte yetersiz temsil edilmesi ile azaltılmış sorumluluğu, bu sistemin dezavantajları olarak sayılabilir[49].

III. İKİLİ ORGANİZASYON MODELİ (TWO-TIER/DUALIST SİSTEM)

Tekli organizasyon modelinde yönetim kuruluna ait olan yönetim ve denetim yetkileri, ikili organizasyon modelinde fonksiyonel bakımdan birbirinden mutlak olarak ayrılmış iki organ olan tarafından yürütülür[50]. Bu organlar, yönetici kurul[51]

---

47 **Doğan,** s. 25 ve 32; **Cenkci,** s. 22 vd.; **Akdağ Güney, Necla:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu, Genişletilip Güncellenmiş 2. Baskı, İstanbul 2016, s. 72 ve 75; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1259 vd. ve 1543; **Ünal,** s. 28 vd.; **Seyis,** s. 48.

48 **Block, David/ Gerstner, Anne-Marie:** One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison Between the United States and Germany, Comparative Corporate Governance and Financial Regulation 2016, Paper: 1, Spring, s. 1-69, s. 19; **Kayıhan,** 2011, s. 160.

49 **Block/Gerstner,** s. 20.

50 **Doğan,** s. 26 vd.; **Cenkci,** s. 21 vd.; **Ay Kaplan,** s. 32; **Arslan,** s. 14, **Kayıhan,** 2011, s. 36; **Kalender, Süleyman:** Anonim Şirketlerde Yönetim veya Temsil Yetkisinin Devri Halinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, Ankara 2024, s. 27 vd.; **Hacımahmutoğlu, Sibel:** AT ve Türk Hukukunda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı, Ankara 2008, s. 41 vd.; **Mağden Çamlı, Zehra İlgün:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Yetki Alanında Kalan Konular Esas Sözleşmede Düzenlenebilir Mi?, Kırıkkale Hukuk Mecmuası 2024, C. 4, S. 1, Nisan, s. 195-224, s. 204; **Kaya,** s. 3272 vd.; **Seyis,** s. 49; **Tüngler, Grit:** The Anglo-American Board of Directors and the German Supervisory Board - Marionettes in a Puppet Theatre of Corporate Governance or Efficient Controlling Devices?, Bond Law Review 2000, Vol. 12: Iss. 2, Article 7, s. 228-269, s. 231.

51 İkili organizasyon modelinde yer alan yönetim işlerinden sorumlu olan kurul için doktrinde, yönetim kurulu yerine çoğunlukla "yönetici kurul" terimi kullanılmaktadır. Bkz. **Doğan,** s. 32; **Arslan,** s. 17; **Hacımahmutoğlu,** 2008, s. 41; **Mağden Çamlı,** s. 204; **Özatlan,** s. 66 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1543; **Kalender,** s. 27.
İkili model ile tekli model farkları ortaya konmaya çalışırken, farklı terimler kullanmak, anlaşılma kolaylığı sağlayacağından, bu çalışmada da anılan terimler tercih edilmiştir.

(*vorstand*) ile gözetim kurulu (*aufsichtsrat*)'dur. İkili organizasyon modelinde yönetici kurul ile denetim kurulu arasında kesin bir yetki paylaşımı zorunludur. Bu paylaşım, her iki kurul üyesinin aynı anda üye olmasının mümkün olmaması ve denetim kurulunun yönetici kurula yetki vermesinin yasaklanması ile desteklenmiştir[52]. Modelin temel dayanak noktası, güçler ayrılığı ilkesi olup; "*two-tired"* ve *"dualist sistem"* olarak da anılan bu model, Almanya ve Hollanda'da uygulanmaktadır.

Öncelikle pay sahiplerine odaklanan diğer modellerin aksine bu sistem, paydaşların önemini ve sermaye piyasalarındaki etkilerini kabul etmektedir[53]. Geleneksel (sosyal) piyasa ekonomisine sahip ülkelerde uygulanan bu modelde, gözetim kurulunun varlığı ile amaçlanan, yönetici kurul tarafından yürütülen ortaklığın yönetimini etkili bir şekilde ve devamlı olarak denetim altında tutup gözetmektir[54]. Gözetim kurulu, genel kurul tarafından; yönetici kurul ise gözetim kurulu tarafından seçilmekte ve görevden alınmaktadır[55].

Yönetici kurul, şirket hedeflerine karar verilmesinde ve şirketin temsilinde münhasıran yetkilidir. Genel kurula ve gözetim kuruluna münhasıran ait olmayan her yetki, yönetici kurul tarafından kullanılabilir[56]. Yönetici kurul, şirketi mahkemede ve üçüncü kişilere karşı temsil ederken, işleri yürütmek kurulun ana sorumluluğudur. Böylece yönetici kurul, şirketin stratejik yönünü sağlar. Operasyonları dikkatli bir şekilde planlayarak şirketi yönetir. Aynı zamanda iş gücünü yönetir, görevleri koordine eder ve şirketin stratejik odağını kontrol edip, hesap defterlerini tutar. Belirli konu ve periyotlarda gözetim kuruluna, pay sahiplerine ve yetkililere bilgi verme zorunluluğu mevcuttur[57].

---

52 **Davies/ Hopt,** s. 311; **Doğan,** s. 29; **Demirel,** s. 217; **Seyis,** s. 49; **Tüngler,** s. 231.

53 **Meier, Heidi Hylton / Meier, Natalie C.:** Corporate Governance: An Examination Of U.S. and European Models, Corporate Board: Role, Duties & Composition 2013, Vol. 9, Issue:2, s. 6-11, http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/H_H_Meier_N_C_Meier_paper_CB_volume9.pdf, (Erişim Tarihi: 22.05.2020), s. 8 vd.

54 **Ünal, Mustafa:** Anonim Ortaklıklarda Yönetim ve Yönetim Görevlerinin Murahhaslara Bırakılması, BATİDER 1982, C. XI, S. 3, s. 49-89, s. 49; **Arslan,** s. 16.

55 **Doğan,** s. 27; **Cenkci,** s. 22; **Ay Kaplan,** s. 32; **Ünal,** Yönetim, s. 53 vd.; **Hacımahmutoğlu,** 2008, s. 45; **Arslan,** s. 14 ve 17; **Özatlan,** s. 67 vd.; **Küçükgüngör,** s. 198.

56 **Doğan,** s. 30; **Ünal,** Yönetim, s. 51.

57 **Block/ Gerstner,** s. 23-24; **Tüngler,** s. 232.

Gözetim kurulu ise yönetici kurulun kararlarını izleyip denetleyerek, gözetim işlevini yerine getirmektedir. Gözetim görevi, yönetici kurulun işlemlerini hem kanunlara ve esas sözleşmeye uygun işlem yönünden hem de şirketin amacına ve ekonomik çıkarlarına uygunluk yönünden gözetmeyi içerir. Dolayısıyla gözetim görevi, salt hukuka uygunluk yönünden değil, yerindelik denetimini de kapsar[58]. Bu amaçla, şirketin defter ve belgelerini inceleme yetkisine sahiptir ve gerek görüldüğünde yönetici kuruldan bilgi talep edebilir. Gözetim kurulu, kendisine verilmiş tüm bu yetkileri, bizzat kullanmak zorunda olup, başka bir organa devredemez[59]. Kurul, defterleri ve yıllık raporu inceleyerek, dış denetçinin çalışmalarını yayınlayıp denetleyerek ve yönetim tarafından sağlanan bilgileri analiz ederek yönetimi gözden geçirir. Ayrıca gözetim kurulunun yönetime karşı dava açma yetkisi de bulunmaktadır[60].

Gözetim kurulunun yönetim yetkisi olmadığı ve ortaklığın işlerine müdahale edemediği için yönetimden kaynaklı sorumluluğu ortaya çıkmamaktadır. Esas sözleşmede veya gözetim kurulu kararı ile belirli işlerin sadece gözetim kurulunun onayıyla yapılabileceği belirlenebilmekte ise de gözetim kurulunun yönetici kurula talimat verme yetkisi bulunmamaktadır. Öyle ki yönetici kurul, haklı bir gerekçeye dayanarak gözetim kurulunun danışma sonucunu uygulamayabilmektedir[61].

Gözetim kurulu, yönetici kurul üyelerini seçme ve görevden alma yetkisine sahip bulunmaktadır. Seçme ve azletme yetkisi, emredici nitelikte kabul edildiğinden, bu yetkiyi sınırlayan esas sözleşme hükümleri geçersiz olduğu gibi, genel kurul tarafından dahi devralınamaz veya başka bir komiteye verilemez[62].

İkili modelde görevlerin birleşmesi yasaktır. Dolayısıyla kurul üyeleri, aynı anda hem yönetici hem de gözetim kurulunda yer alamayacaklardır. Bu bakımdan organlar arasında üyeler açısından tam bir ayrışma vardır. Sistemin düzgün

---

58 Gözetim kurulunun hukuka, usule ve amaca uygunluk ile ekonomik uygunluk denetimi yaptığına ilişkin olarak bkz. **Kayıhan,** 2011, s. 46 vd.; **Doğan,** s. 29; **Ünal,** Yönetim, s. 54 vd.; **Arslan,** s. 16 vd.; **Pulaşlı, Hasan:** Şirketler Hukuku Genel Esaslar, Güncellenmiş ve Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara 2024, s. 667, Nr. 89; **Tüngler,** s. 232.

59 **Doğan,** s. 29.

60 **Block/ Gerstner,** s. 25.
Gözetim kurulunun görev ve yetkilerine ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. **Ünal,** Yönetim, s. 53-57; **Hacımahmutoğlu,** 2008, s. 45-46; **Arslan,** s. 16 vd.

61 **Cenkci,** s. 21 vd.; **Doğan,** s. 29; **Kayıhan,** 2011, s. 36.

62 **Doğan,** s. 28; **Kayıhan,** 2011, s. 44.

işleyebilmesi için kurulların görev ve sorumluluklarının tamamen birbirinden ayrılması ve görevlerin hangi kurulda olduğuna dair netlik olması gerekir[63].

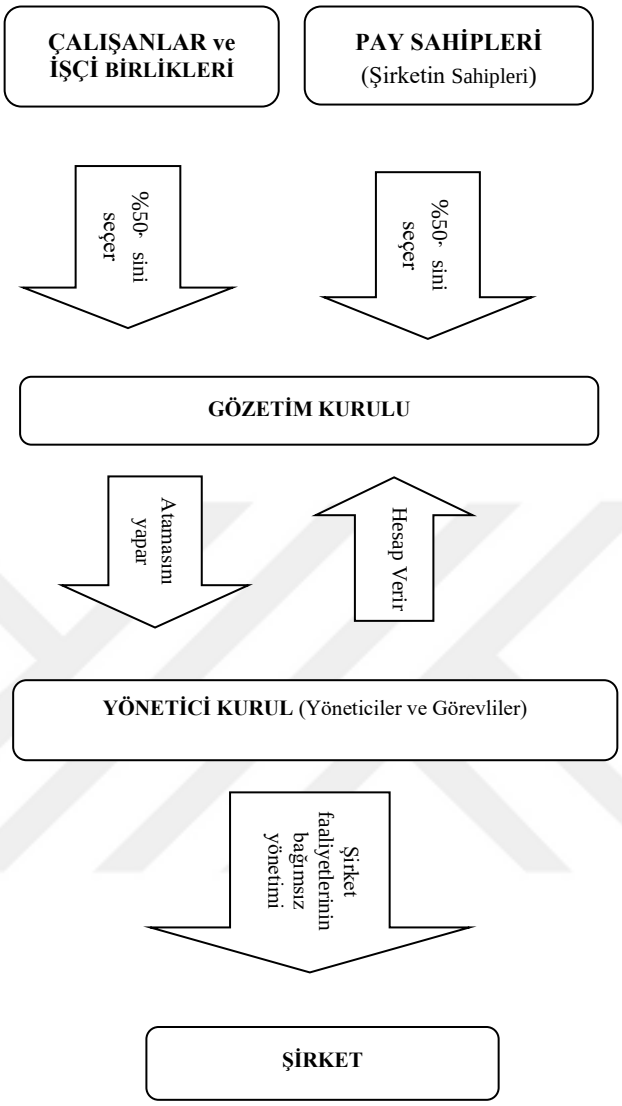
İkili modelin tekli modelle kıyaslandığındaki ilk avantajı olarak; şirketin yöneticileri ile pay sahipleri arasındaki çıkarların gözetim kurulunca etkili bir şekilde kontrol edilmesi olarak görülebilir. Pay sahiplerinin temsil edilmesinin yanı sıra diğer paydaşların temsiline de imkân tanımaktadır. Paydaşların menfaati nedeniyle yeniliği ve rekabeti kolaylaştırması ve rollerin ayrılması ile denetim daha etkin yapılabilmektedir[64]. Buna karşın bürokrasi ve yavaş karar alma sürecine sahip yönetim yapısı, yetersiz bilgi akışı olabilmesi, gözetim kurulunun ortaklığın faaliyeti hakkındaki bilgi düzeyinin bağımsız bir denetime göre az olabilmesi, dikkate alınması gereken dezavantajlarıdır[65].

63 **Hacımahmutoğlu,** 2008, s. 48.

64 **Bezemer, Pieter-Jan / Peij, Stefan / Kruijs, Laura de /Maassen, Gregory:** How Two-Tier Boards Can Be More Effective, Corporate Governance 2014, Vol. 14 No. 1, s. 15-31, s. 17.

65 **Bezemer/ Peij/ Kruijs /Maassen,** s. 17.

Şekil 1: Alman Şirketlerinin Yönetim Modeli[66]



IV. MODELLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Anonim şirketin etkin denetimi, yönetim sistemlerinin en temel noktasını oluşturur. Denetimin birden fazla boyutu vardır. Yönetime ait iş ve işlemlerin hem normatif hem de şirketin hedefleri, maliyetleri vb birçok açıdan yerindelik gözetimini içerir. Yönetim modelleri açısından söz konusu denetimin hangi organ tarafından ve

66 **Edited By Lawrence, Okechukwu (Mostepaniuk, Alla):** Corporate Governance and Strategic Decision Making, London 2017, s.11.

nasıl yapılacağı ile bu organın şirketin diğer organları ile ilişkisi temel nokta olmuştur[67].

Tekli organizasyon modeli ile ikili organizasyon modelinin her ikisi de kendine has avantajlar ve dezavantajlar içermektedir. İsviçre ve Türkiye'de uygulanan tekli organizasyon modeli ile ikili organizasyon modeli arasında önemli farklılıklar bulunurken; uygulanma şekline göre bu iki modelin birbirlerine yaklaştığı zamanlar mevcuttur. Fakat hem İsviçre[68] hem de Türk hukukunda, ikili organizasyon modeline yaklaşan uygulama imkânları bulunsa da hiçbir zaman sistem, ikili organizasyon modeli olarak nitelendirilemez. Zira her iki ülkede mevcut olan yönetim kurulunun devredilemez görevleri, onun salt gözetim organı olarak sınıflandırılmasını engellemektedir[69].

Tekli organizasyon modelinin yönetim kurulunun ikili sisteme göre avantajları şu şekilde sınıflandırılabilir: üstün bilgi akışına sahip olmak, daha hızlı karar vermek ve yönetim kurulunun işi daha iyi anlaması ve yönetime katılması. Tekli modelde üstün bilgi akışı, sistemin yapısından ve boyutundan gelir. İkili organizasyon modelinden farklı olarak, tekli modelde, yönetim kurulu üyelerinin hazır bulunduğu daha fazla sayıda toplantı yapılır. Çeşitli komitelere de ev sahipliği yapan tekli modeldeki yönetim kurulu hem yöneticiye hem de denetime geniş bir bilgi yelpazesi sunar. Yönetim kurulu bünyesindeki CEO ve bağımsız üyeler, aynı zamanda şirketin diğer yöneticileriyle sürekli temas halindedir. Bu durum, bireysel ilişkiler ile işin daha iyi anlaşılmasını ve yönetimin karar alma sürecinde yönetim kurulunun denetim fonksiyonunun daha fazla öne çıkmasını teşvik edebilir. Ayrıca icracı olmayan

---

67 **Kırca, İsmail/ Şehirali Çelik, Feyzan /Manavgat, Çağlar:** Anonim Şirketler Hukuku, C I, Temel Kavram ve İlkeler, Kuruluş, Yönetim Kurulu, Ankara 2013, s. 528 vd.

68 *AKDAĞ GÜNEY;* İsviçre yönetim kurulu organizasyon modelinin, tekli modele bağlı kalmakla birlikte, bazı açılardan ikili organizasyon modeline yakın olması nedeniyle, modeli, "karma" olarak nitelendirmektedir. Bkz. **Akdağ Güney,** 2016, s. 72 ve dn. 210'da yer alan yazarlar. Benzer şekilde, *DAVİES/ HOPT* da İsviçre'nin "görünüşte" tekli organizasyon modeli benimsediğini, ancak halka açık şirketlerde gerçek anlamda tekli organizasyona sahip bir yönetim kurulunun hayatta kalamadığını aktarmaktadır. İkili organizasyon modeline yaklaşmayı destekleyen gözlemlere örnek olarak, yönetim kurulunun, yetkilerini büyük ölçüde devretmesi ve devredilen yetkilerin kullanımının izlenmesinin, onun ana görevi haline gelmesi gösterilmektedir. Ayrıca, yönetim kurulu üyeleri arasında, sadece icracı olan ve icracı olmayanlar olarak değil, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve bağımsız olmayanlar olarak da fiilen ve hukuken belirli bir ayrım olmuştur. Bkz. **Davies/ Hopt,** s.312.

69 **Doğan,** s. 31 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 75; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1542; **Özatlan,** s. 70; **Oran,** s. 106, dn. 212; **Kaya,** s. 3273-3274. Aksi yönde bkz. **Postacı Özçelik,** s. 160.

yöneticiler, karar alma sürecine dahil oldukları için, alınan kararları sonradan kontrol ettiklerini iddia edemezler. Tekli modelde yönetim kurulunun, yetkileri devralan yöneticilerin iş stratejisine ve karar alma sürecine entegrasyonu ikili modele göre daha fazladır. İşletmesel kararların karmaşıklığını anlamak kolaylaşır. Bu beceri seti, aynı zamanda bağımsız yöneticilerin, yönetim tarafından önerilen stratejideki olası sorunlara karşı daha iyi mücadele edebilmelerine olanak tanır. İşletmeyi daha iyi tanımak, yönetim kurulunun daha iyi kararlar almasına yardımcı olabilir[70].

Yönetim ve denetim kurulları, birleşik olduğundan kararların ayrı ayrı onaylanmasına gerek yoktur. Ne var ki bu özellik aynı zamanda dezavantaj olabilmektedir. Zira tekli organizasyon modelinin birincil dezavantajı, yönetim kurulunun aynı anda hem yönetimsel karar vermesi ve hem de izlemesini gerektirmesidir[71]. Özellikle yönetim kurulu küçük olduğunda, yönetim kurulu üyeleriyle önemli kişisel ilişkilerin olduğu ve yönetim kurulu üyesinin ücretinin doğrudan şirket performansına bağlı olduğu durumlarda, salt bağımsızlık özelliği, bir yönetim kurulu üyesini tarafsız kılmak için yeterli olmayabilmektedir[72]. Zira bağımsız yöneticiler dahi yönetim kurulundaki bir meslektaşının veya çalışma arkadaşının başarısızlıklarını açığa vurma konusunda isteksiz olabilir. Tekli organizasyon modelini benimseyen ülkelerde bağımsız üye kriterleri bu bakımdan genel olarak arttırılmakta ise de yönetim kurulu odasında gelişen kişisel ilişkiler, gözetim ve denetim faaliyetine zarar verebilmektedir. İlk bakışta olumlu olarak ifade edilen yönetim kurulu ile şirket yönetimi arasındaki bilgi akışını teşvik edebilen kişisel ilişkilerin, potansiyel olarak bir güvenlik tehdidi olarak ortaya çıkması mümkündür. Meslektaşlara karşı minnettarlık duyguları veya sosyal saygı normları mevcut olduğunda denetim, daha zor olabilmektedir. Bağımsız yöneticiler, iyi niyetle hareket etseler bile, "kontrol edilemeyen bilişsel süreçler" nedeniyle tercihlerinin

---

70 **Block/Gerstner,** s.19-20.

71 Yönetim kurulunun kendi kendini denetleyeceğinin düşünülmesinin iyimser bir yaklaşım olduğunu belirten *KAYIHAN*, ABD'de yaşanan skandalları, bir nevi tekli sistemin iflasının açıklanması olarak görmektedir. Yönetim kurulunun denetiminin yalnızca kurumsal ilkeler yoluyla yapılması beklentisi de yazara göre gerçekçi değildir. Bkz. **Kayıhan,** 2011, s. 159-160.

72 Kurumsal kontrolün etkinliğinin hem icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin hem de başkanın kişiliğine bağlı olduğuna dair bir endişe söz konusudur. Eğer emperyal türden ortak bir Başkan-CEO varsa, başkanın kişiliği ABD bağlamında özellikle tehlikeli olarak görülür. Kurumsal yatırımcıların güçlenen CEO'lara karşı artan direnci, bu sorunu azaltmıştır. Ancak yine de icracı olmayan yöneticilerin, CEO'nun yönetim kurulu üzerindeki hakimiyetini önlemek için Başka-CEO'ya karşı durabilecek bilgi birikimine ve özgüvene sahip olmaları gerekmektedir. Bkz. **Block/Gerstner,** s.20.

etkilenmeleri olasıdır. Bahsi geçen handikaplar, iki kademeli kurullarda da mevcut olabilir; ancak bağımsız yöneticilerin aynı kurulda sürekli çalıştıkları ve sosyalleştikleri yönetimi denetlemeye çalıştıkları tek kademeli kurullarda bu durum, özellikle sorunlu olarak görülürler[73].

İkili organizasyon modelinde gözetim kurulu, denetim konusunda daha deneyimli ve profesyonel olduğu gibi, kendi kendini denetlemediği için menfaat çatışması da yaşamayacaktır[74]. Gözetim kurulu, yönetici kurul üyelerinin kendi içinde yaşayabileceği bir olumsuzlukta hızlı bir şekilde toplanıp karar alma imkanına da sahiptir. Gözetim kurulunda yer alan üyelerin, şirkette çalışan işçi sayısına bağlı olarak bir kısmının şirket içindeki çalışanlardan seçilmesi[75], denetlenebilir faaliyetlere yakınlığı ve çalışmaların verimli olmasını sağlayabilmektedir[76].

Diğer yandan, yönetim ile denetimin birbirinden bağımsızlığının önemli olmasına rağmen, yönetime müdahil olmayan bir gözetim kurulu, yürütme eylemleri üzerinde etkin denetim uygulamak için gereken bilgiye sahip olmayabilir. Ayrı gözetim kurulunun uzaklığından kaynaklanan sorunlardan biri, içeriden iş bilgisi eksikliğidir. Ekonomik hususların ve alternatiflerin yönetim kurulu tarafından sunulup anlaşılmaması durumunda, yönetim eylemlerinin anlaşılması, verimli bir şekilde değerlendirilmesi ve objektif bir şekilde katkıda bulunulması daha zordur[77].

---

73 **Block/Gerstner,** s.20-21.

74 **Ünal,** Yönetim, s. 64 vd.**; Doğan,** s. 32 vd.; **Kayıhan,** 2011, s. 36 ve 53.

75 Genel kurul tarafından seçilen gözetim kurulu üyeleri, pay sahiplerini; şirket çalışanları tarafından seçilen üyeler ise çalışanları temsil etmektedir. Her iki grubun hak ve yetkileri eşittir. Bkz. **Ay Kaplan,** s. 109; **Hacımahmutoğlu,** 2008, s. 42 vd.
Almanya'da gözetim kurulunun üye sayısı, üye olabilme şartları, üyelerin sorumlulukları, görev süresi ve görevin sona ermesi, kurulun işleyişi ve görevinin kapsamına ilişkin ayrıntılı bilgi için ayrıca bkz. **Kayıhan,** 2011, s. 38-47; **Block/Gerstner,** s. 24-26; **Hacımahmutoğlu,** 2008, s. 42 vd.
ABD şirketlerinin yönetim kurulları, Almanya'daki gibi çalışanların da dahil olduğu paydaşlara koltuk vermemekte olup, işçi hakları ve diğer paydaş çıkarları, sözleşmeler ve hükümet düzenlemeleri tarafından yönetilmektedir. Bkz. **Block/Gerstner,** s. 43.

76 İşçi sayısının çok olduğu işletmelerde, işçi temsilcilerinin sayısının çokluğuna bağlı olarak ortaya çıkan menfaat çatışması ve bu çatışmanın kontrol mekanizmasını bozmasının oluşturduğu bir dezavantajın söz konusu olduğu yönünde bkz. **Kayıhan,** 2011, s. 37.

77 Özellikle son yıllarda, Alman şirketlerde (Örneğin Volkswagen) yönetici kurulun kararlarının yol açtığı skandallar, icranın hiç temsil edilmediği gözetim kurulunda bilgi akışının sağlıklı ilerlemediğine ve gözetim işlevinin yalnızca performans izlemeye indirgenemeyeceğine yönelik endişeleri gündeme getirmiştir. Bkz. **Ararat/Eroğlu,** s. 110.
Bilgi akışının ikili sistemde bir dezavantaj doğurduğu yönünde bkz. **Kayıhan,** 2011, s. 37; **Block/Gerstner,** s. 32-33.

Bununla birlikte, ikili organizasyon modelinde organların işlevsel ve sorumluluk alanlarında kesin olarak ayrı olması sayesinde organların sorumluluğunun sınırları da daha kolay belirlenmiş olmaktadır. Zira tekli organizasyon modelinde, yönetim kurulu ile yetkilerin devredildiği kişiler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi her ortaklığın kendi organizasyon ve yönetmeliklerinin konusu olarak kalmaktadır. Bu da sorumlulukların tespitini kimi zaman güçleştirmektedir. İkili organizasyon modelindeki gözetim kurulunun yetki ve görevleri yönünden açıklık ve kesinlik, tekli modelde çoğu zaman sağlanamamaktadır[78].

İkili organizasyon modelindeki gözetim organının sahip olduğu gözetim yetkisi, tekli modelde yönetim kurulunun belirleyeceği denetim komitesi veya icracı olmayan üyelerden oluşan yönetim kurulu üyelerinin gözetim yetkisini aşmaktadır. Öyle ki, ikili organizasyon modelinde yer alan gözetim kurulunun, yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi gibi, tekli organizasyon modelindeki genel kurulun sahip olduğu yetkileri dahi bulunmaktadır[79].

İkili organizasyon modelinde, gözetim kurulunun kural olarak, yönetici kurula talimat vermesi söz konusu değilken[80]; esas sözleşme ile veya gözetim kurulunun alacağı bir karar ile bazı yönetim tasarruflarının, gözetim kurulu onayına sunulması kabul edilebilir[81]. Tekli organizasyon modelini uygulayan İsviçre-Türk sisteminde ise genel kurulun, yönetim kurulunun birtakım yetkilerini daraltıp genişletebileceği, yönetim kurulunun bazı görevlerini kendisi kullanabileceği ifade edilmektedir[82]. Bu noktada, Türk Ticaret Kanunu (TTK) md. 374 hükmünde belirtildiği üzere,

---

78 **Ünal,** Yönetim, s. 50 ve 64.

79 **Doğan,** s. 32; **Cenkci,** s. 22; **Ay Kaplan,** s. 32; **Ünal,** Yönetim, s. 53 vd.
Örneğin ikili organizasyon modelinde temsil organı yönetici kurul olmakla birlikte, gözetim kurulunun da şirketi temsil olanağı hüküm altına alınmıştır. Bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1543.

80 **Doğan,** s. 33; **Karaege, Özge:** Anonim Şirketlerde Genel Kurulun Yönetim Kurulu Üyelerini Görevden Alma (Azil) Yetkisi TTK m. 364, Ankara Barosu Dergisi 2014, S. 1, s. 69-110, s. 91; **Ünal,** Yönetim, s. 56.

81 Yönetici kurulun yönetim fonksiyonunun diğer bir organla birlikte kullanılması veya sınırlandırılmasının hangi durumlarda söz konusu olacağına ilişkin bkz. **Block/Gerstner,** s. 26; **Ünal,** Yönetim, s. 55 vd.

82 **Doğan,** s. 33. eTTK bakımından aynı yönde bkz. **Arslanlı, Halil:** Anonim Şirketler II-III: Anonim Şirketlerin Organizasyonu ve Tahviller, İstanbul 1960, s. 114; **Ansay, Tuğrul:** Anonim Şirketler Hukuku, Ankara 1970, s. 83.

devredilmez nitelikte olmadıkça yönetim kuruluna ait bazı yetkiler, esas sözleşme ile genel kurulun yetkisine bırakılabilecektir[83].

İkili organizasyon modelinde, yönetici kurulun faaliyetlerinin etkin ve farklı bir organ tarafından denetimin amaçlandığı açıktır. Ancak şirketin paylarının dağınık olup olmamasına göre Almanya'daki uygulamada, gözetim kurulu üyelerinin seçimi ve dolayısıyla fonksiyonunun değiştiği tespit edilmiştir. Özellikle büyük sermayeyi temsil eden pay sahipli ortaklıklarda, gözetim fonksiyonunun yerine getirilmesi amacıyla kanun koyucunun öngördüğü bazı tedbirler, gözetim kurulunun ortaklığın yegâne sevk ve yöneticisi olmasını sağlamaktadır. Buna karşılık yönetici kurulu ise alınan karar ve direktiflerin uygulayıcısı haline sokmaktadır. Hatta sermayeye dayalı güç, çoğu kez gözetim kurulunda temsil edilmektedir[84]. Çoklu pay sahipli ortaklıklarda ve özellikle halka açık anonim şirketler bakımından ise bunun aksine uygulamalara tesadüf edilmektedir. Çoklu pay sahipli ortaklıklarda, yönetici kurulun kanuni yetkilerini aşarak şirketin tek hâkimi denecek kadar güçlendiği, bunun sonucu olarak da gözetim kurulunun fonksiyonunu yitirdiği ve göstermelik bir organ vasfına

---

83 Yönetim yetkisi ile bağdaşmayıp genel kurulun yapısına uygun olan konularda genel kurul esas sözleşme ile kendisini TTK md. 408/1 gereği yetkili kılabilecektir. Ayrıca bkz. **Mağden Çamlı,** s. 216 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1473; **Soykan, İsmail Cem:** Türk Ticaret Kanunu'nda ve Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nda Anonim Şirketin Yönetimi ve Temsili, Legal Hukuk Dergisi 2010, S. 91, Temmuz, s. 2361-2411, s. 2380 vd.

84 Büyük sermayenin temsil edildiği az pay sahipli ortaklıklar bakımından bu yönde görüş için bkz. **Ünal,** Yönetim, s. 58 vd.
Özellikle Alman Pay Senetli Ortaklıklar Kanunu (AktG), "Gözetim kurulunun görev ve hakları" başlıklı §111/IV-2 hükmüne dayanarak, kimi zaman uygulamada gözetim kurulunun yetki sınırlarına bağlı kalmadığı ileri sürülmektedir. Gözetim kurulunun görevini yapabilmesini kolaylaştırmak için getirilen hükümde, esas sözleşme ile yönetim kurulunda belirli türdeki işlemlerin ancak gözetim kurulu rızasıyla yapılabileceği imkânı tanınmıştır. Bu imkân, bilhassa az pay sahipli ortaklıklarda, gözetim kurulunca önemli sevk ve yönetim fonksiyonlarının yönetim kurulundan alınıp kendisi tarafından kullanılması şeklinde uygulanmaktadır. Önemli bir yatırım girişimine izin veren veya bu konuda girişimde bulunarak teklif eden gözetim kurulunun, şirketin yönetiminde aktif olarak yer aldığı düşünülebilir. Ayrıca önemli yatırım kararlarını onaya sunacak olan yönetici kurulunun da bağımsız bir yönetim organı olduğunu söylemek bu tür şirketler için güçleşecektir. Bkz. **Ünal,** Yönetim, s. 56 vd.; **Özatlan,** s. 68 vd.
Keza, yine AktG §90 hükmünde öngörülen yönetici kurulun gözetim kuruluna düzenleyeceği raporlar da iki organ arasındaki fonksiyon ayrımını zedeleyici bir araç olarak kullanılabilmektedir. Amaçlanan iş politikası ve kurumsal planlamanın diğer temel soruları (özellikle finansal, yatırım ve personel planlaması) ile ilgili verilecek rapor ile gözetim kurulu, §111/IV-2 hükmü ile bağlantılı olarak, şirketin mevcut ve gelecekteki durumu hakkında düşünce ve isteklerini ortaya koyabilmektedir. Böylelikle gözetim kurulu, gelecekteki işlemleri henüz tasarlandığı aşamada görüşmekte ve §90 hükmünün amaçlandığı şekilde yerine getirilmiş tasarrufların sonradan gözden geçirilmesinin önüne geçmektedir. Bkz. **Ünal,** Yönetim, s. 55. Gözetim kurulunun fonksiyon değişikliği hakkında ayrıca bkz. **Ünal,** Yönetim, s. 59 vd.

çekildiği ileri sürülmektedir. Öyle ki bu şirketlerde yönetici kurul, gözetim kuruluna kendini rahatlıkla seçtirebilmekte ve gözetim kurulu üye adaylarını genel kurula kendisi teklif etmektedir[85]. Netice itibariyle, özellikle Almanya örneklerinden yola çıkıldığında, kanuni düzenleme ile uygulamada derin farklılıklar oluştuğu görülmektedir. Mevzuat, her ne kadar gözetim kurulu ve yönetici kurulu ayırarak ikili sistem oluştursa da kimi zaman şartlara bağlı olarak bu ayrım teoride kalmaktadır. Gerçekte ise sevk ve yönetim, ortaklıktaki ilişkilerle orantılı olarak bu organlardan biri tarafından yürütülmektedir[86].

Açıklanan farklılıklara karşın; günümüzdeki uygulamalarda her iki modelin birbirine yaklaştığı yönetim organizasyonları mevcuttur. Hatta bu iki modelin uygulanmasında aslında sanıldığı kadar fark olmadığı dahi söylenmektedir[87]. Özellikle, tekli organizasyon modelinde yönetim yetkilerinin tamamen veya büyük bir kısmının devredilmesi durumunda, yönetim kurulu üyelerinin icracı olan ve olmayan üyeler olarak ayrılması, bu modeli, ikili organizasyon modeline yaklaştıracaktır[88]. Gözetimle görevli icracı olmayan üyeler, aynı zamanda yönetim kurulu toplantılarına katılıp oy kullanarak karar alabilecektir. İcracı olmayan üyelerin, icracı üyelerin sürekli yanında olması ve yapılan faaliyet ve işleri takip ederek, doğrudan bilgi alma imkânı, fonksiyon itibariyle birbirinden ayrı organlar aracılığıyla faaliyetlerin yürütüldüğü ve gözetimin yapıldığı ikili sistemdeki eksikliği gidermektedir[89]. Tekli organizasyon modelinde, yönetim yetkisine sahip üyelerin sunacağı rapor ve bilgiler ile onların faaliyetlerini denetleyen yönetim kurulu da bu haliyle, ikili organizasyon modelindeki gözetim kuruluna yaklaşır. Yönetim yetkisine sahip üyelerin faaliyet

---

85 Çok pay sahipli şirketlerde, gözetim kurulunun fonksiyon kaybı hakkında bkz. **Ünal,** Yönetim, s. 60 vd.
İkili organizasyon modelindeki yönetici kurulun yetkilerinin, tekli organizasyon modelindeki yönetim kurulunun yetkilerini aşar nitelikte olduğuna dair görüş için bkz. **Doğan,** s. 32.

86 **Ünal,** Yönetim, s. 62 vd. ve 80.

87 İlk bakışta birbirinden tamamen farklı görünen iki farklı model, işlevsel olarak birbirine çok daha yakın olup; aslında aralarında ciddi bir yakınlaşma olduğu söylenebilir. İki organizasyon modelinin birbirinden farklı görünmesine karşın, işlevsel olarak benzediği örnekler için bkz. **Davies/ Hopt,** s.312-314. Boyut, kompozisyon, normlar ve görevlerdeki önemli farklılıklara rağmen, bazı yönetim kurulu işlevlerinde giderek artan bir yakınlaşmanın söz konusu olduğu yönünde bkz. **Block/ Gerstner,** s. 6.
İki model arasındaki yakınlaşma alanlarına ilişkin ayrıca bkz. **Küçükgüngör,** s. 265-272.

88 İkili organizasyon modelinin gözetim kurulu avantajını sağlamaya çalışan Avrupa Birliği Anonim Şirket Tüzüğü de buna yönelik olarak, icracı olmayan üyelerin icracı olanlardan sayıca fazla olması gerekliliğini düzenlemektedir.

89 **Yanlı, Veliye:** İsviçre Anonim Ortaklıklar Hukuku'nda "İşbölümü İlkesi" ve Yönetim Kurulunun Münhasır Yetkileri", İHM 1997, C.55, S 3, s. 261-277, s. 270.

alanı da ikili organizasyon modelindeki yönetici kurula benzeyecektir[90]. Bu bakımdan her iki yönetim modelinden güçlü yanlar bir araya getirilerek farklı sonuçların elde edilebileceği de ifade edilmektedir[91].

Kanaatimizce sistemlerden hangisinin en avantajlı olduğunu ifade etme olanağı yoktur. Sistemlerin, şirketlerin menfaatine ulaşmasındaki başarısı ya da başarısızlığı esasen; beşerî faktörler, somut olaydaki şirketin faaliyet alanı ve pay sahipliği durumu, sermaye toplama konusundaki ihtiyacı gibi birçok değişkene bağlıdır. Dolayısıyla her şirket, anılan değişkenlere göre kendi organizasyon yapısını kurmalıdır. Ne var ki tekli organizasyon yapısının, ikili modeldeki gibi organizasyon modeline sahip olması hiçbir zaman mümkün olmayacaktır. Mevzuatta tercihli model tanınmadığı müddetçe, tanınan esneklik TTK md. 367 gerekçesinde ifade edildiğinin aksine, bu imkânı sağlamayacaktır. Tekli organizasyon modelini, ikili modele en çok yaklaştıracak uygulamanın, yönetim kurulunun yönetim ve temsil yetkilerini devretmesi olacağı şüphesizdir. Yönetim kurulu böylelikle, gözetim ve denetim organı işlevini yerine getirecek şekilde organize olacaktır. Yönetim kurulunda icracı olmayan üyelerin sayıca fazla olmasına dikkat edilerek ve ayrıca kurulacak denetimle görevli komitelerin kurulması sağlanarak icracı üyeler yönetimden ayrıştırılabilecektir. Komite üyelerinin bağımsız üyelerden oluşması zaten kurumsal yönetim anlayışında mevcuttur. Halka açık olmayan şirketlerde ise şirketin yapısına göre, denetim komitelerinde görev yapacak kişilerin belli pay gruplarından oluşan kişilerin seçtiği isimlerden oluşması sağlanabilir. İkili model açısından ise mühim olan gözetim kurulu ile yönetici kurul arasındaki ilişkinin doğru tesis edilmesidir. İkili organizasyon modelinde gözetim kurulunun yönetici kurulu seçmesi ve görevden alabilmesi nedeniyle, kimi durumlarda gerçekte şirketi yönetenin gözetim kurulu olduğu sonucuna varılabilecektir. Bu ihtimalde ise ikili organizasyon modeli şekli olarak kalacak, pratikte tekli modelle yönetilen bir şirket söz konusu olacaktır. Tek modelde anılan kendi kendini denetleyememe, çıkar çatışması mevzusu, ikili modele ilişkin örnekteki gibi somut bir durumda kendini yine gösterecektir. Sonuç itibariyle, organizasyon modelinin idealinin bulunması somut olayda birçok değişkene bağlı olduğundan, teorik açıdan tek bir doğru model bulunmadığı ifade edilebilir.

---

90 **Doğan,** s. 34; **Ünal,** Yönetim, s. 83 vd.

91 **Küçükgüngör,** s. 90-91.

§ 6. KURUMSAL YÖNETİMİN YÖNETİM KURULUNA ETKİSİ

I. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Şirketlerin iyi idare edilmesi ve verimliliğinin modern ülke ekonomilerine önemli katkı sağladığı bilinmektedir. Küresel piyasaya sahip ülkelerdeki çok uluslu şirketlerin toplam geliri, birçok ulus devleti geride bırakarak ciddi boyutlara ulaşmaktadır. Bu şirketler, dünyadaki ticareti şekillendirmekte ve dünya ekonomisine yön veren en önemli aktörlerden biri olmaktadır[92].

Ekonomik büyüklük açısından bakıldığında, büyük farkla ön plana çıkan şirket türünün anonim şirket türü olduğu bir gerçektir. İlk bakışta, anonim şirketin idaresinde serbestlik ilkesinin ön planda olduğu ve kamusal bir kontrolün mümkün olmayacağı düşünülse de bu serbestlik, denetimsiz ve sorumsuz bir ortam olarak bırakılamaz. Zira bir şirketin faaliyeti; şirket pay sahiplerinden, sermaye piyasası yatırımcılarına; şirketle ticari münasebete girişen veya girişecek olan kişilerden, işçi ve memurlara; vergi alacaklısı olan devlete kadar uzanan büyük bir sosyal topluluğu alakadar etmektedir. Bu topluluk, şirketin başarılı işleyişinden yararlanabildiği gibi, başarısızlığından ve kötü idaresinden de olumsuz yönde etkilenmektedir.

Şirketlerin ana unsuru kabul edilen yönetim ve faaliyetlerinden kâr elde etmesi ve pay sahiplerine kârın dağıtılmasına yönelik geleneksel amaç yanında, pay sahipleri dahil tüm menfaat sahiplerinin (paydaşların) haklarının korumasını gerekmektedir. Bu sebeple, küreselleşen dünyada, şirketlerin yönetim ve denetimi büyük önem kazanırken, şirketlerin dışarıdan denetlenebilmesi için birçok ülke, benzer ilkeler benimsemiştir. Serbestliği sınırlayan ve söz konusu menfaat grupları arasındaki

---

92 **Paslı, Ali:** Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi (Corporate Governance), Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, İstanbul 2005,s. 6-9 ve 41-42; **Kamacı, Ahmet/ Turan, Maruf:** Küreselleşme Sürecinde Çok Uluslu Şirketlerin Ekonomik Açıdan Değerlendirilmesi, Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi 2018, 3 (2), s. 81-92, s. 82; **Gürpınar, Bünyamin/Celep Faruk:** Anonim Ortaklıklarda Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri Bağlamında Yöneticinin Özen Borcunun Rekabet ve Temsil Sorunu ile İlişkisi, Beykent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2015, C. 1, S. 1, Haziran, s. 11-28, s. 13; **Aksoy, Mehmet Ali:** Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2013, C. XVII, S. 1-2, s. 45-76, s. 46.

ilişkilerin kurallarını belirleyen bu düzenlemeler ise *kurumsal yönetim* (veya yönetişim) olarak ifade edilmektedir[93].

Geniş anlamda kurumsal yönetim, şirketin iyi yönetimidir. Dar anlamda kurumsal yönetim, şirket yönetimi ile pay sahipleri (shareholders) ve paydaşlar (stakeholders) arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Bu anlamda kurumsal yönetim, pay sahipleri dahil, şirketin yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan tüm menfaat sahiplerinin (paydaşların) haklarını korumayı ve şirket yönetiminin sorumluluklarını ortaya koymayı hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir[94]. Dolayısıyla kurumsal yönetim kavramı, bir işletmenin en iyi şekilde sevk ve yönetimi ile aynı zamanda bunun şeffaf bir biçimde izlenebilmesi, hesap verilebilmesi ve kontrol edilmesinden oluşan ilkeler bütünüdür[95]. Adillik (hakkaniyet), şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk başlıkları kurumsal yönetimin *taşıyıcı kolonları* olarak kabul edilir[96].

Kurumsal yönetimin amacı, ekonomik verimlilik ile büyümenin artırılmasının yanında aynı derecede yatırımcı güveninin de sağlanmasıdır[97]. Bundan dolayı kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu, kurul dışındaki yöneticiler ve pay sahipleri, diğer çıkar grupları olarak anılan yatırımcılar, alacaklılar, çalışanlar ve

---

93 Kurumsal yönetime ilişkin amaç ve doktrindeki diğer tanımlar için ayrıca bkz. **Aktan, Coşkun Can:** Kurumsal Şirket Yönetimi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 2013, C. 5, S. 1, s. 150-191, s. 152, dn. 1; **Ünal,** s. 71; **Paslı,** s. 21-38; **Eminoğlu, Cafer:** Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), İstanbul 2014, s. 9; **Demir,** s. 24-31; **Çatakoğlu,** s. 154; **Özatlan,** s. 150 vd.; **Postacı Özçelik,** s. 159; **Kara, Elif:** Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve Komiteler, Legal Hukuk Dergisi 2020, C. 18, S. 211, s. 3121-3156, s. 3126; **Pulaşlı,** Kurumsal, s. 4; **Küçükgüngör,** s. 84; **Poroy, Reha/Tekinalp, Ünal/Çamoğlu, Ersin:** Ortaklıklar Hukuku I, İstanbul 2021, Nr. 471a; **Gürpınar/Celep,** s. 13; **Yanlı, Veliye:** Kamuyu Aydınlatma Açısından Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi, Hüseyin Ülgen'e Armağan, C. 2, İstanbul 2007, s. 1581-1595, s. 1581 vd.; **Ararat/Eroğlu,** s. 106; **Şimşek, Bahar:** Anonim Şirketlerde İlişkili Taraf İşlemleri, İstanbul 2023, s. 58 vd.

94 **Aktan,** s. 155; **Narbay, Şafak/Sönmez, Melih:** Kurumsal Yönetimde "Şeffaflık" ve Türk Ticaret Hukukundaki Uygulamaları, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi 2016, C. 18, S. 1, s. 369-471, s. 370; **Eroğlu, Muzaffer:** Payları Borsada İşlem Gören Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yeni Sistem, Legal Hukuk Dergisi 2014, C. 12, S. 136, s. 38-42; **Pulaşlı,** Kurumsal, s. 33.

95 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 877; aynı yönde **Ünal,** s. 72; **Kara,** s. 3126.

96 **Kara,** s. 3126; **Turanboy, Asuman:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Yönetim ve Temsil Yetkisini Murahhaslara Bırakması, BATİDER 2023, C. 39, S. 4, Aralık, s. 761-783**,** s. 777; **Eminoğlu,** 2014, s. 14; **Narbay/Sönmez,** s. 372; **Yanlı,** 2007, s. 1581; **Soykan,** 2010, s. 2375; **Eroğlu,** 2014, s. 33.
Şeffaflık ilkesi bakımından aynı yönde bkz. **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 471b.

97 **Aksoy,** s. 46; **Çatakoğlu,** s. 155; benzer yönde **Narbay/Sönmez,** s. 371.

tedarikçiler gibi aktörler arasında bir dizi denge kurar[98]. Aynı zamanda bu ilkeler, şirketin hedeflerini somutlaştıran yapıyı sağlar ve bu hedeflere ulaşma ve performans izleme araçlarını temin eder.

Halka açık şirketlerin yer aldığı birçok piyasa, çeşitli farklılıklarla benimsenen kurumsal yönetim ilkeleri ile dış finansman sağlayıcılarının yatırımlarının en iyi şekilde değerlendirildiği ve haklarının korunduğu konusunda güvence verir. Böylelikle şirketlerin dış finansmana erişimini kolaylaştırması ve nihai olarak şirketlerin değerini arttırarak ekonomik olarak katkıda bulundurması amaçlanır. Kurumsal yönetimin kalitesi, şirketlere bu sermayeyi temin edenlerin, şirketlerin elde edeceği gelir ve menfaatlerin adil ve eşit koşullarda paylaşabileceklerine olan güvenlerini de etkilemektedir.

Kanun koyucular, ekonomik etkinliği, sürdürülebilir büyüme ve finansal istikrarı desteklemek amacıyla kurumsal yönetimi düzenleyen hukuk normlarını değerlendirip geliştirmeyi arzu ederler. Bu da temel ve öncelikli olarak pay sahipleri ve yönetim kurulu üyelerine, ardından finansal aracılar ve servis sağlayıcılarına kendi rollerini yerine getirmeleri için verilen doğru teşviklerle başarılabilmektedir[99]. Bununla birlikte kurumsal yönetim, anonim şirket hangi organizasyon yapısında olursa olsun, daha ziyade, yönetimi ve denetimi sağlayan iç araçlarla ilgilidir[100].

Etkin kurumsal yönetim, piyasa katılımcılarının güvenebilecekleri sağlam kurumsal düzenlemelerin hukukî çerçevesini değerlendirerek geliştirmeyi arzu eder. Kurumsal yönetim çerçevesinin genel olarak bir ülkenin özel koşulları, tarihi ve geleneklerinin bir sonucu olarak belirlenen mevzuata ilişkin unsurlar, düzenlemeler, öz-denetim mekanizmaları, ihtiyari taahhütler ve iş uygulamaları unsurlarından oluştuğu söylenebilir. Bu nedenle kurumsal yönetim ortamını belirleyen faktörler

98 **Küçükgüngör,** s. 312; **Çam, Gülçin:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulunun Yönetim Yetkisi ve Yetki Devri, İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, Temmuz 2017, Sayfa: 513-544, s. 522-523.

99 Kurumsal yönetim ilkelerinin temel amacı hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD'nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu: https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf, (Erişim Tarihi: 04.11.2022).

100 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 877; **Küçükgüngör,** s. 88; **Pulaşlı,** Kurumsal, s. 4.

neticesinde mevzuat, uygulamalar ve ihtiyari standartlar, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir[101].

II. KURUMSAL YÖNETİM REFORMLARINA ETKİ EDEN SÜREÇLERE GENEL BAKIŞ

ABD'nin kurumsal yönetime ilişkin tarihi, Kıta Avrupası'ndakinden çok önce başlamıştır. Bu uzun süreçte kurumsal yönetimdeki evrim, aslında daha çok parça parça gerçekleşmiştir. Ancak kurumsal yönetime ilişkin güncel anlayışa yaklaşık son elli yıllık dönemin etki ettiği söylenebilir[102].

1990'lar genel olarak soğuk savaşın bitip küreselleşmenin başladığı dönemdir. Küreselleşmenin etkisiyle iletişim ve ulaşım sistemlerinde yaşanan teknolojik gelişmeler sayesinde, bir yandan küresel-yerel etkileşim, diğer yandan ekonomik, siyasi ve toplumsal hareketlilik artmıştır. Tüm yaşanan gelişmelere paralel olarak ABD şirketleri, ciddi anlamda büyümüş ve pay sahipliği yapısı da değişmiştir[103]. Şirketlerin büyümesiyle birlikte, yönetim kadroları güçlenmiş, bu kadrolar, denetimsiz bir güçle önceliği pay sahipleri yerine kendi menfaatlerine vermişlerdir. Bunlar ise şirketleri aslında kimin yönettiği sorusunu gündeme getirmiştir. Yatırım anlayışının değişimiyle, bireysel yatırımcılara kıyasla daha bilinçli ve etkili, yatırım gücünün farkında olan kurumsal yatırımcı figürü ortaya çıkmıştır. Bu yeni figür, yaptıkları ve yapacakları yatırımlarda şirkete güven duyma ve şirketin dürüst ve akıllıca yönetiliyor oluşuna verdikleri önem doğrultusunda daha talepkâr olmaya başlamıştır. O yıllarda Birleşik Krallık'ta başlayan regülasyonlar dünyayı etkilerken, 1999'da Türkiye gibi

---

101 **Yanlı,** 2007, s. 1583 ve dn. 9; **Eroğlu,** 2014, s. 36; **Ararat/Eroğlu,** s. 110 vd.

102 Tarihsel süreçlere ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. **Jackson, Gregory:** Understanding Corporate Governance in the United States: An Historical And Theoretical Reassessment, Arbeitspapier 2010, No. 223, Hans- Böckler-Stiftung, Düsseldorf, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.econstor.eu/bitstream/10419/116681/1/hbs_arbp_223.pdf, (Erişim Tarihi: 19.12.2023), s. 11-22; **Altıntaş, Nalan N.:** Evolution Of Corporate Governance In The United States Of America, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2010, S. 2, s. 153-161, s. 153-161.

103 1990'lı yıllarda ABD'deki kurumsal yönetim hareketleri hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. **Gregory,** s. 16-21; **Demir,** s. 9-12.

ABD'nin de kurucu üyesi olduğu OECD[104], birçok ülke için kurumsal yönetim bakımından esin kaynağı olan (OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayınlamıştır[105].

2000'li yılların başında uluslararası alanda ve özellikle ABD'de anonim şirketler, yönetim kurulları tarafından gücün kötüye ve menfaatleri doğrultusunda kullanılması, aşırı mali haklar ve finansal hileler gibi hususların neden olduğu skandallar yaşamıştır. Bu dönemde, büyük çaplı şirketlerin iflasları ard arda ortaya çıkmıştır. Enron[106], Tyco, Worldcom, Global Crossing, Adelphia gibi büyük sermayeli şirketlerin iflasında ortak noktanın, yanlış yönetimsel kararlar, mesleki bilgi noksanlığı, muhasebe ve denetim standartlarındaki boşluklar ve hatalı muhasebe uygulamaları olduğunu anlaşılmıştır. Bu da şirketlerin, yönetimden kaynaklanan yolsuzlukların önlenmesi için şirket yönetimi üzerinde etkili bir denetim ve gözetim sağlanmasının son derece önemli olduğunu göstermiştir.

ABD'nin ardından Avrupa ülkelerinde de benzer krizler yaşanmış ve söz konusu olumsuzlukları önlemek adına süratle kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin regülasyonlar yapılmıştır[107]. WorldCom ve Enron'daki olaylara yol açan kurumsal suistimal iddialarına kısmen yanıt olarak federal hükümet, Sarbanes Oxley Kanunu'nu (SOX)[108] yürürlüğe koymuştur[109]. *Officer*'ların hesap verebilirliğini artırmak ve bu

---

104 Türkiye' nin de kurucu üyesi olduğu, uluslararası bir örgüt olan OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development/ İktisadi ve Ekonomik İşbirliği Teşkilatı), demokratik yapılara ve piyasa ekonomisine sahip 37 ülkenin, küreselleşmenin ekonomik, sosyal ve yönetim sorunlarını çözmek ve bu sürecin fırsatlarından faydalanmak üzere üye ülkelerle müştereken çalışmaktadır. OECD'yi, dünya ekonomisinin yönetimine alt yapı oluşturan, küresel bağlamda önem kazanmakta olan konuları analitik düzeyde inceleyen temel ve öncü kuruluşlardan biri olarak nitelemek mümkündür. OECD hakkında detaylı bilgi için bkz. T.C. Dışişleri Bakanlığı, https://www.mfa.gov.tr/iktisadi-isbirligi_ve-gelisme-teskilati-_oecd_.tr.mfa#:~:text=, (Erişim Tarihi: 27.10.2022).

105 OECD, ilk olarak 1999 yılında kurumsal yönetime rehberlik etmesi amacıyla OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınlamıştır. Söz konusu ilkeler, ilerleyen dönemlerde değişikliklere uğramış ve en son 2015 yılında İstanbul'da düzenlenen G20 zirvesinde güncel halini almıştır. Kurumsal Yönetim İlkelerindeki tarihsel gelişmeler hakkında bkz. OECD'nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu'nda yer alan OECD Genel Sekreteri'nin Bilgi Notu: https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf, (Erişim Tarihi: 27.10.2022).

106 Enron skandalı hakkında detaylı bilgi için bkz. **Gregory,** s. 21 vd.; **Demir,** s. 13-16.

107 **Çamoğlu, Ersin:** Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukukî Sorumluluğu (Kamu Borçlarından Sorumluluk İle), 3. Baskı, Ankara 2010, s. 5 vd.; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 521b; **Küçükgüngör,** s. 258; **Eminoğlu,** 2014, s. 4 vd.; **Pulaşlı,** Kurumsal, s. 7 vd.

108 SOX için ayrıca bkz. 4. Bölüm, §18, III, B, 3.

109 Benzer şekilde, Enron sonrası; Menkul Kıymetler, SEC, NYSE ve NASDAQ gibi düzenleyici kurumlar ve borsalar, aynı zamanda yönetim kurulları açısından da daha fazla hesap verebilirliği teşvik etmek için tasarlanmış prosedürler benimsemiştir. Bkz. **Balotti, R. Franklin/ Shaner, Megan W.:** Safe Harbor For Officer Reliance: Comparing The Approaches

kişilere yasal sorumluluklar yüklemek amacıyla kurumsal yönetimde kapsamlı reformlar yapan SOX, gereken mesleki özen ve mali bütünlüğün önemini ortaya koymaktadır. Bahsi geçen kanun, Kongre'nin 1977 *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) ve 1930'ların *Securities and Exchange Commisson* (SEC) Kanunu'ndan bu yana iş dünyasına dayattığı en geniş kapsamlı değişiklikleri zorunlu kılan büyük bir reform paketidir. Özellikle SOX, bağımsız yönetim kurulu üyesi tanımını daraltmış, yönetim kurulundaki üyelerin çoğunluğunun bağımsız olmasını zorunlu kılmıştır. Yönetici adaylığı ve yönetici maaşı konusunda bağımsız yönetici onayını zorunlu kılmış, denetim komitesinin yetki kapsamını genişletmiş ve denetim komitesi üyelerinin yeterlilik şartlarını sıkılaştırmıştır[110]. Gelecekteki skandalları engellemek ve yatırımcıyı eskisi gibi piyasaya çekebilmek için diğer birçok yeniliğin yanı sıra, denetçi bağımsızlığı kuralları gözden geçirilmiştir. Kurumsal yönetim standartlarını revize eden ve menkul kıymetler düzenlemelerinin ihlali için cezaları önemli ölçüde artıran bir Halka Açık Şirket Muhasebe Gözetim Kurulu oluşturarak kamuya güven verilmiştir[111].

ABD piyasalarında işlem gören ve kayıtlı menkul kıymetleri veya hisse senedi sahipliği olan tüm halka açık şirketler SOX gerekliliklerine uymak zorundadır[112]. SOX ile iç denetim ve dengeler güçlendirilerek, nihayetinde kurumsal hesap

---

Of The Model Busıness Corporatıon Act And Delaware's General Corporation Law, Law and Contemporary Problems 2011, The Model Business Corporation Act at Sixty, Vol. 74, No. 1, Winter, s. 161-174, s. 161.

110 Bkz. **Meier/ Meier,** s. 7.

111 2002 tarihli SOX' un, 1933 ve 1934 tarihli Menkul Kıymetler ve Borsa Kanunları'ndan bu yana kurumsal yönetimi etkileyen en kapsamlı değişiklikleri yaptığı birçok kişi tarafından kabul edilmektedir. 1933 ve 1934 Kanunları gibi, SOX da büyük ölçüde kurumsal kötü yönetim, yönetsel aşırılıklar ve şirket yöneticilerinin yanlış beyanlarına ilişkin raporlara yanıt olarak çıkarılmıştır. Kongre o dönemde, yönetim kurulunun, şirketin mali durumunu yatırımcılara, alacaklılara, hükümete ve genel olarak kamuya zarar verecek şekilde bozma olasılığının önüne geçecek kontroller oluşturmak için hızlı ve kararlı bir şekilde harekete geçmiştir. Birçok kurumsal yönetim gözlemcisinin dile getirdiği temel eleştiri, şirket yönetim kurullarının mali kayıtların tahrif edilmesine karşı sorumluluklarını yerine getirememiş olmalarıdır. Genel kanaat, eğer yönetim kurulları mali tabloları inceleme, işlemlerin arka planını sorma ve şüpheli muhasebe pozisyonlarına itiraz etme konusunda daha aktif bir rol alsaydı, o dönem yaşanan bazı mali skandalların önleneceği, en azından daha aza ineceği yönündedir. Değişim ihtiyacını kabul eden Kongre, SOX'a şirket kurullarının yapısını ve faaliyetlerini doğrudan etkileyen hükümler eklemiştir. Bkz. **Valenti, Alix:** The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Has It Brought about Changes in the Boards of Large U. S. Corporations? Journal of Business Ethics 2008, Vol. 81, No. 2, Aug., s. 401-412, s. 401; **Abels, Patricia B. / Martelli, Joseph T.:**Corporate Governance and Transparency: A Research Study Investigating CEO Duality in Fortune Ranked Companies Investigating CEO Duality in Fortune Ranked Companies, Journal of the North American Management Society 2013, Volume 7, No. 1 Article 1, August, s. 1-13, s. 3.

112 **Abels/ Martelli,** s. 3.

verebilirliği güçlendirecek önlemler aracılığıyla kurumsal yönetimin gelişmesi amaçlanmıştır[113]. SOX'un kısaca beş temel amacı bulunmaktadır: 1) Denetim firmalarının bağımsızlığını güçlendirmek; 2) Mali tabloların ve kurumsal açıklamaların kalitesini ve şeffaflığını geliştirmek; 3) Kurumsal yönetimi geliştirmek; 4) Araştırmanın nesnelliğini geliştirmek; 5) Cezai yaptırımların kullanılması da dahil olmak üzere federal menkul kıymetler kanunlarının uygulanmasının güçlendirilmesi[114]. Bu düzenlemeler sayesinde ABD şirketlerinin kurumsal yapısı değişmemiş; ancak halka açık bir şirketin hesap verme sorumluluğu değişmiştir. SOX ile finansal tablolara ilişkin sorumluluğun artık kişisel olarak CEO ve CFO'da olduğu kabul edilmiştir[115].Bu kanun, yalnızca ABD sermaye piyasasına katılan şirketler için düzenleyici ortamı önemli ölçüde değiştirmekle kalmayıp, aynı zamanda dünyanın birçok ülkesini de etkilemiştir.

Ülkemizde etkin bir sermaye piyasasının ve yatırım anlayışının şirketlere yönelmesi, ABD'ye göre oldukça geç başlamıştır[116]. Hisse senedi yatırım kültürünün gelişmiş olduğu ABD'deki sermaye piyasalarındaki gelişmeler ve skandallar sonrasında hissedilen kurumsal yönetimin düzenlemesi ihtiyacı, o dönemde Türkiye'de[117], henüz hissedilmemiştir[118]. Bu açıdan, ülkemizde yapılan düzenlemelerin, ABD'deki gibi skandal iflaslar nedeniyle değil, daha çok sermaye yatırım araçlarının gelişmesi nedeniyle ihtiyaçları karşılaşmak için yapıldığı görülmektedir. Açıklanan sonuçlar, birçok sebebin bir araya gelmesiyle ortaya çıkar. Fakat temel sebebin, hisselerin kontrolünü elinde tutma isteğinden kaynaklandığı söylenebilir. Zira bu, birçok şirketin borsaya kote olmak için başvurmasını önleyecektir. Diğer yandan çoğunluk hisselerinin varlığı, şirketin hisselerinin

113 **Valenti,** s. 401.
114 **Gregory,** s. 39.
115 **Meier/ Meier,** s. 8.
116 *EROĞLU* ise neden sonuç ilişkisine farklı yönden bakarak, kurumsal yönetim eksikliği dolayısıyla Türkiye'de sermaye piyasalarının geç geliştiğini ifade etmektedir. Bkz. **Eroğlu,** 2014, s. 37.
117 Türkiye'deki benzer bir finansal skandalın İmar Bankası olduğu yönünde bkz. **Narbay/ Sönmez,** s. 371.
118 Benzer yönde bkz. **Çatakoğlu,** s. 159; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1260; **Odman Boztosun,** s. 26-27. Kurumsal yönetim ilkeleri hususunda, Türkiye'deki kanuni düzenlemelerin tarihsel süreci için bkz. **Ararat/Eroğlu,** s. 107 vd. ve **Aksoy,** s. 47-53; **Demir,** s. 19-23; **Odman Boztosun,** s. 30-39; **Eroğlu,** 2014, s. 83 vd.; **Eminoğlu,** 2014, s. 57 vd.

likiditesini sınırlayacaktır. Aynı sebeplerle Türkiye gibi, Kıta Avrupası'ndaki borsalar da ABD'ye kıyasla daha az gelişmiştir[119].

Sonuç itibariyle, kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler, genel olarak yönetimsel ve muhasebesel suistimallerin piyasada oluşturduğu güven eksiliğini gidermek üzere, şirketleri tekrar cazibe merkezi haline getirmek amacıyla bir ivme kazanmıştır[120]. Yine, bu anlayışın gelişimini, pay sahiplerine tanınan üstünlük, mülkiyet türleri (pay sahiplerinin çeşitliliği) ve özellikle finansal skandal zamanlarında ABD'deki federal rol büyük ölçüde etkilemiştir[121].

III. KURUMSAL YÖNETİMİN YÖNETİM KURULUNDAKİ YANSIMALARI

Ticaret şirketleri arasında özellikle anonim şirketler, pay sahibi sayısı bakımından sınırlama olmaması sayesinde toplanan sermaye ile büyük yatırımlar yapabilen bir şirket türüdür. Toplanan sermayenin büyük rakamlara ulaşması ile bu şirketler gerek ulusal gerekse uluslararası ekonomik ve sosyal hayatı etkileyebilecek bir güç elde ederler. Anonim şirketin bu büyük sermayesini ve pay sahiplerinin hakkını koruyacak, kâr elde etmesi için lazım gelen kararları alacak, şirketin geleceğinin emanet edildiği organ ise yönetim kuruludur[122]. Bu bakımdan yönetim kurulu, şirketin adeta işletme sahibidir[123].

---

119 Kıta Avrupası'ndaki borsalar ile ABD borsalarının karşılaştırma sonucu bakımından aynı yönde bkz. **Cools, Sofie:** The Real Difference in Corporate Law between the United States and Continental Europe: Distribution of Powers, Delaware Journal of Corporate Law 2005, Harvard Law and Economics Discussion Paper No. 490, Vol. 30, No. 3, s. 697-766, s. 761.

120 **Narbay/ Sönmez,** s. 371; **Çatakoğlu,** s. 158 vd.; **Postacı Özçelik,** s. 158; **Kara,** s. 3125.

121 **Pinto, Arthur R.:** An Overview of United States Corporate Governance in Publicly Traded Corporations", The American Journal of Comparative Law 2010, Vol. 58, Supplement: Welcoming the World: U. S. National Reports to the XVIIIth International Congress of Comparative Law, s. 257-283, 2010, s. 283.
TTK hükümlerindeki değişikliklerde, Anglo-Amerikan kökenli kurumsal yönetim anlayışına dayanan kuralların etkisi olduğu görüşünde bkz. **Küçükgüngör,** s. 304. AB kökenli kaynakların etkili olduğu görüşünde bkz. **Eminoğlu,** 2014, s. 62.

122 **Çamoğlu,** s. 2; **Postacı Özçelik,** s. 159; **Çatakoğlu,** s. 153; **Ararat/Eroğlu,** s. 108 vd.

123 **Çamoğlu,** s. 2; **Arslanlı,** s. 93; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 521a ve Nr. 522; **Palta, Nihan:** Türk ve İsviçre Anonim Şirketler Hukukunda Organ Kavramı, Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 12, S. 1, Haziran 2022, s. 357-391, s. 360 vd.; **Akdağ Güney,** s. 4; **Hacımahmutoğlu,** 2008, s. 161.
Yönetim kurulunun, işletmenin "ekonomik açıdan sahibi" konumunda olduğu yönünde bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1433.

Kurumsal yönetim ilkeleri, şirket katılımcıları arasındaki ilişkileri belli kurallara bağlarken, iyi örgütlenmiş bir yönetim kurulu, katılımcı menfaatlerinin korunması açısından "en iyi kurumsal yönetim mekanizması" olarak kabul edilmektedir[124]. Uluslararası kurumsal yönetim ilkelerine bakıldığında da kabul edilen, uygulanması zorunlu ilkelerin birçoğunun yönetim kuruluna yönelik olmasının sebebi budur. Zira, bir şirkette bilginin kaynağı olan yönetim kurulu, iyi bir şekilde örgütlenmediği takdirde kamuyu aydınlatma, şeffaflık gibi ilkeler de hayata geçirilemeyecektir[125]. Bilhassa kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, yönetim kurulu, şirket stratejisine yol göstermenin yanı sıra, çıkar çatışmalarını engelleyerek şirkete yönelik rekabet halindeki talepleri dengelemelidir. Aynı zamanda şirket performansını izlemek ve pay sahipleri için yeterli getiriyi elde etmekle yükümlüdür. Ancak önemle belirtilmelidir ki kurumsal yönetim, yalnızca şirketlerin yönetim organı ile değil, bütün organlarının ve şirketin işleyişi ile alakalıdır. Bu anlamda kurumsal yönetimin başarılı olması, öngörülen ilkelerin şirketin tüm organ, iş ve ilişkilerinde hâkim olması beklenir[126].

Şirketler ilk ortaya çıktığında, yönetim kurulunun pay sahiplerinin birkaçından oluşacağı şeklinde tasarlanmıştır. İlk kanuni tasarımlarda yönetim kurul üyeliği için pay sahibi olma zorunluluğu ile pay sahibi olmayan kişiler, yönetim kurulu yapısından uzak tutulmuştur. Oysa günümüzde yönetim kurulları, pay sahibi olmayan kişilerden oluşmaktadır. Hatta kimi zaman, pay sahipleri yapısı o denli dağınıktır ki hâkim pay sahipliğinden söz etmek mümkün olmaz. Pay sahipleri ile şirketi yönetenlerin ayrı kişiler olması ve amaçlarının farklılık göstermesi nedeniyle zamanla çıkarların çatışması kaçınılmazdır[127]. Sermaye sahibinin halk, yönetimin ise bir azınlıktan oluşması sonucunda, tarafların yabancılaşması gündeme gelir[128]. O nedenle, kurumsal yönetim amacına hizmet eder şekilde örgütlenmiş bir yönetim kurulu, tüm şirket

---

124 **Kula, Veysel:** Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği, İstanbul 2006, s. 35; **Aksoy,** s. 47; **Küçükgüngör,** s. 129.

125 **Aksoy**, s. 47.

126 **Eminoğlu,** 2014, s. 11.

127 **Küçükgüngör,** s. 73 vd.; Benzer yönde bkz. **Çatakoğlu,** s. 154; **Kara,** s. 3126.

128 **Kara,** s. 3130.

katılımcılarının menfaatlerinin korunması açısından önem taşımakta ve yönetimin örgütlenmesi, kurumsal yönetimin anahtarını teşkil etmektedir[129].

Türkiye'deki kurumsal yönetime ilişkin esaslar, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (KYT) ve ekindeki Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde (KYİ) yer almıştır. KYİ'nin kaynağı, OECD'nin 2015 yılındaki aldığı kararlardır. KYT md. 5 hükmünde zorunlu olarak uyulması gereken ilkeler tek tek sayılmıştır. Uyulması zorunlu olmayan ilkelere uyumun sağlanmadığı durumlarda ise bu hususun gerekçesiyle birlikte uyum raporu ile kamuya açıklanması gerekliliği öngörülmüştür (KYT md. 8). Uyulması zorunlu olmayan ilkeler ile bir yandan şirketlerin özgürlükleri karşılanırken, diğer yandan uyumun olmadığı durumlarda kamuoyunun bilgilendirilmesi istenmiştir. Bu anlamda, kurumsal yönetime ilişkin uyulması zorunlu düzenlemeler, *"uy veya açıkla"* prensibine dayanan esnek hukuk düzenlemeleriyle birlikte faydalı bir şekilde birbirlerini tamamlamıştır[130].

TTK hüküm gerekçeleri incelendiğinde, kurumsal yönetime ilişkin esasların, şirketlerin yönetiminde egemen kılınma amacının olduğu görülür. Yönetim kurulu ise kurumsal yönetim anlayışının en belirgin şekilde yansıtılmaya çalışılan alanların başında gelmektedir[131]. Zira genel itibariyle kurumsal yönetimin başarılı olması, yönetimin bağımsız ve uzman yöneticiler eliyle yürütülmesi koşuluna bağlanmaktadır[132]. Yönetim yetkisinin devri, yönetim kurulunun yükümlülüklerini etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için kurula, tarafsız ve bağımsız muhakeme yapabilme imkânı sunmaktadır. Öte yandan yönetim kuruluna tanınan vazgeçilmez ve devredilmez yönetim yetkileri, yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olma zorunluluğunun kaldırılması, hatta tüzel kişi yönetim kurulu üyeliğinin kabulü, yönetim kurullarının oluşturacağı zorunlu komiteler ve yönetim kurulunun

---

129 **Odman Boztosun,** s. 28; **Aksoy**, s. 47. Benzer yönde bkz. **Ararat/Eroğlu,** s. 108 vd.; **Postacı Özçelik,** s. 161; **Kara,** s. 3127; **Eroğlu, Muzaffer/Demir, Aybüke:** Anonim Şirkette Organlar Arası İşbölümü ve Genel Kurulun Devredilemez Yetkileri, Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2014, C. 2, S. 2, Aralık, s. 79-99, s. 80; **Soykan,** 2010, s. 2375; **Eroğlu,** 2014, s. 49 vd.

130 **Özatlan,** s. 141 vd.; **Küçükgüngör,** s. 323 vd.

131 **Eminoğlu,** 2014, s. 176 ve 187.

132 **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 521b; **Turanboy,** s. 777; **Küçükgüngör,** s. 73; **Çatakoğlu,** s. 155; **Doğan,** s. 67; **Demirel,** s. 219; **Seyis, Zehra:** TTK m. 370/2'de Öngörülen "En Az Bir Yönetim Kurulu Üyesinin Temsil Yetkisini Haiz Olması Şartı" Üzerine Bir Değerlendirme, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2023, C. 27, S. 1, s. 117-146, dn. 2, s. 119 vd.; **Eminoğlu,** 2014, s. 177.

profesyonel yöneticilere yetkilerini devretmesiyle oluşacak yeni görevler, kurumsal yönetime ilişkin bu anlayışın ürünleri olarak kabul edilirler[133].

§ 7. TÜRK VE ABD HUKUKUNA GÖRE ANONİM ŞİRKET YÖNETİM KURULLARI

I. TÜRK HUKUKUNA GÖRE ANONİM ŞİRKETİN YÖNETİM KURULU

A. Anonim Şirketin Organları

Anonim şirket, tüzel kişiliğe sahip bir ticaret şirketi olarak hukukî yapı açısından en iyi örgütlenmiş ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla en fazla geliştirilen bir sisteme sahiptir[134].

6102 sayılı Kanun (TTK)'da anonim şirketin zorunlu organlarının hangilerinin olduğunu açıkça sayan bir hüküm bulunmamaktadır. Fakat anonim şirketin organizasyonunu düzenleyen genel hükümler uyarınca şirket, genel kurul ve yönetim kurulu olmak üzere zorunlu iki organa sahiptir. Denetçiye ise hükümlerde yer verilmediği görülmektedir. Zira TTK'da ayrıca bir denetim kurulu düzenlenmemiş olup; anonim şirketin denetiminin, bağımsız ve uzman kişiler eliyle yapılması öngörülmektedir[135]. eTTK'da mevcut olan denetçilerin genel kurulu toplantıya çağırma ya da genel kurul kararlarına karşı iptal davası açma gibi organsal nitelikteki

---

133 **Küçükgüngör,** s. 73 vd.; **Eroğlu,** 2014, s. 52; **Özatlan,** s. 157 ve 160-162; **Göç Gürbüz, Diğdem:** 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu, Legal Hukuk Dergisi 2012, C. 10, S. 110, Şubat, s. 49-64, s. 53 vd. ve 63; **Çatakoğlu,** s. 144 vd. ve 155; **Cenkci,** s. 34; **Postacı Özçelik,** s. 161; **Soykan,** 2010, s. 2374 vd.; **Odman Boztosun,** s. 28; **Eminoğlu,** 2014, s. 178 ve 181 vd.
Ayrıca bkz. TTK md. 359/1 gerekçesi.

134 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 869.

135 *KAYIHAN*, TTK hazırlanırken, yönetim kurulunun denetim yetkilerini yerine getirebilecek bir denetim sisteminin tasarlanmamasını eleştirmiştir. Yazara göre, Almanya'daki gibi işçi temsilcilerinin de dahil olabileceği bir denetim kurulu sisteminin entegre edilmesi ideal çözüm olacakken, yönetim kurulunu denetleyecek bağımsız bir organ öngörülmeyerek tarihi bir fırsat kaçırılmıştır. Bkz. **Kayıhan,** 2011, s. 159 vd.
Bağımsız denetimin tüm sermaye şirketleri için zorunlu olduğu yönündeki hükmün, kanunun yürürlüğe girmesinden bir gün önce kanun metninden çıkarılarak, şirketlerin denetimsiz kaldığı eleştirisi için ayrıca bkz. **Kaya,** s. 3262 vd.
Bağımsız denetime tabi şirketlerin sayıca azlığı sebebiyle CEO'ların denetiminin mümkün olamayacağı ve mevcut düzenlemenin anonim şirketlerin temel yapısında onarılması güç bir yara açtığı görüşünde ayrıca bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 876, dn. 19.

yetkileri, TTK düzeninde elinden alınmıştır[136]. TTK uyarınca denetçi, anonim şirketten bağımsız olup; anonim şirkete bir sözleşme ile TTK'da öngörülen bağımsız denetleme hizmetini veren gerçek veya tüzel kişidir. Denetçinin, tarafsız ve bağımsız olması ile şirketle çıkar ilişkisinin bulunmaması mecburiyeti organ sıfatıyla bağdaşmamaktadır. Bu nedenle anonim şirketin denetiminde görevli bulunan kişilerin artık organ sıfatına sahip olmayıp[137]; anonim şirketin kurumsal yapısının bir parçası değildir. Denetçilik, anonim şirketin bir hizmet birimi haline gelmiştir.

---

136 Denetçi hakkında TTK madde gerekçelerinde birbiri ile çelişen ifadelerin yer alması zorunlu organ olup olmadığı tartışmasına neden olmuştur. Gerçekten, TTK genel gerekçe "J. Denetleme başlıklı" Nr. 129'da "*denetçilerin anonim şirketin organı olmaktan çıkarıldığı"* ifadesi yer almaktadır. Buna paralel olarak md. 437 hükmünün gerekçesinde *"Denetçinin bağımsız olduğu, tartışmalı olmakla birlikte bir görüşe göre ise şirketin organı olmadığı"* belirtilmiştir. Buna karşın md. 399 gerekçesinde *"Denetim sözleşmesinin niteliği, tartışmalı olup her ülkenin öğretisi ve mahkeme kararlarıyla belirlenmektedir. Bu sorunun kapsamına, sözleşmenin kamusal nitelik taşıyıp taşımadığı ile denetçinin bir tür şirket organı olup olmadığı alt sorunları da girer."* açıklaması yapılmıştır. Md. 530 hükmünün gerekçesinde ise bu kez denetçinin zorunlu organ olup olmadığı meselesinin doktrine bırakıldığının belirtilmesi, kanun yapma tekniğine aykırılığı nedeniyle doktrinde haklı olarak eleştirilmiştir. Zira bir organın zorunlu olup olmadığının mahkeme ve öğretinin görüşlerine göre değişebilir olabilmesi kabul edilebilir değildir. Eleştiriler için bkz. **Köksal, Aytaç:** Türk Ticaret Kanunu Tasarısının 397 ile 404. Maddeleri Arasında Düzenlenen Denetçinin Anonim Ortaklığın Bir Organı Olup Olmadığı Sorunu, Prof. Dr. Fırat Öztan' a Armağan, C.I, s. 1387-1409, Ankara 2010, s. 1387-1388; **Soykan, İsmail Cem:** Anonim Ortaklıklarda Organ Yokluğu, İstanbul 2012, s. 312-313; **Bahtiyar, Mehmet/Hamamcıoğlu, Esra:** Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Göre Anonim Şirket Genel Kurulunun Fiziken Yapılması", Prof. Dr. Erhan Adal'a Armağan, Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2012, C VIII, S 2, Yıl: 2011 – C IX, S 1, s. 333-381, s. 335, dn. 6.
Organ niteliğini belirlemede yardımcı bir ölçüt olan karar alma yetkisinin TTK md. 378 kapsamında denetçiye verilmesi ve denetçinin TTK md. 554 kapsamında sorumluluğunun düzenlenmiş olması da bu tartışmanın diğer bir dayanağıdır. Zira halka açık olmayan anonim şirkette, md. 378 hükmü uyarınca riskin erken saptanması ve yönetim komitesinin denetçiyi gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde denetçiliğin derhâl kurulacağı ifadesi ve md. 554 hükmünde yer alan kanuni sorumluluk düzenlemesi bu tartışmayı derinleştirmektedir. Ancak bu noktada da denetçinin tipik sayılabilecek bir idari görev üstlenmemesi ve denetimin hesap denetimiyle sınırlandırılıp şirketin sevk ve idaresinin, yani yürütmenin denetimin dışında kalmasının, denetçinin organ olmadığını göstermektedir. Denetçinin zorunlu organ olup olmadığı tartışması için bkz. **Ünal, Tekinalp:** Yeni Anonim ve Limited Ortaklıklar Hukuku ile Tek Kişi Ortaklığının Esasları, İstanbul 2011, s. 106, Nr. 11-05; **Köksal, Aytaç:** Bağımsız Denetim Sözleşmesi, İstanbul 2009, s. 214 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 390 vd.
TTK tasarı aşamasındayken ileri sürülen bir görüşe göre denetçi zorunlu organ sayılmalıdır. Bkz. **Alışkan, Murat:** Türk Ticaret Kanunu'na Göre Sanayi ve Ticaret Bakanlığı' nın Anonim Şirketleri Denetlemesi ve İlgili Fesih Davaları, İstanbul 2007, s. 235 vd.

137 **Kayıhan, Şaban:** Şirketler Hukuku, Ankara 2024, s. 189 vd.; **Bahtiyar, Mehmet:** Ortaklıklar Hukuku, Güncellenmiş 17. Baskı, İstanbul 2024, s. 127 vd. ve 221; **Özatlan,** s. 77 vd.; **Ünal,** s. 8 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 311, Nr. 2-3; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 869 vd.; **Tekinalp, Ünal**: Tek Kişilik Ortaklık I: Tek Pay Sahipli Anonim Ortaklık, İstanbul 2011, s. 106, Nr. 11-05; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 391; **Bahtiyar/Hamamcıoğlu,** s. 335, dn. 6; **Köksal,** 2009, s. 215; **Soykan,** s. 314-319; **Köksal,** 2010, s. 1396 ve 1398; **Doğan, Beşir Fatih/Yıldırım, Rumeysa Betül:** Yönetim Kurulu Üyelerinin Kusursuz Sorumluluğu, Sakarya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2023, C. 11, S. 1, Temmuz, s. 67-111, s. 69; **Cenkci,** s. 19; **Küçükgüngör,** s. 305; **Palta,** s. 364 vd.

Bu itibarla, anonim şirketin yasal organları genel kurul ve yönetim kuruludur ve bu organlar kanunda öngörülen yetki sınırları çerçevesi içinde görev yaparlar. Genel kurul ve yönetim kurulunun zorunlu organ olarak kabul edilmesinin sebebi, şirketin kuruluş aşamasında bu organların varlıklarının aranılarak fiil ehliyeti kazanmasının şartı olarak kabul edilmesi ve bu organların kuruluştan sonraki süreçte de eksikliğinin şirketin infisah sebebi olarak kabul edilmesinden (TTK md. 530) ileri gelmektedir[138].

B. Anonim Şirketin Organları Arasındaki İlişki

Genel kurul, kural olarak usulüne uygun çağrı üzerine[139], yine kural olarak belli bir gündemi görüşmek[140] ve karara bağlamak üzere pay sahipleri veya temsilcilerinin bir araya gelmesiyle oluşan anonim şirketin iç organıdır[141]. Kural olarak yılda en az bir kere olağan ve gerektiğinde olağanüstü olarak toplanarak karar alır (TTK md. 409). Pay sahipleri iradelerini, bizzat veya temsilcileri aracılığıyla genel kurulda açıklarken, şirket işleyişine dair bilgi sahibi olur ve pay sahipliğinden doğan haklarını da genellikle bu toplantıda kullanır. İç organ olması nedeniyle, genel kurul, kural olarak

---

138 Tüzel kişinin zorunlu organlarının belirlenmesi, organın fiilleriyle ve işlemleriyle tüzel kişiyi haklara sahip kılıp borç altına sokabilmesi, yokluğu halinde tüzel kişinin sona ermesine neden olabilmesi ve özel sorumluluk rejimine tabii tutulması bakımından önem taşır. Bkz. **Doğan,** s. 5 vd.; **Gürbüz Usluel, Aslı**: İcra Kurulu, Türkiye Barolar Birliği Dergisi 2019, S. 142, Mayıs-Haziran, s. 357-382, **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 393 vd.; **Palta,** s. 361.

139 TTK md. 416/1 hükmü uyarınca, tüm ortaklar veya temsilcileri arasından biri itirazda bulunmadığı takdirde, genel kurula katılmaya ve genel kurul toplantılarının yapılmasına ilişkin hükümler saklı kalmak şartıyla, çağrıya ilişkin usule uyulmaksızın, genel kurul toplanabilir ve toplantı nisabı var olduğu sürece karar alabilirler. Çağrısız olarak toplanan genel kurul, ancak tüm pay sahipleri veya temsilcileri hazır olduğu sürece karar alabilecek, toplantıdan birinin ayrıldığı an itibariyle kurul olma vasfını yitirerek, terk anından itibaren geçerli bir karar alınamayacaktır. Bkz. **Biçer, Levent/Hamamcıoğlu, Esra:** Anonim Ortaklıklarda Genel Kurulun Devredilmez Yetkileri Kapsamında Önemli Miktarda Şirket Varlığının Toptan Satışı ve Uygulama Alanı (TTK m. 408/2-f), Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2013, S. 1, Haziran, s. 33- 52, dn. 9, s. 35.

140 TTK md. 413 gereği, genel kurul toplantılarında gündeme bağlılık esası geçerlidir. Buna göre, kanuni istisnalar saklı kalmak kaydıyla, gündemde bulunmayan konular genel kurulda müzakere edilemez ve karara bağlanamaz. Böylece, pay sahiplerinin genel kurul toplantısına katılıp katılmayacağına karar verip, sağlıklı bir şekilde alacağı kararları belirlemesi ve ona göre oy kullanmasını sağlamak için gündemin, pay sahiplerinin anlayacağı açıklıkta önceden belirlenmesi gerekir. Bu sebeple, genel kurul toplantısının ilan ve davetinde, gündemi de gösterilmelidir. Gündeme bağlılık kurallarının istisnaları ve özellikle TTK md. 413/2- TTK md. 364 hükümlerine ilişkin değerlendirme için bkz. **Bahtiyar/Hamamcıoğlu,** s. 342 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1013-1021.

141 **Ünal,** s. 6 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 902; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 524; **Özatlan,** s. 83 vd.; **Palta,** s. 360; **Üçışık, Güzin/ Çelik, Aydın:** Anonim Ortaklıklar Hukuku, Cilt I, Ankara 2013, s. 398. **Soykan,** s. 8, dn. 8; **İmregün, Oğuz:** Anonim Ortaklıklar, 4. Baskı, İstanbul 1989, s. 99.

dış ilişkiye yansıyan kararlar alamayacak, şirketi temsil edemeyecektir[142]. Alınan kararların yürütme ve icrai yetkisi ise yönetim kuruluna aittir.

Genel kurul niteliği icabı, faaliyetlerini belirli zamanlarda, usul ve şartlara göre yürüttüğünden ağır işleyen bir organdır. Bu özelliği nedeniyle ortaklığın devamlılık arz eden işleyişine hâkim olması da mümkün değildir[143]. Şirketin işleyişinde karar alabilecek ve şirketi temsil edecek daha hızlı işleyen bir organa daha ihtiyaç vardır. Bu noktada yönetim kurulu, anonim şirketin yönetim ve temsilini gerçekleştirirken, yönetim konusunda genel kurula nazaran daha tecrübeli, profesyonel ve uzmanlaşması beklenen organdır[144]. Anonim şirket organizasyonunun stratejik lideri olan yönetim kurulu, aynı zamanda genel kurula kıyasla tecrübe, profesyonellik ve uzmanlaşma sahibi olmasıyla anonim şirket bakımından kritik bir role sahiptir[145]. Bu yönüyle, şirketi yalnızca idare etmekle kalmayıp, aynı zamanda operasyonel yönetimle uğraşmakta ve stratejik kararlar alırken bir yandan da üst gözetim görevini yerine getirmektedir. Sonuç olarak yönetim kurulu, yalnızca kontrol işlevinde olmayıp, şirketin amacına ulaşmasında, kriz durumlarını fark ederek yeni iş fırsatlarıyla üstesinden gelen, gerekirse devralma ve birleşme kararlarını veren, şirketin işletme kültürünü oluşturan organıdır[146].

Yönetim kurulu, anonim şirketin hem iç işlemlerinin yürütülmesi hem de üçüncü kişilere karşı temsil edilmesi için oluşturulan daimî nitelikte bir organıdır[147]. Şirketin kuruluş aşamasında kuruluş sözleşmesi ile belirlenen yönetim kurulu (TTK

---

142 Anonim şirketin genel kurulca temsil edileceği istisnai haller olduğu yönünde bkz. **Bahtiyar, Mehmet**: Anonim Ortaklıkta Yönetim ve Temsil Yetkilerinin Kullanılması ve Devri (Bir Uygulama Sorununun Değerlendirilmesi), Prof. Dr. Haluk Burcuoğlu'na Armağan, C. I, İstanbul 2020, s. 327-360, dn. 26, s. 344; **Kuru, Özge:** Anonim Şirketlerde Temsil ve Temsil Yetkisinin Devri, İstanbul 2022, s. 11 vd. ve dn. 20; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 13-06; **Üçışık/ Çelik,** s. 398.
Genel kurulun istisnai dahi olsa temsil yetkisi olmadığı yönünde bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 902 vd.

143 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 905.

144 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 871 vd.

145 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1433

146 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1434.

147 **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 521a; **İmregün,** s. 191; **Üçışık/ Çelik,** s. 375; **Eminoğlu,** 2014, s. 187; **Sezgin, Ayşegül:** Yönetim Kurulu Üyesi ile Anonim Ortaklık Tüzel Kişisi Arasındaki Hukuki İlişki, Doç Dr. Mehmet Somer'in Anısına Armağan 2006, yay. haz. Murat Yusuf Akın, s. 365-381, s. 365; **Kalender,** s. 32; **Üçışık/ Çelik,** s. 399.

md. 339/3), anonim şirketin zorunlu organı olarak şirketin sona ermesine kadar var olacaktır.

Anonim şirketin zorunlu organları arasındaki ilişki incelendiğinde, 6762 sayılı Kanun'dan (eTTK)'dan farklı olarak genel kurul (TTK md. 408) ve yönetim kurulunun (TTK md. 375) devredilmez nitelikteki yetki ve görevlerinin açıkça belirlenmiş olduğu görülür.

Genel kurul, kanunda ve esas sözleşmede açıkça öngörülmüş bulunan hâllerde karar alabilecektir (TTK md. 408/1). TTK'da diğer öngörülmüş bulunan devredilemez görevler ve yetkiler saklı kalmak üzere, genel kurula ait devredilmez görevler ve yetkiler md. 408/2 hükmünde sayılmıştır. Yönetim kurulu, "Görev yetkiler" başlıklı TTK md. 374 hükmü ile kanun ve esas sözleşme uyarınca, genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkili sayılmıştır. Anılan hükmü takiben "Devredilmez Görev ve Yetkiler" başlıklı TTK md. 375'te ise yönetim kurulunun devredilmez görev ve yetkileri sıralanmıştır. Böylelikle her organın münhasır yetkisinde olduğu konular sayılarak, organların görev ve yetkileri önceki kanundan daha belirgin hale getirilmiştir.

TTK md. 374, 375 ve 408 hükümlerinin gerekçelerinde işlevler ayrılığına dayalı bir modelin benimsendiği vurgulanmıştır. İş bölümü ilkesinde esas olan, her organa yalnızca kendilerinin tek başlarına karar almaya yetkili oldukları belirli görevlerin dağıtılmasıdır[148]. Genel kurulun yönetim kurulu üyelerini seçme ve azletme yetkisinin (TTK md. 359 ve 364) olması bu anlamda üst organ olduğu sonucunu doğurmayacaktır[149]. Kaldı ki başka türlü bir özellik de yönetim kurulu için düzenlenmiştir. TTK md. 374 hükmü ile genel kurulun münhasıran yetkisine bırakılan konular dışında yönetim kurulu açısından yetkiler genişletilebilir. Bu anlamda, yetki boşluğunu dolduracak organ, yönetim kurulu[150] olup, yetki alanı açısından yönetim kurulu lehine bir karine öngörülmüştür[151]. Zira eşitliğin olması, her iki organın aynı

148 **Yanlı,** 1997, s. 263; **Eroğlu/Demir,** s. 81.

149 **Kuru,** s. 24 vd.; **Palta,** s. 368; **Kalender,** s. 48; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 11-08.

150 **Eroğlu/Demir,** s. 85; **Çam,** s. 521.

151 *TEKİNALP,* TTK md. 374 hükmünün, yönetim kurulu ile genel kurul arasındaki görev ve yetki sınırının yönetim kurulu lehine bir karineyi netleştirme amacı taşıdığını ifade etmektedir. Bkz. **Tekinalp**, Yeni Anonim, Nr. 12-28.

yetkilere sahip olduğu anlamına gelmemektedir[152]. Bu açıdan iki organa da hukukî kategori olarak dominant bir konum bahşedilmemiştir. Aksine, her iki kurul için serbest ve bağımsız olarak bir görev ve yetki yapısı oluşturularak aralarında bir güç dengesi sağlanmıştır. Sonuç itibariyle, anonim şirket organizasyonuna ilişkin, bahsi geçen TTK hükümleri kümülatif olarak incelendiğinde, genel kurul ile yönetim kurulu arasında altlık- üstlük ilişkisi olmadığı, *"işlevler ayrılığı ilkesine dayalı eşitlikçi bir modelin"* benimsendiği açıktır[153].

C. Yönetim Kurulunun Organizasyon Modeli

TTK düzenlemesinde tekli organizasyon modeli benimsenmiş olup, gözetim ve denetimi yapacak ayrı bir organ öngörülmemiştir. Bununla birlikte TTK md. 367 hükmünün gerekçesinde, yönetim kurulunun, yönetim haklarıyla temsil yetkilerini, muhakkak kendisinin kullanmasının zorunlu olmadığı; gerektiğinde bir gözetim organı olarak çalışabilen bir organ olduğu ifade edilmektedir. Anılan gerekçe uyarınca, yönetim kurulunun neredeyse tümünün yürütme yetkisini haiz olmayan (*non-executive*) üye konumuna geçebildiği "esnek bir rejim" benimsenmiştir. Öyle ki kanunun sistemi, yönetim kurulu üyelerini, ABD'de uygulanan, yönetim hakkını haiz olan (*intern, executive*) ve olmayan (*exter, non-executive*) üyeler ayrımına tâbi tutmaya da imkân verir. Üstelik Fransa'da geçerli *"Président Directeur Général"* sisteminin uygulanmasına da müsaittir. Böylece şirketler topluluğunun gereksinim duyduğu yönetim şekli için esneklik de sağlanmış olmaktadır.

Kanun koyucunun, gerekçede andığı "esnek rejim" tabirini, üyelerin icracı olup olmamasına göre ayrılabilmesi nedeniyle tercih ettiği düşünülmektedir. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin üst gözetim görevlerinin pekişmesi ile şirket yönetimi ikili organizasyon modeline yaklaşır. Lakin tekli modelde öngörülen esnekliği sağlayan uygulamalar, yine de organizasyon modelini tamamen ikili

---

152 *DOĞAN*, genel kurulun yönetim kurulunu belirleme, görevden alma, onları ibra etme, esas sözleşmeyi değiştirme ve sermayeyi arttırma, yıllık bilançoyu kabul etme veya reddetme ve kâr dağıtma konularında karar vermesi nedeniyle eşitliği kendi lehine bozduğu, bu nedenle organlar arasında görünürde bir eşitlik olduğu, tam bir eşitlikten ise bahsedilemeyeceği görüşündedir. Bkz. **Doğan,** s. 16 vd.; aynı yönde **Biçer/Hamamcıoğlu,** s. 37.

153 **Eroğlu/Demir,** s. 85; **Ünal,** s. 7; **Gürbüz Usluel,** s. 361 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 395; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 395, Nr. 59; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-36 ve 12-37; **Kayıhan,** 2024, s. 211; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 905; **Özatlan,** s. 80 vd.; **Mağden Çamlı,** s. 198; **Günay, Yavuz Selim:** Anonim Şirketlerin Temsili, 2. Baskı, İstanbul 2020, s. 28; **Oran,** s. 69; **Seyis,** s. 59; **Palta,** s. 367 vd.; **Kalender,** s. 49; **Kuru,** s. 24 vd.

organizasyon modeline dönüştürmeyecektir. Zira yönetim kurulu, yönetim ve temsil yetkilerinin tamamını devretse dahi, icracı olmayan üyelerin, halen yönetim kurulu üyeliğine bağlı devredilmez görev ve yetkileri bulunmaktadır. Üstelik, yetki devirlerine rağmen, pozitif bir kanuni düzenleme olmadığından, icracı üyeler ve icracı olmayan üyeler ayrı bir organ olarak görev yapamayacaklardır. Bu yönüyle, gerekçede her ne kadar kanunda yer alan düzenlemenin, Almanya'da mevcut olan ikili organizasyon modeli oluşturulmasına imkân vermekte olduğu belirtilmişse de bu, hiçbir zaman mümkün olmaz[154].

D. Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Yapısı

1. Yönetim Kurulunun Karar Alma Usulü

Yönetim kurulu, kurul olarak görevlerini yerine getirirken, yetkilerini de kurul olarak kullanır[155] (TTK md. 367/2). Yönetim kurulunun kurul olarak hareket etmesi, usulüne uygun olarak toplanması, toplantıda gündemi müzakere etmesi, alınan kararları tutanak altına alarak imzalaması ve karar defterine geçirmesi olarak ifade edilebilir[156]. Yönetim kurulunun, kural olarak, yönetim yetkisini karar alarak kullanması gerekir. Bununla birlikte, kanun ya da esas sözleşme ve aksine hareket edilmesi mümkün olmayan ya da şirketin faaliyetleri için zaruri olan günlük işlemlere ilişkin görevin ifası için karar almaya lüzum yoktur[157]. İşyeri kira bedelinin ödenmesi, elektrik ve su faturalarının ödenmesi gibi işlemler buna örnektir.

TTK, yönetim kuruluna yönetim ve temsil yetkilerini devrederek, kendi içinde ikili sisteme yaklaşılan bir imkân sunmuştur. Ancak, bu halde dahi yönetim kurulu,

---

154 **Doğan,** s. 32; **Akdağ Güney,** 201, s. 72 ve 75; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1259 vd. ve 1543; **Ünal,** s. 28 vd.; **Seyis,** s. 48; **Kalender,** s. 24 ve 29.

155 **Sezgin,** s. 372; **Seyis,** s. 63; **Doğan,** s. 51; **Soykan,** 2010, s. 2377; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-91; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 521; **Karaege, Özge:** Yeni Türk Ticaret Kanunu Çerçevesinde Yönetim Kurulu Üyeliğine Seçilme Koşulları, Ankara Hacı Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2012, C. 16, S. 3, s. 67-94, s. 70; **Gürbüz Usluel,** s. 364; **Kalender,** s. 26; **Üçışık/ Çelik,** s. 396; **Tekinalp, Ünal:** Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, Değişiklikler ve İkincil Düzenlemelerle Güncelleştirilmiş 4. Baskı, İstanbul 2015, Nr. 12-91.

156 **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-91; **Seyis,** s. 63.

157 **Oran,** s. 95; **Seyis,** s. 63; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 522 ve 523; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1473; **Soykan,** 2010, s. 2377; **Kalender,** s. 57.

TTK md. 375'te ve diğer hükümlerde yönetim kurulunun yetkileri arasında sayılan görevleri kurul olarak yerine getirecektir.

Kurul organ olma vasfı, tek kişilik yönetim kurulu yapısında da geçerlidir. Keza TTK md. 359 hükmünde yönetim kurulunun tek kişiden oluşması ihtimalinde de yönetim, "kurul" olarak anılmıştır. Hükmün gerekçesine göre, kurul kelimesi, "*birden ziyade kişiden çok, organa işaret etmektedir"*[158]. Kurul olma vasfı aynı zamanda, yönetim kurulu kararlarının deftere işlenmek suretiyle ispatını ve bu suretle üçüncü kişilere karşı ileri sürülmesini sağlamaya yöneliktir[159].

Yönetim kurulu, kural olarak toplantı yaparak karar alacaktır. Bununla birlikte elden dolaştırma ile karar alınmasına ilişkin usul, toplantı yapılarak karar alınmasının istinasını teşkil eder. Kanuni düzenleme olmamasına rağmen uzun zamandır var olan bu uygulama, TTK'da görmezden gelinmemiş ve ilk defa kanuna girerek geçerlilik şartları açıklığa kavuşturulmuştur. TTK md. 390/4 hükmüne göre, alınmak istenen kararın yazıldığı öneri en az üye tam sayısının çoğunluğu ile yazılı olarak onaylanırsa karar alınabilecektir. Bunun için üyelerden kimsenin toplantı yapılmasını istememiş olması ve önerinin tüm yönetim kurulu üyelerine yapılmış olması gerekir. Onaya ilişkin imzaların aynı kâğıtta olmasına lüzum yoktur. Bu durumda tüm imzaların yönetim kurulu karar defterine yapıştırılması gerekir. Önerinin bir karara dökülüp kabul edenlerce aynı kâğıtta toplanması da mümkündür.

Yönetim kurulu toplantılarına ilişkin bir diğer yenilik ise fiziki yapılan toplantılara ilişkindir. TTK md. 1527/1 hükmü uyarınca esas sözleşmede düzenlenmiş olması şartıyla yönetim kurulu toplantıları elektronik ortamda gerçekleştirilebilecektir. Anonim şirketlerde yönetim kurulu toplantılarının online olarak yapılabilmesinin özellikle yabancı sermayeli şirketlerde önemli bir sorunu çözümleyeceği düşünülmüştür. Elektronik ortamda yürütülecek toplantıların usul ve esasları TTK md. 1527/6 hükmü uyarınca bakanlıkça çıkarılan 28396 sayılı "*Ticaret Şirketlerinde*

---

158 Tek üyeden oluşan yönetim kurulunun da kurul organ niteliğinde olduğu yönünde bkz. **Göç Gürbüz,** s. 52; **Özatlan,** s. 99 vd.; **Karaege,** 2012, s. 67-94, s. 89; **Kalender,** s. 36; **Eminoğlu,** 2014, s. 185; **Üçışık/ Çelik,** s. 376, dn. 5; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-91.

159 **Kırca/ Şehirali Çelik/Manavgat,** s. 397; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-12. Kanun koyucunun, tek kişilik ortaklıkta, yönetim kurulu terimini kullanma tercihinin eleştirisi için bkz. **Teoman, Ömer:** Türk Ticaret Kanunu Tasarsı'nın Anonim Ortaklık Yönetim Kuruluna İlişkin Bazı Hükümlerin Değerlendirilmesi, BATİDER 2010, C. 26, S. 3, Eylül, s. 5-16, s. 6-7.

Anonim Şirket Genel Kurulları Dışında Elektronik Ortamda Yapılacak Kurullar Hakkında Tebliğ", ile düzenlenmiştir.

2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi

Anonim şirket yönetim kurulu üye(leri)si kuruluş sırasında esas sözleşmeyle, kuruluştan sonra genel kurul tarafından, en fazla üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilebilirler (TTK md. 362/1). Yönetim kurulunun, tek bir üyeden oluşabilmesi mümkün olup (TTK md. 359/1), üyelerinin pay sahibi olma zorunluluğu ise artık bulunmamaktadır. Yönetim kurulu üyesi, gerçek veya tüzel kişi olabilecektir[160] (TTK md. 359/2).

Yönetim kurulu üye sayıları esas sözleşmede belirtilmek zorundadır (TTK md. 339/2-g). TTK'da üye sayısına ilişkin bir üst sınır benimsenmemiştir[161]. Üye sayısına ilişkin tek sınırlama, en az bir üyeden oluşmasıdır. eTTK döneminde md. 321 hükmü kapsamında esas sözleşmede yönetim kurulu üye sayılarına ilişkin kesin bir sayı sınırı verilmek zorunda değilken, TTK md. 339/2-g uyarınca bunun halen mümkün olup olmadığı inceleme konusu olmuştur. Bu hususta *AYDIN*, hükmün lafzında "sayı" değil "sayılar" ifadesinin kullanılması karşısında, yönetim kurulu üye sayısının esas sözleşmede alt ve üst sınır olarak belirlenebileceğini ileri sürmektedir[162]. Yazara göre bu yorum, Avrupa Topluluğu'nun İkinci Yönergesi'ne ve bu yönergeye uyumlu olan İsviçre ve Almanya'daki düzenlemelere de paralellik içerir[163]. Buna karşın eTTK döneminde mevcut olan yalnızca asgari sayının belirtilip, üst sınırın belirtilmediği esas sözleşme hükmü, TTK bakımından artık mümkün görülemez. Böylesi bir sınırlamanın

---

160 Tüzel kişilerin yönetim kurulu üyeliğine atanması hakkında bkz. **Develi, Emine:** Tüzel Kişinin Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliği, Ankara 2016, s. 27 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 377 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 403; **Kırca, İsmail:** Anonim Şirketlerde Tüzel Kişilerin Yönetim Kurulu Üyeliği, BATİDER 2012, C. 28, S. 2, Haziran, s. 51-59, s. 51 vd.

161 BankK md. 23 gereğince bankalarda ve KYİ 4.3.1. no.lu ilkesi uyarınca halka açık şirketlerde en az beş yönetim kurulu üyesi olmak zorundadır.

162 **Aydın, Alihan:** Anonim Ortaklık Ana Sözleşmesinde Yönetim Kurulu Üye Sayısının Belirlenmesi, İHM 2013, C. LXXI, S. 2, s. 21-26, s. 24.
Anonim şirketler için emredici hükümler ilkesine vurgu yapan *AKDAĞ GÜNEY* ise kanunda aksine düzenlemeye açıkça müsaade edilmedikçe, kanuni düzenlemeden sapılamayacağını ifade etmiştir. Yazara göre, esas sözleşmede yönetim kurulu üye sayısı sabit bir rakam olarak belirtilmelidir. Bkz. **Akdağ Güney,** 2016, s. 24 vd.
İmtiyazlı oy tanınacak olması halinde yönetim kurulu üye sayısının esas sözleşmede sabit olarak belirtilmesi gerekir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 400 vd.

163 **Aydın,** 2013, s. 23.

lüzumsuz olduğu düşünülebilecek ise de hükümdeki "sayılar" ifadesinin çoğul olması nedeniyle tek bir sayı yazılamayacaktır[164].

Her şirket; faaliyet konuları, iş hacmi, paydaş yapısı vb. iç dinamiklerini dikkate alarak, kendi ihtiyacı olan organizasyon yapısına göre yönetim kurulu üye sayısını esas sözleşmesinde belirleyebilecektir. Esas sözleşme hükmünde alt ve üst sınır üye sayı aralığı veya net bir üye sayısı kararlaştırılabilecektir. Dolayısıyla *kanaatimizce* de esas sözleşmede, şirketin en az ve en çok üye sayısına ilişkin bir aralık benimsenmesiyle genel kurul, ihtiyaca göre üye atayabilecektir[165].

Kural, yönetim kurulunun genel kurul tarafından seçilmesi ise de bunun birtakım istisnaları mevcuttur. İlk olarak, TTK md. 334/1 hükmü gereği, devlet, il özel idaresi, belediye ve köy ile diğer kamu tüzel kişilerinden birine, esas sözleşmede öngörülecek bir hükümle, pay sahibi olmasalar da işletme konusu kamu hizmeti olan anonim şirketlerin yönetim kurullarında temsilci bulundurma hakkı verilebilir. Kamu tüzel kişilerinin yönetim kurulundaki temsilcilerinin hak ve görevleri ile genel kurul tarafından seçilen üyelerin sahip oldukları arasında bir fark mevcut değildir[166] (TTK md. 334/3).

İkinci istisna, herhangi bir suretle bir üyeliğin boşalması halinde, yönetim kurulunun, kanuni koşulları taşıyan birini, geçici olarak yönetim kurulu üyeliğine seçip ilk genel kurulun onayına sunması ile üye atamasıdır. Bu yolla seçilen üye, selefinin görev süresini tamamlayacaktır (TTK md. 363).

Üçüncü istisna ise Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından Sermaye Piyasası Kanunu (SerPK) md. 128/k bendi gereğince üye atamasıdır. Halka açık şirketler için geçerli olan anılan düzenleme, yönetim kurulu üyelerinin sayısının, toplantı yeter sayısının altına düşmesi ihtimalinde uygulama alanı bulacaktır.

---

164 Anılan görüş ve tek sayının bildirilmesi şeklinde düzenlenen yönetim kurulu üye sayılarına ilişkin esas sözleşme hükmünün akıbeti konusunda ayrıca bkz. **Aydın,** 2013, s. 25 vd.

165 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 398-399; **Göç Gürbüz,** s. 51; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 379, Nr. 12; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 521c; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1423 vd.; **Doğan,** s. 143 vd.; **Kuru,** s. 16 vd.; **Üçışık/ Çelik,** s. 377.

166 Kamu tüzel kişilerin yönetim kurulu üyeliğine atanması ile ilgili olarak ayrıca bkz. **Develi,** s. 52 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 383.

Yönetim kurulu üyeliği, icap niteliğinde seçimin kabul edilmesi ile kazanılacak olup; üyelerin ticaret siciline tescil edilip Ticaret Sicil Gazetesinde ilan edilmeleri zorunludur. Bu bakımdan tescilin niteliği açıklayıcı niteliktedir. Ancak atamanın üçüncü kişilere karşı etkisi, ilandan sonra ortaya çıkacaktır[167].

3. Yönetim Kurulu Üyeleri Arasındaki Görev Dağılımı

Yönetim kurulu, üyeleri arasından bir başkan ve bulunmadığı vakitlerde başkana vekâlet etmesi amacıyla, en az bir başkan vekili seçmelidir. Esas sözleşmede, yönetim kurulu başkanının ve başkan vekilinin veya bunlardan birinin, genel kurulca seçilmesi kararlaştırılabilir (TTK md. 366/1)[168]. Başkanın ve vekilinin veya bunlardan birinin seçiminin genel kurul tarafından yapılabilmesi düzenlemesiyle başkana ve vekiline güç kazandırmak amaçlanmıştır[169].

Yönetim kurulu başkanının oyuna herhangi bir üstünlük veya ayrıcalık tanınmamıştır[170]. Fakat konumu, eşitler arasındaki birinci şekildedir[171]. Yönetim kurulu başkan vekilinin görevi ise başkanın bulunmadığı vakitlerde ona vekâlet etmektir (TTK md. 366/1).

Yönetim kurulu başkanı, toplantıların hazırlığını, oturumun ve karar sürecinin yönetilmesini sağlar. Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu toplantılarının yer ve zamanını belirler, üyeleri toplantıya usulüne uygun olarak davet eder ve tüm bu organizasyonun sağlıklı akışından sorumludur[172]. Yönetim kurulu başkanının bilgi alma hakkına ilişkin bir ayrıcalığı mevcuttur[173]. TTK md. 392/3 hükmü uyarınca her

---

167 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 452; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 543 ve 544; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1301; **Akdağ Güney,** 2016, s. 20.

168 Yönetim kurulu başkan ve vekilinin seçilmesine ilişkin anılan düzenleme, birden fazla üyeden oluşan yönetim kurulu bakımından geçerlidir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 474.

169 TTK md. 366 gerekçesinden.

170 **Ayan, Özge:** Pasif Yönetim Kurulu Üyesi, İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinin Karşılaştırılması, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2021, C.25, S. 1, s. 61-98, s. 63; **Akdağ Güney,** 2016, s. 169; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1399; **Doğan,** s. 53; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-96.
Çok acil ve ertelenmesi risk arz edecek işlemlerde karar alabileceği, kararı uygulayıp bu yönde talimat verebileceği yönünde bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1385.

171 **Akdağ Güney,** 2016, s. 169; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 432, Nr. 160.

172 **Seyis,** s. 73; **Doğan,** s. 54 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1398 vd.

173 **Kalender, Emre:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma Hakkı (TTK m. 392), Ankara 2017, s. 145; **Kıratlı, Metin:** TTK m.392'ye Göre Bilgi Alma Hakkının Kullanılmasında Yönetim Kurulu Başkanının Rolü, Kırıkkale Hukuk Mecmuası 2021, C. 1, S. 2, Ekim, s. 242-255, s. 246.

yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu başkanının izniyle, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişilerden, işlerin gidişi ve belirli münferit işler hakkında bilgi alabilir. Ayrıca görevinin yerine getirilebilmesi için gerekliyse, yönetim kurulu başkanından, şirket defterlerinin ve dosyalarının incelemesine sunulmasını isteyebilir. Bu anlamda yönetim kurulu başkanı, şirket içindeki bilgi akışından sorumlu olup, *"bilgilerin alıcısı, verici ve seçisi"* olarak kabul edilir[174].

Öte yandan yönetim kurulu üyelerinin talebi üzerine, istemin uygun görülmesi hâlinde yönetim kurulu toplantısına ilişkin çağrı, yönetim kurulu başkanınca yapılır (TTK md. 392/7).

Yönetim kurulu başkanının, TTK md. 199/4 ve 417/3 hükümlerinde düzenlenen yetkileri de bulunmaktadır. Bununla birlikte yönetim kurulu başkanına, kararlaştırılacak düzenlemenin niteliğine göre esas sözleşmede veya iç yönergede, şirket işleyişini hızlandırmak ve sağlıklı karar alınabilmesini teminen bazı yetkiler tanınabilecektir. Organizasyon özgürlüğü çerçevesinde öngörülebilecek söz konusu düzenlemeler, genel kurul ve yönetim kurulunun devredilemez yetkilerine müdahale edecek nitelikte olmamalıdır[175].

Yönetim kurulu, kanunun emredici hükümleri sınırlarında kalmak şartıyla dilediği gibi organizasyonunu oluşturabilir ve oluşturduğu organizasyonu değiştirebilir. Özellikle yönetim ve temsil yetkilerinin yönetim kurulu içinden veya dışından kişilere devredilmesi ile üyeler arasında çeşitlilik ortaya çıkacaktır.

Kurumsal yönetim anlayışının ürünleri olan icracı üye-icracı olmayan üye, bağımsız üyeler bu suretle ortaya çıkacaktır. Ayrıca yetkilerin devri söz konusu olmadan, yönetim kurulu aynı zamanda kuracağı komite ve kurullar aracılığıyla da yetkilerini kullanabilir. Komite ve komisyonlar vasıtasıyla yönetim kurulu; işlerin gidişatını izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlatmak, kararlarını uygulatmak veya iç denetim gibi amaçlarla oluşturulur (TTK md. 366/2). Komite ve

174 **Kalender,** 2017, s. 145; **Kıratlı,** s. 246.

175 Esas sözleşme veya iç yönerge ile kanunda düzenlenen söz konusu görevlere ek olarak, yönetim kurulu başkanına yeni görev ve yetkiler ihdas edilebileceği yönünde ayrıca bkz. **Doğan,** s. 55. Aynı yönde **Postacı Özçelik,** s. 163.

komisyonlar, yönetim kurulunun daha profesyonel ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun hareket etmesini sağlamaya yardımcılardır.

Bir örnek vermek gerekirse, halka açık bir şirketin KAP'a bildirdiği verilere göre, yönetim kurulu on beş kişiden oluşmaktadır. On beş üyenin, dördü icrada görevli, on bir üyesi ise icrada görevli değildir. İcrada görevli olmayan on bir üyenin altısı, bağımsız üye sıfatına sahip değildir. Beş üye ise hem icrada görevli değil hem de bağımsız üyedir. Ayrıca şirketin yönetiminde söz sahibi olan personel kategorisinde genel müdür sıfatı altında yönetim kurulu dışından bir personelin görevlendirildiği görülür[176].

E. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Yönetim Kurulunun Kompozisyonu

1. Genel Olarak

Kurumsal yönetim bakımından, anonim şirketin iç organizasyonunun ve güç dengesinin sağlanabilmesi, şirketin, yönetim ve temsil faaliyetleri ile bunların denetimi arasında bir ayrıma gidilmesini gerektirir. Birçok ülkede, şirketlerin kârlılığının arttırılması amacı ile kurumsal yönetime ilişkin tecrübe ve dinamikler neticesinde yönetim kurulunun üye çeşitliliği arttırılır[177]. Böylece yönetim kurulu üyelerinde farklı üye tipleri mevcut olurken, yeni ortaya çıkan bu üyeler de farklı terimlerle ifade edilir. Terimler, ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği gibi aynı terimler kullanıldığında dahi aynı nitelikler mevcut değildir. Öyle ki, tek bir ülke esas alındığında dahi, üye tiplerine ilişkin aranılan nitelikler farklı dinamiklere göre değişkenlik arz etmekte ve giderek komplike hale gelmektedir[178]. Fakat günün

---

176 Fenerbahçe Futbol AŞ yönetim kurulu üyelerine ilişkin bilgiler için bkz. https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/genel/1383-fenerbahce-futbol-a-s, (Erişim Tarihi: 15.02.2025)

177 Yönetim kurulu üyeleri bakımından, üye belirlemede birtakım nitelikler aranmasına dair kuralların kurumsal yönetimde yer almasının genel olarak amacı şunlardır: Sosyal adaleti ve eşitliği sağlamak, ekonomik ve kamusal menfaatlere yönelik gereklilikler ve profesyonel yönetime olan ihtiyaçlar. Bkz. **Eroğlu, Muzaffer:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurullarında Üye Çeşitliliğinin Sağlanması için Belirli Nitelikte Üye Atanmasına İlişkin Zorunluluk İçeren Kurallar, Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Prof. Dr. Yaşar Gürbüz'e Armağan 2015, C: IX, S 2- YÜHFD, C. XII, S. 1, s. 575-630, s. 588-593.

178 **Eroğlu,** 2015, s. 577 ve 587 vd.
Farklı ülkelerde, şirketlerdeki üst düzey yöneticileri ifade etmek üzere kullanılan sıfatların, uluslararası ticaretin gelişmesi, kurumsal yönetime dair uygulamaların genişlemesiyle yaygın olarak görüldüğü, fakat bu terimlerin uluslararası alanda da yeknesak bir karşılığı olmadığı yönünde bkz. **Küçükgüngör,** s. 318.

sonunda kurumsal yönetim anlayışının mevcut olduğu ülkelerde, yönetim kurulu ile yöneticiler arasında ayrışmaya dayanan etkin bir yönetim organizasyonu oluşturulması amaçlanır. Bunu gerçekleştirecek olan araç ise yetkilerin devredilmesidir[179]. Yönetim yetkisinin devrinin sağladığı iş bölümü, anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin bir gereği olarak önemli bir yer tutar. Bu sayede, şirket yönetiminin daha etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanırken, şirket yönetiminde uzmanlaşma ve branşlaşma gerçekleşir. TTK'nın da bu anlamda şirketlerin profesyonelleşmesini arzuladığı görülmektedir[180]. Ancak kanun, profesyonel yönetimi zorunlu tutmamış, profesyonel yönetim kurulu vizyonun "kapısını aralamıştır"[181].

Kurumsal yönetim düzenlemeleri, halka açık anonim şirketlere yöneliktir. Fakat profesyonel yöneticilerden biri olan CEO, kapalı tabir edilen halka açık olmayan anonim şirkette de görev yapabilir. CEO ve yönetim kurulunun şirketteki pozisyonunu anlamak ve görevlerini kavrayabilmek için bu şirketlere de kurumsal yönetim perspektifinden bakılmasında fayda vardır.

TTK md. 1529 hükmü uyarınca halka açık anonim şirketlere ilişkin kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun buna yönelik açıklamasının esasları ve şirketlerin bu yönden derecelendirme kural ve sonuçlarını düzenleme yetkisi SPK'ya bırakılmıştır.

SerPK'ya tabi halka açık anonim şirketler için KYİ 4. No.lu ilkede başlıklar halinde yönetim kurulunun işlevi, faaliyet esasları, yapısı ve toplantıların şekilleri, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler vb. konular ele alınmıştır. Bilhassa yönetim kurulunun ve CEO hakkında işleyiş ve kuralların nasıl olması gerektiğine ilişkin TTK'ya kıyasla detaylı hükümler içermektedir.

KYİ kapsamında, yönetim kurulu üye sayısı, asgari olarak beş kişiden oluşmalıdır. Fakat yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı

---

179 **Gürbuz Usluel,** s. 375; **Manavgat, Çağlar:** Halka Açık Anonim Ortaklıkların Yönetim Kurulunda Yetki Devri Zorunlu Mudur?, Terazi Hukuk Dergisi 2019, C.14, Özel Sayı, Mart, s. 31- 37, s. 36; **Eroğlu,** 2014, s. 52 vd.; **Ararat/Eroğlu,** s. 119.

180 **Kaya, Mustafa İsmail:** Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Denetim ve Gözetim Görevi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2015, C.16, Özel Sayı: Prof. Dr. Hakan Pekcanıtez'e Armağan, s. 3261-3286, s. 3464; **Soykan,** 2010, s. 2376; **Karaege,** 2012, s. 89 ve 90; **Çatakoğlu,** s. 141; **Göç Gürbüz,** s. 55 vd.; **Kalender,** s. 34; **Postacı Özçelik,** s. 162; **Eminoğlu,** 2014, s. 178; **Üçışık/ Çelik,** s. 376.

181 **Odman Boztosun,** s. 29.

çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine imkân sağlayacak şekilde belirlenebilecektir (KYİ 4.3.1 no.lu ilke). "Yönetim kurulunun yapısı" başlığı altında yönetim kurulunda icrada görevli olan ve icrada görevli olmayan üyeler ile bağımsız üyelerden bahsedilmektedir.

Aşağıda esasen kurumsal yönetim anlayışının ürünleri olan bu üye grupları ve yönetim kurulundaki iş bölümü ile ortaya çıkan komite ve komisyonlar incelenmiştir.

2. İcracı Üyeler- İcracı Olmayan Üyeler

a. Genel Olarak

Yönetim kurulunun gözetim görevini yerine getirirken, yönetim ve temsil sorumluluğundan doğacak menfaat çatışmasından arınması hedeflenir. Kurumsal yönetim anlayışında, söz konusu menfaat çatışmasını önleyecek bir mekanizma olarak icrada görevli olan/olmayan yönetim kurulu üyesi ayrımı geliştirilmiştir[182]. Şirket organizasyonunda yapılacak iş bölümü ile yönetim yetkisi kendisine devredilmemiş olan yönetim kurulu üyeleri, şirketin icrai faaliyetlerinden sıyrılacaktır. Böylece yönetim yetkisine sahip üye ve/veya üçüncü kişiler üzerinde üst bir danışma, gözetim ve denetim makamına dönüşecektir. Bu kapsamda esasen halka açık anonim şirketler bakımından benimsenen kurumsal yönetim ilkeleri ışığında yönetim yetkisinin devriyle birlikte hedeflenen etkin yönetim organizasyonu ve gözetim fonksiyonu sağlanabilecektir[183].

Yönetim kurulu, yönetim ve temsil yetkilerini devrettiği takdirde, yönetim kurulu üyeleri, fonksiyonel ayrıma gidilerek icracı olan ve olmayan üyeler olarak ayrılacaktır[184]. Yönetim kurulunun, yönetim ve temsil yetkilerini bizzat kullanmayıp bunları üyeler arasında veya üçüncü kişilerle paylaşması halinde, yetkilerin devredildiği bu üyelere "*icra yetkisine sahip*", *"icrada görevli"* veya *"icracı üye"*

182 **Manavgat,** 2019, s. 32; **Çatakoğlu,** s. 155 vd.; **Küçükgüngör,** s. 73; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1265.

183 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 592; **Kayıhan,** 2011, s. 60; **Atay, Egemen:** Anonim Şirkette Yönetim Kurulunun Temsil Yetkisi ve Temsil Yetkisinin Devri, Terazi Hukuk Dergisi 2020, C. 15, S. 164, Nisan, s. 706-719, s. 707; **Gürbüz Usluel,** s. 357.

184 KYİ gereğince, yönetim kurulunun icracı olan ve olmayan üye olarak ayrılması halka açık şirketler bakımından 2016 yılından itibaren yapılacak şirket genel kurulları açısından bir zorunluluktur. Bu itibarla, yönetim kurulunun çoğu icracı olmayan üyelerden oluşmalıdır (KYİ 4.3.2 no.lu ilke).

denilmektedir. Bununla birlikte, yetki devri ile yönetim ve temsil fonksiyonları kalmayan üyeler ise *"icrada görevli olmayan"* ya da *"icracı olmayan"* üye olarak tabir edilir.

b. Sahip Oldukları Yetkiler

İcracı üye ve icracı olmayan üyenin hangi yetkilere sahip olup olmaması gerektiği doktrinde tartışmalıdır.

Bir görüş, icracı üye kavramından, temsil yetkisine sahip yönetim kurulu üyesinin anlaşılması gerektiğini ileri sürmektedir. İcracı olmayan üyelere, yönetim yetkisi devredilebileceğini, karar alma sürecinde icrada görevli üyeler gibi etkili olabileceğini, ancak dış ilişki bakımından temsil faaliyetinde yer alamayacağını savunmaktadır[185].

Baskın görüşe göre, icracı olma fonksiyonu, karar alma özelliğini ihtiva ettiğinden yönetim yetkisinin devredildiği yönetim kurulu üyesi, icracı üye kabul edilmektedir[186]. Bu görüşteki *DEMİREL*'e göre, icracı üyeleri, sadece temsil yetkisine sahip kişiler olarak adlandırıp, icracı olmayan üyeleri ise temsil dışındaki yönetim yetkilerine sahip kişiler olarak belirtmek, kurumsal yönetim ilkeleriyle bağdaşmaz. Başka bir ifadeyle icrai yetkilere sahip olmayı, sadece temsil yetkisine sahip olmakla eş tutmak mümkün değildir. Devredilen yönetim yetkileri çerçevesinde etkili kararlar alabilen kurul üyeleri, icracı üyeleri oluşturmaktadır. Ancak bu kişilere uygulamada çoğunlukla temsil yetkisinin de tanındığı, böylelikle yönetim yetkisinin tamamlandığı, alınan kararları icra edebildikleri bilinmektedir. Bu şekilde uygulamada, genel itibariyle, temsil yetkisini de içine alacak şekilde yönetim kavramının geniş anlamıyla kullanıldığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu görüşe göre, kararları alıp uygulayan yani yönetim ve temsil yetkisine sahip kişiler, icracı üye sayılmalıdır[187].

---

185 **Demir, s**. 60-62; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 425, Nr. 140; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1266.

186 **Ayan,** 2021, s. 66 ve 68; **Kalender,** 2017, s. 120; **Doğan,** s. 68 ve 114; **Yalçın Sırakaya, Elif:** Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri Bağlamında Yönetim Kurulunun Üst Gözetim Yükümlülüğü, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2020, C. 24, S. 2, s. 195-220, s. 200; **Odman Boztosun,** s. 45; **Koç,** s. 85;; **Küçükgüngör,** s. 321 vd.; **Gürbüz Usluel,** s. 370 vd.

187 **Demirel,** s. 240.

Diğer bir görüşe göre ise yönetim veya temsil yetkilerinin devredilmesi, icrada görevli sayılmaya engeldir[188]. Bu görüşteki *MANAVGAT*'a göre, yönetim ve temsil yetkisinin kısmen veya tamamen devredilmesinin bir önemi yoktur. Kısmi yapılacak yönetim yetkisinin devri halinde de icracı olan üye sıfatı kazanılacaktır. Keza temsil yetkisi devredilen icracı üyenin, çift imza ile sınırlandırılmış olması da bu sıfatı kazanmasını önlemeyecektir. Ancak bu görüşe göre, temsil yetkisinin çift imza ile devir yapılmadan kullanılması halinde, sorumluluk devri olmaksızın temsil yetkisini kullanan üye ile diğerleri arasında menfaat çatışması olmayacağından, temsil yetkisini kullanan üye, icracı üye niteliği kazanmayacaktır[189].

Bir başka görüş uyarınca ise yönetim ve temsil yetkilerine sahip üye, icracı olarak kabul edilmelidir[190]. Bu görüşteki *TURANBOY*, temsil ve yönetim yetkilerinin ayrı olarak devrine dair hukukî imkân olmasına rağmen, borçlar hukuku prensipleri karşısında bu yetkilerin ayrılmaması gerektiğini savunmaktadır. Yazara göre zaten İsviçre Borçlar Kanunu (İBK) ve TTK'da iki yetkinin ayrılmasına gerek yoktur. Hatta, iki yetki, aynı maddenin farklı fıkralarında düzenlenmelidir[191].

Kanaatimizce Türk hukukunda üyenin yönetim ve temsil yetkisini haiz olması, icrai fonksiyona sahip olmasını doğurur. Bu kabul, kurumsal yönetim ilkelerinin işlevine daha uygun olacaktır. Zira KYİ 4.3.2 no.lu ilkede icracı olmayan üye için *"yönetim kurulu üyesi olmak dışında idari bir görevi olmaması"* ile *"günlük iş akışı ve olağan faaliyetlere katılmama"* kriterleri konulmuştur. Bu nedenle, icracı üye sayılmak için yönetim yetkisinin varlığı zorunludur. İcracı üye, yönetim kurulu kararlarını icra eden fonksiyonda değil, bizzat kararları alan konumdadır[192]. Öte yandan temsil yetkisini icracı olma yetkisinden ayırmak doğru olmaz. Zira ABD'deki yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu yetkiler, temsil ve yönetim yetkileri olarak ayrı ayrı ele alınmamıştır. ABD kaynaklı bir terim olan icracı olma (*executive)* niteliği, her iki yetkiyi birlikte kapsamaktadır. Bu açıdan, yetkilerden birine dahi sahip olunması, icracı olmayan üye sayılmaya engeldir.

---

188 **Manavgat,** 2019, s. 35; **Seyis,** s. 85.

189 **Manavgat,** 2019, s. 35 vd.; **Manavgat, Çağlar:** Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin İşlevleri ve Sahip Olmaları Gereken Nitelikler, BATİDER 2014, C. 30, S. 1, s. 35-75, s. 43.

190 **Turanboy,** s. 779; **Aksoy,** s. 63.

191 **Turanboy,** s. 769-770.

192 **Demirel,** s. 240;

Yönetim veya temsil yetkisi bulunmayan diğer üyeler ise *"icracı olmayan"* yönetim kurulu üyelerdir. Bu üyeler, yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerini kullanan "geniş anlamda yönetim yetkisine sahip olmayan" kişiler olarak tanımlanabilir. İcracı olmayan üyeler, yönetim kurulu üyeliği sıfatı dışında, şirkette başkaca herhangi bir idari görevi veya kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmaz. Ayrıca şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan kişilerdir (KYİ 4.3.2. no.lu ilke).

Üyeler, icracı olup olmaması yönünden ayrılırken, devirler sonucu yetkileri kalmayan veya fiilî uygulamalar sebebiyle yetkilerini kullanmayan bir üye türü daha ortaya çıkmıştır. Yönetim kurulunda pasif bir rol üstlenen bu üyeye, *pasif yönetim kurulu üyesi* denilmektedir. Bu görüşe göre pasif yönetim kurulu üyesi, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesinden farklı bir anlama sahiptir[193].

c. Yönetim Kurulundaki Fonksiyonları

İcracı üyeler, kurul halinde alınması gereken kararlarda üye sıfatıyla hareket ederken, yönetim yetkisini devralması sebebiyle sahip olduğu görev ve yetkileri kullanırken de yönetici sıfatıyla hareket edecektir. Yönetim kurulu kararları alınması sürecinde aktif olan icracı üyelerin çift işleve (şapkaya) sahip olduğu ifade edilmektedir[194]. İcracı olan ve olmayan üyelerden oluşan yönetim kurulu; icra kanadında girişimciliği, proje üretme ve yönetme yetkinliğini temsil eden icracı üyeler ile ilerler[195].

İcracı olmayan üyeler, icracı üyelerin denetimi ve gözetiminin sağlanması bakımından faaliyet gösteren, yönetim kurulunun kurul olarak faaliyet gösterdiği alanlarda etkinliği olan kişiler olarak tanımlanabilir. İcracı olmayan üyeler; sahip oldukları uzmanlık alanları, politik ilişkileri veya ticari deneyimleri nedeniyle karar alma mekanizmasında değil, icracı üyelerin kararlarını denetleyerek, bu kişilerin gözetiminde görev alırlar[196]. Bilhassa, icracı üyelerin yetkilerini normatif

193 **Ayan,** 2021, s. 65 ve 76 vd.
194 **Ünal,** s. 121; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-66; **Yalçın Sırakaya**, s. 206; **Seyis,** s. 118; **Ay Kaplan,** s. 64.
195 **Kalender,** 2017, s. 121.
196 **Paslı,** s. 321; **Ünal,** s. 23 vd.; **Özkorkut, Korkut:** Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, Ankara 2007, s. 88.

düzenlemelere uygunluğunu gözetirler[197]. Bu suretle, üst gözetim görevinin usulünce yerine getirilmesi ve şirket içi bir denetimin sağlanması hedeflenmektedir. Başka bir ifadeyle, icrada görevli olmayan üyelerin, dışarıdan bir göz olarak büyük resme dikkatli bakabilme şansları olduğundan, eksiklikleri görebilme imkânı ile tedbirli bir yöneticinin özenini göstererek icracı üyelere ışık tutması, yönetim kuruluna da üst gözetim ve danışmanlık işlevleriyle yol gösterip tavsiyede bulunması öngörülmektedir[198]. Böylelikle şirket içi etkin iç kontrol mekanizmasının[199] kurulması sağlanarak şirket etkinliği artıracaktır[200]. İcracı olmayan üyeler, icracı kanadı kontrol ederek, onlara tavsiyelerde bulunup kaynaklara erişimlerine yardımcı olurken, bu sayede sağlıklı gerilim ilişkisinin tesisi hedeflenmektedir[201].

İcracı olmayan üyelerin bir diğer fonksiyonu, ortaklığın faaliyetlerine ve geleceğe daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşmaları ve stratejik planlamada belirleyici olmalarıdır. Geleceğin planlanması, mevcut yönetimi menfaat çatışmasına düşürebilir. Bilhassa mevcut mevkilerin ve mali hakların korunması güdüsü, sorumluluk doğuracak hallerden kaçınma eğilimi, gelecek planlamasının yönünü etkileyebilir. Bu noktada icracı olmayan üyeler, söz konusu menfaatten uzak olduğundan, şirketin menfaatini gözeterek objektif bir öngörü ve bakış açısıyla gelecek planlamasına katkıda bulunabilirler[202].

Açıklanan amaçlarla, icracı olmayan üyelerin şirketin iç yönergesinde belirlenecek komitelerde görev yapmaları, kurumsal yönetim ilkeleri bakımından

---

197 **Kalender,** 2017, s. 121.

198 İcracı olmayan üyelerin yapmış olduğu gözetim ve denetimin, bu üyeler bakımından sürekli ve devamlı nitelikte olduğu hakkında bkz. **Paslı,** s. 321; **Ünal,** s. 23 vd.; **Ayan,** 2021, s 65 ve 77. Tekli yönetim kurulu sistemindeki icracı olmayan üyelerin, ikili yönetim kurulu sistemindeki gözetim kurulu üyeleri muadili gibi esas ve öncelikli görevlerinin gözetim ve denetim olmadığı yönünde bkz. **Demir,** s. 62.

199 İç denetim, bir şirketin sistem ve süreçlerini geliştirmek ve değer katmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız, tarafsız bir güvencedir. İç denetim sayesinde, şirketin risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirilmelidir. Bu suretle, şirket hedeflerine daha kolay ulaşılabilecektir. Bkz. **Sebilcioğlu, Fikret/ Karaağaoğlu, Serhat / Güray, Karacar / Naipoğlu, Sinan/ Arkun, Fırat/ Koçer, Burak:** Kurumsal Yönetim Işığında Aile Şirketleri, 5. Baskı, İstanbul 2013, s. 46 vd.

200 **Demirel,** s. 242; **Demir,** s. 63.

201 **Ararat/Eroğlu,** s. 110; benzer yönde **Ayan,** 2021, s. 76.

202 **Manavgat,** 2019, s. 34.

uygun bir işleyiş olarak kabul görür[203]. Komitelerin en az iki üyeden oluşması gerekir. İki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur (KYİ 4.5.3 no.lu ilke). Yönetim kurulunun anılan şekilde belirlenen üye oranı, yönetim kurulu kararları alınırken icracı olmayan üyelerin verecekleri oyların belirleyici olacağına işaret eder. İcrada görevli olmayan üyeler, yönetimsel kararların dışında kalacağından, kararları objektif bir şekilde, kişisel menfaatleri ile çatışmadan vermeleri beklenir[204]. Şirket menfaatleri ön planda tutularak verilecek oylar ile geniş ölçüde tüm pay sahiplerinin, dar ölçüde görevdeki yönetim kuruluna oy vermemiş pay sahipleri ile azınlık haklarının korunduğu düşüncesi mevcuttur.

d. Yönetim Kurulu Tamamen İcracı Olmayan Üyelerden Oluşup Oluşamayacağı

Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu icracı olmayan üyelerden oluşmalıdır (KYİ 4.3.2. no.lu ilke) [205]. Fakat, yönetim kurulunun tamamen icracı olmayan üyelerden oluşup oluşamayacağı tartışmalıdır. SPK'nın 11 Şubat 2012 tarihli basın duyurusunda[206], yönetim kurulunun tamamının icracı olmayan üyelerden oluşabileceği belirtilmişse, bunun hangi ihtimalde mümkün olabileceğini açıklanmamıştır.

Bir görüşe göre, yönetim kurulunda yetki devri olmaması halinde, üyelerin tamamı icracı olmayan üye niteliğinde olacaktır[207]. Bu görüşte olan *MANAVGAT*'a göre, temsil yetkisi devredilmemiş bir halka açık anonim şirkette, yetkilerin devredilmemiş olması halinde, yönetim kurulu üyelerinin sırf yetkisini kullanması,

---

203 Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen Denetimden Sorumlu Komite, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi oluşturulur (KYİ 4.5.1 no.lu ilke).

204 **Ayan,** 2021, s. 67; **Özkorkut,** s. 88; **Odman Boztosun,** s. 45; **Paslı,** s. 321.

205 Halka açık anonim şirketler için icracı olmayan üyelerin yönetim kurulunda çoğunluğu oluşturmasının zorunlu tutulması ile özgür iradeleriyle şirketin menfaatlerini koruyacak şekilde karar alma yükümlülükleri, garanti altına alınmaya çalışılmıştır. Bu sebeple, tüm dünyada bu doğrultuda kural koyma eğilimi görülmektedir. Piyasaların etkin olmadığı gelişmekte olan ülkelerde bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle sağlanmak istenen iç kontrol mekanizması daha da önem kazanmaktadır. Bkz. **Ararat/Eroğlu, s**. 109 vd.

206 "*Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına Yönelik Tereddüt Oluşturan Hususlar Hakkında Basın Duyurusu*" için bkz. https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2012/kurumsal-yonetim-ilkelerinin-uygulanmasina-yonelik-tereddut-olusturan-hususlar-hakkinda-basin-duyurusu, (Erişim Tarihi: 09.02.2025)**.**

207 **Manavgat,** 2014, s. 43; **Odman Boztosun,** s. 45.

icracı üye sıfatını kazandırmayacaktır. Bu görüşe göre yetkinin devredilmediği durumda, icrada görevli olmayan üyeler ortaya çıkmayacağından, icracı üye sıfatı doğmayacaktır. Şayet üye, yönetim ve temsil yetkilerini kapsayacak suretle, müdür, koordinatör, birim yönetmeni gibi sıfatlarla görevlendirilmişse, bu halde üyenin icrada görevli olduğu söylenebilecektir[208].

Doktrinde *AYAN* ise TTK md. 370/1 uyarınca temsil yetkisini haiz en az bir yönetim kurulu üyesi seçilirken, en az bir icracı üyenin yönetim kurulunda olacağını ifade etmektedir[209]. Bu nedenle yazara göre yönetim kurulunun tamamının icracı olmayan üyeden oluşması mümkün değildir.

Kanaatimizce, tartışmanın temelinde, icracı üyenin hangi yetkilere sahip olduğuna ilişkin görüş ayrılıkları yatmaktadır. Şayet icracı üye için yalnızca yönetim yetkilerini haiz üye olduğu kabulü var ise o halde, tüm yönetim kurulu üyelerinin yönetim yetkilerini devretmesi ile bu ihtimalin gerçekleşmesi mümkündür. Temsil yetkisinin varlığını, icracı olma niteliği için yeterli bulan görüş uyarınca ise tüm üyelerin icracı üye olmamaları mümkün olmayacaktır. Zira temsil yetkisi devredilmiş olmasına rağmen, TTK md. 370/2 hükmü uyarınca en az bir yönetim kurulu üyesinde temsil yetkisi kalacaktır. Şu hâlde bir üyede temsil yetkisi kalacağı için, bu görüşü kabul edenlerce, tüm üyelerin icracı olmayan üyelerden oluşması imkânı yoktur. Fakat bizim de kabul ettiğimiz kriterlere göre icracı olan üyenin, yönetim ve/veya temsil yetkilerine sahip olması mümkün olamayacaktır. Bu nedenle SPK bildirisinde ifade edildiği gibi, tüm üyelerin icracı olmama fonksiyonunu, TTK md. 370/2 karşısında sağlama imkânı yoktur.

Tartışmanın diğer boyutu ise icracı üye sıfatı için yetkilerin devredilmesi gerekip gerekmediğine ilişkindir. Diğer bir ifadeyle, yetkiler devredilmediğinde, üyelerin kanundan doğan yetkilerini kullanmasının, onlara icracı niteliğini kazandırıp kazandırmayacağı ayrı bir sorudur. *Kanaatimizce* TTK md. 367 ve 370 gereği yetkiler devredilmeksizin, yönetim kurulu üyelerinin, üye sıfatına ait kanundan doğan bu yetkileri kullanması da icracı üye olmak için yeterli sayılmalıdır.

---

208 **Manavgat,** 2019, s. 35 vd.; **Manavgat,** 2014, s. 43.

209 **Ayan,** 2021, s. 69.

3. Bağımsız Üyeler

Halka açık anonim şirketlerin pay sahibi sermayedeki konumları ve bunları temsili meselesi, zaman içinde karmaşıklaşınca, küresel boyut kazanmış sorunlara farklı çözümler bulunmuştur. Böylece kurumsal yönetim, icracı olmayan üyelerin yanı sıra, bağımsız yönetim kurulu üyesi (bağımsız üye) kavramını ortaya çıkarmıştır[210].

TTK md. 360 hükmü, bağımsız üyeye ilişkin kanuni düzenlemelerin temelini teşkil eder. TTK md. 1529 hükmüne gelindiğinde, halka açık şirketler için kurumsal ilkeleri tayin etme yetkisinin SPK'da olduğu belirtilir. Bu açıdan halka açık şirketlerde[211] bağımsız üye, kriterleri SPK tarafından belirlenen[212], yönetim kurulunun merkez kavramını[213] teşkil eden bir üyesidir.

Yönetim kurulunun şirketin performansını arttırarak iyi idare etmesi tarafsız olmasına bağlıdır[214]. Yönetim kurulunun tarafsızlığının sağlanması, yönetim kontrolü elde edilen şirketler açısından daha çok önem arz eder. Yönetim kontrolünün elde edilmesi, SerPK md. 26/2 hükmünde tanımlanmıştır. Söz konusu tanıma göre şirketin oy haklarının yüzde ellisinden fazlasının tek başına veya birlikte hareket ettikleri kişilerle beraber, doğrudan veya dolaylı olarak elde bulundurulması gerekir. Ayrıca, yönetim kurulu üye sayısının salt çoğunluğunu seçme veya genel kurulda söz konusu sayıdaki üyelikler için aday gösterme hakkını veren imtiyazlı paylara sahip olunması, yönetim kontrolünün elde edilmesi olarak kabul edilir.

Yönetimin kontrolünü elinde bulunduran pay sahipliği yapısının bulunduğu bir şirkette, bu kişilerin yönetim kuruluna seçilerek veya seçtiği kişiler aracılığıyla icracı üyeleri talimatlarına göre yönetme olasılığı yüksektir. Karar sürecinde hâkim ortak

---

210 **Turanboy,** s. 778; **Kara,** s. 3131; **Kandemir, Hatice Kübra:** Kurumsal Yönetim Aracı Olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği: Tam Bağımsızlık Mümkün Mü?, Ankara Yıldırım Beyazıt Hukuku Dergisi 2020, C. 5, S. 2, Temmuz, s. 435-472, s. 435; **Küçükgüngör,** s. 160 vd.; **Aksoy,** s. 58 vd.; **Manavgat,** 2014, s. 38; **Kalender,** 2017, s. 113 ve dn. 16; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 548c; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1400 vd.; **Özkorkut,** s. 22.
Bağımsız yönetim kurulu üyeliği kavramına ilişkin tarihi gelişim için bkz. **Özkorkut,** s. 5-22.

211 Bir görüşe göre, bağımsız üyenin halka açık olmayan şirketlerde reddedilmesi için geçerli bir sebep mevcut değildir. Şirketler esas sözleşmelerinde bağımsız üyelik oluşturabilirler. Fakat esas sözleşme ile düzenlenen bağımsız üye müessesinin, mevzuatla düzenlenmiş bir müessese gibi nesnel olmayacağı da ifade edilmektedir. Bkz. **Manavgat,** 2014, s. 44.

212 Esas sözleşmede başkaca bağımsızlık kriterleri benimsenebileceği yönünde bkz. **Manavgat,** 2014, s. 44.

213 **Kara,** s. 3123.

214 **Kandemir,** s. 437-438.

yapısının çıkarlarına hizmet edilmesi, şirketin menfaatine aykırı olabileceği gibi, doğrudan veya dolaylı şekilde şirketteki küçük pay sahiplerinin istismarına yol açabilir[215].

Yönetim kurulunun şirketi idare ederken, aynı zamanda performans ve verimliliğin denetimini yapması, menfaat çatışmasını getirir. İcracı olmayan üyelerin gözetim ve denetimi, kimi zaman icracı üyeler ile olan sosyal ve kişisel ilişkilerin engeline takılabilir. Bu ihtiyaca cevaben ortaya çıkan bağımsız üyenin, sahip olacağı bağımsızlık ölçütleri ile yönetim kurulunu ve icracı üyeleri denetim ve gözetim altında tutabileceği düşünülmüştür[216]. Bağımsız üyelerin de temel görevi, icrada görevli olan üyelerin işlemlerini izlemek ve yönetimde temsil edilmeyen pay sahiplerinin menfaatlerinin korumasını sağlamaktır[217]. Dolayısıyla icracı olan/ olmayan üye ayrımındaki gibi, bağımsız üyenin en temel işlevinin, menfaat çatışmalarını dengelemek olduğu söylenebilir[218].

Her ülke piyasasının dinamiklerinin farklılığı ve ölçütlere ilişkin sınırlandırmanın zorluğu sebebiyle, genel kabul gören bağımsızlık ölçütleri mevcut değildir[219]. Ortaklık yapısının türlerine göre her ülke, kendi kriterlerini uygulamakta ve hatta bunları da güncel sorunlara bakarak devamlı geliştirmektedir[220]. Örneğin OECD'ye göre, üyenin bağımsızlık ölçütü, genel olarak, şirketle olan menfaat bağı ile şirketin kararlarından elde edilecek menfaatler olarak belirlenmiştir[221]. Bilhassa Türkiye gibi payların yoğunlaşmış olduğu piyasalarda ise icradan bağımsızlık, tek başına bağımsız sayılmaya yetmemekte ve bu üyelerin aynı zamanda pay sahiplerinden de bağımsız olması aranmaktadır. Böylelikle yönetim kurulunda kontrol

---

215 **Kandemir,** s. 439.

216 Bağımsız üyenin koruyucu kabul edilen bu işlevi için bkz. **Kara,** s. 3135; **Kalender,** 2017, s. 115; **Manavgat,** 2014, s. 58-62.

217 **Ayan,** 2021, s. 70; **Kaya,** s. 3132.

218 **Manavgat,** 2014, s. 35; **Kandemir,** s. 439; benzer yönde **Kalender,** 2017, s. 114; **Kara,** s. 3134.

219 **Manavgat,** 2014, s. 61; **Kalender,** 2017, s. 114; **Kandemir,** s. 440; **Küçükgüngör,** s. 164 vd.; **Doğan,** s. 69.

220 **Manavgat,** 2014, s. 40; **Eroğlu,** 2015, s. 582 vd.

221 **OECD Kurumsal İlkeler:** https://www.oecd.org/content/dam/oecd/tr/publications/reports/2015/11/g20-oecd-principles-of-corporate-governance_g1g56c3d/9789264257443-tr.pdf, s. 22, (Erişim Tarihi: 11.02.2025). Ayrıca bkz. **Kara,** s. 3132.

edilemeyen bir gücün oluşmasının ve icranın kontrolünde oluşacak bu gücün baskın olmasının engellenmesi amaçlanmaktadır[222].

KYİ çerçevesinde halka açık anonim şirketlerde, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler bulunmak zorundadır (KYİ 4.3.2 ve 4.3.3 no.lu ilkeler). Bağımsız üyelerin seçimi ve görevden alınmasına ilişkin usuller, KYİ'de ayrıntılı olarak düzenlenmiştir[223].

SPK tarafından belirlenen kriterler, genel olarak üyenin mesleki tecrübesi, yetkinliği[224], çalıştığı kurum, Türkiye'de yerleşik olma gibi özelliklerinin yanı sıra atanacağı şirket ve yönetimiyle olan pay sahipliği, sosyal ve kişisel ilişkilerine yöneliktir[225]. Bağımsız üye, anılan tüm kriterleri[226] karşılamalıdır (KYİ, 4.3.7 no.lu

---

222 Bağımsız yönetim kurulu üyeliği hakkında bu yönde ayrıntılı bilgi için bkz. **Manavgat,** 2014, s. 41-74; **Odman Boztosun,** s. 47-71; **Doğan,** s. 68 vd.; **Ararat/Eroğlu,** s. 111 ve 115; **Manavgat,** 2019, s. 32; **Göç Gürbüz,** s. 58 vd.; **Kandemir,** s. 443 vd.; **Doğan,** s. 69.

223 Ayrıca bkz. **Manavgat,** 2014, s. 51-55; **Postacı Özçelik,** s. 165 vd.; **Kara,** s. 3141 vd.

224 Objektif bir karar alma ölçütü olan yetkinlik kavramı için bkz. **Kara,** s. 3134 vd.; **Küçükgüngör,** s. 335-346; **Manavgat,** 2014, s. 55-58.
Yetkinlik kriteri bakımından SerPK'da yer alan ölçütlerin yetersizliği yönünde eleştiriler için bkz. **Manavgat,** 2014, s. 57.

225 KYİ'de belirlenen bağımsızlık ölçütleri değerlendirmesi için bkz. **Manavgat,** 2014, s. 46-51; **Kandemir,** s. 445 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1402 vd.; **Küçükgüngör,** s. 335-346; **Eroğlu,** 2015, s. 585 vd.; **Odman Boztosun,** s. 64-69.
Bağımsızlığın güçlendirilmesine yönelik alternatif öneriler için bkz. **Kandemir,** s. 359-364.

226 KYİ 4.3.7. no.lu ilke: *…a) (Değişik. Seri: IV, No: 60 sayılı Tebliğ ile) Şirket, şirketin ilişkili taraflarından biri veya şirket sermayesinde doğrudan veya dolaylı olarak %5 veya daha fazla paya sahip hissedarların yönetim veya sermaye bakımından ilişkili olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımları arasında, son beş yıl içinde, doğrudan veya dolaylı önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam, sermaye veya önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmamış olması,*
b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimini, derecelendirilmesini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmamış ve yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olması,
c) Son beş yıl içerisinde, şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde ortak, çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması,
d) Yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise sermayede sahip olduğu payın oranının %1'den fazla olmaması ve bu payların imtiyazlı olmaması,
e) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması,
f) (Değişik. Seri: IV, No: 60 sayılı Tebliğ ile) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla üniversite öğretim üyeleri hariç, kamu kurum ve kuruluşlarında üye olarak seçildikten sonra tam zamanlı çalışmıyor olması,
g) Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması,
h) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ortakları arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması.

ilke). Anılan ilkelerden hareketle, bağımsızlık vasfı, *"üyenin şirket veya iştirakleri tarafından istihdam edilmemesini ve önemli ekonomik, aile veya diğer bağlarla şirket veya yönetimiyle yakından ilişkili olmamayı"*[227] ifade eder.

Halka açık anonim şirketler bakımından alınacak kritik kararlar ve işlemlerde, bağımsız üyelerin kararları değerli bulunmaktadır. Seçilecek kişinin şirketle menfaat ilişkisinde olmaması ve görevini etki altında kalmadan yapması hedeflenmiştir[228]. Bunu sağlamak için, icrai yetkilerinin var olmaması, şirket adına alınacak kararların sonuçlarından ve kişisel bağlarının yönetimden bağımsız olması gerekir[229]. Nitekim bağımsız üyelere ilişkin kriterler, ülkelerdeki düzenlemelere ve bunları yorumlayan doktrine göre farklılık arz etse de icracı üye olmama hususunda ittifak söz konusudur[230]. Dolayısıyla her bağımsız üye, icracı olmayan üyedir. Fakat her icracı üye, bağımsız üye değildir[231].

Bağımsız üyelerin sayıca çoğunlukta olduğu yönetim kurulları, kurumsal yönetimin doğru anlamda işleyişinde önemli bir unsur olarak görülür[232]. Bağımsız üyeler, yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz (KYİ 4.3.4. no.lu ilke). Görev süresi, üç yıla kadar olan bağımsız üyeler, seçilebilmesi için KYİ 4.3.6. no.lu ilkede yer alan kriterlerin tamamını karşılamak zorundadır. Bu kriterler çerçevesinde bağımsız yönetim kurulu üyeliği, ortaklıkla veya hâkim ortakla menfaat ilişkisi içerisinde olmamayı ifade eder.

Bağımsız üyelerin, SerPK, KYT ve KYİ'de düzenlenen yetkileri arasında, kararların icrasını önleme yetkisi, kamuyu aydınlatma yetkisi ve komitelerde yer alma

---

i) (Ek: Seri: IV, No: 57 sayılı Tebliğ ile) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması.

227 **Kandemir,** s. 438.

228 **Kalender,** 2017, s. 114; **Demir,** s. 94; **Özkorkut,** s. 196; **Ayan,** 2021, s. 72; **Küçükgüngör,** s. 335; **Odman Boztosun,** s. 61 ve 116; **Doğan,** s. 69; **Kandemir,** s. 439.

229 **Manavgat,** 2014, s. 41; **Ararat/Eroğlu,** s. 110 vd.

230 **Manavgat,** 2014, s. 42 ve 47; **Kandemir,** s. 438; **Eroğlu,** 2014, s. 54; **Küçükgüngör,** s. 160; **Ayan,** 2021, s. 69; **Kalender,** 2017, s. 114; **Gürbüz Usluel,** s. 375; **Odman Boztosun,** s. 64; **Özkorkut,** s. 183; **Üçışık/ Çelik,** s. 393.

231 **Odman Boztosun,** s. 64.

232 **Kara,** s. 3131; **Kalender,** 2017, s. 119; **Küçükgüngör,** s. 334.

yetkileri mevcuttur[233]. Hatta oluşturulacak komitelerin başkanı, bağımsız üyeler arasından seçilecektir (KYİ 4.5.3 no.lu ilke).

4. Komite ve Komisyonlar

Komite ve komisyon kelimeleri Fransızca kökenli olup, her iki kelime de TDK'ya göre *"alt kurul"* manasına gelmektedir[234]. TTK anlamında ise komite ve komisyon, yönetim kurulunun yönetimsel faaliyetlerini idare etmek için, ihtiyacı ölçüsünde konu dağılımına göre oluşturabileceği organizasyonlardır.

TTK md. 366/2 hükmü uyarınca yönetim kurulu, *"işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulatmak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar"* kurabilecektir. TTK md. 366/2 hükmünde sayılan hususların örnek kabilinden olduğu, yönetim kurulunun kendi alanında kalan her konuda komite ve komisyon oluşturabileceği, anlaşılmaktadır[235]. Gerçekten, ticari hayatta yönetim kurullarının her konuda komite ve komisyonlar kurduğu görülmektedir[236]. Halka açık olmayan şirketler açısından komite ve komisyonların kurulması, yönetim kurulunun içindeki bir iş bölümü çerçevesinde gerçekleşir. Aktif olarak görevlerini ifa ettikleri takdirde, yönetim kurulu için etkili bir profesyonel destek sağlarlar.

Komite ve komisyon üyeleri, istenilen sayıda yönetim kurulu içinden veya üçüncü kişilerden oluşabilir[237]. Bu serbestlik içinde tek kişinin tayininde de bir mâni yoktur[238]. Uygulamada genellikle konunun uzmanlarına göre görev dağılımı yapılmaya çalışılır. Örneğin, sosyal projeler için kurulan bir komitede sosyoloji veya

---

233 **Kara,** s. 3135 vd.; **Manavgat,** 2014, s. 73; **Ayan,** 2021, s. 81 vd.; **Küçükgüngör,** s. 373-376; **Kandemir,** s. 451-453.

234 **TDK:** https://sozluk.gov.tr/, (Erişim Tarihi: 22.02.2025).

235 **Eminoğlu,** 2014, s. 222.

236 Sosyal sorumluluk projeleri için oluşturulan komisyonlara örnek için bkz. https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1256319; https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1262866, (Erişim Tarihi: 23.03.2025). Zorunluluk arz etmeyen ve şirketin asıl işini kolaylaştırmayı hedeflemeyen bu tür komisyonlar daha çok şirketin halkla ilişkiler yönünü kuvvetlendirmek için tercih edilir. Bu yönde ayrıca bkz. **Kayıhan,** 2024, s. 230.

237 **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 402; Nr. 81; **Helvacı, Mehmet:** Yönetim Kurulunun Anonim Şirketi İdare ve Temsili, Özellikle Devredilemez Görev ve Yetkileri, Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2014, C.9, S 117-118, Mayıs-Haziran, s. 119-132, s. 121; **Kalender,** 2017, s. 129; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 478; **Seyis,** s. 78; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 535; **Soykan,** 2010, s. 2379; **Kalender,** s. 60; **Doğan,** s. 80.

238 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 478; Aksi görüşte olan yazarlarca komite ve komisyon terimleri en az iki kişiden oluşmasını zorunlu kılar. Bkz. **Eminoğlu,** 2014, s. 221.

psikoloji alanlarında uzman kişiler tercih edilebilirken, mali denetime ilişkin bir komitede mali uzmanlardan faydalanılabilecektir. Bahsi geçen uzmanlıklara yönetim kurulu üyeleri sahip olmasa dahi, çalışanların uzmanlık alanlarına göre komite ve komisyonlar organize edilebilecektir. Komite ve komisyonlar yönetim kurulu kararına bağlı olarak kurulurken, görev alanları, üye sayısı ve üyelerin nitelikleri, toplantı usul ve esasları ve raporlama işleyişi gibi detaylar da yine yönetim kurulunca karara bağlanacaktır[239]. Komite ve komisyonların görev ve çalışma esaslarına göre ayrı bir iç yönerge de düzenlenmesi mümkündür[240].

Komite ve komisyonların kurulması için herhangi bir yetki devrine ihtiyaç bulunmaz[241]. Zira bu organizasyonlar, yönetim kurulunun kararlarına hazırlık niteliğinde faaliyetler yürütürler. Ayrıca komiteler ve komisyonlar temsil yetkisini de haiz değildir[242]. Bu sebeple, esas sözleşmede komite ve komisyonların kurulmasına cevaz veren bir esas sözleşme hükmüne ihtiyaç bulunmamaktadır[243]. Aksine hangi komite ve komisyonların kurulacağına ilişkin esas sözleşmede hüküm bulunması, yönetim kuruluna müdahale niteliği taşır. Organizasyon özgürlüğü yönetim kuruluna ait olduğundan bu hususta genel kurulca karar verilmemelidir[244].

---

239 Örneğin; Koton Mağazacılık Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ'de kurulan komitelere ilişkin görev ve çalışma esasları için bkz. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://kurumsal.koton.com.tr/wp-content/uploads/2025/02/koton-denetim-komitesi-gorev-ve-calisma-esaslari.pdf; chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://kurumsal.koton.com.tr/wp-content/uploads/2025/02/koton-kurumsal-yonetim-komitesi-calisma-esaslari.pdf; chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://kurumsal.koton.com.tr/wp-content/uploads/2025/02/koton-riskin-erken-saptanmasi-komitesi-calisma-esaslari.pdf.pdf, (Erişim Tarihi: 23.03.2025).

240 Örneğin, Fenerbahçe Futbol AŞ'de kurulan komiteler için belirlenen görev ve çalışma esasları ayrı bir iç yönerge olarak karara bağlanmıştır. Bkz. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fenerbahce.org/getmedia/5db5ae9c-e24f-40df-8a3e-90b9f25d1738/SURDURULEBILIRLIK-KOMITESI-GOREV-VE-CALISMA-ESASLARI-IC-YONERGESI.pdf, (Erişim Tarihi: 23.03.2025).

241 **Yalçın Sırakaya,** s. 203; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 593; **Cenkci,** s. 35; **Ünal,** Yönetim, s. 70; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 402, Nr. 81.; **Seyis,** s. 75; **Çam,** s. 521; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 535; **Kalender,** s. 61; **Doğan,** s. 79.

242 **Atay,** s. 709.

243 **Ünal,** Yönetim, s. 69 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 479 vd.; **Yüce, Aydın Alber:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Kararlarının Butlanı, İstanbul 2015, s. 33; **Doğan,** s. 77; **Kalender,** 2017, s. 128; **Kalender,** s. 64; **Eminoğlu,** 2014, s. 222.

244 **Mağden Çamlı,** s. 214; **Seyis,** dn. 252, s. 75; **Kalender,** s. 64 vd.
Aksi görüşte olan *DOĞAN*, genel kurulca esas sözleşmede komite ve komisyonların tayin edilebileceğini ifade etmektedir. Bkz. **Doğan,** s. 78.

Komite ve komisyonlara yetki devri olmadığından sorumluluk da devredilmemektedir[245]. Yönetim yetkisine sahip olmayan komite ve komisyonlar, bu sebeple, kural olarak organ sıfatını haiz değildirler. Yetki devri yapıldığı takdirde, isimlerine komite ve komisyon denmesine bir engel yoksa da TTK md. 366/2 hükmünde düzenlenen nitelikte olmayacaklardır[246]. Başka bir deyişle görevlendirilen kişilerin yetkileri kullanarak hareket etmesi halinde, somut duruma göre fiilî organ olarak tespit edilmeleri mümkündür[247].

Komite ve komisyon kavramları için hangi amaç ve fonksiyon yönünden ayrıldığı TTK'da açıkça düzenlenmiş değildir. Kavramların kullanılma tercihi, organizasyon özgürlüğü bakımından yönetim kuruluna bırakılmış görünmektedir. Bununla birlikte, TTK md. 378 ve md. 398/4 hükümleri dikkate alındığında komitelerin süreklilik arz edecek şekilde çalışmasına yönelik olduğu yorumu yapılması mümkündür. Uygulamada da süre veya geçici amacı bildirilmeden, daimî şekilde çalışan birimlerin komite olarak anıldığı görülmektedir[248].

---

245 **Doğan,** s. 79; **Kara,** s. 3145; **Oran,** s. 190; **Seyis,** s. 75; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 402; Nr. 81; **Helvacı,** 2014, s. 121; **Bahtiyar,** 2020, s. 341; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 535; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 479; **Cenkci,** s. 35; **Kalender,** s. 61; **Eminoğlu,** 2014, s. 222.

246 **Oran,** s. 190; **Seyis,** s. 123.
Komite ve komisyonlara TTK md. 367 kapsamında yetki verilebileceği, ancak bunun için yönetim yetkisi devredilmesine ilişkin koşulların yerine getirilmesi gerektiği yönünde bkz. **Akdağ Güney,** 2016, s. 132 vd.; **Kalender,** s. 134.

247 **Oran,** s. 190; **Helvacı,** 2014, s. 121; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 479 vd.
Örneğin, BankK md. 51/2 uyarınca kurulan kredi komitesinin TTK md. 366 kapsamında bir komite değil, md. 367 kapsamında yetki devri yapılan bir organ olduğu yönünde bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 480; **Seyis,** dn. 253, s. 75. Banka kredi komitesinin *"sui generis bir devir"* olduğu yönünde bkz. **Koç, Himmet:** TTK m. 367 Kapsamında Banka Kredi Komitesinin Konumu ve Hukuki Niteliği, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C. 21, S. 3, Temmuz, s. 235-264, s. 259.

248 Örneğin Fenerbahçe Futbol AŞ, yönetim kurulu komitelerinin, *"Denetim Komitesi", "Riskin Erken Saptanması Komitesi", "Kurumsal Yönetim Komitesi"* ve *"Sürdürülebilirlik Komitesi"* olduğunu Kamuoyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) bildirmiştir. Söz konusu bildirimde, komite üyelerinin kimlerden oluştuğu ile komite başkan ve üyelerine ücret ödenmeyeceği belirtilmiştir. Bkz. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fenerbahce.org/getmedia/4d62c2e6-b820-4adc-b6ed-bd00410908a7/20241101-Yonetim-Kurulu-Komite-uyelerinin-secilmesi-hk.pdf, (Erişim Tarihi: 11.02.2025).
Akbank AŞ ise yönetim kurulu komitelerinin, "*Denetim Komitesi", "Kredi Komitesi", "Kurumsal Yönetim Komitesi"* ve *"Üst Düzey Risk Komitesi"* olduğunu ilan etmiş ve komitelerin kuruluş amaçlarını, hangi üyelerden oluştuğu ile toplanma sıklıklarını bildirmiştir. Bkz. https://www.akbankinvestorrelations.com/tr/kurumsal-yonetim/liste/Yonetim-kurulu-komiteleri/543/1166/0, (Erişim Tarihi: 11.02.2025).

Komisyonların ise daha çok, geçici ve spesifik olarak belirlenen konu ile alakalı çalışan bir çalışma grubu olduğu ifade edilmektedir[249]. Şu hâlde, komisyonlar, her şirkette güncel ihtiyaçları karşılamak için her zaman kurulabilir ve görevleri ifa edildiğinde veya öngörülen süre dolduğunda kaldırılabilir[250]. Örneğin, iç denetimden sorumlu komite, daimî olarak çalışmak üzere öngörülürken, şirkette kronikleşen tedarik sorunun nedenlerini araştıracak ve çözüm önerileri sunacak bir komisyon geçici olarak tesis edilebilir[251].

Komite ve komisyonların süreklilik arz ettiği takdirde, yönetim şemasında gösterilmesi yerinde olacaktır[252]. Bunlarda görevli kişilerin görev süresi ise yönetim kurulunun görev süresine bağlıdır[253]. Her yönetim kurulu göreve geldiğinde, komite ve komisyonlarda çalışan kişilerin görevlerinin devamına veya görevlerini sona erdirmeye karar vermeye yetkilidir.

Yönetim kuruluna yardımcı olmak maksadıyla kurulan komite ve komisyonların kurulması TTK kapsamında şirketlerin büyüklüğüne ve ihtiyacına bırakılmış olduğundan, bu anlamda zorunlu değil, ihtiyari nitelik taşırlar[254]. Oysa, halka açık şirketler için zorunluk arz eden komite ve komisyonlar ayrı bir öneme sahiptir. Halka açık anonim şirketler bakımından, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen Denetimden Sorumlu Komite, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi oluşturulması zorunludur[255] (KYİ 4.5.1 no.lu ilke). Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir ve kamuya açıklanır (KYİ 4.5.2 no.lu ilke). Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi

---

249 **Kara,** s. 3145; **Seyis**, s. 74; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1266.

250 **Çam,** s. 522; **Seyis**, s. 74; **Kara,** s. 3145; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 535; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1266.

251 Başka örnekler için bkz. **Kara,** s. 3145.

252 **Akdağ Güney,** 2016, s. 132; **Seyis,** dn. 257, s. 76 vd.

253 **Kalender,** s. 63.

254 **Kalender,** s. 67; **Seyis,** s. 77.
Fakat yönetim kurulunun üst yönetim ile üst gözetim görevleri ve özen borcu kapsamında sorumluluğu doğuracak haller bakımından komite ve komisyonların kurulması pratikte zorunluluk arz edebilir. Bu yönde bkz. **Oran,** s. 78 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 149; **Kalender,** s. 67 ve dn. 175; **Seyis,** s. 78 vd.

255 Anılan komiteler hakkında ayrıntılı açıklamalar için bkz. **Kara,** s. 3148 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 402 vd.; **Doğan,** s. 87-111; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1270-1275; **Ay Kaplan,** s. 136-139 ve 166-169; **Kalender,** s. 71-75; **Özatlan,** s. 279-300; **Aksoy,** s. 64-68.

oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir (KYİ 4.5.1 no.lu ilke).

KYİ düzenlemelerine göre komitelerin en az iki üyeden oluşması gerekir. İki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur (KYİ 4.5.3 no.lu ilke). Komite üyelerinin KYİ gereğince, belirli uzmanlıklara sahip olması aranmaktadır. Örneğin denetimden sorumlu komite üyelerinden en az biri denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübeye sahip olmalıdır (KYİ 4.3.10 no.lu ilke).

Komitelerde alınacak kararlar, yönetim kurulu açısından karar verilecek işlemler bakımından hazırlık işlemleri işlevini sağlayacaktır[256]. İcracı olmayan üyelerin sayıca üstün olduğu bu birimler, yönetim kuruluna yardımcı olduğu gibi şirket pay sahiplerinin de doğru şekilde bilgilendirilmelerini sağlar. Bu suretle, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına katkıda bulunur[257].

II. ABD HUKUKUNA GÖRE ANONİM ŞİRKETİN YÖNETİM KURULU

A. ABD Hukuk Kaynaklarına Genel Bakış ile ABD Açısından Karşılaştırılan Mevzuat Seçimi

1. ABD Hukukunun Kaynaklarına Genel Bakış

ABD hukuku, Türk hukuku ile kıyaslandığında ilk ve en temel farklılık, devlet yapılanmasına ilişkindir. ABD, elli (50) eyaletten ve District of Columbia (D.C.) adlı federal bir bölgeden, Türkiye Cumhuriyeti ise üniter bir yapıdan oluşmaktadır. ABD, federal düzenlemelerin üstünlüğüne dayalı fakat federal hukuk dışında her eyaletin serbestçe kendi hukuk sistemini oluşturduğu bir hukuk düzenine sahip iken[258]; Türk hukuku, Kıta Avrupası hukuk sistemindedir. Devlet yapılanmasının bir yansıması

256 **Aksoy,** s. 64; **Kara,** s. 3146.
257 **Kalender,** s. 304; **Ayan,** 2021, s. 67; **Paslı,** s. 329; **Kara,** s. 3145 vd.; **Aksoy,** s. 64.
258 **Steenken, Beau/Tina M. Brooks:** Sources of American Law An Introduction to Legal Research, Eighth Edition, Published by CALI eLangdell Press 2024, s. 3 vd.

olarak, iki ülkenin rejimindeki farklılık dahi iki ülkenin hukuk sistemlerini başkalaştırmaktadır[259].

ABD hukukunda birincil ve ikincil olmak üzere iki temel yasal kaynak vardır. Birincil hukuk kaynakları, ABD anayasası, kanunlar, yönetmelik ve emirler ile *common law*'dır (içtihat hukuku). İkincil yasal kaynaklar[260], hukuk inceleme dergileri, Amerikan hukuk raporları, hukuk ansiklopedileridir[261]. ABD Anayasası ülkenin en üstün yasasını temsil etmekte olup, federal bir üstünlük kuralı uygulanmaktadır. Ayrıca federal yasal kaynakların eyalet yasal kaynaklarından daha fazla ağırlık taşıdığı genel bir hiyerarşi mevcuttur. Standart otorite hiyerarşisine göre[262] federale ait anayasa, kanunlar, yönetmelik, kural ve davalar, genellikle eyaletlerinkinin üstündedir[263]. ABD'deki herhangi bir bölgesel yer için, bir araştırmacının tamamen farklı iki yasal düzenleme setine bakması gerekebilir. Çünkü hem federal hem de eyalet kanunu aynı bölgede geçerli olacaktır. ABDli hukukçular dahi bir konuya federal veya eyalet kanunun uygulanacağı konusunda araştırma yapmak durumundadırlar[264].

Hukuk kaynaklarının hem federal hem de eyalet düzeyinde ikili olarak var olduğu düalizm kavramı, gücün kısmen merkezden uzaklaştırılması gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Düalizmin, tıpkı ABD'nin kurulduğu dönemde İngiltere'de olduğu gibi, merkezi bir otorite kaynağının aşırı güçlü hale gelmemesi için daha fazla avantaj sağladığı düşünülür[265].

---

259 Nitekim ABD'de federalizmin bir gereği olarak egemenliğin kullanım yetkisinin federal hükümet ile eyalet hükümetleri arasında paylaşımı, yargı yetkisinin kullanımının da bu çerçevede pay edilmesi ile ikili bir adalet sisteminin (dual-court system) oluşmasının da nedenidir. Oysa üniter yapıdaki Türkiye'de yargı yetkisi de tektir. Aynı yönde bkz. **İmregün, Oğuz:** Amerikan Ortaklıklar Hukukunun Ana Hatları, İstanbul 1968, s. 1.

260 İkincil kaynaklar, okuyucunun yararına hukukun yorumunu ve analizini sağlayan metinlerdir. İkincil kaynaklar çeşitli biçimlerde gelir. Genel veya ayrıntılı olabilirler, belirli bir yargı alanını kapsayabilirler ve çok çeşitli kitlelere yönelik olarak yazılmışlardır. Bkz. **Steenken/ Brooks,** s. 162. Avukatlar ikincil otoritelere atıfta bulunabilirken, mahkemeler ikincil otoritelerin birincil otoriteler kadar ikna edici ağırlığa sahip olduğunu düşünmez. Bkz. **Steenken/ Brooks,** s. 14.

261 **Steenken/ Brooks,** s. 14; **Kim, Jasper:** American Law 101: An Easy Primer on the U.S. Legal System, Chicago 2014, s. 13.

262 Hangi kanunun üstün tutulacağı meselesi, ABDli hukukçular tarafından "otorite hiyerarşisi" olarak tanımlanır. Bkz. **Steenken/ Brooks,** s. 13 vd.

263 **Steenken/ Brooks,** s. 6; **Kim,** s. 13.

264 **Steenken/ Brooks,** s. 6; **Kim,** s. 14.

265 **Kim,** s. 14; **Steenken/ Brooks,** s. 22.

ABD dünyanın en gelişmiş yargı sistemlerinden birine sahip olması ile ünlü olup; bu sistem, İngiliz hukuk sistemi *common law* mirasının bir parçasıdır. İngiliz *common law* sistemi, ABD'nin İngiltere'den bağımsızlığını kazanmasının ardından, ABD hukuk sisteminin de kaynağı olmuştur[266]. *Common law* sistemi; sosyal, ekonomik ve politik tarihinin yanı sıra, hukukunun temellerinin de feodal sistem ve olaylarından kaynaklandığı İngiltere'deki kökeni ve gelişimi ile ilişkilidir. Bu sistemin bir yönü, anlaşmazlıkların çözümünün tamamen yerel düzeyde gerçekleştirilmesi, her bölgenin bağımsız olarak ve diğerlerinin ne yaptığından habersiz hareket etmesidir[267]. *Common law,* ABD Anayasası, mahkeme kararları, tüzükler, yeniden düzenlemeler, kararnameler, incelemeler ve çeşitli diğer kurallar ve düzenlemeler tarafından desteklenmektedir[268]. Mevzuatın belirli bir duruma doğrudan uygulanabildiği durumlarda, mahkemeler kararlarını metne uygun olarak vermek zorundadır[269]. Ancak herhangi bir soru veya şüphenin ortaya çıktığı durumlarda, kanun ihlalini en aza indirgemek için örf ve âdet hukuku ve mahkemelerde maksimum otoritenin korunması önceliklendirilerek kanunun dar yorumlanması gerekir[270]. Bu sisteme istikrar ve süreklilik kazandıran "emsal" doktrinidir[271]. Mahkemeler kararlarını, yargı görüşleri olarak yayınlar ve bu görüşler daha sonra kalıcı yasal düzenlemeler oluşturmak için emsal görevi görür. Yayımlandıktan sonra yargı görüşleri, daha sonraki mahkemeler için emsal teşkil eder. Bu nedenle görüşler, ABD hukukunun bir parçası haline gelen yasal kurallara dönüşür[272].

---

266 **Kim,** s. 11; **Steenken/ Brooks,** s. 206.

267 İngiltere'de mahkeme sisteminin bu şekilde büyümesi ve sağlamlaşması, kronolojik olarak parlamentonun evriminden çok daha önce gerçekleşmiştir. Yasama organının kanun yapma işlevi önem kazandıktan sonra, mahkemeler ile yasama organı arasında derin bir rekabetin yaşandığı aşamalar yaşanmıştır. Bir parlamento kanununun mahkemeler tarafından uygulanması gerektiğinde, her kanun, doğası gereği, halkın haklarının korunmasını içeren *common law* alanına bir tecavüz niteliğindeydi. Bkz. **Dainow, Joseph:** The Civil Law and the Common Law: Some Points of Comparison, The American Journal of Comparative Law 1967, Vol. 15, No. 3, s. 419-435, s. 422.

268 **Kim,** s. 11.

269 *Common law* sisteminin geçerli olduğu ülkelerde de mevzuat vardır. Bu mevzuatla ilgili ilk dikkat çekici özellik, kanunların genellikle genel ilkeler açısından formüle edilmemesi, bunun yerine önemli ölçüde ayrıntılı olarak belirtilen belirli olgu durumlarını kontrol etmeyi amaçlayan belirli kurallardan oluşmasıdır. ABD'de genel düzenlemelerin yapılması noktasında bazı önemli istisnalar olmuştur ve bunun bir kodifikasyon hareketinin başlangıcı olup olmadığı da tartışılmıştır. Bkz. **Dainow,** s. 426.

270 **Dainow,** s. 422.

271 **Dainow,** s. 425.

272 **Steenken/ Brooks,** s. 78.

Common law sisteminde, bir noktaya karar verildikten sonra aynı problem için aynı sonuca varılması gerekir. Hâkim, daha önceki emsal kararı takip etmek zorundadır. Yeni bir durum önceki bir davaya benziyor, ancak tam olarak aynı değilse o zaman, hâkimin önünde iki olasılık vardır. Eğer aynı çözüme ulaşmanın sosyal açıdan arzu edilen bir sonuç olacağını hissederse önceki kuralı uygulayabilir. Fakat hâkim aksini düşünürse, önceki kararı, ayırabilir ve uygulanmasını sınırlayarak, kontrol ettiği spesifik olayın dışında bırakabilir. Olağanüstü durumlarda, mahkeme, daha önceki bir davayı hatalı olarak kabul edebilir ve onu reddedebilir. Böylece söz konusu ihtilaf için yeni bir emsal teşkil edebilir. Bu tekniklerin ilki olan, emsali takip ederek kuralı uygulamak, ilgili tarafların makul bir şekilde korunması ve hukukun istikrarını ve sürekliliğini sağlamıştır. Son iki teknik, yani ayırarak ve yeni karara hükmetme, esnekliğe yer açmış ve yeni koşullara uyum sağlamaya izin vermiştir. Kısaca, *common law*'ın gelişiminde odak noktası, hâkim olmuştur[273]. Bahsedilmesi gereken diğer bir konu ise, hukuktan ayrı ve ona ek olan, "hakkaniyet" olarak bilinen sistemin gelişimidir. Zor durumlara çare bulmak, yeni prosedürler oluşturmak ve her türlü yeni sorunu çözmek için, oluşturulan Kançılarya Mahkemesi, zamanla önemli bir yan ve bağımsız hukuk organı haline gelmiştir[274].

2. Genel Olarak ABD Şirketler Hukuku Düzenlemeleri ve Karşılaştırılan Kanun Seçimi

Türk hukukunun şirketlere ilişkin düzenlemelerindeki yeknesaklığına karşın, ABD'nin federal yapısı nedeniyle şirketler hukuku düzenlemeleri eyaletler arasında dahi farklılık göstermektedir.

---

273 **Dainow,** s. 425.
Mahkemelerin tutumu yalnızca metinlerin liberal ve kapsamlı yorumlanmasından ibaret değildir. Tamamen yeni türden davalarda bile, hukuk mahkemeleri genellikle yeni kararlarının temeli olarak bir şekilde kullanabilecekleri bir kanun metni ve onun altında yatan ilkeleri ararlar. Bkz. **Dainow,** s. 426.
ABD'de *common law* sistemi açısından temel gerekçe, tutarlılık ve benzer davaların mahkemeler tarafından nasıl sonuçlandırılabileceğinin daha fazla öngörülebilir olmasıdır. Ancak, faydalarla birlikte dezavantajlar da gelir. *Common law* sisteminde dezavantaj, her bir anlaşmazlığı vaka bazında ele alma çabasında mahkemelere ve hakimlere verilen daha az yargısal takdir yetkisidir. Bkz. **Kim,** s. 18.

274 **Dainow,** s. 422 vd.

ABD şirketler hukukunda, kuruluş yeri[275] teorisi benimsendiği ve böylece her şirkete kurulduğu eyaletteki hukuk uygulandığı için eyaletler arasında şirketler hukuku alanında tercih edilme yarışı yaşanmaktadır. Zira ABD anayasasına uymak koşuluyla her bir eyalet, kendi maddi ve usul kanunlarını çıkarabilmekte ve farklı düzenlemeler yapabilmektedir. Her eyaletin farklı hukukî düzenlemeleri olduğu gibi, bazı konularda her eyalette yürürlükte olan federal düzenlemeler de mevcuttur. Her eyalet; kendi sınırları içerisinde yasama, yürütme ve yargı yetkisini haizdir. Tek bir federal hükümet olmasına rağmen, elli eyaletin her biri kendi kanunlarını çıkarır. Haliyle elli bir (51) sayısının bile ABD hukuk sistemine katkıda bulunan kanun setlerini tanımlamak için çok küçük bir sayı olduğu belirtilir[276]. Dolayısıyla dar anlamda "ABD şirketler hukuku" yoktur.

Eyaletler arasında farklı hukukî uygulamaların ve düzenlemelerin varlığı, eyaletler arasında hukukun ve rekabetin gelişmesi açısından önem teşkil etmektedir[277]. Eyaletler arasındaki hukukî düzenleme yarışında, New Jersey Eyaleti şirketler hukuku alanında önde giderken, Delaware Eyaleti, New Jersey Eyaleti şirketler hukukunu kodifiye etmiş ve sonrasında New Jersey'nin şirketler hukukunu daraltmıştır. Bunun neticesinde 1923'ten itibaren Delaware Eyaleti şirketler hukuku, en avantajlı şirketler hukuku haline gelmesiyle, ABD şirketler hukuku yarışının kazananı olmuştur. Böylece

---

275 ABD'de bir şirketin genellikle birçok konuda ikametgâh hukuku tarafından yönetildiği kabul edilir. Bu kavram, şirketin kuruluş yerinde geçerli olan hukuka atıfta bulunur. Ancak, sözleşme yapmak, haksız fiil işlemek gibi hem bireyler hem de şirketler tarafından gerçekleştirilebilen eylemleri ayırmak gerekebilir. Kuruluş yeri teorisinin pratikteki yerinin en büyük avantajlarından biri kesinliğidir. Bir şirketin nerede şirketleştiğini keşfetmek nispeten basit bir konudur. Bkz. **Drury, Robert R.:** The Regulation and Recognition of Foreign Corporations: Responses to the "Delaware Syndrome", The Cambridge Law Journal 1998, Mar., Vol. 57, No. 1, Mar., s. 165-194, s. 168 ve 170.
Ancak söz konusu şirketin birkaç farklı eyalette iş yaptığı ve faaliyetler yürüttüğü durumlarda, yerel eyalet kanunları belirli faaliyetlerin kuruluş eyaletinin kanunu yerine bu yerel kanuna tabi olacağını öngörebilir. İstisnai özellik gösteren somut olaylar hakkında mahkeme kararları için ayrıca bkz. **Drury,** s. 170 vd.

276 Zira Columbia Bölgesi, diğer federal bölgeler gibi kendi kanunlarını çıkarır. Dahası, "Yerli Bağımlı Milletler" olarak Amerikan Yerli kabileleri de sınırlı bir egemenlik biçimine sahiptir. Bkz. **Steenken/ Brooks,** s. 6.

277 Şirketler hukuku sıklıkla düzenleyici rekabetin şekillendirdiği bir alan olarak görülür. Bu görüşe göre, eyaletler (özellikle de uzun zamandır lider olan Delaware), popüler olmayan kurallar benimserse şirketlerin başka bir yargı bölgesine gidebileceği tehdidiyle karşılaşır. Rekabetin maddi kuralları şekillendirmedeki önemi tartışmasızdır. Bkz. **Frankenreiter, Jens:** The Other Delaware Effect Washington University in St. Louis Legal Studies Research Paper Series 2025, No. 25-03-11, March, s. 1-58, s. 3.

neredeyse fiilî olarak ABD şirketler hukuku haline gelmiştir[278]. Zira Fortune 500'de yer alan büyük ABD'li şirketlerin %67'sinden fazlası, Delaware Eyaleti şirketler hukukuna tabi olmayı tercih etmiştir[279].

1950 yılında Amerikan Barolar Birliği (ABA) Şirketler, Bankacılık ve Ticaret Hukuku Bölümü'nün Şirketler Hukuku Komitesi (ABA Komite), Model Ticari Şirketler Yasasını (Model Kanun veya MCBA) kabul etmiştir. MCBA nin hazırlanmasının amacı, devletin şirket kanunlarını güncel tutmak ve iş dünyasının ve hukuk camiasının mevcut taleplerine yanıt vermek için dinamik bir model sağlamaktır. Bu sebeple Model Kanun, sürekli bir revizyon halinde olmuştur. Bu durum, Komite'nin 1984 yılında Gözden Geçirilmiş Model Ticari Şirketler Kanunu'nu (RMCBA: Revize Edilmiş Model Kanun veya Revize Edilmiş MCBA) kabul etmesi için bir ivme sağlamıştır. ABA Komite, RMCBA[280]'nin, kendi şirket tüzüklerini revize eden eyalet yasama organları için uygun bir rehber olmasını amaçlamıştır[281].

Vergi kolaylıkları ve daha liberal uygulamaları tercih eden hâkimlere sahip olması sebebiyle Delaware Eyaleti'nin şirketler hukuku yaygın gözükmesine rağmen;

---

278 *"Delaware Eyaleti, ABD ve uluslararası şirketler için önde gelen bir yerleşim yeridir. 1.000.000'dan fazla şirket, Delaware'i kuruluş yeri olarak seçmiştir. Fortune 500'ün %66'sından fazlası Delaware'de kurulmuştur.*
Şirketler, Delaware'i tek bir sebepten değil, şirketleşme hizmetlerinin eksiksiz bir paketini sunduğumuz için seçmektedir. Delaware Genel Şirketler Hukuku, ülkedeki en gelişmiş ve esnek şirket kuruluş kanunudur. Delaware Şansölye Mahkemesi, modern ABD şirket dava hukukunun çoğunu yazmış, 225 yıldan daha eski, benzersiz bir ticaret mahkemesidir. Delaware Eyalet Hükümeti, iş dostudur ve erişilebilirdir. Eyalet Şirketler Bölümü, son teknoloji bir verimlilikle çalışır ve personelimiz, müşterilere, avukatlara, kayıtlı acentelere ve diğerlerine hızlı, samimi ve profesyonel hizmet sunar. Bu faktörlerin hepsi, Delaware'i dünya çapındaki şirketler için birinci sınıf bir kanuni yuva haline getirmeye katkıda bulunmuştur."
Bkz. **Delaware Eyaleti Şirketler Bölümü resmî sitesi:** https://corp.delaware.gov/aboutagency/, (Erişim Tarihi: 11.04.2025).

279 2023 yılında Fortune 500 şirketlerinin yaklaşık %67,6'sının, Delaware Eyaleti'nin tercih ettiği ve şirketlerin yerleşim yeri tercihinde eyaletin liderliğini sürdürdüğü yönünde bkz. **Delaware Eyaleti Şirketler Bölümü resmî sitesi:** https://corp.delaware.gov/stats/, (Erişim Tarihi: 11.04.2025).
Bainbridge, Stephen M.: Corporate Law (Concepts and Insights), Foundation Press, 4th Press, 2020, s. 10.
Nitekim Delaware şirketler hukukunun ABD'de yarattığı bu etki "*Delaware Sendromu*" veya "*Delaware Etkisi*" olarak nitelendirilmiştir. Bkz. **Drury,** s. 167.
Delaware' in bu denli tercih ediliyor olmasının sebepleri; hukukî sorunları güvenle yanıtlayıp, yorumlayan büyük bir içtihat sisteminin olması, büyük ölçüde şirket hukukuna ayrılmış ayrı bir mahkemesi olması, mahkeme şansölyelerinin şirketler hukuku alanındaki önemli uzmanlıklarının bulunması ve kararların hızlı verilme eğilimidir. Bkz. **Bainbridge,** s.10.

280 Eldeki çalışmada RMBCA kullanılmış olmasına karşın, kullanım yaygınlığı nedeniyle güncel kanun için MBCA terimi kullanılmıştır.

281 **D'Ambrosio, Thomas A.:** The Duty of Care and the Duty of Loyalty in the Revised Model Business Corporation Act 1987, 40 Vanderbilt Law Review 663, s.663-664.

ABA tarafından hazırlanan MCBA ile ortak bir anonim şirketler hukuku meydana getirmeye çalışılmaktadır. Anılan kanun, birçok eyalet tarafından kabul edilerek, eyaletlerin kendi iç hukukuna aktarılmış durumdadır. Bugün hâlâ büyük sermaye şirketlerinin çoğunlukla Delaware hukukuna tabi olmasına karşın, elli eyaletten otuz altısı MCBA'yı benimsemiştir[282].

MCBA, bir yandan Delaware şirketler hukukuna çok benzerken[283], diğer yandan orada bulunmayan özgün düzenlemeler barındırmakta ve Delaware hukukunda bulunmayan alternatif çözümler sunabilmektedir. Nitekim Delaware hukukunun tercih edilmesi yönündeki azalan eğilim de kabul edilmektedir[284]. MCBA'in özgün ve kaliteli bir kodifikasyon çalışması olarak şirketler hukuku düzenlemelerini yeknesaklaştırma gayreti ve şimdiden Delaware şirketler hukukuna da öncülük eden iyileştirmelere neden olduğundan[285], çalışmada Delaware şirketler hukuku yerine

---

282 Eyaletlerin çoğunluğu, MBCA'yı kendi eyalet yasalarının temeli olarak kabul etmiş olsa da bu eyaletlerin her biri MBCA'nın bazı hükümlerini değiştirmiştir. Hangi eyaletin hangi maddeleri değiştirdiği tablosu güncellenerek ABA tarafından paylaşılmaktadır. Bkz. **ABA:** chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/business_law/mbca-resource-center-page-documents/corporate-laws-mbca-resource-centerlist-of-mbca-enactments-by-states.pdf, (Erişim Tarihi: 16.02.2024).

283 **Olson, John F./Briggs, Aaron K.:** The Model Business Corporation Act And Corporate Governance: An Enabling Statute Moves Toward Normative Standards, Law and Contemporary Problems 2011, The Model Business Corporation Act at Sixty, Vol. 74, No. 1, Winter, s. 31-43, s. 31.

284 Delaware'in sıklıkla tarihsel olarak tercih edilen şirketleşme eyaleti olduğu varsayılır; çünkü şirketlere esas sözleşme ve yönetmelikler aracılığıyla kanuni yükümlülüklerini özelleştirme konusunda önemli bir esneklik sağlar. Ancak son yıllarda çeşitli mahkeme kararları ve kanunlaşma girişimleri, bu esnekliği hem genişletmiş hem de kısıtlamıştır. Söz konusu durum, Delaware'de şirketleşmenin devam eden arzu edilirliğinin sorgulanmasına yol açmıştır. Bkz. **Frankenreiter,** s. 12. Delaware mahkemeleri veya kanun organları, yönetim gücünü sınırlayan zorunlu kurallar benimsemeyi düşündüklerinde, eleştirmenler, şirketlerin eyaleti terk etme tehdidini bu tür reformlara karşı temel bir argüman olarak öne sürmektedir. Bkz. **Frankenreiter,** s. 3.
Nitekim ABD mahkemelerinde, "Delaware Sendromu" ile ilgili birtakım sorunlar çıkmış ve buna karşı koymak için adımlar atmak zorunda kalınmıştır. Bir eyalette şirketleşmiş (genellikle Delaware), ancak işlerinin ve faaliyetlerinin tamamını veya neredeyse tamamını başka bir eyalette yürüten sözde "sahte yabancı" şirketlerin varlığı halinde geçerli farklı kurallar uygulanmaya başlanmıştır. Bu sorun, yalnız ABD'de değil, Delaware'de kurulmuş olup, Avrupa'da faaliyet gösteren şirketler bakımından da Avrupa mahkemelerinde problemlere yol açmıştır. Bu nedenle mahkemeler, şirketlere hangi hukuku uygulamaları gerektiği hususunda hukukî teorileri ele almaya başlamıştır. Bkz. **Drury,** s. 167-183.
"Delaware Etkisi"nin zaman içinde ekonomik açıdan önemli firmalar için kaybolduğu yönünde bkz. **Subramanian, Guhan:** The Disappearing Delaware Effect, Journal of Law, Economics, & Organization 2004, Vol. 20, No. 1, s. 32-59, s. 32-33.

285 Deneyimli şirket avukatlarından oluşan seçilmiş bir komitenin çalışması sayesinde, MBCA, ABD şirketler hukukuna ve Delaware hukukunun gelişimine büyük katkılarda bulunmuştur. Delaware de MBCA'ya katkıda bulunmuş ve bu karşılıklı katkıların ABD şirketler hukuku üzerinde beklenmedik ama olumlu bir etkisi olmuştur. Bkz**. Gorris, Jeffrey M./ Hamermesh, Lawrence A. / Strine Jr., Leo E.:** Delaware Corporate Law And The Model Business

MCBA düzenlemeleri esas alınacaktır[286]. Fakat iki mevzuat açısından çalışmamızın konusu kapsamında belirgin bir fark olmadığı da söylenebilecektir. Nitekim çeşitlilik olmasına rağmen, birçok eyalet düzenlemeleri belirli standartlaştırılmış düzenlemelere dayanmaktadır[287].

B. Anonim Şirket Türlerine Genel Bakış

ABD'de, farklı şirket türleri için farklı şirketler hukuku bulunmaktadır[288]. Şirketler hukukunda yapılan değişiklikler, girişimcilerin ve şirketlerin kullanımına açık çok çeşitli kuruluş türlerinin ortaya çıkmasıyla sonuçlanmıştır. Her bir eyalet, kanunları ile kendi yetki çevresinde, seçtiği şirket türlerini tanımakta özgürdür[289].

Anonim şirket kanuni olarak düzenlenen, ticari işletmenin en eski biçimlerinden biridir. Anonim şirketler, her eyaletin kanunlarına göre mevcut olup, ticari işletmenin en yaygın ve gelişmiş şeklidir.

ABD hükümetinin şirket rehberine göre kâr elde etme, vergilendirme sistemi, kişisel sorumluluklar ve şirketin kanuni gerekliliklerine göre anonim şirketler şu şekilde sınırlandırılmaktadır[290]: *S Corporation, C Corporation, B (Benefit) Corporation, Nonprofit Corporation* (Kâr amacı gütmeyen kuruluş), Cooperative

---

Corporation Act: A Study In Symbiosis, Law and Contemporary Problems 2011, Vol. 74, Vol. 1, Winter, s. 107-120, s. 108.
Hatta 2005 sonrası revizyonlarla, MBCA'nin Delaware kanunlarının öne geçtiği yönünde bkz. **Olson/Briggs,** s. 31.

286 MBCA ile Delaware hukukunun genel karşılaştırması için bkz. **Dooley, Michael P./ Goldman, Michael D.:** Some Comparisons Between the Model Business Corporation Act and the Delaware General Corporation Law, The Business Lawyer 2001, Vol. 56, No. 2, February, s. 737-766, s. 739-764.

287 **Kim,** s. 14.

288 **Wells, Harwell:** The Rise of the Close Corporation and the Making of Corporation Law. Berkeley Business Law Journal 2008, Vol. 5, Temple University Legal Studies Research Paper No. 2008-65, s. 1-60, s. 4.

289 Seçtiği şirket türlerine göre, eyaletlerin şirketler için öngördüğü dosyalama gereklilikleri farklılık gösterir. Bunlar genel olarak; mevcut şirket yetkilileri, iş merkezi, kayıtlı temsilci vb. hakkında bilgileri içerir. Bkz. **Gordon, M. Jason:** Understanding Business Entities for Entrepreneurs and Managers, 2016, https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:RZyeVzB2LkAJ:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0,5, (Erişim Tarihi: 05.04.2024), s. 69.

290 ABD eyaletlerinde yaygın olarak kullanılan şirket tipleri, rehber olarak hükümetin resmi internet sitesinde yayınlanmaktadır. Bkz. https://www.sba.gov/business-guide/launch-your-business/choose-business-structure, (Erişim Tarihi: 04.05.2024).
ABD Gelir İdaresi (IRS: Internal Revenue Service:) tarafından şirket yapılarına dair bilgiler için bkz. https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/business-structures, (Erişim Tarihi: 04.05.2024).

(Kooperatif). Sayılan şirketlerin amacı, yükümlülükleri[291], ortakların mali sorumlulukları ve vergisel olarak detaylandırılan bu sınıflandırmalar, çalışmamızın konusu dışında kalmaktadır. Öte yandan Türk şirketler yapısı ile karşılaştırılabilir olduğundan bir ayrım üzerinde durulmak gerekir. ABD ticaret piyasası şirketleri daha çok, *closely-held / close corporation* ve *publicly-held-/public corporation* olarak kategorize eder. Esasında bu kategorizasyon, şirketin türü ile ilgili olmayıp, şirketin sınıflandırılması veya tanımlayıcı özelliği ile ilintilidir.

"Close corporation", "*kapalı"* olarak tabir edilen, halka açık olmayan şirketleri tanımlar. Daha modern anlamıyla, *"closely-held"* terimi kullanılmaktadır[292]. *Closely held* tipi şirketlere yönelik 1900lü yılların ilk yarısına kadar ABD'de herhangi bir düzenleme mevcut değildir[293]. Ancak ticari hayatın aktörlerince[294] kullanılan sözleşmeler ve mahkeme süreçleri *closel-held corporation*'lar için yeni bir *common law* üretmiştir[295]. *Closely-held corporation*'lar için *common law*'ın geliştirilmesinden

---

291 Kurumsal yönetimle ilgili formalitelerin miktarı, işin büyüklüğüyle birlikte artar. Örneğin, büyük C tipi anonim şirketlerinin işlerini sürdürmek için kapsamlı gereklilikler (toplantılar, oylama gereklilikleri, vb.) bulunur. "*Closely-held corporation"* için kapsamlı gerekliliklere yönelik özel muafiyetlere sahiptir. Bkz. **Gordon,** s. 68.

292 *"Close corporation"* terimi, 1835 yılına kadar var olan İngiliz yerel yönetim kanunda ortaya çıkmıştır. İngiltere'de orta çağdan kalma oligarşik yapılı "*close corporation*" lar, bir kasaba veya şehri yöneten belediye şirketiydi. 1835 yılında Belediye Şirketleri Kanunu ile kaldırılmış olsa da bu terim, ABD'de varlığını sürdürmüştür. 19. yüzyılın büyük bölümünde bu terim, herhangi bir tüzel kişiliği belirtmek için kullanılmıştır. Ancak yüzyılın sonuna doğru, sadece birkaç pay sahibi olan ve şirket yönetiminde de yer alan, yakında tutulan "*closely-held corporation"* için kullanılmaya başlanmıştır. Bkz. **Wells,** s. 12.

293 O dönemde şirketlere ilişkin tüm düzenlemeler, sorumluluğun yönetim kuruluna verildiği ve pay sahiplerinin onları seçmek dışında rolü olmadığı büyük şirketler için tasarlanmıştır. Tüzel kişilik kazanabilecek diğer türdeki işletmelere pek yer verilmemiştir. Bkz. **Wells,** s. 4. Bu nedenle, diğer alternatif yapılanma, *partnership* denilen ortaklıktır. Ne var ki *partnership* geçicidir. Çünkü herhangi bir ortak tarafından talep üzerine feshedilebilmektedir. Her hâlükârda bir ortağın ölümü üzerine sona ermektedir. Ortaklık için herhangi bir ortağın eylemi, tüm ortakları bağlamaktadır. Kolayca feshedilebilen bir ortaklığın sermaye toplaması daha zordur. Daha önemlisi ortaklar, ortaklığın borçlarından bireysel olarak sorumludur. Anonim şirket formunun da dezavantajları mevcuttur. Özellikle, ilk dönemlerde ortaklığa örgütsel esneklik tanınmamıştır. Mahkemeler, bir dönem sıklıkla, şirket esas sözleşmesinin yapısal ve yönetimsel gereklilikleri olan yasal normlara sıkı olarak uymasını gerekli kılmıştır. Bunlardan en önemlisi ise şirketin yönetimi için sorumluluğun yönetim kuruluna verilmesidir. Anılan koşullar, başkalarıyla birleşerek bir şirket kurmak isteyen, ancak örneğin, kendilerine daha fazla koruma sağlamak veya yönetim kurulunun gücünü önemli ölçüde sınırlamak isteyen iş insanları için o dönemde çok az seçenek bırakmıştır. *Partnership* ve *closely-held corporation* karşılaştırması için bkz. **Wells,** s. 16 vd.

294 Kanun koyucular ve hakimler, yine şirket hukukunun yaratıcıları olarak mevcuttur, ancak onlara başka aktör grupları da katılır: *closel-held corporation* ortakları. Bkz. **Wells,** s. 60.

295 **Melvin Aron Eisenberg:** The Structure of Corporation Law Source: Columbia Law Review, 1989, Vol. 89, No. 7, Contractual Freedom in Corporate Law, Nov., s. 1461-1525, s. 1464.

sonra, kanun koyucular, bu şirketlerin özel anlaşmalarını yasal zemine oturtmak için şirket mevzuatlarını değiştirmişlerdir[296].

Kategorinin karşı tarafında "*public corporation*" yani halka açık şirketler yer alır. Büyük çaplı kabul edilen bu şirketler, 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkıp hızla benzeri görülmemiş bir ekonomik güce sahip olarak büyümüş ve endüstri sektörlerine hâkim olmuşlardır. Birçok büyük şirketin ayırt edici özelliği, payların dağılmış olmasıyla, mülkiyet sahipliğinin kontrolden ayrılmasıdır[297]. Bu da *public corporation* denilen *halka açık şirketi* ortaya çıkarmıştır.

Public corporation'da şirketlerin pay mülkiyeti, ülke genelinde dağılmış binlerce pay sahibinde olsa da gerçek güç, yönetme gücü olan kişilerdedir. Nitekim yirminci yüzyıl şirketler hukukunun büyük kısmı, halka açık büyük şirketlere ve özellikle mülkiyetin kontrolünden ayrılmasıyla oluşan yeni tür ilişkilere odaklanmıştır. Odak konusu ise sıklıkla, yönetim kurulu, *officer*'lar, yasal farklı paydaşlar ile pay sahipleri arasındaki ilişkilerin dengelenmesine yöneliktir[298].

Closely-held corporation, genellikle halka açık şirketten (*public corporation*) daha küçüktür, ancak ekonomik büyüklük her zaman belirleyici değildir[299]. *Closely-held corporation* daha az geleneksel bir kurumsal yapıya sahiptir. Yaygın kısıtlamalar arasında pay sahiplerinin sayısı, pay sınıfları ve kısıtlamaları yer alır. Bu şirketlerin ardındaki temel fayda, kurumsal formalitelerin azaltılmasıdır. Örneğin MCBA gibi birçok eyalet kanunu, bir yönetim kuruluna sahip olma gerekliliğini ortadan kaldırmaktadır. Pay sahiplerinin yönetime ve karar alma süreçlerine katılmalarına izin verilmektedir. Pay sahiplerinin toplantı yapmasına gerek yoktur. Eyalet kuralları

---

296 Ticari hayatın aktörleri, uygulamada kendi çözümlerini üreterek, aralarında sözleşme yaparak örgütlenmişlerdir. Uygulamada böylesi sözleşmeler yaygın olmasına rağmen, mahkemelerce şirket hukukunun yasal normlarından çok uzaklaşıldığında, sözleşmelerin geçersiz sayıldığı olmuştur. Süreç içinde *closely held corporation*'lar için tasarlanmış bir dizi sözleşme ve daha sonra mahkemelerin onayladığı veya onaylamadığı bir dönem yaşanmıştır. Bkz. **Wells,** s. 40.

297 **Wells,** s. 13.

298 **Wells,** s. 13 vd.

299 Ayrıca 2009 yılındaki bir araştırmaya göre ABD'deki şirketlerin büyük çoğunluğu *closely-held corporation*'dır. Anılan yıla ilişkin veriler, yedi milyon şirket vergisi beyanında bulunulduğunu ve bunların yalnızca yaklaşık sekiz bininin *public corporation* olduğunu göstermektedir. *Closely-held corporation*'lar ekonomi için de hayati öneme sahiptir. Özel sektör çıktısının %51'ini üretir ve iş gücünün %52'sini istihdam ederler. Bkz. **Nagar, Venky / Petroni, Kathy Ruby / Wolfenzon, Daniel:** Governance Problems in Closely-Held Corporations, The Journal of Financial and Quantitative Analysis 2011, Vol. 46, No. 4, August s. 943-966 s, 944.

değişiklik gösterse de payların halka açık alım satımı genellikle yasaktır[300]. O nedenle *closely-held corporation* hakkındaki standart araştırmalar, bu şirketi, genellikle payları menkul kıymetler piyasasında işlem görmeyen bir şirket olarak tanımlar[301]. Halka açık şirketler, binlerce pay sahibi tarafından satın alınabilir, bu nedenle payların serbestçe devredilebilmesi normdur ve zaten amaç budur. Ancak, *closel-held corporation*'lar genellikle birbirlerini iyi tanıyan ve şirkette birlikte çalışan kişiler tarafından oluşturulur; bu nedenle, *closely-held corporation* pay sahipleri, pay transferinde kısıtlamalar arayacaklardır. Net olan husus, *closel-held corporation*'ların sahiplik ve kontrolün ayrılmasından zarar görmemesidir. *Closely-held corporation*'ların yalnızca birkaç sahibi vardır ve bunlar genellikle yöneticileridir[302]. ABD'li akademisyenler, bu sahiplik ve kontrol birliğini *closely-held corporation*'ların ayırt edici özelliği olarak belirlemiştir[303]. Şirketin hisselerinde servetlerinin önemli bir yüzdesi olan ve bu hisseleri halka açık bir piyasada satamayan pay sahipleri, şirketin yönetiminde aktif olmak için güçlü bir teşvike sahiptir. *Closely-held corporation*'lar, *public corporation*'lardan farklı organizasyonel ve yönetimsel sorunlarla karşı karşıyadır[304]. Ne var ki *closely-held corporation*'larda kontrol eden ve azınlık pay sahibi arasındaki yönetim sorunlarını incelemedeki temel zorluk, veri eksikliğidir. Bazı düzenlenen endüstriler hariç, *closely-held corporation*'lar kamuoyuna çok az bilgi duyurur[305].

---

300 **Gordon,** s. 74; https://www.sba.gov/business-guide/launch-your-business/choose-business-structure, (Erişim Tarihi: 04.04.2025).

301 **Wells,** s. 14.

302 *Closely-held corporation*'lar bir görüşe göre şu unsurlarla tanımlanır: i) Az sayıda pay sahibi; ii) Şirket payları için hazır bir pazarın olmaması ve iii) Önemli oranda çoğunluk pay sahibinin şirketin yönetimi, yönlendirmelerine ve faaliyetlerine katılımı. Bkz. **Nagar/ Petroni/ Wolfenzon,** s. 944, dn. 2.

303 **Wells,** s. 14.

304 Akademisyenler ve mahkemelerce, *closely-held corporation*'lardaki temel kurumsal yönetim sorunlarının, kontrol sahibi pay sahibi tarafından azınlık pay sahiplerinin sıkıştırılması olduğu savunulmaktadır. Bkz. **Nagar/ Petroni/ Wolfenzon,** s. 944; **Douglas K. Moll:** Of Donahue And Fiduciary Duty: Much Ado About . . . ?, Western New England Law Review 2011, Vol:33, Issue: 2, Article:9, s. 471-496, s. 471 ve 478 vd.
Bkz. **Nagar/ Petroni/ Wolfenzon,** s. 944.
Massachusetts Yüksek Mahkemesi'nin, 02.05.1975 tarihli, Donahue v. Rodd Elektrotip Şirketi, New England, Inc. Kararı, Nr. 589: *"Şirket biçimi (Closely-held corporation), pay sahipleri için yukarıda belirtilen avantajları sağlasa da (sınırlı sorumluluk, süreklilik vb.), çoğunluk pay sahiplerine, azınlık pay sahiplerine baskı yapma veya dezavantaj sağlama fırsatı da sağlar. Azınlık, çoğunluğun kullanabileceği "dondurma" adı verilen çeşitli baskıcı araçlara karşı savunmasızdır. Genel olarak bkz. Not, Azınlık Hissedarlarını Dondurma, 74 Harv. L. Rev. 1630 (1961)."* Bkz. https://case-law.vlex.com/vid/donahue-v-rodd-electrotype-890031477, (Erişim Tarihi: 09.04.2025).

305 **Nagar/ Petroni/ Wolfenzon,** s. 944 vd.

C. Anonim Şirketin Organları

MCBA'e göre kurulan bir anonim şirkette, şirketi ortaya çıkaran asıl unsur, pay sahipleri (*shareholders*)'dir. Türk hukukunda "genel kurul" olarak anılan kavramın karşılığı olan pay sahipleri, şirket yönetmeliğinde aksi belirtilmediği sürece her yıl toplanır. Toplantılar, aksi belirtilmediği müddetçe şirket merkezinde yahut yönetim kurulunun kararı üzerine uzaktan iletişim yöntemiyle yapılır (MCBA, Sec. 7.01). Halka açık olmayan şirketler ile ve az sayıda ortağa sahip pek çok şirkette, pay sahiplerinin yazılı onayı olması veya herhangi bir itiraz veya eylemde bulunulmadığı takdirde düzenli olarak yıllık toplantılar düzenlenmemesi mümkündür. Zira, yıllık toplantının yapılmamasının, herhangi bir kurumsal eylemin geçerliliğini etkilemeyeceği açıkça hüküm altına alınmıştır {MCBA, Sec. 7.01 (c)}.

MCBA Sec. 8.01(a) uyarınca, yönetim kurulu, geleneksel yönetim biçimidir. MCBA'ya göre, yalnızca *public corporation*'lar için yönetim kurulu organı zorunludur. ABD'deki ticaret hayatının çeşitliliği ve gelişimine bağlı olarak yönetimi ve pay sahipliği farklı olan şirketlere yönelik olarak MCBA, yönetim örgütüne ilişkin farklı alternatifler sunmaktadır.

Buna göre, *Closely-held corporation*'lar, MCBA Sec. 7.32'nin gerekliliklerini karşılayan bir sözleşmeyle yönetim kurulundan vazgeçerek işletmenin belirli ihtiyaçlarını karşılamak için şirketin yönetimini yapılandırabilir[306]. Sözleşmenin geçerli olabilmesi için şirket pay sahiplerinin tümünün kabulü şarttır. Yönetim örgütüne dair bu ayrıcalık, *closely-held corporation*'ların zaman içinde uygulama ile kazandıkları *common law* statüsü ve ardından gelen mevzuat değişikliklerinden ileri gelir. Diğer yandan MCBA Sec. 7.32 kapsamında bir sözleşme yapılmadığı ve bir sözleşmede aksi belirtilmedikçe, tüm kurumsal yetkiler, yönetim kurulu tarafından veya onun yetkisi altında kullanılacaktır {MCBA, Sec. 8.01 (b)}.

306 Pay sahipleri, bahsi geçen hüküm kapsamındaki bir sözleşme ile yönetim kurulunun yetkilerini başkalarına da devredilebilirler. Tüm pay sahiplerinin Sec. 7.32 uyarınca yapılacak yönetim kurulu yetkilerinin sınırlandırılması veya devredilmesi, Sec. 7.32(a)(1)'den (a)(7)'ye kadar sayılan şartları sağlamasına bağlıdır. Ayrıca sözleşme, Sec. 7.32(a)(8) uyarınca kamu politikasına aykırı olmamalıdır. Herhangi bir sınırlama, örneğin, yönetim kurulu üyelerinin davranış standartlarına ilişkin Sec. 8.30'un gerekliliklerine tutarsız olmamalı veya yöneticilerin şirkete karşı görevlerini yerine getirmelerini başka şekilde engellememelidir. Bkz. MBCA Sec. 8.01' in resmi yorumu.

D. Anonim Şirketin Organları Arasındaki İlişki

Halka açık şirketlerde *(public Corporation)* pay sahipliği ile yönetim birbirinden tamamen ayrılmıştır. Pay sahipleri, pay senetlerine sahip olmaları yoluyla şirkete "sahiptirler", fakat yönetme yetkisi, yönetim kuruluna seçilen yöneticilere verilmiştir.

MCBA Sec. 8.01 (b) uyarınca, şirketin iş ve işlemleri, yönetim kurulu tarafından veya kurulun yönlendirmesi altında yönetilecek ve kurulun gözetimine tabi olacaktır. Hükmün resmi yorumuna göre, yönetim kuruluna şirketin işlerini denetleme ve yönlendirme yetkisi ve sorumluluğunun verilmesi, şirketin genel kurulun kontrolünden ayrılmasına izin verir. Yönetim kuruluna geniş yetki ve sorumluluk verilmiştir. Bunun, genel kurul tarafından seçilen yöneticilerin yalnızca onların iradesini yerine getiren vekil olarak görev yaptığı anlayışının reddi anlamına geldiği ifade edilmektedir[307]. Zira yönetim kurulu, pay sahiplerinin vekili değil, şirketin "emanetçileri" olarak hareket eder[308]. Bu husus, yalnızca onları seçenlerin çıkarlarını değil, pay sahipleri de dahil olmak üzere "şirketin en iyi çıkarlarına" hizmet etmeleri gerektiği anlamına gelir[309].

MCBA Sec. 8.01(b)'in resmi yorumundaki ifadelerden açıkça, yönetim kuruluna, genel kurulun kontrolünden bağımsız bir yetki ve kontrol alanı tanındığı ve yönetim kurulunun, genel kurulun iradesine bağlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle pay sahiplerinin çoğunluğu onaylamasa bile, şirketi yönetmek için kendi yetkisi dahilinde hareket edebilir.

---

307 Yönetim kuruluna yönetim yetkisi veren şirket kanunlarının lafzı, bir organın şirket adına hareket etme yetkisinin kaynağı olarak görülmüştür. Bu durum yönetim kurulunun, kurumsal organların vekalet hukukundan tamamen kopmalarını sağlamıştır. Böylelikle hem yetkileri hem de yükümlülükleri vekalet hukukuna göre modellenmiştir. Ancak bir yandan kurumsal yönetimin gerçeklerine uyacak şekilde uyarlanmış ve yeni geliştirilmiş bir hukuk kümesinden türetilmiştir. Bunun adına ise organ hukuku denmektedir. Organ hukuku, vekalet hukukundan en çok emanet görevlerine ilişkin muamelesinde farklılık göstermektedir. Bkz. **Aviram, Amitai:** Officers' Fiduciary Duties and the Nature of Corporate Organs, University of Illinois Law Review 2013, Illinois Public Law and Legal Theory Research Paper No. 13-49 Vol. 2013, No. 3, s. 762-784, s. 769.

308 **Eisenberg,** 1989, s. 1462; **Johnson, Lymon P.Q./ Millon, David:** Recalling Why Corporate Officers are Fiduciaries, William & Mary Law Review 2005, Vol: 46, No:5, s. 1597- 1653, s. 1605 vd.

309 **Pinto,** s. 265.

Öte yandan genel kurulun yönetim kurulunun üstünde olmadığı, yönetim kurulunun sorumluluğunun kime karşı olduğunun belirlenmesinde de kendisini göstermektedir. Kanuni model, yönetim kurulu ve *officer*'lara yönetme yetkisi verirken, pay sahiplerine, yatırımlarını koruma ve yöneticilerin performansını izleme olanağı sağlar[310]. MCBA Sec. 17.04(a)'da yönetim kurulunun her üyesinin, görevlerini yerine getirirken kanunda tanımlanan kamu yararını veya faydalarını gözeteceği ifade edilmiştir. Ayrıca sürdürülebilir bir şekilde, genel olarak pay sahiplerinin çıkarlarına ek olarak, etkilenen ölçüde, paydaşların[311] bilinen ayrı çıkarlarını da göz önünde bulunduracaktır. Yönetim kurulunun sorumluluğunun yalnızca ve doğrudan genel kurula karşı olmadığının anılan suretle ifade edilmesiyle genel kurulun, yönetim kurulunun hiyerarşik olarak üzerinde kabul edilmediği anlaşılmaktadır.

E. Yönetim Kurulu Organizasyon Modeli

MCBA hükümlerinde ABD şirketleri için kural olarak tekli organizasyon modeli benimsenmiş olup; ayrıca bir gözetim kurulu öngörülmemiştir. Öyle ki ABD anonim şirket yapılanması, tekli yönetim kurulu organizasyon modelinin bilinen en klasik örneğini teşkil etmektedir. Şirket yapılanmasında, gözetim kurulu öngörülmemiş, gözetim ve denetim görevi, yönetim ve idare ile sorumlu olan yönetim kurulunun sorumluluğuna bırakılmıştır. Kural olarak, şirketteki iş ve ilişkiler, yönetim kurulunun "yönetiminde ve gözetimine tabi olarak" yönetilir[312]. Buna göre, yönetim kurulunun rolü, iki temel bileşeni içerir: karar verme ve gözetim işlevi. Genellikle belirli bir zamanda alınan eylemi kapsayan karar verme işlevinin aksine, MCBA Sec.

310 **Pinto,** s. 265.

311 Paydaş olarak tanımlanan bu kişiler ise sınırlı sayıda olmayıp genel olarak; 1) Şirketin, bağlı ortaklıklarının ve tedarikçilerinin çalışanları ve iş güçleri; 2) Müşteriler; 3) Şirketin, yan kuruluşlarının veya tedarikçilerinin ofislerinin veya tesislerinin bulundukları dahil olmak üzere topluluklar ve toplum 4) Yerel ve küresel çevre olduğu kabul edilmektedir. Bkz. MBCA Sec. 17.04. (b)'nin resmi yorumu.

312 MBCA Sec. 8.01' nin resmi yorumu.

8.01(b) kapsamındaki gözetim işlevi, şirketin işlerinin ve ilişkilerinin belirli bir süre boyunca sürekli olarak[313] izlenmesini içerir[314].

Klasik "*board*" sistemine rağmen, şirketlerdeki denetimsizliğin yol açtığı skandalların ardından ABD yönetim kurulunun, model olarak olmasa da fonksiyon olarak iki kademeli modelini yansıtmaya başladığı kabul edilmektedir. Yönetim kurulunun hesap verebilirlik sorununa verilen baskın cevap ise bağımsız üyelerin, yönetimi izlemesi olmuştur[315]. Federal düzeyde SOX ve geçerli borsa listeleme standartları, halka açık şirketlerin yalnızca bağımsız yöneticilerden oluşan bazı komitelere sahip olmasını gerektirir. Federal kurallar, "kontrol edilen şirketlerde" (*controlled companies*)[316] yönetici bağımsızlığına yönelik daha gevşek bir yaklaşım benimser. Bu şirketler, hala bağımsız denetim komitesi gerekliliklerine tabi olsa da yöneticilerinin çoğunluğunun bağımsız olması gerekmez. SOX'un kabul edilmesinin ardından yönetim kurulundaki denetim ve gözetim standartlarının yükseltilmesi, ABD şirketlerinin yönetim kurulunun boyutunun ve uzmanlığının artmasına yol açmıştır. Yükseltilmiş bu standartlar, yönetim kurullarının sorumluluklarını; sayısı, uzmanlığı ve sorumluluğu giderek artan zorunlu komitelere devretmesini gerektirmiştir[317].

Bağımsız üyeler, ABD yönetim kurullarının önemli bir parçasını oluşturur[318]. Gözetime ilişkin artan yükümlülükler sonucu komitelerin yükselişi, denetim hususunda uzmanlık bilgisine sahip olmayan diğer kurul üyelerini önemli bir şekilde

---

313 Somut durumun özellikleri kusurlu davranışın tespitinde her zaman belirleyicidir. Mahkemeler tarafından genel olarak, gözetimin sürekli olarak yerine getirilmesinde başarısızlığı içeren kusurlu davranış, kısa süreli bir dikkat dağılması veya geçici bir kesintiden ibaret değildir. Aranan kusur daha çok, bir yönetim kurulu üyesinin dikkatini ayırma konusunda sürekli ihmalkarlığı ve görevden çekilmesi olarak nitelendirilmiştir. Şüpheler ortaya çıktığında soruşturma yapma ihtiyacı da gözetim fonksiyonunun bir parçasıdır. Bu soruşturma ihtiyacı, devam eden gözetimin bir bileşeni olmayıp, süregelen aktif ihtiyatı gerektirmez. Yüksek miktarda parayı zimmete geçirme veya önemli stok eksikliklerinin ortaya çıkması gibi yalnızca maddi önem taşıyan somut deliller ve koşullar ortaya çıktığında soruşturma yapma ihtiyacı ortaya çıkar. Bkz. MBCA Sec. 8.31' in resmi yorumu.

314 MBCA Sec. 8.30' un resmi yorumu.

315 **Shu-Acquaye, Florence:** The Independent Board of Directors and Governance in the United States: Where is This Heading?, Whittier Law 2006, Review 27, No. 3, Spring, 725-754, s. 736.

316 Oylama gücünün %50'sinden fazlası bir birey, grup veya başka bir şirket tarafından tutulan bir şirket, "kontrol edilen şirket" olarak kabul edilir. Bkz. **SEC** resmi internet sitesi: https://www.sec.gov/files/rules/sro/nysemkt/2015/34-74209-ex5.pdf, (Erişim Tarihi: 31.03.2025).

317 **Bebchuk, Lucian A. / Hamdani, Assaf:** Independent Directors And Controlling Shareholders, University of Pennsylvania Law Review 2017, Vol. 165, No. 6, May, s. 1271-1315, s. 1281; **Pinto,** s. 265; **Shu-Acquaye,** s. 737 vd.

318 **Bebchuk/Hamdani,** s. 1280.

marjinalleştirmiştir. Çünkü komitelerdeki uzmanlık, yönetim kurulundaki bilgi akışına zarar vermekte ve tekli organizasyon modeline ait yönetim kurulunun temel avantajlarından birini köreltmektedir. Tüm bunlar, tek kademeli yönetim kurulunun temel avantajlarından bazılarını körelteceği endişesini oluşturmuştur. Bağımsız üyeler olmaksızın, icracı üyelerin ayrı yaptığı icra toplantılarının artışı, tek kademeli yönetim kurulunu, ikili sisteme yakınlaştırmaktadır. Tüm yönetim kurulunu kapsamayan ve ayrı yapılan bu toplantılar, yönetim kurulunun bütünlüğünü ve bilgi akışını sekteye uğratmakta olduğu yönünde eleştirilmektedir. Bu nedenle bazı yazarlar, bu şekilde ABD yönetim kurulunu, tekli organizasyon modeli yerine "*1,5 kurul modeli*" nin benimsendiği bir model olarak tanımlamaktadır. Buna göre; yönetim kurulunun denetleme görevleri, Alman modelindeki gibi yasal olarak ayrı olmasa da birleşik tek kademeli bir kuruldan temel olarak farklı bir noktaya evrilmiştir[319].

F. Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Yapısı

1. Yönetim Kurulunun Karar Alma Usulü

Yönetim kurulu, kurul olarak hareket eder ve geleneksel olarak toplantılarda, kural olarak çoğunluk oyu ile karar alır[320].

Esas sözleşme veya şirket yönetmeliği aksi yönde bir hüküm içermediği sürece, yönetim kurulunun düzenli toplantıları, toplantının tarihi, saati, yeri veya amacı bildirilmeden yapılabilir {MCBA, Sec. 8.22 (a)}. Yönetim kurulunun özel toplantıları ise toplantının tarihi, saati ve yeri hakkında en az iki gün önceden bildirimde bulunularak yapılır. Esas sözleşme veya şirket yönetmeliğinde daha uzun veya daha kısa toplantı zamanı öngörülmesi halinde, toplantı iki gün önceden bildirilme usulüyle yapılamaz. Esas sözleşme veya şirket yönetmeliği aksi yönde hüküm içermediği sürece, bildirimde özel toplantının amacının açıklanması gerekmez {MCBA, Sec. 8.22 (b)}.

Yönetim kurulu, toplantıları eyalet içinde veya dışında düzenleyebilir. Herhangi bir üye veya tüm üyeler, toplantı sırasında tüm yöneticilerin aynı anda birbirlerini duyabileceği herhangi bir iletişim aracını kullanarak yönetim kurulunun herhangi bir toplantısına katılabilir. Meğer ki şirket esas sözleşmesinde veya şirket

319 **Block/ Gerstner,** s. 50-51.
320 **Pinto,** s. 265.

yönetmeliğinde kısıtlanmış olsun. Bu şekilde bir toplantıya katılan bir yöneticinin, toplantıda şahsen hazır bulunduğu kabul edilir (MCBA, Sec. 8.20). Anılan hüküm, yönetim kurulu toplantılarının düzenlenmesi konusunda esneklik sağlar. Hüküm uyarınca, yönetim kurulu üyelerinin herhangi birinin, birkaçının veya tamamının hükümdeki koşulları sağlayan herhangi bir iletişim aracıyla katıldığı bir toplantı yasal gereklilikleri karşılayacaktır[321].

MCBA uyarınca yönetim kurulu tarafından alınması gereken karar, her üyenin alınacak kararı açıklayan bir muvafakatname imzalaması ve bunu şirkete teslim etmesi halinde toplantı yapılmadan gerçekleştirilebilir. Esas sözleşme veya şirket yönetmeliğinde yönetim kurulunun bir toplantıda bulunmasını gerektirmesi bu kuralın istisnasını teşkil eder {MCBA, Sec. 8.21 (a)}. Toplantı olmaksızın bu yolla karar alabilmek için oybirliği şarttır[322]. Şirkete teslim edilen muvafakatname, tüm üyelerin imzalarını teslim etmesine dek, yazılı olmak üzere iptal edilebilir {MCBA, Sec. 8.21 (b)}. Muvafakatname usulüyle alınan karar, yönetim kurulu toplantısında alınan bir eylemin etkisine sahiptir {MCBA, Sec. 8.21 (c)}.

2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi

Yönetim kurulu, esas sözleşmede veya şirket yönetmeliğinde belirlenen sayıda bir veya daha fazla kişiden oluşur {MCBA Sec. 8.03(a)}.

Esas sözleşme veya şirket yönetmeliğinde, yönetim kurulu üye sayısı bakımından sabit bir sayı veya minimum- maksimum bir sayı aralığı belirlenebilir. Ayrıca birden az olmamak üzere, sayısının yönetim kurulu veya pay sahipleri tarafından belirleneceği de öngörülebilir. Böylelikle şirketler, sayı hususunda genel kurul veya yönetim kurulundan birine karar verebilme yetkisini tanıdıktan sonra, üye sayısının şirketin ihtiyacına göre arttırılıp azaltılmasına müsaade edebilir[323]. Bu suretle

---

321 MBCA, Sec. 8.20 resmi yorumu.

322 MBCA, Sec. 8.21 resmi yorumu.

323 Borsada işlem gören çoğu şirketin yönetim kurullarında sekiz ile on iki arasında yönetim kurulu üyesi bulunur; Standard & Poor (S&P) tarafından belirlenen en büyük 500 ABD'li şirketteki ortalama yönetim kurulu üye sayısı 10,811'dir. Hem doktrin hem de uygulayıcılar arasındaki genel fikir birliği, yönetim kurulunun "gerekli beceri ve yeterlilikleri barındıracak kadar büyük, ancak yine de uyumu, esnekliği ve etkili katılımı teşvik etmeye yetecek kadar küçük olması" dır. Bkz. **Block/ Gerstner,** s. 7.
1935 yılından 2000 yılına kadar halka açık şirketler olarak varlığını sürdüren 81 firmayı ele alan bir araştırma uyarınca, yönetim kurulu büyüklüğünün zaman içinde bir kambur deseni göstermektedir. Buna göre yönetim kurulu üye sayısı, 1935 yılında ortalama 11 iken, 1960

MCBA hem yönetim kurulunun organizasyon esnekliğini hem de pay sahiplerinin korunmasını sağlamaktadır.

Genel kurul veya yönetim kurulu, yönetim kurulu üye sayısı sabitse bu sayıyı ya da belirlenen aralığı değiştirmek isterse düzenlendiği esas sözleşme veya şirket yönetmeliğinde değişiklik yapması gerekecektir. İlaveten, sayının sınırsız olması ya da tam tersine sınırsız olan sayı, sabit bir sayıya dönüştürmek istenirse de aynı usul izlenecektir[324]. Diğer taraftan, federal yönetimler, yönetim kurulu tarafından belirlenecek sayı, belirli sayıda üye, belirli bir aralıkta veya sınırsız büyüklükte bir büyüklük öngörebilir. Herhangi bir değişiklik, kanun koyucu federal hükümetin öngördüğü şekilde yapılacaktır. Kanun koyucu, yönetim kurulu tarafından değişikliğe izin verebilir veya tamamen veya kısmen herhangi bir değişikliğin yalnızca genel kurul tarafından yapılmasını gerektirebilir. Genel uygulama ise şirket yönetmeliğinde azami ve asgari bir sayı aralığının öngörülmesi, yönetim kurulunun belirlenen aralıktaki yönetim kurulu boyutunu değiştirmesine izin verilmesidir. Yönetim kurulu üyesi sayısında herhangi bir değişikliğin pay sahiplerince yapılması istendiği takdirde, uygun bir hükmün şirket esas sözleşmesi veya şirket yönetmeliğine dahil edilmesi gerekecektir[325].

Yönetim kurulu üyeleri, Sec. 7.04 ile Sec. 8.06 hükümleri istisna olmak üzere, kural olarak, ilk yıllık pay sahipleri toplantısında ve bundan sonraki her yıllık pay sahipleri toplantısında seçilir.

Yönetim kurulu üyelerinin seçimine dair ilk istisna, tüm pay sahiplerinin imzalaması kaydıyla toplantısız alınan genel kurul kararıdır. Bu durumda, genel kurul toplantısı yapılmaksızın, tüm pay sahiplerinin imzaladığı yazılı karar uyarınca, yönetim kurulu üyeleri, toplantı yapılmaksızın seçilebilecektir (MCBA Sec. 7.04).

MCBA Sec. 8.06 uyarınca ikinci istisna, esas sözleşmede yer verilecek bir hüküm ile yönetim kurulu üye sayısı, iki ya da üç gruba bölünerek seçilme sürelerinin

---

yılında 15'e çıkmış ve 2000 yılında ise 11'e düşmüştür. Bkz. **Adams, Renée B./Hermalin Benjamin E./Weisbach, Michael S.:** The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey, Journal of Economic Literature 2010, Vol. 48, No. 1 March, s. 58-107, s. 81.

324 MBCA Sec. 8.03 (b)' nin resmi yorumu.

325 MBCA Sec. 8.03 (b)' nin resmi yorumu.

kademeli olarak belirlenmesinin kararlaştırılabileceğidir. Buna göre her grup, toplamın yarısını veya üçte birini içerecek şekilde oluşacaktır. Birinci gruptaki yöneticilerin görev süreleri, seçildikten sonraki ilk yıllık pay sahipleri toplantısında sona erecektir. İkinci grubun görev süreleri, seçildikten sonraki ikinci yıllık pay sahipleri toplantısında ve varsa üçüncü grubun görev süreleri, üçüncü yıllık pay sahipleri toplantısında sona bulacaktır. Bundan sonra yapılan her yıllık genel kurul toplantısında, yönetim kurulu üyeleri, süreleri sona erenlerin yerine geçmek üzere, duruma göre iki veya üç yıllık bir süre için seçilecektir.

MCBA Sec. 8.02 (b) uyarınca, esas sözleşme veya şirket yönetmeliğinde, yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri belirlenebilir. Nitelikler, şirkete uygulandığı şekliyle makul ve kanuna uygun olmalıdır. Yönetim kurulu üyesi olmaya aday kişinin görüşlerine yönelik veya üye olarak görevlerini yerine getirme yeteneğini sınırlayan bir düzenlemeye, MCBA kapsamında izin verilmez. Bununla birlikte; belirli cezai, hukukî veya düzenleyici yaptırımlara veya adli işleme öncesinde ve hâlihazırda maruz kalınmaması yönetim kurulu üyesi olmak için şart koşulabilir.

Esas sözleşme veya şirket yönetmeliği aksini öngörmedikçe, bir yönetim kurulu üyesi, şirketin tabi olduğu eyaletin mukimi veya şirketin pay sahibi olması gerekmez {MCBA Sec. 8.02 (c)}.

Bir yönetim kurulu üyesinin aday gösterilmesinden önce belirlenen nitelikler, aday olacak kişi için geçerli olacaktır. Aday gösterilmeden sonra belirlenen yönetim kurulu üye adaylığı nitelikleri, mevcut adaylara uygulanmayacaktır {MCBA Sec. 8.02 (d)}.

Bir yönetim kurulu üyesi seçilmeden veya atanmadan önce belirlenen nitelikler yalnızca yönetim kurulu üyesi seçildiği an için geçerli olabileceği gibi, görev süresi boyunca da aranılabilir. Ancak bir yönetim kurulu üyesi seçildikten sonra belirlenen nitelikler, yönetim kurulu üyelerinin görev süresinin bitiminden önce o üye için geçerli olmayacaktır {MCBA Sec. 8.02 (e)}.

3. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Yönetim Kurulunun Kompozisyonu

a. Genel Olarak

Şirket yapısı, genel kurul (*Shareholders*) ve yönetim kurulu (B*oard*) üzerindedir. MCBA'nın yönetim kurulunu düzenleyen hükümlerinin açıklamalarında, yönetim kurulunun kurumsal yönetimin kalbi olarak kabul edildiği ifade edilmektedir[326]. Pay sahipleri; tüm kurumsal yetkileri kullanan ve şirketin iş ve ilişkilerini yöneten yönetim kurulu üyelerini seçer. Yönetim kurulu, başkalarına bu yetkileri kullandırabilir veya şirket yönetiminde başkalarını yönlendirebilir. Bu yönüyle yönetim kurulu, genel yönetim yetkisine sahiptir ve kurumsal işletmenin refahından sorumlu en merkezi organdır[327].

Büyük şirketlerin çöküşüne ve pay sahiplerinin yatırımlarında büyük kayıplara yol açan şirket skandallarının ardından, yönetim kurulunun rolü, daha önemli hale gelmiştir[328]. Yönetim kurullarının varlığı ve temel yapısı zaman içinde nispeten sabit kalırken, kurulların oluşturulma biçimleri ise değişmiştir[329].

Yönetim kurullarının ne yaptığı veya ne yapması gerektiği sorusu, modern akademik ve kurumsal yönetime dair araştırmaların merkezinde olmaya devam etmektedir. Yönetim kurullarının, şirketlerdeki rolleri ve etkileriyle ilgili tartışmalar, yönetim kurullarına kritik bir rol biçmektedir. Bu rolün, genel itibariyle icracı yöneticilerin eylemlerini pay sahiplerinin çıkarlarıyla uyumlu olmalarını sağlamak için izlemek ve yönetici fırsatçılığını dizginlemek olduğu ileri sürülmektedir[330]. Ayrıca yönetim kurullarının çoğunlukla *officer* kadrosuna tavsiye ve danışmanlık

---

326 MBCA, Sec. 8.01 (b) 'nin resmi yorumu.

327 **Johnson/ Millon,** s. 1607.

328 **Beshlawy, Hany El / Ardroumli, Sinan:** Board Dynamics And Decision-Making In Turbulent Times, Corporate Governance and Organizational Behavior Review 2021, Vol: 5, Issue: 1, s. 57-68, s. 58.

329 **Adams/Hermalin /Weisbach,** s. 81.

330 **Fama, Eugene F. / Jensen, Michael C.:** Separation of Ownership and Control, The Journal of Law & Economics, Vol. 26, No. 2, Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution 1983, June, s. 301-325, s. 306 vd. ve 313; **Gilson, Ronald J.:** Corporate Governance And Economic Efficiency: When Do Institutions Matter? Washington University Law Rewiev 1996, Vol: 74, Issue: 2, s. 327–345, s. 331; **Dalton, Dan R./ Hitt, Michael A. / Certo, S. Trevis / Dalton, Catherine M.:** The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation: Independence, Equity, and the Market for Corporate Control, The Academy of Management Annals 2007, Vol:1, December, s. 1-64, s. 2 vd.

yapmak suretiyle kritik kaynaklar temin ettiği savunulmaktadır[331]. Bir başka görüş ise ABD kurumsal yönetim perspektifinde, yönetim kurulunun danışma kurulundan, izleme kuruluna evrildiğini ileri sürmektedir[332]. Tüm bu görüşler, yönetim kurullarının nasıl işlediğini ve buna karşılık nasıl bir verimlilik elde ettiğini açıklamak için ileri sürülen teorilerin birer yansımasıdır[333]. Yönetim kurulunun evrimleşen fonksiyonları ise üyelerde çeşitlilik meydana getirmiştir.

ABD hukukuna ilişkin kurumsal yönetimden doğan birçok kavram, hukuk anlayışındaki farklılık sebebiyle, Kıta Avrupası hukuku kavramlarıyla tam olarak örtüşmemektedir[334]. Birçok kavramın dilimizde karşılığı ya yoktur ya da karşılığı olan kelime ile aynı anlama sahip değildir. Tercümesi yapılabilenler ise gerçek anlamı vermekten uzaktır. Bu farklılığın gerçek sebebinin hukuk sistemlerindeki başkalık değil, piyasa yapılarındaki farklılıklardan ileri geldiği de savunulmaktadır. Fakat sebebi her ne olursa olsun, kurumsal yönetim konusundaki iki ülke arasındaki kültür farklılığının mevcudiyeti konusunda tereddüt yoktur[335]. Bu nedenle, kavramların birçoğu için orijinal terimler kullanılmak durumunda kalınmıştır.

b. *Inside Director, Outside Director* ve *Affilited Director*

Üyeler arasında ilk ayrım, üyelerin şirkette çalışma durumuna göre *ouside director* (dışardan üye) ve *inside director* (içeriden üye) olarak ayrılmasıdır[336]. Genellikle, söz konusu şirketin tam zamanlı çalışanı olan bir üye, "*inside*" (içeriden)

---

331 **Hillman, Amy J. / Dalziel, Thomas:** Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives, The Academy of Management Review, 2003, Vol. 28, No. 3, Jul., s. 383-396, s. 384 ve 391.

332 **Gordon, Jeffrey N.:** The Rise of Independent Directors in the United States, 1950-2005: Of Shareholder Value and Stock Market Prices Stanford Law Review 2007, Vol. 59, No. 6, Apr., s. 1465-1568, s. 1510; **Eisenberg, Melvin Aron:** The Divergence of Standards of Conduct and Standards of Review The Divergence of Standards of Conduct and Standards of Review in Corporate Law in Corporate Law, 62 Fordham L. Review 1993, Vol. 62 Issue: 3, s. 437-468, s. 439.

333 **Boivie, Steven / Withers, Michael C. / Graffin, Scott D. / Corley, Kevin G.:** Corporate Directors' Implicit Theories Of The Roles And Duties Of Boards, Strategic Management Journal 2021, Wiley Blackwell, Vol. 42(9), September, s. 1662-1695, s. 1665.

334 **Küçükgüngör,** s. 84 vd.

335 Görüşler ve benzer açıklamalar için bkz. **Şehirli, Kübra:** Kurumsal Yönetim, Araştırma Raporu, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, S. XIV-4/55-3, 1999, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://spk.gov.tr/data/61e48fc71b41c60d1404d68a/0b83c2786caf124bbdd7e4d17469961d.pdf, Erişim Tarihi: 28.02.2024.

336 Gerek Türk hukukunda tam karşılığı olmadıkları gerekse de tercümelerinin uzun olmasından dolayı, Türk şirketlerinde kullanılmayan bu kavramları orijinal isimleriyle kullanacağız.

kabul edilirken, birincil işi şirkette olmayan bir üye, "*outside*" (dışarıdan) olarak kabul edilir[337].

Outside director olarak kabul edilmek için, yönetim kurulu üyesinin birincil istihdamı, yönetim kurulunda görev aldığı şirketten farklı bir organizasyonda olmalıdır[338]. *Outside* director'lar genellikle şirkete tam zamanlı bir istihdamı veya bağlılığı olmayan kişilerdir[339]. *Outside director,* genellikle bir yönetim kurulu için değerli olmalarını veya önemli bir seçmen kitlesini temsil etmelerini sağlayacak geçmişlere sahiptir[340]. *Outside director*'ların ağırlığı ve statüsü bu kişilerin genellikle iş dünyasında dolaşan kişiler olması sayesinde, şirketin imajına katkıda bulunur. Çünkü yönetim kurulu bütün olarak şirketin imajının bir parçası olarak kabul edildiğinden, üyelerinin kim olduğu önem arz eder[341]. Buna paralel olarak *outside director*'ların yönetim kuruluna aktif katılımcılar olarak daha fazla dahil olmaları önerilmektedir[342]. Vekâlet teorisi çerçevesinde[343], *outside director*'lar, genellikle yönetimi izleyen ve pay sahiplerinin servetinin en üst seviyeye çıkarılmasını sağlayan profesyonel hakemlerdir. Karar alma sürecinin, karar alma işlevi ve karar kontrol (izleme) işlevi olarak daha fazla ayrılmasıyla vekâlet sorunlarının en aza indirileceği öne sürülmektedir. Bu noktada izleme işlevi, *outside director*'ların sorumluluğundadır[344].

Inside director'lar, karar süreçlerine katıldıklarından, yönetimsel yeterlilik ve girişimlerin istenilen stratejik sonuca ulaşmalarını değerlendirmek için gerekli bilgilere erişebilirler. *Outside director*'lar, üst yönetimle açık ve kişisel bir ilişki sürdürmeyi tercih ettiklerinde dahi, şirket içi bilgi miktarı ve kalitesinden yoksun

337 **Adams/Hermalin /Weisbach,** s. 80; **Fich, Eliezer M.:** Are Some Outside Directors Better Than Others? Evidence from Director Appointments by Fortune 1000 Firms, The Journal of Business 2005, Vol. 78, No. 5, September, s. 1943-1972, s. 1949; **Peng, Mike W.:** Outside Directors and Firm Performance during Institutional Transitions, Strategic Management Journal 2004, Vol. 25, No. 5, May, s. 453-471, s. 454.

338 **Adams/Hermalin /Weisbach,** s. 82; **Shu-Acquaye,** s. 735, dn. 37; **Peng,** s. 454.

339 **Shu-Acquaye,** s. 735, dn. 37.

340 **Adams/Hermalin /Weisbach,** s. 82.

341 **Williamson, Oliver E.:** Corporate Boards of Directors: In Principle and in Practice, Journal of Law, Economics, & Organization 2008, Vol. 24, No. 2 Oct., s. 247-272, s. 252.

342 **Williamson,** s. 255.

343 Vekalet teorisi için bkz. 2. Bölüm, § 11, II.

344 **Peterson, Craig A. / Philpot James:** Roles Of Academic Directors On Us Fortune 500 Boards, Corporate Governance 2009, Vol. 9, No. 2, s. 202-215, s. 203; **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 7.

olabilirler. Dolayısıyla *inside director*'ları yönetim kuruluna dahil etmek, bilgi işleme sorunlarının üstesinden gelme ve dolayısıyla karar kontrolünün etkinliğini arttırma girişiminin bir ifadesidir[345]. *Inside director* ve/veya *affilited director*'lar tarafından domine edilen yönetim kurulları, gözetim konusunda daha zayıf kabul edilir. Ancak, tavsiye ve danışmanlık gibi kaynaklar sağlamada etkili olacağı var sayılmaktadır[346].

Affilited director'lar *outside director*' ın bir alt türüdür. *Outside director,* genellikle bağımsız üye olarak kabul edilir, ancak bir *outside director*'ın tanımına uyan bazı üyelerin bağımsızlığı şüphelidir. Bağımsızlığı şüpheli *outside director*'lar bazı çalışmalarda *"bağlı" (affiliated)* veya *"gri" (grey) yönetim kurulu üyeleri* (*directors*) olarak tabir edilen üçüncü bir kategoriye konur[347]. Örneğin, şirket dışından olup, şirketle ilişkisi olan finans uzmanı ve avukatlar bu kategoridedir[348]. Bu nedenle bazı yazarlara göre, bağımsızlık kriteri taşımayan *outside director*'lar, "*affiliated director*" (bağımlı yönetim kurulu üyesi) olarak kabul edilmeliyken, bağımsızlık kriteri taşıyanlar ise "*outside director*" olarak kabul edilmelidir[349].

c. Bağımsız Üye (*Independent Director*)

Enron ve Worldcom'daki skandallar, kurumsal yönetim üzerindeki kamu denetiminin önemli ölçüde artması ile sonuçlanmıştır. Skandallar sonrası kurumsal yönetim, halka açık şirketlerin yönetim kurullarının yapılanmalarına yönelik ilgiyi artırmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin geleneksel gözetim rolü, kurumsal yönetim araştırmaları tarafından daha iyi anlaşılmıştır[350]. Bu anlayışla, yönetim kurulları sayıca

---

345 **Baysinger, Barry/ Hoskisson, Robert E. :** The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy, The Academy of Management Review 1990, Vol. 15, No. 1, Jan., s. 72-87, s. 76 vd.; **Gordon,** 2007, s. 1469.
Bağımsız üye veya bir *outside director*'ın, şirketin faaliyetleri hakkında içeriden bilgi sahibi olan *inside director* kadar ayrıntılı bilgiye sahip olmasının beklenemeyeceği argümanı için bkz. **Shu-Acquaye,** s. 743, dn. 70.

346 **Hillman / Dalziel,** s. 385.

347 **Fich,** s. 1949; **Adams/Hermalin /Weisbach,** s. 80.

348 **Gordon,** 2007, s. 1468; **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 7; **Clarke, Donald C.:** Setting The Record Straight: Three Concepts Of The Independent Director, The George Washington University Law School Public Law And Legal Theory Working Paper 2006, No. 199, s. 1-29, s. 22.

349 **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 7.

350 **Peterson/ Philpot,** s. 202.

daha fazla, eskisine oranla daha fazla *outside director* barındırmış ve daha bağımsız hale gelmiştir[351].

Outside director ile bağımsız üye (*independent director*) kavramı birbirine karıştırılır, fakat *outside director,* her zaman bağımsızlık kriterini taşımayabilir. Bu bakımdan, bağımsızlık standardını karşılayıp karşılamadığına bakılmaksızın şirket çalışanı olmayan yönetim kurulu üyesi, *outside director* olarak kabul edilir[352].

SOX ve borsa {Örneğin, NYSE, National Association of Securities Dealers Automated Quotations (NASDAQ)} yönergelerinde bağımsız üyelere ilişkin özel düzenlemeler yer alır[353]. Buna göre denetim, tazminat ve aday gösterme/kurumsal yönetim komiteleri tamamen bağımsız yöneticilerden oluşmalı ve haliyle onlar tarafından yönetilmelidir[354]. Söz konusu gereklilik, pay sahiplerinin çıkarlarını korumak veya ilerletmek için bazı bağımsız izlemelerin gerekli olduğunu göstermektedir[355]. Söz konusu yönergeler, yönetim kurulunun diğer komiteleri örneğin, çevre ve kamu politikası, finans, birleşme ve satın alma, teknoloji vb. için geçerli değildir. Bunlar genellikle çok az öneme sahiptir; çünkü nispeten az sayıda şirket, bu komiteleri kurmuştur[356].

Bağımsız üye tanımı, düzenlenen kaynağa göre değişiklik arz eder[357]. Listeleme standartlarında, bağımsız bir üyenin niteliğine ilişkin farklı kurallar

---

351 **Beshlawy/ Ardroumli,** s. 57; **Linck, James S. /Netter, Jeffry M. /Yang, Tina:** The Determinants of Board Structure, Journal of Financial Economics 2008, No. 87, March, s. 308-328, s. 317.

352 **Clarke,** s. 20 vd ve dn. 84; **Shu-Acquaye,** s. 735, dn. 37; **Peng,** s. 454.

353 Esasında 1950-2005 döneminin çarpıcı unsurlarından biri, yöneticilerin bağımsızlığını artırmak ve geliştirmek için çeşitli mekanizmaların geliştirilmesidir. Bu mekanizmaların çoğunun başlangıcı, yönetim kurulunun izleme fonksiyonu için ön koşullar oluşturmaya çalışan 1970'lerin kurumsal yönetim reformu dalgasıdır. Gerçekten de bağımsız üye kavramı, kurumsal yönetim sözlüğüne ancak 1970'lerde izleme rolünü yerine getirebilecek yönetici türü olarak girmiştir. O zamana kadar ise yönetim kurulu, "*inside*" ve "*outside*" yöneticiler olarak ayrılmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığını destekleyen daha fazla gelişme, kurumsal yatırımcılar, yöneticiler ve yönetim kurulları arasındaki çatışmadan çıkan uzlaşmanın bir parçası olarak 1990'larda meydana gelmiştir. 2002 yılı sonrası son dalga, Enron, WorldCom ve diğer yönetim kurulu başarısızlıkları sonrası gerçekleşmiştir. Anılan başarısızlıklar, yönetim kurulunun kontrol, izleme ve performans izleme gibi ek rolleri ışığında yönetim kurulu üyesinin bağımsızlığını güçlendirme çabalarını teşvik etmiştir. Bkz. **Gordon,** 2007 s. 1477.

354 **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 12, **Clarke,** s. 1.

355 **Fich,** s. 1943.

356 **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 12.

357 Çoğu kamu menkul kıymetler piyasasının listelenen standartları, bağımsız yöneticilerin kurullarda görev yapmasına ilişkin gereklilikleri içermektedir. Birçok durumda bağımsız

vardır[358]. Bu gerekçeyle MCBA, bağımsız üyeyi tanımlamaya çalışmaz. Fakat kural olarak, bağımsız bir yönetici, üst düzey yönetim kadrosunun mevcut veya yakın tarihli bir üyesi olamaz. Şirketin önemli nitelikte profesyonel, mali veya benzeri ilişkilerden ve üst düzey yönetimde yer alanların yakın aile üyelerinden, şirketin kıdemli yönetimiyle benzer ilişkilerden uzak olmalıdır[359] {MCBA Sec. 8.01(b) resmi yorumundan}.

d. Nitelikli Üye (*Qualified Director*)

Yönetim kurulu üyeleri bazı durumlarda "nitelikli" olarak addedilir. *Nitelikli yönetim kurulu üyesi*, yukarıda sayılan yönetim kurulu üyelerinden farklı bir özellik arz etmektedir. Aranan özellikler ise somut gerekliliklere göre değişmektedir[360] (MCBA Sec. 1.43). *Nitelikli yönetim kurulu üyesi* terimi, bağımsızlık kavramını kapsasa da bu özellik, yalnızca tanımın uygulandığı belirli durumlarda özel olarak belirlenir Üyenin niteliklerini inceleyen mahkemeler, nitelikli üyenin tarafsız olmasını, yani eylemden kaynaklanan gerçek veya potansiyel bir fayda veya zarara maruz kalmamalarını ve bağımsız olmasını arar. Bu anlamda, ilgili üyenin somut olayda, kişisel veya başka tür bir ilişkiye sahip olmaması gerekir. *Nitelikli yönetim kurulu üyesi* kavramı, bu gerekliliklerin her ikisini de kapsar ve uygulaması duruma özgüdür. Aksi halde, yönetim kurulu üyesinin nesnelliğinin zarar görme olasılığının makul olduğu değerlendirilir. Yani, koşulların varlığının tespiti, doğrudan somut olay ve koşullarına bağlı olacaktır. Öte yandan, kavram, bir *nitelikli yönetim kurulu üyesinin* somut olayda hareket etmek için özel uzmanlığa sahip olduğu veya olması gerektiği anlamına gelmemektedir[361].

üyelerin, yönetim kurulunun çoğunluğunu oluşturmaları gerekir ve bazı yönetim kurulu komitelerinin tamamen bağımsız yöneticilerden oluşmalıdır. Listelenen standartlar, bağımsız bir yöneticinin özelliklerine ilişkin farklı kurallara sahiptir. Bu nedenle MBCA' de "bağımsız üye" tanımı yapılmamaktadır. Bağımsız üyenin özelliklerinin farklı olabileceğine ilişkin bkz. MBCA, Sec. 8.01'in resmi yorumu.

358 Genel olarak kabul gören gerekçe, bu üyelerin, şirkete ayrılmaz bir şekilde bağlı olmamasıdır. Çünkü genellikle yönetimi elinde tutmakta kişisel bir mali çıkarları olmayacağından, şirketin uzun vadede sahiplerinin en iyi çıkarları doğrultusunda yönetilmesini sağlamak için pay sahiplerinin vekilleri olarak hareket edecekleri varsayılır. Bkz. **Shu-Acquaye,** s. 736.

359 NASDAQ tanımına göre ise *"Bağımsız üyeler, şirketin executive officer veya çalışanı veya şirket yönetim kurulunun görüşüne göre, sorumluluklarını yerine getirirken bağımsız yargı kullanmasını engelleyecek bir ilişkiye sahip olan herhangi bir birey dışında bir kişi"* anlamına gelmektedir {NASDAQ Rules, 5600. Corporate Governance: 5605 (a) 2}.

360 Kanunda hangi durumlar için ne tür bir nitelikte yönetim kurulu üyesi arandığı MBCA Sec. 1.43 hükmünde tek tek sayılmıştır.

361 MBCA Sec. 1.43 resmi yorumu.

MCBA uyarınca kimi durumlarda nitelikli üyelerin vereceği kararlar etkili olmaktadır.

Örneğin, yönetim kurulu, on bir nitelikli üye ve dördü "*nitelikli olmayan/niteliksiz*" üye olmak üzere on beş kişiden oluşmaktadır. Yönetim kurulu üyelerine masrafları için avans verilmesine yönelik karar alınabilmesi, toplam nitelikli üyelerin salt çoğunluğunun olumlu oyu ile mümkündür. Yönetim kurulu toplantısında hazır bulunan dokuz nitelikli üyenin en az altısı, masraflar için avans yetkisi vermelidir. Çünkü altı, on bir nitelikli üyenin mutlak çoğunluğudur. Alternatif olarak, toplantıda hazır bulunan dokuz nitelikli üyenin altısı, avansı yetkilendirip yetkilendirmemeye karar vermek üzere iki veya daha fazla nitelikli üyeden (örnekteki gibi on bir üyenin tamamına kadar) oluşan bir komite belirleyebilir. Komitenin karar verebilmesi için komite üyelerinin çoğunluğunun olumlu oyu gerekir[362].

e. *Executive Director, Non-Executive Director* ve *Executive Officer*

MCBA Sec 8.01(b)'de, şirketin yönetim kurulunun "yönetimi altında veya gözetimi altında" yönetileceği ifadesi, farklı şirketlerin yönetim kurullarının değişen işlevlerini gösterir. Bazı şirketlerde, özellikle de *closely-held* şirketlerde, yönetim kurulu günlük iş ve faaliyetlerle ilgilenebilir. Bu şirketlerde yönetimin, yönetim kurulu "tarafından" yapıldığını söylemek mümkün olabilir. Fakat başta halka açık şirketler olmak üzere birçok şirkette iş ve faaliyetler, yönetim kurulunun "yönetimi altında ve gözetimi altında" yönetilir ve operasyonel yönetim, *executive officer*'lara ve diğer profesyonel yöneticilere devredilir.

Operasyonel yönetimin devredilmesi ile *executive* (icracı olma) yetkileri, yönetim kurulu üyelerine ve/veya *officer*'lara devredilebilir. Yönetim kurulu üyelerinin bazılarının *executive* olması ile üyeler, *executive director* (icracı üyeler) ve *non-executive director: NED* (icracı olmayan üyeler*)* olarak ayrılır.

Delaware Eyaleti şirketler hukuku düzenlemeleri ve MCBA'de *non-executive directors*'ların yönetim kurulundaki varlığına ilişkin bir kural öngörülmüş değildir. Tamamen şirketlerin iş işleyişine bırakılan *non-executive directors*'lar için biçilen bir

362 MBCA Sec. 8.53 resmi yorumu.

rol, çıkar çatışması olabilecek ilgili taraf işlemlerinin bir izleyicisi olmaktır[363]. ABD'de, *non-executive directors*'lar, geleneksel olarak yönetim kurulunun yönetimsel hakimiyeti sorununa çözüm olarak görülmüştür. Bu model, güçlü yöneticilerin dağılmış ve rasyonel olarak ilgisiz pay sahiplerini sömürdüğü ünlü *BERLE /MEANS şirketinin*[364] mevcudiyetini varsayar[365]. *Non-executive director*'lar için sıkça bahsedilen dahili işlev, beyin takımında yer alarak danışmanlık yapmasıdır[366]. *Non-executive director*'lar, şirket dışı düzenlemelerin, şirket içindeki uygulayıcıları olarak da görülür. İlgili davranış standardı *non-executive director*'lar, tarafından değil, dışarıdan belirlenir. N*on-executive director*'ların ise bu standartların uygulanmasına yardımcı olmaları beklenir. Yönetim kurulunda oy kullanarak, bilgiye erişim yetkilerini kullanmak suretiyle uyumu onaylayarak veya olumsuzluk konusunda *executive director* ve *executive officer*'ları uyararak öngörülen fonksiyonu yerine getireceklerdir[367].

Çoğunlukla karıştırılıyor olunsa da *outside director*'ların *executive* olmasına bir engel yoktur. *Outside director*, yalnızca şirket çalışanı değildir. Fakat aynı zamanda icracı (*executive director*) olabilir. Bu nedenle, her ne kadar sıklıkla *outside directors, non-executive director* yerine kullanılıyorsa da bu kavramlar, aynı nitelikteki kişileri tanımlamamaktadır. Zira *non-executive director* olup, şirkette herhangi bir görevde çalışıyor olmak mümkündür[368]. Başka bir deyişle, *non-executive*, aynı zamanda *inside director* olabilecektir.

Executive, yani icracı olma özelliği yalnızca yönetim kurulu üyelerine verilebilecek bir yetki değildir. Şirketin günlük yönetiminden sorumlu *officer'*lara da görevin verilmesi mümkündür ve yönetim kurulu bizzat yönetim göstermeyecekse çoğu zaman böylesi tercih edilir. *Officer,* aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olabilir. Kural olarak, *executive officer* ile yönetim kurulu üyelerinin sorumluluk standartları

363 **Clarke,** s. 5. Yazar, *NED*'ler için "*non-management director*" *(NMD*) kullanımını tercih ettiğini ifade etmektedir. **Clark,** s. 5, dn. 28.

364 *BERLE/MEANS* şirketi kavramı için bkz. 4. Bölüm, § 18, III, A.

365 **Clarke,** s. 7.

366 **Clarke,** s. 6. Ancak yazar göre, birçok durumda ihtiyaç duyulana kadar, *non-executive director*'ları yönetim kurulunda oturtmak yerine, danışmanlar ve diğer uzmanları tavsiye için işe alınması daha yararlı olabilir. Bkz. **Clarke,** s. 6.

367 **Clarke,** s. 7 vd.

368 **Clarke,** s. 20 vd ve dn. 84.

aynı ise de yapacakları eylemin salt yönetim kurulu üyeliğine bağlanması durumunda sonuç değişecektir {MCBA Sec. 8.56(a) ve (b) resmi yorumu}.

f. Komiteler (*Board Committee* ve *Non-Board Committee*)

Yönetim kurulu, esas sözleşme veya şirket yönetmeliği aksi yönde bir hüküm içermediği sürece, yönetim kurulunun işlevlerini yerine getirmek üzere yalnızca en az bir yönetim kurulu üyesinden oluşan yönetim kurulu komitesi (*board committee*) kurabilir. MCBA Sec. 8.25 uyarınca komite sayısı konusunda yönetim kurulu serbesttir. Yönetim kurulu toplantılarının usul ve esaslarının düzenlendiği MCBA Sec 8.20 ila 8.24. hükümleri, yönetim kurulu komiteleri ve üyeleri için geçerlidir. Bir yönetim kurulu komitesi, yönetim kurulu tarafından, esas sözleşme veya şirket yönetmeliğinde belirtilen ölçüde, MCBA Sec. 8.01. madde uyarınca yönetim kurulunun yetkilerini kullanabilir; ancak bir yönetim kurulu komitesi şunları yapamaz {MCBA Sec. 25 (d)}:

(1) Yönetim kurulu tarafından öngörülen bir formül, yönteme göre veya sınırlar dahilinde olmadığı sürece dağıtımları yetkilendirmek veya onaylamak;

(2) Pay sahiplerine, MCBA'nın pay sahipleri tarafından onaylanmasını gerektirdiği bir eylemi onaylamak veya teklif etmek;

(3) Yönetim kurulundaki veya herhangi bir yönetim kurulu komitesindeki boş pozisyonları doldurmak ve

(4) Şirket yönetmeliğini kabul etmek, değiştirmek veya yürürlükten kaldırmak.

Yönetim kurulu, MCBA Sec. 8.25'e göre, *executive officer* ve *executive director*'lardan müteşekkil bir icra komitesi (*executive committee*)[369] oluşturulabilir. İcra komitesinde (Türk hukukunda *icra kurulu* olarak ifade ettiğimiz), bağımsız üye bulundurma zorunluluğu bulunmamaktadır[370]. Tamamı, *executive officer* veya *executive director* olabilir. İcra komitesinin büyüklüğüne ilişkin herhangi bir SOX

369 2006 yılına dair bir tespite göre Fortune 500 şirketlerinin %46'sının icra komiteleri vardır. Bkz. **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 12.

370 **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 12.

veya borsa düzenlemesi mevcut olmayıp, bu tür komiteler, prensip olarak, tek bir üyeden de oluşabilir[371].

MCBA Sec. 8.25 hükmü, yalnızca yönetim kurulunun işlevlerini yerine getirmek üzere yetkilendirilmiş yönetim kurulu komiteleriyle (*board committee*) ilgilidir. Yönetim kurulu veya yöneticiler, Sec. 8.25'ten bağımsız olarak, yönetim kurulu tarafından Sec. 8.01 uyarınca yerine getirilmesi gereken işlevleri yerine getirmeyi oluşturmayan, danışmanlık vasfıyla hareket etmek de dahil olmak üzere konuları ele almak için tamamen veya kısmen yönetim kurulu üyelerinden, çalışanlardan veya diğer kişilerden oluşan "*non-board committees"* (yönetim kurulundan olmayan – yönetim kurulu dışı komiteler) kurabilir. MCBA'da bazı hükümler, yönetim kurulu veya komitenin kararının yürürlüğe girmesi için en az iki "nitelikli yönetim kurulu üyesinin" (*qualified director*) katılımını veya onayını gerektirir.

III. KARŞILAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME

ABD hukuku, dâhil olduğu hukuk sisteminin farklılığı dolayısıyla Türk hukuk sitemine göre oldukça farklı bir yerdedir. Hatta TTK genel gerekçesinde belirtildiği üzere ABD'de ticaret hukukunun kapsamı, Türk hukuku ile karşılaştırma yapmaya olanak bırakmayacak kadar değişiktir. Gelişmiş bir ekonomiye sahip oluşu, dünya çapında faaliyet gösteren çok büyük sermayeli şirketlerin merkezi olması ve CEO'nun ortaya çıkış yeri olması ABD hukukunu -özellikle şirketler hukuku- alanında incelemeye değer kılmaktadır.

Kurumsal yönetim, sadece pay sahiplerinin menfaatini değil, şirkete yönelik çıkarı olan herkesi, böylelikle toplum ve ekonomiyi önceliklendirir. Kurumsal yönetim anlayışının kaynağı, büyük ölçüde 1990'lı yıllar ve 2000'li yılların başında, ABD ve Avrupa'da gündeme gelen finansal krizler ve bilhassa şirket skandallarıdır. Büyük sermayeye sahip, çok uluslu şirketlerde yaşanan suiistimaller sonucu ortaya çıkan ekonomik krizler, bulunduğu ülkenin ekonomisine etkileri yanında, birçok ülkenin piyasalarını da etkilemiştir. Ekonomideki büyük yatırımcıların dalgalanmalarının yarattığı endişe, piyasalarda istikrar ve güven ortamına yönelik

371 **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 44, dn. 24.

talepleri doğurmuştur. Özellikle halka açık şirket yatırımcılarının, uluslararası kabul gören kurallara göre şirketlerin yönetildiğine olan beklentisi, kurumsal yönetime ilişkin reformların arzını gündeme getirmiştir[372]. Bu nedenle kurumsal yönetim, modern yönetim biliminin savunduğu ilkelerin zaman içerisinde kendiliğinden hayata geçmesiyle karşımıza çıkmış değildir. Daha çok ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarına bir çare olarak zorunlu şekilde gündeme geldiği söylenebilecektir[373].

TTK genel gerekçesinde açıkça belirtildiği üzere, kurumsal yönetim, dünya çapında ilgi görmektedir. Yaygınlık kazanmış, her ilgili uluslararası kuruluş ve ülke bu konuda davranış listeleri çıkarmıştır. *"Ancak anılan ilkelerle ilgili son söz henüz söylenmemiştir."*[374]. Bu anlamda, kurumsal yönetime ilişkin ilkeler, her ülkede şirketler piyasasındaki dinamiklere uyumlu olarak sürekli olarak değişiklik arz etmektedir.

Türk ve ABD piyasalarında kurumsal yönetime ilişkin ilgi ve duyarlılığın aynı olmadığı bir gerçektir. Türkiye piyasaları, kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin benzer dinamiklere doğrudan maruz kalmamıştır. Üstelik, ABD'de kurulan şirketlerin birçoğunun uluslararası piyasalara açılan ve uluslararası yatırımlar alan şirketler olduğu dikkate alındığında, yatırımcı baskısı ile şirketleri daha çok kontrol etme arzusu mevcuttur. ABD'nin bu yönüyle kurumsal yönetim konusunda öncül ve gelişmiş olduğu söylenebilir.

Ülkeler arasında kurumsal yönetimdeki farklılıklar; organizasyon yapısındaki, özellikle de pay sahiplerinin dağınıklığı ve yönetim kurullarının üye çeşitliliğinin sonucu gibi görünmektedir Bununla birlikte, her iki ülkede mevcut olan kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerin hepsi, pay sahipleri ile yönetim arasında denge kurulmasına odaklıdır. Yine de mevcut düzenlemelerin tümünün, ortak olduğunu söylemek doğru olmaz. ABD ekonomisinin dayandığı şirketlerin kurumsal yönetime olan ihtiyacının bir sonucu olarak, daha fazla düzenleyici kurum ve gereklilikler söz konusudur. Temelde ortak olan düzenlemelerin ise detayda farklılaştığı bir gerçektir.

372 **Yalçın Sırakaya,** s. 196; **Kayıhan,** 2011, s. 19.
373 **Aktan,** s. 162; **Pulaşlı,** Kurumsal, s. 7; **Kara,** s. 3125.
374 TTK Genel Gerekçe, s. 31.

Kural olarak her iki ülkede de tekli yönetim sistemi benimsenmiş olup, denetimle sorumlu bir organ düzenlemesi mevcut değildir. Bununla birlikte, ABD'de anılan finansal skandallar sebebiyle, yönetim kurulunun denetlenmesine daha çok önem verilmektedir. Bu amaçla denetimle ilgili bir komitenin kurulması zorunluluğu öngörülmüş olup, borsaya kote olan şirketlerde bu komitenin tamamının bağımsız üyelerden oluşması zorunludur.

ABD'de tekli yönetim organizasyonu kuraldır. Bunun kanuni istisnası ise iki kurullu sistem kurulması değil, "kurulsuz" sistem seçeneğidir. ABD'de *closely-held* olarak anılan şirket tipinde, tüm ortakların kabulü ile yönetim kurulu organı oluşturulmayabilmektedir. Şirketin bu halde, genel kurul olarak kabul edilebilecek pay sahipleri tarafından idare edilebilme imkânı vardır. Yönetim kurulunun mevcut olmadığı şirketler için organlar arasındaki ilişkiden söz edilmesi mümkün olmadığından, ABD anonim şirket organları arasındaki ilişki genellenemez. Ancak yönetim kurulunun mevcut olduğu bir şirket yapılanmasında, yönetim kurulu ile pay sahiplerinin temsil edildiği genel kurul arasında hiyerarşik bir ilişki olduğuna yönelik bir anlayışın olmadığı söylenebilir. Hatta ABD'de gerek uygulamada gerekse bilimsel araştırmalarda her iki kurumun hiyerarşik ilişkisinden öte, yönetim kurulunun güç ve yetkilerini dengeleyen mekanizma arayışları göze çarpar. Bu bakımdan yönetim kurulunun mevcut olduğu bir şirket söz konusu olduğunda, Türk anonim şirketleri gibi organlar arasında hiyerarşik bir ilişki olmaması ortak bir olgudur.

Closely-held corporation'lar pay sahipleri marifetiyle şirketin yönetilmesinin tercih edilme sebebi, şirketin kontrolünü profesyonel yöneticilere bırakmamaktadır. Halka açılması yönetim kurulu olmaması nedeniyle mümkün olmayan bu şirket tipi, esasında Türkiye'deki birçok anonim şirkete temelde çok benzemektedir. Gerçekten, Türk tipi olarak tabir edilebilecek birçok şirket, yönetim kurulu adı altında aslında pay sahipleri tarafından yönetilmektedir. Ülkemizdeki bu şirketlerin *closely-held corporation* ile farkı, görünürde olan bir yönetim kurulu organının varlığıdır. Ancak, Türkiye'deki birçok şirket, yönetim kurulunun varlığına rağmen, tıpkı *closely-held corporation*'lar gibi gerçekte ağırlıkla pay sahipleri tarafından yönetilmektedir. ABD'nin alametifarikası olan şirketler ise *public-corporation* denilen, halka açık şirketlerdir. Bu şirketlerin en büyük özelliği ve aynı zamanda sorunu, pay sahiplerinin dağınık yapısıdır. Nitekim ABD'de kurumsal yönetime olan ilgi ve ihtiyacın sebebinin

temelinde bu etken yatmaktadır. Dolayısıyla aslında Türkiye'deki çok az sayıda şirket, ABD'deki halka açık şirketler ile tam olarak kıyasa müsaittir. Çünkü halka açık olmasına rağmen, Türkiye'deki şirketler aslında "mülkiyet" ve "yönetim" kontrolünü çoğu zaman bırakmamaktadır.

Hem Türkiye hem ABD'de de yönetim kurulunun, kurul olarak hareket etmesi benimsenmiştir. TTK'da yönetim kurulu toplantıları için kural olarak, herhangi bir çağrı usulü öngörülmemiştir. Amaç, yönetim kurulu toplantılarını kolaylaştırmaktır. MCBA'de ise yönetim kurulu toplantıları, rutin ve özel toplantılar olarak ayrılmış, ayrıca çağrı usulü daha detaylı olarak düzenlenmiştir. Her iki ülkede de toplantı yapılmadan, bir öneriye imzaların atılması ile karar alabilme ve elektronik toplantı imkânı tanınmıştır. TTK md. 390/4 hükmünde, öneri üzerine karar alma imkânı için salt çoğunluk yeterli görülmüştür. Buna karşın MCBA Sec. 8.21 (b) uyarınca bu yolla karar alabilmek için oybirliği şarttır. Yönetim kurulunun toplantı ve karar usulleri karşılaştırıldığında, MCBA'nin yönetim kurulu toplantılarına daha hassas yaklaştığı dikkati çekmektedir.

Yönetim kurulu üye sayıları kural olarak, her iki ülkede de organizasyon özgürlüğü olarak şirketlere bırakılmıştır. Görev süreleri bakımından ise farklı düzenlemeler mevcuttur. MCBA Sec. 8.06 uyarınca yönetim kurulu üyelerinin iki ya da üç gruba bölünerek farklı görev sürelerine göre seçimi mümkündür. Bu imkânın sağlanmasında, üyelerin aralarındaki sosyal ilişkilere göre karar vermesinin önlemesi amacı olduğu görülmektedir. TTK'da üyelerin farklı görev süresiyle seçimine ilişkin açık hüküm yoktur. Bir an için esas sözleşmede bu yönde bir düzenleme yapılabileceği düşünülebilir. Fakat İTO tarafından yayınlanan 07.05.2024 tarihli bildiriye göre, yönetim kurulu üyelerinin tamamının görev süresinin aynı olması gerekmektedir. Söz konusu bildiride bunun sebebinin, üyelerin kurul olarak seçilmeleri olduğu ifade edilmiştir[375]. Nitekim ABD'deki şirketlerdeki gibi, Türkiye'de yönetim kurulu üyeliği seçimlerinde üyelik yarışı çok nadir yaşanmaktadır. Ülkemizde yönetim kurulları zaten çoğunlukla pay sahiplerinden oluşmaktadır. Pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyelerinin ise hâkim ya da imtiyazlı pay sahiplerinin talimatı olmadan seçilebilmesine

375 **İTO:** chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ito.org.tr/documents/Ticaret-Sicil/onemli_bilgiler_ve_duyurular/uygulama_degisiklikleri/as_yk_gorev_suresi.pdf, (Erişim Tarihi: 04.05.2025).

rastlanması çok güçtür. Yönetim kurulu seçimine dair nispeten görülecek yarışlar, daha çok çoğunluk payın satış yoluyla kaybedildiği veya miras yoluyla bölünmeleri ihtimallerinde görülmektedir. Bunlar dışındaki şirketlerin neredeyse tamamında yönetim kurul üyeleri tek tek değil, kurul olarak seçime gitmektedir. Başkanın oluşturduğu yönetim kuruluna, farklı yıllara göre başka üyeler seçilmesi ve şirket yönetilme usulünün, Türk şirketler uygulamasına yabancı olduğu bir gerçektir. Ancak İTO'nun anılan bildirisinden, yakın zamanda böyle bir ihtiyaç duyulabileceği de anlaşılmaktadır.

Kurumsal yönetimin yönetim kurulu üye çeşitliliğine yansımaları iki ülkede benzerdir. İcracı olan ve olmayan üye ile bağımsız üye kavramları iki ülkede de mevcuttur. İcracı olma fonksiyonu Türk hukuku bakımından bir hayli tartışmalı iken, ABD'de icracı olma özelliğine ilişkin bir yetki ayrımından hiç söz edilmemektedir. Bağımsız üye kavramı her iki ülkenin kurumsal yönetimlerinde mevcuttur. Fakat kavramın karşılığı dinamik olup, ABD'de borsadan borsaya dahi aranılan özellikler değişmektedir.

Ülkemizde yabancı olan bir kavram ise *outside* ve *inside director* kavramlarıdır. Türkiye'de halka açık şirketlerde de şirkette çalışmayan "dışarıdan" tabir edilecek *outside director*'lar mevcuttur. Aynı suretle şirkette istihdamı olan ve mesaisini şirkette geçiren "*inside director*" lar da bulunur. Fakat her ikisi de ülkemizde henüz, ABD'deki gibi kurumsal yönetim sözlüklerine alınan ve önem verilen üye çeşitleri değildir.

Ülkemizde hiç varlığı olmayan diğer kavram ise "*nitelikli üye*" dir. Esasında bu üye, daimî olarak bu sıfatı haiz değildir. Tamamen somut olaya göre bu sıfata sahipliği tespit edilmekte olup, farklı bir olayda aynı üyenin "nitelikli üye olmadığına" karar verilmesi mümkündür. MCBA Sec. 1.43'de tarif edilen *nitelikli üyenin*, somut olay bakımından olumlu nitelikleri mevcuttur. Bu nedenle, TTK md. 393 hükmüyle menfaat çatışmaları için olumsuz anlamda tarif edilen üyeden farklı bir anlam taşımaktadır. Ayrıca TTK md. 393 hükmünün kapsamı, yalnızca "kişisel ve şirket dışı menfaatiyle şirketin menfaatinin çatıştığı konuları" kapsamaktadır. MCBA'da ise menfaat hususu daha geniş ele alınmaktadır. MCBA uyarınca, kimi durumlarda alınacak kararlarda nitelikli üyelerin vereceği kararlar etkili olmaktadır.

Son olarak iki ülkede de komitelerin varlığı hüküm altına alınmıştır. TTK md. 366/2 hükmünde yetki devri yapılmadan, hazırlık ve danışmanlık işlemlerini yürütmek üzere oluşturulan komite ve komisyonlar düzenlenmiştir. MCBA Sec. 8.01'de ise bu komiteler, "*non-board committess*" (yönetim kurulundan olmayan komiteler) olarak anılmıştır. MCBA uyarınca bir de yönetim kurulu yetkilerini kullanabilen komiteler mevcuttur. MCBA Sec. 8.25'de bunlara "*board committees*" (yönetim kurulu komiteleri) denilmiş olup, bunların yerine getiremeyeceği yönetim kurulu yetkilerine de açıkça yer verilmiştir. TTK bakımından yönetim kurulunun yetkilerini devrederek komite ve komisyonlar oluşturmasına bir mâni yoktur. Fakat bunlara yönelik pozitif bir kanuni düzenleme de mevcut değildir. TTK md. 366/2 hükmü ile düzenlenen ve hiçbir karar almaya yetkisi olmayan yalnızca hazırlık işlemleri ve danışmanlık faaliyetlerini yerine getirmekten ibaret olan komite ve komisyonların düzenlenmesine olan ihtiyaç şüphelidir. Organizasyon özgürlüğüne bırakılabilecek olan yetkisiz komite ve komisyonlar yerine, ticaret şirketlerinin sıklıkla kullandığı, yetkilerin devredilebildiği komite ve komisyonların açık hükme bağlanmasının, uygulamanın daha çok ihtiyacını karşılayacağı kanaatindeyiz.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK VE ABD HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN ANONİM ŞİRKET ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ VE HUKUKİ DURUMU, TÜRK VE ABD HUKUKUNA GÖRE CEO İLE ANONİM ŞİRKET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN HUKUKİ NİTELİĞİ

§ 8. TÜRK HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN ANONİM ŞİRKET ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ ve HUKUKİ NİTELİĞİ

I. GENEL OLARAK

CEO'nun anonim şirketle arasındaki hukukî ilişkinin niteliğine geçmeden evvel, onun, Türk hukukuna göre anonim şirket organizasyonu içerisindeki rolünü açıklamak gerekir.

Ülkemizde çoğunlukla *icra kurulu başkanı* kavramıyla ifade edilen CEO'nun, yetkileri itibarıyla eskiden beri şirketlerde yaygın uygulama alanı bulan *genel müdür* ile eşdeğer bir konumda bulunduğu varsayılır[376]. Ayrıca uygulamada birçok şirkette *genel müdür* dışında *direktör, genel koordinatör* gibi sıfatlara da rastlanılmaktadır. CEO'nun organizasyonda kim olduğunu belirlemek, onun yerleştiği yöneticilik konumunun şirketin yönetim piramidindeki yerini anlamak için doğru bir çıkış noktasından hareket etmek gerekir. İlgili mevkilere ait olan görev ve yetki sınırları, bu konuda geniş takdir yetkisine sahip yönetim kurulları tarafından, şirketlerin özelikleri göz önünde bulundurularak belirlenir. Ancak söz konusu mevkiler, mevzuatta yer almadığı için her şirkette farklı görünüme sahip olabileceği, başka bir deyişle mevkiler arasında yasal bir sınırın ve farkın olmadığı unutulmamalıdır.

Bu başlıkta ABD şirketler hukukunda, görev ve sınırları bakımından şirket organizasyonundaki yeri belli olan CEO kavramı, Türk hukukunda uygulama ve doktrin çerçevesinde ele alınarak organizasyondaki yeri ve sahip olduğu yetkiler çerçevesinde hukukî niteliği ortaya konulacaktır.

---

376 CEO' nun genel müdür olduğu yönünde bkz. **Kayıhan,** 2011, s. 60; **Odman Boztosun,** s. 44-45.

II. TÜRK HUKUKUNA GÖRE CEO VE İCRA KURULUNUN ANONİM ŞİRKET ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ

Borçlar hukukunda sözleşme özgürlüğü olarak anılan prensibin ticaret hukukundaki görünümü, organizasyon özgürlüğüdür. Anonim şirketlerdeki yönetim organizasyonundaki özgürlük, kanunda emredici düzenlemeler haricinde kalan hususlarda, şirketin kendi ihtiyacına göre organizasyonunu şekillendirmesidir. Türk şirketler hukukunda da şirket yönetimlerine geniş bir özgürlük alanı bırakılmıştır[377].

Organizasyon özgürlüğü çerçevesinde yönetim kurulu, yönetim kurulu üye çeşitliliğinde olduğu gibi, yönetimle ilgili birimleri ve dolayısıyla teşkilatını da şirketin ihtiyacı ölçüsünde tasarlayabilecektir. Bilhassa halka açık şirketlerdeki pay sahiplerinin sayısı ve toplanan sermayenin büyüklüğü dikkate alındığında, etki alanı geniş olan anonim şirketleri yönetmek, bu konuda uzman kişilerin varlığını gerektirir. Hal böyle olunca gelişmiş sermaye piyasalarında şirket yönetimi, önemli bir meslek haline gelirken, bahsi geçen bu kişiler ise şirketlerde farklı ünvanlar altında çalışır[378].

Türk şirketler hukukunda CEO, icra kurulu başkanı, genel müdür, direktör, koordinatör gibi kavramların yasal bir düzenlemesi mevcut olmadığından, uygulamada bu kavramların, birbirinin yerine kullanıldığına sıkça rastlanılmaktadır. Bu nedenle CEO'nun Türk anonim şirketler uygulamasındaki yeri ortaya konmaya çalışılırken, icra kurulu, icra kurulu başkanı, genel müdür vb. kavramlar da açıklanmaya muhtaçtır. Mevcut bir yasal düzenleme ve kavramları açıklayan yargı kararları olmadığından, daha çok uygulamadan yola çıkılacaktır.

Anonim şirketin, esas sözleşme ile atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur (TTK md. 359/1). Önceki bölümde ifade edildiği üzere "yönetim kurulu", anonim şirketler bakımından söz konusu olan bir yönetim ve temsil organıdır.

Yönetim, devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine aittir (TTK md. 367/2). Fakat özellikle şirkete ait faaliyetlerin genişliği ve niteliği arttıkça

---

377 **Mağden Çamlı,** s. 200; **Postacı Özçelik,** s. 159; **Karasu, Rauf:** Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi, Güncelleştirilmiş 2. Bası, Ankara 2015, s. 25 ve 29; **Kalender,** s. 58 vd.

378 **Çatakoğlu,** s. 154; **Cenkci,** s. 33; **Çamoğlu,** s. 5; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 521b.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 872 vd.

işletmecilik esasları, şirketin yönetiminde özel bir önemi gerektirmektedir[379]. Nitekim yetki devirleriyle sağlanacak profesyonelleşme, kurumsal yönetim yaklaşımının amaçlarından biridir[380].

Yönetim kurulu, daha profesyonel işleyiş için anonim şirkete daha fazla zaman ayırıp[381], yönetime katkı sağlaması için, yönetimden ve/veya yönetim dışından birini veya birilerini seçebilir. Birden fazla kişiye yetkilerin devri halinde, her kişiye ayrı ayrı görev ve yetki dağıtılabileceği gibi, aynı görev ve yetkiler, birlikte kullanılmak üzere de devredilebilir. Yetkilerin birlikte kullanılmak üzere birden fazla kişiye devri halinde, ortaya "icra kurulu" *(executive commitee)* çıkmaktadır[382]. Bir diğer ifadeyle *icra kurulu*, yönetim kurulunun, kurul içinden veya dışından icrai yetkilerle donattığı kişilerden müteşekkil, yönetim kurulunun üst gözetimi altında, bir kuruldur[383]. Ancak bu kurulun adının mutlaka *icra kurulu* olması gerekmez. Uygulamada, bu kurula "*yürütme kurulu*" veya birçok farklı ismin verildiği de görülmektedir[384].

İcra kurulu, uygulamada yönetim kurulu üye sayısının fazla olduğu veya şirket yönetiminin profesyonel kişiler eliyle yürütülmesinin tercih edildiği şirketlerde oluşturulmaktadır. Şirket yönetiminde hızlı ve etkili karar alınabilmesi için tercih edilmektedir. Zira üye sayısının fazla olduğu yönetim kurullarında kolay karar alınması her zaman mümkün olmayabilmektedir. Üstelik uygulamada, yönetim kurulu üyelerinin başka şirketlerde yönetim görevleri ve işleri olduğundan[385], toplanıp karar

379 **Arslan,** s. 89.

380 **Eminoğlu,** 2014, s. 210-211.

381 **Gürbüz Usluel,** s. 371.

382 **Demirel,** s. 244; **Doğan,** s. 192.

383 **Gürbüz Usluel,** s. 372; **Turan, Gökçen:** Genel Kurulun Yönetim Kurulu Üyelerini Görevden Alma Yetkisi Murahhasları Kapsar Mı?, REGESTA 2022, C. 7, S. 3, s. 463-484, s. 467, dn. 7.

384 Turkcell AŞ yönetim organizasyonuna bakıldığında, "icra kurulu" ifadesi yerine "yönetim takımı" denilmiştir: https://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/genel-bakis/yonetim-takimi, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).
Aksa AŞ'de ise icra kurulu yerine aynı işlevdeki birim için "üst düzey yöneticiler" kavramı tercih edilmiştir: https://www.aksa.com/tr/i-73, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).
Türk Telekom AŞ icra kurulu ifadesi yerine "üst yönetim" ifadesi kullanılmıştır: http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/tr-tr/kurumsal-yonetim/sayfalar/ust-yonetim.aspx, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).

385 Örneğin, Fenerbahçe Futbol AŞ yönetim kurulu üyelerinin her biri, genellikle hâkim ortağı oldukları başka şirketlerde yöneticilik yapmaktadırlar. Bkz. https://www.kap.org.tr/tr/cgif/1383-fenerbahce-futbol-a-s, (Erişim Tarihi: 19.07.2024).
Yapı Kredi AŞ'nin CEO'su, aynı zamanda Yapı Kredi Grubu iştiraklerinin yönetim kurulu üyesidir. Bkz. https://www.yapikrediinvestorrelations.com/tr/yapi-kredi-hakkinda/akordiyon-liste/Ust-Yonetim/268/0/0, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).

alması için uzun süreler geçebilmektedir[386]. Halbuki icra kurulu, şirkette daimî olarak faaliyet göstermekte, üyeleri tüm mesailerini şirket işlerine ayırarak tam zamanlı olarak şirkette çalışmaktadırlar. Önemli olan, icra kurulu üyesi kişilerin şirket yönetimine ilişkin yeterli tecrübeye, bilgi birikimine ve zamana sahip olmalarıdır. Bu nedenle, icra kurulu üyesi olacak kişilerin çalışma saatlerinin tamamını şirkete ayıracak kişiler olması gerekmektedir[387].

Yönetim yetkilerinin birden fazla kişiye devredilmesi halinde mutlaka bir icra kurulunun oluşturulması ise zorunlu değildir. Yetki devri yapılan kişiler, devredilen yetkileri tek başlarına da ifa edebilir[388]. Esas sözleşmede veya iç yönergede bu kişilerin kurul halinde veya birlikte çalışmaları öngörülmüşse kurul oluşturulmuş demektir. Bu şekilde kurul olarak çalışılmasının öngörülmüş olması halinde, icra kurulu üyeleri, kendisine devredilen yetkileri tek başına kullanamazlar[389].

Şirket yönetimine ilişkin yeterli tecrübeye, bilgi birikimine ve zamana sahip kişilerin, devredilen yetkileri kullandığı bu kurul, şirketin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. İcra kurulunun oluşturulduğu bir anonim şirkette, icrai yetkileri elinde bulunduran icra kurulunun koordine edilmesi gerekir. İcra kurulu başkanı olan CEO, icra yetkilerini elinde bulunduran tüm bu yöneticilerin şefidir. İcrayı ve dolayısıyla yönetimi yönetir, yönlendirir ve koordine eder. Ayrıca, yönetim kurulu nezdinde icrayı temsil eder; icra adına yönetim kuruluna hesap verir. İşte, bu şekilde, yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri dışında kalan tüm yetkilerin devredildiği[390]

---

386 Ticaret şirketleri uygulamasında yönetim kurulunun yılda 6-9 kez toplantı yapıyor olması tatmin edici görülürken, bir yönetim kurulu hiçbir zaman, bir icra kurulu gibi gününün 24 saatini şirkete harcamayacaktır. Bkz. **TÜSİAD**, Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri Semineri Deşifre Metni, 02.07.2010, https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/5192-yonetim-kurullari-icin-kurumsal-yonetim-prensipleri-semineri-desifre-metni, (Erişim Tarihi: 12.03.2025).

387 **Gürbüz Usluel,** s. 373; **Ünal,** Yönetim, s. 71; **Doğan,** s. 57 vd.; **Postacı Özçelik,** s. 163.

388 Örneğin Sütaş AŞ yönetim organizasyonunda, "Süt Ürünleri Grubu Başkanı", "Tarımsal Faaliyetler Başkanı", "Enerji Faaliyetleri Başkanı", "Mali İşler Başkanı", "Pazarlama Başkanı" gibi 9 ayrı "başkanlık" oluşturulmuş ve organizasyon şemasına göre bu başkanlıklar bir kurul altında olmaksızın yönetim kuruluna bağlanmıştır. Bkz. https://www.sutas.com.tr/tr/sutas-hakkinda/bir-bakista-sutas/organizasyon-yapimiz, (Erişim Tarihi: 03.03.2021).

389 **Demirel,** dn. 148, s. 245; **Doğan,** s. 59.

390 Örneğin Demirören şirketi, icra kurulunun görev ve sorumluluklarını aynen şu şekilde saymıştır:

- *"Şirketin hedef ve politikalarını tanımlamak ve yönlendirmek;*
- *Şirket faaliyetlerinin etkinlikle yürütülmesine ve öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesine olanak verecek en uygun organizasyon yapısını saptamak;*
- *Oluşturulan hedef ve politikalar doğrultusunda yeni ürün, hizmet ve pazarları tespit etmek;*

icra kurulu başkanı, gerçekte CEO'nun ta kendisidir[391]. Ancak yetkiler, tek kişiye devredilerek kurul oluşturulmasına da gerek duyulmayabilir. CEO, bu ihtimalde tek başına yetkileri kullanacaktır. Daha açık bir ifadeyle, CEO'nun varlığı için muhakkak bir icra kurulu oluşturulmak mecburiyeti yoktur. Ne var ki tek başına yetkilerin kullanımına ilişkin uygulamaya kurumsal yönetilen şirketlerde tesadüf edilmesi güçtür.

Öte yandan, her şirketin kendi organizasyonunu belirlemesinde hukukî bir engel bulunmamaktadır[392]. Kanun koyucunun ve yargının bir tanım vermekten kaçınmasının sebebi de tam olarak bundan ileri gelir. Zira her şirketin amaç, yönetim, çalışan sayısı ve faaliyet alanları ile faaliyet alanlarının çeşitliliği nedeniyle, tek tip bir organizasyon şeması belirlemenin anlam ve gereği bulunmamaktadır. Her bir şirket, esas sözleşmede ve iç yönergede kendi şirket yapılarına ve dinamiklerine uygun bir modeli seçmekte özgür olmalıdır. Kaldı ki her anonim şirkette, organizasyon şemasını farklı kişilerle dolduracak sayıda çalışan bulunmayabilmektedir. Dolayısıyla, şirketin hangi mevkiindeki kişinin CEO olabileceği konusunda farklı seçenekler bulunmaktadır. Bu noktada, şirketlerin kurumsal yapısından kaynaklanan ihtiyacı ön planda olacaktır[393].

Türk anonim şirket uygulamasında, yasal düzenlemesi olmamasına rağmen, belki de en çok kullanılan, *genel müdür* ünvanıdır. Öyle ki uygulamada, hemen her şirkette CEO olmasa da genel müdür pozisyonuna tesadüf edilmektedir. Yönetim ve temsil yetkileri birden fazla kişiye devredilecek kadar büyük olmayan şirketlerde,

---

- *Faaliyetleri kalite ve verimlilik açısından değerlendirerek, tanımlanmış hedef ve politikalara uygunluk sağlamak;*
- *Faaliyetlerin yeterli niteliklere sahip olan elemanlar tarafından etkin biçimde yürütülmesini sağlamak;*
- *Çalışanların kendi kariyerlerini geliştirmelerine özen göstermek ve teşvik etmek;*
- *Şirket faaliyetlerinin devamı için, tüm kaynakların verimli, etkin ve yeterli kullanımının sağlanması amacıyla gerekli stratejik hedef ve politikaları belirlemek ve her bir organizasyon biriminin bu doğrultuda çalışmasını sağlamak;*
- *Tüm şirket faaliyetlerini performans kriterleri doğrultusunca denetlemek, gerekli iyileştirme ve değişiklikleri uygulamak."*

http://www.demirorengazetecilik.com.tr/sayfa/yonetim-ve-organizasyon/icra-kurulu/64, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).

391 **Doğan,** s. 62; **Gürbüz Usluel,** s. 376; **Demirel,** dn. 138, s. 243.

392 Nitekim bir görüşe göre, CEO, icra kurulu başkanı olabilir ancak olmak zorunda değildir. Bu durumda icra kurulu başkanı, bir karar organının başı iken; CEO, icrai faaliyetleri yürüten kişilerin başıdır. Bkz. **Doğan,** s. 62.

393 Yönetim yetkisinin devredileceği kişilere verilecek bireysel ünvanlar ile kolektif yapıların sayısı ve isimlerine ilişkin bu yönde bkz. **Oran,** s. 188 vd.; **Seyis,** s. 169 vd.

CEO tayin edilmeden, icrai yetkiler bir kurul oluşturmaksızın tek bir kişiye devredilmekte ve bu kişiye de *genel müdür* denildiği görülmektedir. Hatta KYİ'nin çeşitli bölümlerinde *"icra başkanı/genel müdür"* ifadesi yer almıştır[394].

Kimi şirketlerde ise CEO pozisyonu açılmadan, icra kurulu oluşturulduğu ve icra kurulu başı için de –icra kurulu başkanı yerine- genel müdür ünvanının kullanıldığı, icra kurulunun diğer üyeleri için de genel müdür yardımcısı ünvanının tercih edildiğine rastlanılmaktadır[395]. Bu durumda genel müdür ünvanı, CEO ve icra kurulu başkanı pozisyon veya ünvanlarıyla aynı kişide birleştirilmektedir[396]. Üstelik bu kişi, aynı zamanda genellikle yönetim kurulu üyesi olarak da seçilebilmektedir. Nitekim bankalarda, sigorta şirketlerinde ve finansal kiralama, faktoring, finansman ve tasarruf finansman şirketlerinde CEO niteliğine sahip olduğunu kabul ettiğimiz genel müdürler, yönetim kurulu üyesi olmak zorundadır (BankK. md. 23/1; Sigortacılık Kanunu md. 4/1; Finansal Kiralama, Faktoring, Finansman ve Tasarruf Finansman Şirketleri Kanunu md. 13/2).

---

394 Nitekim KYİ'de şirket yapılanmasında icra kurulu başkanı yoksa, aynı işlevin genel müdür tarafından yerine getirileceği belirtilmiştir. Yayınlanan ilkelerde, icra kurulu başkanı ve genel müdürün de ayrı pozisyonlar olduğunun kabul edilmiş olduğu görülmektedir. Bkz. KYİ, 4.2.5; 4.2.6., 4.4.1., 4.5.4.nolu ilkeler.
Konuyu işletme bilimi açısından ele alan *KILIÇ/ALP*, CEO'nun ülkemizde yaygın olarak genel müdür pozisyonuna denk düştüğünü ifade etmektedir. Bkz. **Kılıç/Alp,** s. 18.

395 Örneğin Turkcell yönetim organizasyonuna bakıldığında, "icra kurulu" ifadesi yerine tercih edilen "yönetim takımı" nın başı için "genel müdür"; diğer sorumlu yöneticiler için de "genel müdür yardımcısı" ünvanı kullanılmıştır: https://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/genel-bakis/yonetim-takimi, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).
Öte yandan, Anadolu Sigorta AŞ yönetim organizasyonunda da icra kuruluna yer verildiği, bu kurulun başı için "genel müdür" denildiği, diğer icra kurulu üyelerinin de "genel müdür yardımcılarından" oluştuğu görülmektedir: https://www.anadolusigorta.com.tr/tr/hakkimizda/icra-kurulu-uyeleri, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).
Yapı Kredi AŞ yönetim organizasyonunda, oluşturulan icra kurulunun "başkanı" için "genel müdür" ünvanı kullanılmış, yanına da parantez içinde "CEO" denilmiştir: https://www.yapikrediinvestorrelations.com/tr/yapi-kredi-hakkinda/akordiyon-liste/Ust-Yonetim/268/0/0, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).
Aksa Holding'de ise icra kurulu ifadesi yerine tercih edilen "üst düzey yöneticiler" in başı için yine "genel müdür" ünvanı kullanılmıştır: https://www.aksa.com/tr/i-73, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).
Türk Telekom şirketinde de icra kurulu ifadesi yerine kullanılan "üst yönetim" in başı için "genel müdür- CEO" ifadesi kullanılmış, diğer üyeler için de "genel müdür yardımcısı" ünvanları tercih edilmiştir: http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/tr-tr/kurumsal-yonetim/sayfalar/ust-yonetim.aspx, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).

396 Turkcell yönetim organizasyonunda, "genel müdür" ünvanındaki kişi, icra kurulunun başı iken, sitenin İngilizce versiyonunda bu kişi için "*chief of executive officer*" denmiştir: https://www.turkcell.com.tr/en/aboutus/company-overview/management-team, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).

Uygulamada karışıklığa yol açan ve organizasyondaki yeri konusunda yerleşmiş bir kullanımı bulunmayan bir diğer kavram ise "*koordinatör*"dür[397]. Türkiye'deki uygulamalarda kimi zaman, en üst kademe yöneticiyi ifade için "*genel koordinatör*" ünvanının tercih edildiği görülmektedir. Bu ünvanın kullanıldığı organizasyonlarda, genel koordinatör, genel müdür; koordinatörler ise genel müdür yardımcıları pozisyonları yerine tercih edilebilmektedir. Koordinatör ünvanının, uygulamada bazen CEO derecesinde yetkili bir kişi olarak kullanıldığına da rastlanılmaktadır.

Bir diğer ünvan olan '*direktör'* de yine İngilizce kökenli bir kelime olup; yönetim kurulu için kullanılan *"board of directors"* ifadesinden gelmektedir. Bazı Türk anonim şirketlerinde direktör ünvanının, yönetim kurulu üyesi anlamında değil, ancak genel müdüre bağlı üst kademe bölüm sorumlusu anlamında kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Satın Alma Direktörü, İnsan Kaynakları Direktörü, Pazarlama Direktörü gibi[398].

Önemle belirtmek gerekir ki, bir anonim şirkette yönetici olan kişi veya kişilerin hangi sıfatla adlandırıldığından ziyade, TTK'nın anonim şirketin yönetim ve temsiliyle ilgili md. 365 vd. hükümlerine istinaden hangi yetkilerle donatıldığı önem taşımaktadır[399]. Ancak hangi ünvanla anılırsa anılsın CEO, şirketteki en üst düzey yöneticiyi işaret edecektir.

III. CEO'NUN SAHİP OLDUĞU YETKİLER

Mevzuatta kimlerin CEO olabileceğine dair bir düzenleme olmadığından, yönetim ve temsil yetkisini kullanan organizasyondaki en yetkili kişinin her zaman CEO olup olmadığı değerlendirmeye muhtaçtır.

---

397 Koordinatör ünvanlı bir atamaya ilişkin somut bir uygulama örneğini ele alan çalışma için bkz. **Bahtiyar,** 2020, s. 349-360.

398 Örneğin Aksa Holding yönetim organizasyonunda genel müdüre bağlı olarak çalışan üst düzey yöneticiler arasında, genel müdür yardımcıları ve Enerji Direktörü, Mali İşler Direktörü, Tedarik Zinciri Direktörü bulunmaktadır: https://www.aksa.com/tr/i-73, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).

399 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 595-596; **Bahtiyar,** 2020, s. 352-353; **Özatlan,** s. 140 ve 218; **Seyis,** s. 171; **Gürbüz Usluel,** s. 376; **Kuru,** s. 422.
Şirketlerde kullanılan ünvanlar için ayrıca bkz. **Oran,** s. 189 vd.; **Seyis,** s. 168 vd.

Anonim şirketin üst düzey yönetiminde görev yapan CEO'nun gerçekten bu niteliğe sahip olup olmadığına, sahip olduğu yetkilere bakılarak karar verilmelidir. TTK kapsamında, bir kişinin yönetim veya temsil yetkilerinden yalnızca birine sahip olmasına engel yoktur. Bu anlamda, CEO'nun hangi yetki veya yetkilere sahip olduğu ve yalnızca yönetim veya temsil yetkisine sahip olmasının yeterli olup olmayacağı üzerinde durmak gerekir.

İlk olarak CEO'nun şirketin yönetim kadrosunda yer alması dolayısıyla yönetim yetkisine sahip olması ve sahip olduğu yönetim yetkisi kapsamında görev yapacağında tereddüt yoktur. Yönetim yetkisini, aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması halinde kurul olarak kullanan kişinin CEO olduğundan söz etmek güçtür. Zira yönetim yetkilerini devralmadığı sürece, sorumluluk ve yetki kullanımı tek kişiye ait olmayacaktır. Bu durumda yetkilerin yönetim kurulunca kullanılması söz konusu olduğunda ise CEO var olmayacaktır.

Yönetim yetkisinin devredilmediği kişiye, yalnızca temsil yetkisi devredilerek, bu kişinin CEO olarak kabulü de mümkün görülmemelidir. Bu kişi, olsa olsa icra görevini ifa eden bir icra uzvu olacaktır[400]. Dolayısıyla mesele daha çok, CEO'nun ayrıca temsil yetkisine sahip olması gerekip gerekmediği üzerinedir.

CEO'nun yönetim yetkisine sahip olmasına rağmen, temsil yetkisine sahip olmaması, istenen profesyonelleşmeyi tam anlamıyla sağlamaya engeldir. Gerçekten, borçlar hukuku prensipleri dikkate alındığında, iki yetkinin birbirinden ayrı ele alınması güçtür[401]. Alınan kararların icrası için temsil yetkisi zorunlu olduğundan, yönetim yetkisi ile temsil yetkisine de sahip olması amaca uygun olandır[402].

---

400 **Yanlı, Veliye:** Yönetim Kurulunun Temsil Yetkisinin Devrinin Sorumluluğa Etkisi?, BATİDER 2024, C. 40, S. 1, Mart 2024, s. 5-25, s. 12; **Doğan,** s. 10 vd.; **Arslan,** s. 75; **Demirel,** s. 226.

401 **Turanboy,** s. 765.

402 Şirket adına karar alma yetkisinin şirketi hukukî açıdan bağlama yetkisi olan temsil işlevinden tam olarak ayrılmasının mümkün olmadığı yönünde bkz. **Hacımahmutoğlu, Sibel**: Anonim Ortaklıkta Ultra Vires Doktrini ve Ortaklığı Bağlamaya Yetkili Organın (Yönetim Kurulunun) Yetkilerinin Sınırlandırılamaması, Ankara 2016, s. 143; **Cenkci,** s. 26.
Yetkilerin, uygulamada çoğu zaman birlikte devredildiği yönünde bkz. **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 540; **Kalender,** s. 82 vd.
İki yetkinin farklı kişiler tarafından kullanılması halinde hukukî bakımdan riskler olacağı yönünde bkz. **Karslıoğlu, Hasan:** Anonim Şirketlerde İç Yönerge ve İç Yönergenin Yönetim Kurulunun Sorumluluğuna Etkisi, Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2022, C.8, S. 1, s. 37-53, s. 48 vd.

KIRCA, yönetim ve temsil yetkilerinin devrinin ayrılmasına rağmen, pratikte birbirinden ayrılmadığı, kural olarak ikisinin birlikte verildiğini ifade etmektedir[403]. Yazara göre aynı zamanda TTK'da aksi öngörülmedikçe yönetimin devrinin temsil yetkisinin devrini de içereceği yönünde bir hükme yer verilmesi düşünülebilecektir. Bu doğrultuda yapılacak bir düzenlemenin, TBK md. 504/II uyarınca vekâletin, vekilin üstlendiği işin görülmesi için gerekli hukukî işlemleri yapma yetkisini de kapsayacağını düzenleyen hüküm ile uyum sağlayacağını belirtmektedir[404].

Benzer yönde *TURANBOY*'a göre, İBK ve TTK'da iki yetkinin ayrılmasına gerek yoktur. Hatta yazar, iki yetkinin aynı maddenin farklı fıkralarında düzenlenmesini önermektedir. Nitekim, yetkilerin sorumluluğa etkisi aynı maddede (TTK md. 553) düzenlenmiştir. Yazara göre, yönetim yetkisi kimde ise temsilin de ona verilmesi temel esastır. Ancak esas sözleşmede aksine düzenleme yapılabilme imkânının tanındığını ifade etmektedir[405].

İcracı organın başı olan CEO'nun en üst düzey kararları alırken, aldığı kararları imza edememesi pratiğe uygun düşmediği gibi, CEO'nun niteliği ile de bağdaşmaz. İmza yetkisine sahip olmayan yöneticinin, karar alma gücüne de sahip olmadığı sonucuna rahatlıkla varılabilir. Nitekim imza işlemi, evvela karar almayı gerektirdiğinden, bu iki yetkinin kesin sınırlarla birbirinden ayrılması kolay değildir[406]. Uygulama bakımından birçok durumda temsil yetkisinin kullanımı zorunlu olacağından, bu hal, çeşitli güçlüklere sebep olabilecektir. Dolayısıyla CEO'nun niteliğine ve amaca en uygun olanın, CEO'ya yönetim yetkisiyle birlikte temsil yetkisinin de devredilmesi olduğu kabul edilmelidir. CEO bakımından, yönetim yetkisi ile kazanılan karar alma yetkisi, temsil yetkisi olmadan tek başına bir anlam ifade etmeyecektir.

Kaldı ki en üst düzey yönetici olduğu kabul edilen CEO'nun, dış ilişkide anonim şirketi üçüncü kişilere karşı temsil edememesi, doğduğu ülke olan ABD'deki pratiğe aykırı olacaktır. Türk şirketler hukuku uygulamasında da hangi ünvan seçilirse

403 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 559.
404 **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat),** s. 594. Aynı görüşte bkz. **Demirel,** s. 236; **Yalçın Sırakaya,** s. 204; **Günay,** s. 104.
405 **Turanboy,** s. 769-770..
406 **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 110.

seçilsin, CEO'nun görevlerini yerine getiren kişi, temsil yetkisine sahip olmaktadır[407]. Gerçekten, CEO'nun görev yaptığı bir şirkette, devri mümkün olan tüm yönetim yetkilerine ve temsil yetkisine sahip olduğu görülmektedir[408]. Bu nedenle yönetim ve temsil yetkisine sahip kişiler için CEO ünvanının kullanılmasının kabulü, ABD uygulamasına paralel olacaktır.

IV. MURAHHAS SIFATI

A. Genel Olarak

Murahhas, kelime olarak *"ruhsat"* kelimesinden gelmekte olup, *"izinli", "delege", "bir iş için görevlendirilen", "kurul adına tam yetkili"* anlamlarını taşımaktadır[409]**.** *Delege*, Fransızca kökenli bir kelime olup, *"Kendisine yetki verilerek bir yere veya birinin katına gönderilen kimse; murahhas"* anlamına gelir. Ayrıca *"kuruluşları toplantılarda temsil eden kimse"* demektir[410]. Bu bakımdan, *murahhası, kurul yetkileri, kendisine devrilen kişi*[411] olarak kabul etmek mümkündür.

B. Doktrindeki Görüşler

eTTK md. 319 hükmünde yönetim ve temsil işleri birlikte ele alınmış ve bu yetkilerin birlikte kısmen veya tamamen nasıl devredileceği düzenlenmiştir. Başka bir deyişle, eTTK'da yönetim ve temsil yetkisi birbirinden ayrılmamıştır. Söz konusu hükümde yetkilere sahip olan kişiler, *murahhas* olarak anılmıştır. Buna karşın, TTK md. 367 ve 370 hükümlerinde, evvelki düzenlemeden farklı olarak yönetim kurulunun yönetim (idare) ve temsil yetkileri ayrı ayrı düzenlenmiştir[412]. Yetkilerin devri, farklı hükümlerde düzenlenirken *murahhas* sıfatına bu kez temsil yetkisine ilişkin olan TTK md. 370 hükmünde yer verilmiştir. Bu nedenle yeni düzenleme, eski düzenlemeden

---

407 İcra kurulu ve CEO hakkında aynı yönde açıklamalar için bkz. **Gürbüz Usluel,** s. 372; **Ünal,** s. 126.

408 **Gürbüz Usluel,** s. 372.

409 **Yılmaz,** s. 533.

410 **TDK:** https://sozluk.gov.tr/, (Erişim Tarihi: 26.02.2025).

411 **Bahtiyar,** 2020, s. 334.

412 Her iki kanun düzenlemesi arasındaki farklar için bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-49; **Özdamar, Mehmet:** 6552 Sayılı Kanun ile TTK'da Yapılan Değişiklikler Çerçevesinde Anonim Şirketin Temsili, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2014, C. XVIII, S. 3-4, s. 137-164, s. 140; **Kalender,** s. 77-80.

kalan kullanımla çelişince, kimlerin *murahhas* sıfatına sahip olacağı hakkında farklı görüşler ileri sürülmüştür.

Bir görüşe göre, murahhas sıfatı için md. 370 hükmü çerçevesinde kanun koyucunun aradığı temsil yetkisinin devri kâfi olup; yönetim yetkisinin devredilmiş olup olmamasının bir önemi yoktur. Bunun sebebi, eTTK md. 319 hükmünde açıkça "idare ve temsil işlerinin" murahhaslara devredileceği belirtilmişken, TTK md. 370 hükmünde yalnızca temsil yetkisinden bahsedilmiş olunmasıdır[413]. Bu görüşe göre sadece temsil yetkisinin devredildiği kişiler murahhas olup; fakat aynı zamanda yönetim ve temsil yetkilerinin birlikte verildiği kişiler için de aynı ünvanın kullanılabileceği ifade edilmektedir[414].

Diğer bir görüş, salt yönetim yetkisi devrinin murahhas sıfatını kazandırdığını savunmaktadır[415].

Bir başka görüşe göre, bir kişinin murahhas olarak nitelendirilmesi için yönetim yetkileri ile birlikte temsil yetkisinin de o kişilere devredilmiş olması gerekir[416].

---

413 **Karslıoğlu,** s. 43; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 593; **Akdağ Güney,** 2016, s. 57; **Günay,** s. 84-85; **Şener, Oruç Hami:** Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku, Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Ankara 2022, s. 372; **Küçükgüngör,** s. 317; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 411 vd., Nr. 105; **Atay,** s. 708; **Gürbüz Usluel,** s. 369; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-68 ve 12-69; **Kuru,** s. 389; **Eriş, Gönen:** Ticari İşletme ve Şirketler, C. 2: Madde: 64- 451, Güncellenmiş 3. Baskı, Ankara 2017, s. 2003, s. 1951.

414 **Seyis,** s. 115.

415 **Kalender,** 2017, dn. 42, s. 120 vd.; **Cenkci,** s. 33.
eTTK döneminde aynı görüşte bkz. **İmregün,** s. 218; **Çamoğlu, Ersin (Poroy, Reha/Tekinalp, Ünal):** Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, Güncelleştirilmiş 12. Baskı, İstanbul 2010, Nr. 536 ve Nr. 540 (b).

416 **Turanboy,** s. 766; **Gürbüz Usluel,** s. 369; **Ünal,** s. 127; **Gürpınar/Celep,** s. 15; **Aksoy,** s. 63; **Cenkci,** s. 70 vd.; **Demirel,** s. 243; **Özatlan,** s. 139 vd.; **Turan,** s. 466, dn. 3; **Orbay Ortaç, Nurdan/Al Kılıç, Şengül:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Murahhasların Genel Kurula Katılması, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi 2018, C. 4, S. 2, Aralık, s. 211-238, s. 217; **Üçışık/ Çelik,** s. 451.
TEKİNALP, TTK m. 370 hükmünün lafzından yola çıkarak murahhas kavramının temsil yetkisinin devri ile ilişkili olduğu, bu bakımdan yalnızca yönetim yetkisinin devredildiği kişilere murahhas denilemeyeceğini, bu kişilere "yönetim" denilmesinin daha uygun olacağını ifade etmektedir. Bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-68, 12-69.
Bu kişilerin *"üst düzey yönetici (üst düzeyde yönetimle görevli kişi)"* olarak anılması gerektiği yönünde bkz. **Seyis,** s. 111.

Son olarak başka bir görüşe göre, yönetim veya temsil yetkilerinden herhangi birinin devredilmiş olması o kişinin murahhas sayılması için yeterlidir[417].

Murahhas sıfatının kimlere kullanılacağından sonra tartışmanın diğer boyutu ise, yönetim kurulu dışından yetkilendirilen kişinin *murahhas müdür* mü yoksa *müdür* sıfatına mı sahip olacağına ilişkindir. Zira doktrinde bu konuda terim birliği yoktur[418]. eTTK md. 342 hükmünde yer alan müdür kavramı, talimat altında çalışan şirketin icra uzvu olan kişileri ifade etmekte idi[419]. TTK'da ise *müdür* kavramı, iki farklı hükümde yer almıştır. İlk olarak TTK md. 370/2 hükmünde temsil yetkisinin devredileceği yönetim kurulu dışındaki kişiler olarak *müdür* kavramı kullanılmıştır. Buradaki *müdür* kavramı, mehaz İBK Art. 718/2'de "direktör" (*director*) kavramının karşılığıdır. İkinci olarak ise TTK md. 375/1-d hükmünde müdür kavramı geçmektedir[420]. Ne var ki TTK md. 367 ve 375/1-d[421] hükümlerindeki müdür kavramının ikisinin aynı ve kavramların bilinçli mi tercih edildiğine ilişkin hükümlerin gerekçelerinden bir sonuca varmak mümkün değildir.

---

417 **Doğan,** s. 67; **Kalender,** s. 131.

418 Yönetim kurulu dışından üçüncü kişiye temsil yetkisi devredildiğinde, bu kişiye bazı yazarlar "murahhas müdür" terimi kullanır. Bkz. **Ünal,** Yönetim, s. 71; **Orbay Ortaç/Al Kılıç,** s. 217; **Yanlı,** 2024, s. 10; **Bahtiyar,** 2020, s. 334; **Arslan,** s. 61; **İmregün,** s. 218, **Günay,** s. 84; **Doğan,** s. 228**; Bahtiyar,** 2024, **s.** 196; **Koç,** s. 75; **Seyis,** s. 111; **Demirel,** dn. 136, s. 243; **Çam,** s. 525; **Şener,** 371; Ünal, s. 126; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 536; **Kalender,** s. 86; **Kuru,** s. 389; **Eriş,** s. 1951.
Bazı yazarlar ise TTK md. 370 hükmü lafzı ile yalnızca "müdür" terimini kullanmaktadır. Bkz. **Turanboy,** s. 764; **Küçükgüngör,** s. 317; **Yanlı, Veliye**: Anonim Şirketlerde İmza Yetkilileri Sadece Yönetim Kurulu Tarafından Mı Atanabilir?, İHM 2013, C LXXI, S 2, s. 439-448, s. 447; **Atay,** s. 708; **Cenkci,** s. 33 ve 74; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** 628; **Ararat/Eroğlu,** dn 43, s. 113.

419 Bu sebeple eTTK döneminde bu kavram yerine, murahhas müdür ile karışmaması bakımından "icra organı müdür" de denilmektedir. Bkz. **Akdağ Güney, Necla:** Anonim Şirketlerde Azledilen Yöneticilerin Tazminat Hakları, AÜHFD 2008, C. 57, S. 1, s. 1-33, s. 19; **Doğan,** s. 191 vd.; **Koç,** s. 78 vd.; **Arslanlı,** s. 128; **Arslan,** s. 72 vd. ve 76 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 556 vd.
Müdürler hakkında ayrıca bkz. **Arslan,** s. 76 vd.; **Koç,** s. 78 vd.; **Doğan,** s. 230 vd.; **Ünal,** s. 128-129; **Poroy, Reha/Tekinalp, Ünal/Tekinalp, Gülören:** Ortaklıklar Hukukunda Organların Sorumluluğu, İHM 1982, Doğumunun Yüzüncü Yılında Atatürk'e Armağan, C.XLV-XLVII, S. 1-4, s. 347-398, s. 357; **Kalender,** s. 247 vd.; **Kuru,** s. 388 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 82 ve 363; **Eriş,** s. 1951 vd. ve 1953 vd.

420 Mehazdaki karşılığı olan İBK Art 716a Nr. 4'te "idare ve temsil ile görevli kimseler" olarak kullanılmıştır. Bu bakımdan mehazdan farklı olarak, TTK md. 370/2 ve md. 375/1-d hükümlerinde aynı kavramın kullanılması haklı olarak eleştirilmiştir. Mehaz ile karşılaştırma hakkında bkz. **Akdağ Güney,** 2016, s. 82.

421 TTK md. 375/1-d hükmünde anılan müdürün kimi ifade ettiği konusunda ayrıca bkz. 3. Bölüm, § 13, 4, a, iv.

C. Değerlendirme ve Sonuç

Kanaatimizce bir kişinin *murahhas* olarak nitelendirilmesi için yönetim yetkileri ile birlikte temsil yetkisinin de o kişilere devredilmiş olması gerekir. Başka bir deyişle, yönetim ve temsil yetkisi devredilen kişi, *'murahhas'* sıfatına sahip olur. Esasında salt md. 370/2 lafzına bakıldığında, temsil yetkisi devredilen kişinin murahhas sıfatına sahip olduğunu düşünmek yanlış değildir. Fakat kanunun sistematiği dikkate alındığında, ilk olarak yönetimin devrinin, ardından temsil yetkisinin devrinin düzenlendiği görülür. Nitekim temsil yetkisinin devrini konu alan TTK md. 370 hükmünün gerekçesinde, temsil yetkisi, devredilirken, aslında devredilen yönetim yetkisinin tamamlanması amacı güdüldüğü ifade edilmiştir. Kanunun diğer hükümleri kümülatif olarak ele alındığında, kanun koyucunun murahhas sıfatı için yönetim yetkisini de aradığı anlaşılmaktadır. Örneğin, TTK md. 367 hükmünün gerekçesinde, yönetime ilişkin teşkilat şemasının işlevi açıklanırken kullanılan *"Bu tasarruf murahhasların yetki alanlarının da açıkça belirlenmesinde önem kazanır."* ifadesi, yönetimin devredildiği kişiler için bu sıfatın kullanıldığını göstermektedir. Genel kurulla ilgili TTK md. 407 hükmünde yer alan *"Murahhas üyelerle en az bir yönetim kurulu üyesinin genel kurul toplantısında hazır bulunmaları şarttır."* ifadesinin de bu hususta, yol gösterici olduğu düşünülmektedir. Hüküm ile amaçlanan, genel kurulda pay sahiplerine, yönetim ile ilgili hususlarda bilgi verilmesidir. Genel kurula katılması zorunlu tutulan kişinin, yalnızca temsil yetkisinin devredildiği yönetim kurulu üyesi olmasının hiçbir anlamı yoktur.

Murahhas kelimesi, sözlük anlamı itibariyle dikkate alındığında, salt yönetim kurulu üyeliğinden doğan bir anlam taşımamaktadır. Aksine, yetkilendirilen kişi manasına geldiğinden, yetkilendirilen üçüncü kişiler için de *murahhas müdür* kullanımı uygundur. Bu sebeple eldeki çalışmada, yönetim ve temsil yetkisini haiz bulunanların hepsi için, *murahhas*; murahhasın yönetim kurulu üyesi olması halinde *murahhas üye*, kurul dışından olması halinde *murahhas müdür* terimleri tercih edilmiştir.

Murahhas üye ile murahhas müdür arasındaki temel fark; murahhas üyenin, yönetim kurulu üyesi olduğu için yönetim kurulu toplantılarına katılabilmesi ve alınan kararlarda oy kullanabilmesidir. Öyle ki, yönetim kurulu toplantılarına katılma ve oy

kullanma, yönetim kurulu üyesi olan murahhas üyeler bakımından bir yükümlülüktür (TTK md. 407/2). Murahhas müdürler ise yönetim kurulu üyesi olmadıkları için kural olarak yönetim kurulu toplantılarına katılamazlar. Fakat yönetim kurulu, gerek duyduğu takdirde murahhas müdürü yönetim kurulu toplantısına çağırabilir ve kendisinden bilgi alabilir[422]. Murahhas müdür, vereceği bilgilerle yönetimin kararında dolaylı şekilde etkili olabilecektir. İlaveten, murahhas üyelerin, yönetim kurulu ve genel kurul kararlarına karşı iptal davası açma hakkı varken, murahhas müdürlerin böyle bir hakkı bulunmamaktadır. Murahhas üye, yönetim kurulu üyesi olduğundan murahhas müdürler ile diğer murahhas üyeler üzerindeki gözetim yetki ve görevlerini yitirmeyecektir[423]. Murahhas üyenin, yönetim kurulu üyesi olması hasebiyle sahip olduğu yetki ve görevleri bir tarafa bırakılırsa, murahhas üye ve murahhas müdür arasında hiçbir fark bulunmamaktadır[424]. Yönetim ve temsil yetkilerini devralmalarıyla bu faaliyetlerin yürütülmesi esnasında tamamen aynıdırlar. Diğer bir ifadeyle, murahhas üyelerin, yönetim kurulu üyesi oldukları için, murahhas müdüre üstünlüğü veya murahhas müdürlerin murahhas üyeye bağımlılıkları söz konusu değildir[425].

CEO'nun yönetim kurulu üyesi olması halinde, temsil yetkisine sahip olması, temsil yetkisinin devri anlamına gelmeyecektir. Temsil yetkisine TTK md. 370/1 hükmü kapsamında herhangi bir devir söz konusu olmadan sahip olduğunda CEO, murahhas niteliğinde olmayacaktır. Zira murahhas sıfatının kabulü için yönetim ve temsil yetkilerinin usulüne uygun devredilmiş olması zorunludur. Bununla birlikte, kurumsal yönetilen bir şirkette genellikle CEO'ya TTK md. 370 hükümleri çerçevesinde temsil yetkisi usulüne uygun olarak devredilmektedir. Zira bu sayede yönetim kurulu, sorumluluğu da CEO'ya devretmiş olacaktır. Yetkilerin anılan şekilde devri sonucu CEO, TTK kapsamında *murahhas* olarak kabul edilmelidir[426].

---

422 **Ünal,** s. 128; **Arslan,** s. 80; **Doğan,** s. 233; **Ünal,** Yönetim, s. 72; **Arslan,** s. 79 vd.; **Yalçın Sırakaya**, s. 206; **Kalender,** 2017, s. 147; **Seyis,** s. 299.

423 **Ünal,** Yönetim, s. 73.

424 **Doğan,** s. 232; **Oran,** s. 101; **Seyis,** s. 121 ve 299; **Ünal,** Yönetim, s. 73; **Arslan,** s. 131; **Akdağ Güney,** 2016, s. 89; **Kuru,** s. 390; **Yalçın Sırakaya,** s. 206; **Üçışık/ Çelik,** s. 470.

425 **Kuru,** s. 390; Ünal, Yönetim, s 73; **Akdağ Güney,** Tazminat, s. 8.

426 CEO bakımından aynı yönde bkz. **Koç,** s. 142; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1399; **Doğan,** s. 62; **Turan,** s. 467, dn. 7.

CEO, yönetim kurulu üyesi olmak zorunda değilse de uygulamaya bakıldığında, CEO pozisyonu olan hemen her şirkette, CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olarak seçildiği görülmektedir. Şirketlerin bu tercihi, yönetim kurulu ile CEO arasındaki ilişkiyi koparmadan, CEO'yu yönetim kurulu toplantılarında bulundurmak suretiyle ondan doğrudan bilgi alabilmek içindir. CEO'nun ayrıca yönetim kurulu üyesi olması durumunda, yönetim kurulu üyesinin yetki ve sorumlulukları bakidir. CEO, bu halde hem yönetim kurulu üyesi hem de murahhas olduğunda *murahhas üye* niteliğinde olacaktır. Bununla birlikte CEO, yönetim kurul üyesi olmak zorunda değildir. Yönetim kurulu dışından seçilen ve yetkilerin devredilmesi ile görev yapacak olan CEO'nun, bu durumunda *murahhas müdür* sıfatına sahip olduğu kabul edilmelidir.

V. ORGAN NİTELİĞİ

A. Organın Tanımı ve İşlevi

Tüzel kişilere ilişkin kanuni düzenlemelerden evvel, niteliğini açıklığa kavuşturmak maksadıyla, birtakım teoriler geliştirilmiştir[427]. Teorik açıklamalar, günümüzde önemini kaybetmeye başlamışsa da tüzel kişi ve organlarının mahiyetini açıklamak için kısaca değinmek gerekir.

Romanist hukukçuların ortaya koyduğu *"farazi kişilik/varsayım teorisi"* ne göre, tüzel kişiler, varsayımdan ibaret birer yapay varlık olduklarından, bunlara gerçek anlamda fiil ehliyeti tanınamaz. Aynı temyiz kudreti olmayan kişilerin kanuni temsilcisi aracılığıyla hak edinip borç sahibi oldukları gibi, tüzel kişiler de kanuni temsilci gibi işlev gören bir gerçek kişi aracığıyla hak edinir. Dolayısıyla tıpkı fiil ehliyetine sahip olmayan gerçek kişilerde olduğu gibi iradesini, yasal temsilcisi aracılığıyla kullanmalıdır. Cermenist hukukçuların geliştirdiği *"gerçek kişilik teorisi"*, tüzel kişileri de gerçek insanlar gibi ele alır. Klasik temsil; -kural olarak- temsil edilen, temsilci ve üçüncü kişi olmak üzere üçlü bir ilişkinin varlığını gerektirdiğinden, bu teori, tüzel kişinin organlarını temsilci olarak kabul etmez. *"Amaç kişiliği teorisi"* ise

427 **Oğuzman, Kemal /Seliçi, Özer/Oktay Özdemir, Saibe:** Kişiler Hukuku (Gerçek ve Tüzel Kişiler), Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş 22. Baskı, İstanbul 2024, s. 302-305; **Dural, Mustafa / Öğüz, Tufan:** Türk Özel Hukuku: Kişiler Hukuku, C.II, 24. Baskı, İstanbul 2024, s. 232.

her iki teorinin olumlu yönlerini alıp tüzel kişiliği açıklamaya çalışmaktadır. Bu görüş uyarınca, tüzel kişiler, canlı varlıklar olmayıp, örgütlenmiş amaç birlikleridir ve organlarının iradesi, onlara izafe edilmektedir[428].

Türk Medeni Kanunu (TMK) açısından tüzel kişilerin düzenleniş biçimi dikkate alındığında, doktrinde anılan teorilerin hangisine bağlı kalındığının tespitinin güç olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte ağırlıkla gerçek kişilik teorisinden etkilenildiği kabul edilmiştir[429].

Tüzel kişilerin dış âlemde etkili olabilmeleri, hak ve fiil ehliyeti sahibi olması ile mümkündür. Tüzel kişiler, bunu da TMK md. 49 gereği, ancak kanuna ve kuruluş belgelerine göre gerekli organlara sahip olmakla kazanırlar. Gerçek kişilerin aksine, doğal iradeleri olmayan tüzel kişiler, iradelerini organları aracılığıyla oluşturur ve açıklarlar (TMK md. 50). Başka bir ifadeyle; gerçek kişilerin aksine, tüzel kişilerin doğal iradeleri olmadığı için temsil, bir zorunluluktur. Bu anlamda organ, tüzel kişinin iradesini oluşturmak ve açıklamak üzere, hukuk sistemi tarafından yaratılmış zorunlu bir araçtır ve bu araca sadece tüzel kişiler sahiptirler[430]. Organ kavramı, aynı tüzel kişilik gibi soyut bir hukukî kavramdır. Bu kavramı, onu oluşturan kişi veya kişiler canlandırır[431].

---

428 Teoriler ve pratikteki sonuçları hakkında bilgi için bkz. **Öztan, Bilge:** Medeni Hukuk Tüzel Kişilerinde Organ Kavramı ve Organın Fiillerinden Doğan Sorumluluk, Ankara 1970, s. 3-10; **Akünal, Teoman:** Türk Medeni Hukukunda Tüzel Kişiler, İstanbul 1995, s. 14-16; **Akipek, Jale/Akıntürk, Turgut/Ateş Karaman, Derya:** Türk Medeni Hukuku Başlangıç Hükümleri Kişiler Hukuku, C I, Yenilenmiş 11. Bası, İstanbul 2013, s. 511-517; **Dural/Öğüz,** s. 230-231; **Aydın, Alihan:** Anonim Ortaklık Yönetim Kurulunun Temsil Yetkisinin Sınırları ve Temsil Yetkisinin/Gücünün Kötüye Kullanılması Sorunu, BATİDER 2014, C. 30, S. 1, s. 123-188, s. 127-128; **İzmirli, Yadigâr:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Organ Niteliğini Kaybetmesi ve Hukukî Sonuçları, Ankara 2001, s. 6- 10; **Sarıkaya, Merve:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliği Sıfatının Sona Ermesi, İstanbul 2024, s. 7, dn. 4; **Seyis,** dn. 60, s. 20; **Pulaşlı, Hasan:** Şirketler Hukuku Şerhi, C. I, Tamamen Yenilenmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, s. 173-175.

429 **Oğuzman/Seliçi/Oktay Özdemir,** s. 305; **Akünal,** s. 15; **İzmirli,** s. 10; **Öztan,** s. 11. Varsayım ve gerçek kişilik teorilerinin her ikisinin de kanunda izlerinin olduğu görüşünde bkz. **Dural/Öğüz,** s. 231 vd.

430 **Öztan,** 84 vd.; **Hatemi, Hüseyin:** Medeni Hukuk Tüzel Kişileri C.I, İstanbul 1979, s. 17-18; **Seyis,** s. 19; **Sezgin,** s. 365; **Altınok Ormancı, Pınar:** Tüzel Kişilerde Fiili Organ Kavramı ve Fiili Organın Hukuka Aykırı Fiilleri ile Hukuki İşlemlerinin Doğurduğu Sonuçlar, İstanbul Hukuk Mecmuası 2021, C. 79, S. 4, Aralık, s. 1261-1283, s. 1264; **Helvacı,** 2001, s. 29; **Akbıyık, Cem:** Tüzel Kişi Organının Ölüme Bağlı Tasarrufun Düzenlenmesine Katılması, Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C. 5, S. 1, Haziran, s. 73-79, s. 76.

431 **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2010, Nr. 521.

Organ kelimesi, genel olarak *"uzuv, parça, unsur"*, terim olarak ise *"bir görevi, bir işi yerine getirmekle yükümlü kuruluş"* anlamı taşımaktadır[432]. Ne var ki tüzel kişiliğin organı için kanunda bir tarif yapılmamıştır.

Doktrinde organ kavramının üzerinde ittifak edilen kesin ve tek bir tarif bulunmamaktadır. Bununla birlikte *ÖZTAN*'a göre organ, *"Kanun maddeleri veya tüzel kişinin esas sözleşmesi veya iç yönetmeliğiyle ve tüzel kişi için önemli olan korporatif görevleri devamlı ve bağımsız olarak gerek üçüncü kişilerle olan ilişkilerde gerek tüzel kişinin iç organizasyonunda yerine getirmesi için yetkili kılınan veya kendisine bu tip görevleri fiilen ve dışa karşı belli olacak şekilde bağımsız ifa yetkisi verilen kişi veya kişi grupları"* olarak tanımlanmalıdır[433].

Sonuç itibariyle, anonim şirketler de doğal iradeye sahip olmadıkları için gerek iradelerinin oluşu gerekse açıklanması bakımından organlara ihtiyaç duyarlar. Organın iradesi, doğrudan tüzel kişinin iradesini teşkil ettiğinden; organlar, tüzel kişinin adı ve

---

432 **Türk Dil Kurumu Güncel Sözlük**, https://sozluk.gov.tr/, (Erişim Tarihi: 15.05.2020).

433 **Öztan,** s. 82; aynı yönde **Atay,** s. 714.
ÖZSUNAY'a göre *"Tüzel kişinin fonksiyonlarını, kanuna veya tüzel kişinin tüzüğüne göre bağımsız olarak yerine getirmek üzere seçilen veya tayin edilen yahut kendisine bu fonksiyonları bağımsız bir şekilde yerine getirmek yetkisi fiilen veya dışarıdan belli olacak şekilde verilen kişi (kişi organ) veya kişi gruplarına (kurul organ) organ"* denilmektedir. Bkz. **Özsunay, Ergun:** Medeni Hukukumuzda Tüzel Kişiler, İstanbul 1982, s. 72.
Bazı yazarlar ise organı, *"tüzel kişinin örgütü içinde yer alan ve tüzel kişinin aktif olarak hukuk hayatına katılmasını sağlayan kişi veya kişiler"* olarak tanımlamaktadır. Bkz. **Oğuzman/Seliçi/Oktay Özdemir,** s. 328.
AKÜNAL' a göre organ, *"tüzel kişinin örgütü içinde yer alan ve tüzel kişinin iradesinin oluşmasını ve bu iradenin hukuk alanına yansımasını sağlamak üzere kanun, tüzük (esas sözleşme) veya bunlara uygun olarak yapılan iç yönetmelik uyarınca oluşturulan; tüzel kişi için karar verme, yürütme ve denetleme fonksiyonlarını üstlenmiş bulunan kişi veya kurullar"* dır. Bkz. **Akünal,** s. 34.
DURAL/ÖĞÜZ, organı, *"tüzel kişinin iradesinin oluşmasını ve bu iradenin oluşmasını sağlayan, tüzel kişinin örgütü içinde yer alan kişi ya da kişi toplulukları"* olarak tanımlanabileceğini ifade eder. Bkz. **Dural/ Öğüz,** s. 260.
Bazı yazarlar ise organları genel olarak *"tüzel kişinin işlevlerini yerine getirme görevi verilen örgüt"* olarak niteler. Bkz. **Akipek/Akıntürk/Ateş Karaman,** s. 549.
HELVACI ise organ tanımında, *"…bulunduğu mevki veya yetkileri nedeni ile zarar verici akdi meydana getiren kişi… ortaklık iradesinin oluşmasında kesin bir şekilde katkıda bulunmuşsa organ sıfatını kazanacağı"* ifadesini kullanmaktadır. Bkz. **Helvacı, Mehmet:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukukî Sorumluluğu, İstanbul 2001, s. 8.
KIRCA' ya göre anonim şirketin organı, maddi kişilikleri bulunmayan anonim şirketin sosyal bir organizma olarak kabul görmesi sonucunda sahip oldukları fiil ehliyetini, hukukî işlem ehliyetini kullanmak için kullandıkları aracıları, araçları ifade etmektedir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 389.
PULAŞLI' ya göre organ, şirketi hak sahibi yapan veya borç altına sokan kişi ya da kişilerdir. Bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 885.

hesabına işlem yapan temsilcilerden farklıdır[434]. Çünkü organın iradesini dışa vuran bu uzvu, dış ilişkide üçüncü kişi olarak nitelendirmek mümkün değildir[435]. Bu itibarla, en yalın ifadeyle organlar, tüzel kişinin iradesinin açıklanmasını ve hukukî işlemlerle ya da hukukî fiillerle borç altına girmesini sağlamaya yararlar[436].

B. Organ Türleri

Kanun koyucu, tüzel kişiliğin organının kimi zaman tek bir kişiden (fert organ) oluşmasına izin verirken; kimi zaman da birden fazla kişiden oluşan kurul (kurul organ) olarak faaliyet göstermesini zorunlu kılmıştır[437]. Kurul organ üyeleri, kural olarak aynı hak ve borçlara sahip olup; kararları kanun veya esas sözleşmede gösterilen esaslara göre alırlar[438].

Organı oluşturan kişi sayısına göre anılan sınıflandırma haricinde, tüzel kişilerin organlarını faaliyetleri açısından, "karar organı- yürütme organı" olarak da ayırmak mümkündür. Karar organı, tüzel kişinin iradesinin oluşmasını sağlayan ve bir anlamda tüzel kişinin diğer organlarının hareket biçimini belirleyen, tüzel kişinin iç ilişkileriyle ilgili kararları veren organ olarak kabul edilir. Yürütme organı ise karar organı tarafından alınan kararları uygulayan, tüzel kişi adına üçüncü kişilerle ilişkiyi kuran organdır. Bu anlamda yönetim kurulu, yürütme organı sayılabilir[439]. Ancak bu ayrım kesin olmayıp, yürütme organı da tüzel kişinin iradesini oluşturan çeşitli kararlar alabilmektedir[440].

İşlevleri açısından "iç organ-dış organ" ayrımının esasını, organın iç ilişkiye ve dış ilişkiye yönelik muamelelerde bulunması teşkil etmektedir. Dış organlar, tüzel kişiyi üçüncü kişilere karşı temsil ederler. İç organlar ise tüzel kişinin iç ilişkileriyle

---

434 **Çamoğlu,** s. 34; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, s. 181; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 387; **Seyis,** s. 10; **Altınok Ormancı,** s. 1265; **Oğuzman/Seliçi/Özdemir,** s. 330; **Dural/Öğüz,** s. 261; **Palta,** s. 361 vd.

435 Temsil müessesi esasında gerçek kişiler için söz konusu olup, tüzel kişilerin temsilinde ilişkinin doğasından kaynaklanan farklılıklar mevcuttur. Bkz. **Kuru,** s. 6. Ancak tüzel kişinin de gerçek kişiler gibi temsilci ataması mümkündür. Bkz. **Kuru,** s. 7.

436 **Cenkci,** s. 19; **Altınok Ormancı,** s. 1264; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 387-388.

437 **Akünal,** s. 36; **Oğuzman/Seliçi/Oktay Özdemir,** s. 333; **Dural/Öğüz,** s. 265; **Soykan,** s. 6 vd.; **Seyis,** s. 27.

438 **İzmirli,** s. 19 vd.

439 **Çamoğlu,** s. 35; **Akünal,** s. 37-38; **Özsunay,** s. 73; **Oğuzman/Seliçi/Oktay Özdemir,** s. 332; **Dural/Öğüz,** s. 264; **Soykan,** s. 7, dn. 6; **Seyis,** s. 26 vd.

440 **Öztan,** s. 94-95;

ilgili iş ve muamelelerini ifa eder ve tüzel kişinin iradesini oluştururlar. İç organların verdiği kararlar, dış organlar tarafından üçüncü kişilere açıklanmadıkça dışa karşı herhangi bir hüküm ifade etmezler[441].

Organlar ayrıca devamlılığı açısından "sürekli organ-sürekli olmayan organ" olarak da ayrıma tabi tutulurlar. Örneğin yönetim kurulu, zorunlu ve sürekli bir organ iken; genel kurul ise zorunlu ve geçici bir organdır[442].Oluşumlarının kaynağı açısından "zorunlu organ- ihtiyari organ- mahkeme veya resmi makam kararıyla atanan organ"[443] ayrımı ise aynı zamanda şekli anlamda organ sınıflandırması olup; aşağıda ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

Organ niteliğinin tespitinde kullanılan şekli kıstas; organları, kendini oluşturan kaynağa göre inceler. Oluşumların kaynağı bakımından şekli organ; kanunda, esas sözleşme ya da iç yönerge gibi şirket içi düzenlemede veya mahkeme ya da resmi makam kararında bu niteliği haiz olduğu açıkça belli edilen yapıdır[444].

Tüzel kişilerin, fiil ehliyetini organları aracılığıyla kullanmasını öngören kanun koyucu, her bir tüzel kişi yönünden sahip olmasını zorunlu tuttuğu organları da belirlemiştir[445]. İlgili tüzel kişiliğin kurulabilmesi ve fiil ehliyeti kazanabilmesi için varlığı mecburi olan ve kanunda belirtilen bu organlara "zorunlu (kanuni) organlar" denilir[446]. Tüzel kişinin bir organının zorunlu organlardan olup olmadığının tespiti için ilgili mevzuatın incelenmesi gerekli ve yeterlidir. Kanunda, organ olarak gösterilenlerin, organ olarak kabul edilip edilmeyeceklerine ilişkin başkaca bir inceleme yapılmasına gerek bulunmamaktadır[447]. Bu kişilerin organ olma niteliğinin

---

441 **Öztan,** s. 103-104; **Özsunay,** s. 73-74; **İzmirli,** s. 20; **Dural/Öğüz,** s. 265.
İç organ- dış organ ayrımı da tıpkı karar organı-yürütme organı ayrımı gibi kesin olmayıp, ayrımın sınırlarını çizmenin, iç organa ait bazı işlemlerin kimi zaman dış organca yapılması veya dış organın görevlerinin de kimi zaman iç organca yapılabilmesi sebebiyle bir hayli güç olduğu kabul edilir. Bkz. **Öztan,** s. 104; **İzmirli,** s. 20.

442 **Ünal,** s. 6 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 902; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 524; **Özatlan,** s. 83 vd.; **Palta,** s. 360; **Üçışık/ Çelik,** s. 398. **Soykan,** s. 8, dn. 8; **İmregün,** s. 99.

443 **Öztan,** s. 35; **Altınok Ormancı,** s. 1265 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 389.

444 **Cenkci,** s. 19; **Doğan,** s. 7; **Altınok Ormancı,** s. 1267; **Atay,** s. 714; **Palta,** s. 369; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 887.

445 Örneğin; Dernekler Kanunu'na göre zorunlu organlar genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kurulu iken (Dernekler Kanunu md. 19); vakıflarda zorunlu organ sadece yönetim kuruludur (TMK md. 77).

446 **Akünal,** s. 36; **Oğuzman/Seliçi/Oktay Özdemir,** s. 332; **Dural/Öğüz,** s. 264; **Soykan,** s.9 vd.; **İzmirli,** s. 19; **Akipek/Akıntürk/Ateş Karaman,** s. 550-551; **Altınok Ormancı,** s. 1265; **Akbıyık,** s. 76; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 888.

447 **Dural/Öğüz,** s. 264; **Soykan,** s. 10.

kaynağı, kendilerine verilen yetkiler olup; kendilerine verilen yetkileri fiilen kullanıp kullanmadıklarının önemi yoktur. Ancak şirketle ilgili olarak ticaret sicilinde adı geçen veya imza yetkisine sahip olan kişiler, her durumda organ kavramına dâhil olmayabilecektir. Bunun için kendilerine verilen yetkiler ve bu yetkiler sebebiyle sahip oldukları sorumluluk dikkate alınarak her somut durum ayrı değerlendirilmelidir[448].

Zorunlu organların en belirleyici özelliği, yokluklarına hukukî sonuçlar bağlanmasıdır. Örneğin; anonim şirket yönünden zorunlu organ yokluğu halinde mahkemece ortaklığın feshine karar verilir[449].

Tüzel kişinin organlarını kendisinin tayin etmeye yetkili olmadığı hallerde, ehliyetinin devamlılığı için tüzel kişiye TMK md. 427/4 uyarınca bir kayyım atanmaktadır. Atanan kayyım, şirketin organı fonksiyonunda olacaktır[450]. TTK md. 536/3 gereği şirketin feshine mahkemece karar verildiğinde atanacak tasfiye memurları da anonim şirketin bir organı niteliğindedir[451].

Tüzel kişinin organ atama kararını resmi makamın vermesine diğer bir örnek olarak, Bankacılık Kanunu (BankK) md. 134 hükmü gösterilebilecektir[452].

Şekli kıstas ile organların sınıflandırılmasında yalnızca zorunlu organlar yer almaz. Kanun koyucu, tüzel kişilerin teşkilatlanmasına yönelik katı kalıplar getirmemiş, emredici düzenlemelere aykırı olmamak koşuluyla esas sözleşmesinde kendisi için gerekli gördüğü organları tayin edebilme serbestisi tanımıştır. Tüzel kişinin fiil ehliyeti kazanmasında herhangi bir fonksiyonu bulunmayan ve tüzel kişinin gayesine ve teşkilatına göre, esas sözleşmesi ile tayin edilen organlara "ihtiyari organ"

---

448 **Doğan**, s. 7 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 365.; **Palta,** s. 372, dn. 55.

449 **Soykan,** s. 10.

450 **İzmirli,** s. 26; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 389; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 889; **Dural/Öğüz,** s. 260; **Gürbüz Usluel,** s. 362; **Oğuzman/Seliçi/Oktay Özdemir,** s. 327; **Kuru,** s. 112; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 11-11; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 11-11.

451 **İzmirli,** s. 23 ve 26; **Kervankıran, Emrullah:** Anonim Şirketlerin Tasfiyesi, Güncellenmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara 2022, s. 166 ve 367 vd.; **Poroy/Tekinalp/Tekinalp,** s. 347 vd.; **Öztan,** s. 35; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 889; **Gürbüz Usluel,** s. 362; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 389; **Sarıkaya,** s. 11; **Soykan,** s. 11 vd.; **Kuru,** s. 91; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 11-10; **Şener,** s. 371; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 11-10.
Anonim şirkette tasfiye memurlarının mahkemece atanmasına ilişkin ayrıca bkz. **Kervankıran**, 2022, s. 139-159; **Bahtiyar,** 2024, **s.** 144; **Doğan,** s. 11; **Kuru,** s. 86-89.

452 **Soykan,** s. 13.

adı verilir[453]. Bu organlar, kuruluş esas sözleşmesi ile belirlenebileceği gibi, esas sözleşmeye sonradan eklenecek bir hükümle de oluşturulabilir[454]. Hatta ihtiyari organ belirleme yetkisi, tüzel kişinin esas sözleşmesinde belirlenen başka bir organına da verilebilir[455]. İhtiyari organın belirlenmesinde önemli nokta, zorunlu organların devretmesinin mümkün olmadığı yetkilerin ihtiyari organlara verilemeyeceğidir[456].

Esas sözleşme ile tespit edilen ihtiyari organların, organ niteliğini kazanabilmesi için, seçimlerinin esas sözleşmede gösterildiği şekilde yapılması, esas sözleşmede gösterilen nitelikleri taşıması ve üye adedinin de esas sözleşmede gösterildiği sayıda olması gerekir[457].

Yönetim kurulunun yetkilerinin, yönetim kurulundaki bazı üye veya üyelere ya da yönetim kurulu dışındaki kişilere devredilmesine izin verilerek yeni organlar oluşturulmasına olanak tanınmıştır. TTK md. 367 uyarınca yönetim yetkisi devredilen yönetim kurulu üyeleri ile dışarıdan atanacak üçüncü kişiler de bağımsız karar alma yetkisine sahip olmaları halinde organ niteliğine sahiptir[458]. Hükmün gerekçesinde de ifade edildiği üzere, yönetimin bu anlamda devri, organsal işlevin devridir. Yetki devri yapılan kişinin organ sıfatını kazanabilmesi, onun bu görevi ne kadar süre ile yaptığından bağımsızdır. Şu kadar ki, geçici bir süre için dahi atanmış olması halinde de bu kişiler, bağımsız karar alma yetkisine sahip olmaları koşuluyla, görevleri süresince organdırlar[459].

---

453 **İzmirli,** s. 19; **Soykan,** s. 10; **Akipek/Akıntürk/Ateş Karaman,** s. 551; **Oğuzman/Seliçi/Oktay Özdemir,** s. 332; **Dural/Öğüz,** s. 264; **Altınok Ormancı,** s. 1265.

454 İhtiyari organların, tüzel kişinin esas sözleşmesinde tek tek gösterilmesi zorunlu olmayıp; esas sözleşmede tüzel kişiye ilişkin müşterek bir görevin yerine getirilmesi için bir ya da birden çok kişinin belirlenmesinin yeterli olduğu ifade edilmektedir. Bkz. **Öztan,** s. 98 vd.
İhtiyari organlara, organın yerine getireceği göreve göre adlandırılan; onur kurulu, danışma kurulu, denetleme kurulu, haysiyet divanı, icra komitesi, pay sahipleri istişare komitesi örnek gösterilebilirler. Örnekler için bkz. **İzmirli,** s. 19; **Altınok Ormancı,** s. 1266; **Soykan,** s. 11, dn. 16; **Öztan,** s. 98; **Akünal,** s. 37; **Oğuzman/Seliçi/Oktay Özdemir,** s. 332; **Dural/Öğüz,** s. 264.

455 **Akünal,** s. 36; **Öztan,** s. 33.

456 **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat),** s. 389.

457 **Öztan,** s. 33; **İzmirli,** s. 23.

458 **Doğan,** s. 9 vd.; **Arslanlı,** s. 123 vd.; **Palta,** s. 369 vd.; **Arslan,** s. 53; **Çamoğlu,** s. 34.

459 **Doğan,** s. 11; **Palta,** s. 370; **Akdağ Güney,** 2016, s. 365.

C. Değerlendirme ve Sonuç

Şirket adına stratejik ve temel sayılabilecek kararları bağımsız bir şekilde alabilen kişiler, organsal işleve sahiptir. Bu tür kararları alamayan, aksine, kararları alabilen kişilerden talimat alarak hareket eden kişiler ise organsal işleve sahip olmazlar. Yönetim yetkisinin devri, doğrudan karar alma ve uygulama fonksiyonunu ihtiva eder[460].

Şirkette önemli pozisyonlarda yer alan kişilerin sahip olduğu ünvanların bu noktada önemi olmayıp, hangi ünvanda olursa olsun organ kabul edilebilmeleri bu kıstaslara bağlıdır. Dolayısıyla, şirketteki en üst yönetim ve stratejik kararlar alma yetkisine sahip olduğu kabul edilen CEO'nun organ niteliğinde olduğuna kuşku yoktur. Lâkin CEO ünvanlı kişi, bu tür yetkilere sahip değilse sadece organ değil, CEO olarak da kabul edilemez. CEO'nun yönetim yetkisini kurul olarak kullanması, diğer bir deyişle TTK md. 376 kapsamında devri yapılmaması, bu noktada önem taşımaz.

Usulüne uygun yetki devri sonucunda yönetim yetkisine sahip kişilerin organ sıfatını kazanacağı doktrinde ittifakla kabul edilmektedir[461]. Devredilmez ve vazgeçilmez yetkiler (TTK md. 375) yönetim kurulunda kalmak kaydıyla bu kişiler, devredilen yetkiler kapsamında yönetim kurulu yerine geçmektedir[462]. Böylece usulüne uygun yönetim yetkilerinin devri sonucunda atanan CEO ve varsa icra kurulu, şekli anlamda organ niteliğini kazanacaktır[463]. Ayrıca esas sözleşmeye dayanarak, iç yönerge düzenlemesi ile atandığında, ihtiyari organ olarak da kabul edilmelidir.

Özetle, CEO, yönetim kurulu üyesi olsun olmasın yönetim yetkileri CEO'ya devredildiğinde ayrıca organ sıfatını da kazanacaktır. Yönetim yetkisinden yoksun bir CEO düşünülemeyeceğinden, yönetim yetkisi yok ise ortada gerçekten bir CEO'dan söz edilebilecek şartlar yok demektir. CEO'ya yapılan yetki devirlerinin usulüne uygun olmadığı durumlarda dahi, yönetim yetkilerini kullanan kişilerin geçersiz

---

460 **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-49; **Kalender,** s. 83.

461 **Turan,** s. 469 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 592 vd.; **Arslanlı,** s. 124; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-64; **Helvacı,** 2001, **s.** 79; **Öztan,** s. 33; **Cenkci,** s. 33 ve 90 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 355; **Atay,** s. 715; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 173; **Süzek, Sarper/Başterzi, Süleyman:** İş Hukuku, 24. Baskı, İstanbul 2024, s. 154; **Kalender,** s. 83 ve 136; **Yanlı,** s. 1997, s. 269, dn. 35.

462 **Turanboy,** s. 766; **Turan,** s. 470.

463 CEO bakımından aynı yönde bkz. **Doğan,** s. 11.

yapılan yetki devrine rağmen, yetkileri kullanan kişi, maddi kıstaslara göre fiilî organ[464] sayılacaktır[465]. Görülmektedir ki CEO'nun organ niteliği, ondan ayrılabilir değildir.

§ 9. TÜRK HUKUKUNA GÖRE CEO İLE ANONİM ŞİRKET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN HUKUKÎ NİTELİĞİ[466]

Anonim şirket yönetimi, giderek artan oranda profesyonel yöneticilere devredilirken, başlangıçta işçi olarak düşünülebilecek CEO, TTK'dan doğan birçok yetki ile donatılmaya başlanmıştır. Bu bakımdan, kurumsal şirket modellerinin gelişmesiyle anonim şirketin CEO gibi üst düzey yöneticileri ile arasındaki hukukî ilişkinin mahiyeti, ele alınması gereken meselelerden birini teşkil etmektedir.

Belirtmek gerekir ki, burada kastedilen yönetim kurulu ile CEO arasındaki ilişki değil, anonim şirket ile CEO arasındaki hukukî ilişkidir. Zira CEO ister genel kurul ister yönetim kurulu tarafından tayin edilmiş olsun, aradaki ilişki, doğrudan doğruya anonim şirketle arasında kurulmuş olur[467].

CEO'nun anonim şirket ile olan hukukî ilişkisinin niteliğinin doğru saptanması, anonim şirketlerin yönetimi ve temsili hususunda, kanunda, şirket esas

---

464 Kanunda ve esas sözleşmede organ niteliği verilmeyip, şirket iradesinin oluşumuna bilfiil ve kesin olarak katılan gerçek veya tüzel kişiler somut olayın özellikleri de göz önünde bulundurularak fiilî organ olarak kabul edilmektedir. Bkz. **Helvacı,** 2001, s. 9 ve dn. 20; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 389; **Öztan,** s. 36-38; **Soykan,** s. 15; **Doğan**, s. 7 vd.; **Cenkci,** s. 19 vd.; **Kalender,** 2017, s. 150; **Altınok Ormancı,** s. 1266- 1268; **Atay,** s. 714; **Akbıyık,** s. 76; **Akın, Murat Yusuf/Kuru, Özge:** Anonim Şirketlerde Fiili Organın Temsil Yetkisinin Varlığı Sorunu İsviçre Federal Mahkemesi'nin 9 Ekim 2019 Tarihli Kararı Çerçevesinde Bir Değerlendirme (BGE 146 III 37), İstanbul Aydın Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2022, C. 8, S. 1, s. 17-42, s. 28; **Palta,** s. 372 vd.; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 11-12 ve 16-58; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 600a; **Korkut, Ömer:** Anonim Şirketlerde Fiili Yönetim Kurulu Üyeliği, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://omerkorkut.com.tr/wp-content/uploads/ANONIM-SIRKETLERDE-FIILI-YONETIM-KURULU-UYELIGI.30-eylul.pdf, (Erişim Tarihi: 03.03.2024), s. 1-2; **Palta,** s. 363; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 887; **Karaege,** 2012, s. 68 vd.; **Yüce, Aydın Alber:** Anonim Şirketlerde Pay Sahiplerinin Fiili Yönetim Organı Anlamındaki Hukuki Sorumluluğu, İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2022, C. 9, S. 1, Bahar, s. 243-266, s. 249; **Dural/Öğüz,** s. 262.

465 Benzer yönde *AKIN/KURU,* yönetim kuruluna geçersiz bir seçim neticesinde atanmış yönetim kurulu üyelerinin fiilî organ sıfatını kabul etmektedir. Bkz. **Akın/Kuru,** s. 28.

466 İlgili başlık daha önce yayınlanan makalemizden değiştirilerek alınmıştır. Bkz. **Alkaç, Sezin Ezgi:** Anonim Şirket ile CEO Arasındaki İlişkinin Hukuki Niteliği, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2023, C. 22, S. 48, Aralık/Güz, 1324-1339.

467 Yönetim veya temsil yetkisi devredilen kişiler ile şirket arasında kurulan ilişki bakımından aynı yönde bkz. **Doğan,** s. 226; **Oran,** s. 118; **Seyis,** s. 104; **Çamoğlu,** s. 195; **Koç,** s. 72.

sözleşmesinde ve iç yönerge gibi şirket belgelerinde düzenleme olmadığı takdirde uygulanacak olan hükümlerin belirlenmesi açısından, dolayısıyla CEO'nun hak ve sorumluluklarının tespiti bakımından önem taşımaktadır[468]. Zira CEO'nun azilleri, tazminat talepleri ve kapsamı, CEO'ya talimat verilmesi ve bu talimatların yerine getirilmesi sözleşme türüne göre farklılık gösterebilecektir.

Yönetim ve temsil yetkilerine sahip CEO'nun şirketle olan hukukî ilişkisinin mahiyetine ilişkin olarak doğrudan ele alınacak görüşler sınırlıdır. Fakat yönetim kurulu üyesinin şirketle hukukî bağına yönelik görüşler[469], CEO, yönetim kurulu üyesi ise doğrudan, değilse kıyasen nitelikleri el verdiği ölçüde yorumlanacaktır. Nitekim özellikle yönetim kurulu üyesinin ortaklık ile olan hukukî ilişkisinin mahiyetine ilişkin görüşlerin, murahhas ile ortaklık arasındaki ilişki bakımından da paralellik arz ettiği doktrinde kabul edilmektedir[470].

Murahhaslar ile anonim şirket arasında bir sözleşme ilişkisinin mevcut olduğu çoğunluk tarafından benimsenirken, bu sözleşmenin niteliği konusunda ise görüş birliği oluşmuş değildir. Murahhas ile şirket arasındaki hukukî ilişki, murahhas olarak seçilen kişinin icap niteliğindeki bu seçimi kabul etmesi, yani her iki tarafın da karşılıklı ve birbirine uygun iradelerini beyan etmeleri suretiyle kurulur. Görevi kabul

---

468 Esasında tartışmanın önemi daha çok TTK öncesi döneme ilişkin olup, sorumluluğun kaynağının haksız fiil mi, yoksa sözleşme mi olduğunun tespiti, sorumluluğun kapsamı, zamanaşımı, sorumluluktan kurtulma halleri, görevli mahkemenin tespiti hususlarını tespit edebilmek için yaşanmıştır. Ancak TTK'da yapılan düzenlemeler sonunda sorun, pratikteki önemini azaltmıştır. Zira yöneticilerin sorumluluğu hususunda özel zamanaşımı süresi belirlenmiş (TTK md. 560) ve kusur karinesine dayanan bir sorumluluk sistemi getirilmiştir. Bu bakımdan sorumluluğunun dayanağının sözleşme veya haksız fiil sayılması, ispat yükü açısından eskisi kadar önem arz etmese de tazminat talepleri bakımından belirleyici bir rol oynamaktadır. Bkz. **Akdağ Güney,** 2016, s. 277; **Kalender,** s. 39. Keza, TTK md. 369 kapsamında yönetim ile görevli üçüncü kişiler de yönetim kurulu üyeleri gibi "tedbirli yöneticinin özeniyle" görevi ifa etme yükümlülüğü altında oldukları açıktır. Dolayısıyla yönetimle görevli üçüncü kişiler bakımından özenin ölçüsü, artık şirket ile arasındaki hizmet, vekâlet gibi sözleşmelere ilişkin hükümlere göre tayin edilemeyecektir. Özel hüküm olan TTK md. 369 uyarınca bu kişiler, doğrudan "tedbirli bir yöneticinin özeni" ile sorumludurlar. Sorumluluğun ölçüsü için ayrıca bkz. 4. Bölüm, § 16, II, A.

469 Yönetim kurulu, bir kurul organ olduğundan; kurul ile şirket arasında bir sözleşmeden bahsetme olanağı yoktur. Zira sözleşme ilişkisi, yönetim kurulu üyeleri ile şirket arasında kurulmaktadır. Yönetim kurulu ile şirket arasında ise organik bir bağ olduğu ifade edilir. Bkz. **Çamoğlu,** s. 117; **Karaege,** 2014, s. 91; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1300 vd.; **Doğan/Yıldırım,** s. 69 vd.; **Kalender,** s. 38.

470 **Akdağ Güney,** Tazminat, s. 19; **Koç,** s. 71; **Akdağ Güney,** 2016, s. 133.

beyanı, açık ya da zımni olabilir. Kabul beyanı ile sorumluluk murahhasa devredilmiş olacağından, murahhasın yüklenen vazifeye uygunluğunu iyi tartması beklenir[471].

Kurulan sözleşmenin mahiyet ve koşullarının esas sözleşme veya iç yönerge[472] ile belirlenmesi mümkündür. Söz konusu tespitin yapılmış olması halinde hukukî ilişki, kararlaştırılan hususlar çerçevesinde mütalaa edilir. Böyle bir tespitin yapılmadığı halde ise tartışmalar, ilişkinin (varsa sözleşmenin) mahiyetinin vekâlet, hizmet veya kendine özgü yapısı olan (sui generis) bir sözleşme niteliği taşıdığı noktasında toplanmaktadır[473].

I. VEKÂLET SÖZLEŞMESİ GÖRÜŞÜ

Türk hukukunda, yönetim kurulu üyesinin anonim şirketle olan hukukî ilişkisine yönelik baskın görüş, bu ilişkinin vekâlet sözleşmesi olduğu yönündedir[474]. Aradaki ilişkiyi vekalet olarak niteleyen görüşün dayanağı olarak, TTK'da bu ilişkin niteliğine yönelik bir hüküm olmaması, diğer taraftan TTK md. 1 hükmü dolayısıyla varılan TBK md. 502/2'de yer alan hüküm gösterilmektedir.

---

471 Yönetim yetkisi devredilenler bakımından aynı yönde bkz. **Oran,** s. 117.
Yönetim kurulu üyelerinin üyeliği kabul beyanı hakkında aynı yönde bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 453; **Akdağ Güney,** 2016, s. 276; **Karaege,** 2012, s. 71; **Kuru,** s. 26 ve 37; **Çamoğlu,** s. 114 vd.

472 Yönetim yetkisine sahip kişiler tayin edilirken bir iç yönerge hazırlanacağından, hazırlanan iç yönergede aradaki ilişkiye dair birtakım şartlar belirlenebilecektir. Bkz. **Oran,** s. 24 vd. ve 118.

473 Yönetim kurulu üyesi ile anonim şirket arasındaki ilişkiye yönelik bir diğer görüş ise yönetim kurulu üyeliğinin eTTK döneminde ortak olmaya bağlı olması nedeniyle aradaki ilişkinin ortaklık sözleşmesi olduğu yönündedir. Bkz. **Arslanlı, Halil/Domaniç, Hayri:** Anonim Şirketler Hukuku ve Uygulaması TTK Şerhi, İstanbul 1989, s. 492. Ancak TTK ile ortak olmayan kişinin de anonim şirkette yönetim kurulu üyesi olabilmesi mümkün kılındığından; bu görüşe yönetim kurulu üyesi açısından da itibar etme imkânı kalmamıştır.
Ortaklık sözleşmesi görüşü hakkında ayrıntılı bilgi için ayrıca bkz. **Sezgin,** s. 378 vd.; **Kayırgan, Hasan:** Yönetim Kurulu Üyesi ile Anonim Şirket Arasındaki İlişkinin Hukukî Niteliği, Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2013, C 8, S. 1, s. 247-258, s. 255 vd.

474 **Akdağ Güney,** 2016, s. 279 vd.; **Turanboy,** s. 777; **İmregün** s. 202; **Çamoğlu,** s. 117; **Süzek/Başterzi,** s. 153; **Ansay,** s. 93 vd.; **Karaege,** 2014, **s**. 97-98; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1295; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 543; **Özatlan,** s. 94; **Karslıoğlu,** s. 45; **Ünlü, Ufuk:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurullarının Sorumluluğuna İlişkin Sorunlu Alanlar, REGESTA 2020, C. 5, S.3, s. 581-598, s. 584; **Karaege**, 2014, s. 98; **Memiş, Tekin:** Birden Fazla Şirkette Yönetim Kurulu Üyeliği ve Sorumluluk Halleri, Terazi Hukuk Dergisi 2019, C. 14, S. 151, Mart, s. 38-45, s. 39; **Kırca,** 2012, s. 57 vd.; **Develi,** s. 186; **Karaege,** 2012, s. 72; **Kocabıyık, Sami:** Anonim Şirket ile Yönetim Kurulu Üyeleri Arasındaki İş Sözleşmelerinin Geçerliliği ve Hukukî Sorunlar, Legal Hukuk Dergisi 2019, C. 17, S. 200, s. 3413-3466, s. 3423; **Çelik, Nuri/Caniklioğlu, Nurşen /Canpolat, Talat:** İş Hukuku Dersleri, Yenilenmiş 36. Bası, İstanbul 2023, s. 182; **Şener,** s. 369.
Sözleşme ilişkisinin genellikle vekâlet niteliğinde olmakla birlikte, hizmet niteliği de taşıyabileceği yönünde bkz. **Bahtiyar,** 2024, **s.** 201; **Odman Boztosun,** s. 123.

Bu görüşe göre, TTK md. 365 hükmü gereğince, anonim şirketin yönetim ve temsil ile görevli organı olan yönetim kurulu, şirket yönetiminde karar verici olan ve hiyerarşik olarak en üst düzeyde emir ve talimat veren kişi (ler)den oluşur. Bu kişiler, organ niteliğinde olup, doğrudan işverenin kendisidir[475]. Zira anonim şirkette soyut işveren, şirketin tüzel kişiliği iken; yönetim kurulunu oluşturan gerçek kişiler ise somut işverenlerdir[476]. Ayrıca bir talimatı yerine getirme bakımından, bir yönetim kurulu üyesi tıpkı vekil gibi, bir talimat aldığında kendi bilgi ve deneyimlerine uygun olarak müvekkilinin menfaatine hareket eder. İşçi, bir talimata uygun olarak işlem yapması halinde sorumlu tutulamayacakken; vekil olan yönetim kurulu üyesi, talimata uygun hareket etse dahi sorumludur[477]. Dolayısıyla aradaki hukukî ilişkinin, hizmet sözleşmesi olarak nitelendirilmesi mümkün olmayıp; bu ilişki, vekâlet sözleşmesine dayanmaktadır.

Bazı yazarlar ise sözleşmeyi, vekâlet niteliğinde kabul etmemekle birlikte, aradaki ilişkiye vekâlet hükümlerinin uygulanması gerektiğini ifade etmektedir[478].

İlişkinin vekâlet sözleşmesi olduğu görüşüne yönelik eleştiri ise şirketin müvekkil (vekâlet veren), yönetim kurulu üyesinin ise vekil sayılamayacağıdır. Yönetim kurulu üyesinin üçüncü kişi mi yoksa organın kendisi mi olduğuna ilişkin bu eleştiri, "gerçeklik teorisi" ne dayanmaktadır[479].

Bazı yazarlar, anonim şirketin tamamını yöneten ve temsil eden kişinin işçi sıfatını taşıdığını söylemenin olanaklı olmadığını belirtmekle birlikte, daima somut olayın özelliklerinin dikkate alınması gerektiğinin altını çizmektedir. Örneğin; hâkim ortağa bağlı bir şirketin yöneticisinin emir ve talimat yetkisine bakarak, kişinin işçi sıfatına yönelik genel bir kabulün sorgulanabilir olduğu belirtilmektedir. Yine, yönetim ve temsil yetkilerinin şirkette payı olmayan bir üçüncü kişiye devredildiği

---

475 Şirketi yöneten yönetim kurulu başkanının organ sıfatına sahip olması nedeniyle, somut olarak işveren sayılacağı yönünde bkz. Y.9.HD, 2009/24493 E., 2011/39002 K., T.: 24.10.2011, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 05.04.2023).

476 **Civan,** s. 719.

477 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1301 vd., dn. 905.

478 **Helvacı,** 2001, s. 80 vd. **Çamoğlu,** s. 11*;* **Arslan,** s. 72 ve 76; **Arslanlı,** 108 vd.; **Kuru,** s. 30; **Sarıkaya,** s. 51.
Yargıtay, aradaki ilişkiye vekâlet hükümlerinin uygulanması yönündeki emsal kararlarından birinde, İsviçre Federal Mahkemesi' nin bir kararına dayanmıştır. Bkz. Y.11.HD, T.:24.11.1981, 1981/4751 E., 1981/5019 K., www.kazanci.com, (Erişim Tarihi: 14.04.2021).

479 **Turanboy,** s. 768; **Kırca (Şehirali Çelik&Manavgat),** s. 454; **Kalender,** s. 42 vd.

ihtimalinde – ki çalışmamızda ele alınan CEO bu durumda olabilecektir- işçi sıfatını taşımadığına yönelik bir kabulün yanıltıcı olmasının mümkün olduğu ifade edilmektedir[480].

Yargıtay'ın çoğu kararında, ilişkinin vekâlet sözleşmesi niteliğinde olduğunun tespiti ön plana çıkmaktadır[481]. Buna karşın, aşağıda detayı verileceği üzere, yönetim kurulu üyesinin, şirket yönetimine bağımlı çalışması halinde, arada hizmet ilişkisinin varlığının kabul edildiği de görülmektedir.

II. HİZMET SÖZLEŞMESİ GÖRÜŞÜ

Ticaret şirketlerinin, yönetim ve temsil ile görevli olan yönetim kurulu üyeleri ve diğer üst düzey yöneticilerin şirket ile olan ilişkisi, ticaret hukuku ve iş hukuku alanlarındaki ortak konusunu oluşturur. Ancak ortak bu konu, her iki hukuk dalının kendi prensip ve amaçları kapsamında ele alınır.

Sermaye ortaklıklarındaki yönetiminin profesyonel yöneticilere bırakılma tercihinin artmasıyla şirket yönetimlerinde hizmet sözleşmesi altında çalışan yöneticiler çoğalmıştır. Aradaki ilişkiyi saptamaya yönelik sorun, teorik olmayıp, varılacak sonucun pratik açıdan önemli sonuçları bulunmaktadır. Zira ilişkinin sona ermesi durumunda doğacak tazminatlar, işçilik alacaklarına ilişkin rüçhan hakları vb. haklar birbirinden farklıdır. Ayrıca hizmet ilişkisinin varlığı halinde işyeri devri, birleşme veya bölünme hallerinde de sözleşmenin devamlılığı esas olduğundan, kişinin şirketle olan hukukî ilişkisinin devam edip etmeyeceği bakımından da önemli rol oynar.

Bir kısım yazarlar, yönetim kurulu üyesinin şirketle olan ilişkisinin, yöneticinin faaliyetinin belirli işleri yapmaya özgülenmesi ve süreklilik taşıması sebebiyle hizmet sözleşmesi niteliğinde olduğunu savunmaktadır[482]. Yönetim kurulunun şirkete olan

---

480 **Civan, Orhan Ersun:** Türk Hukukunda Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Limited Şirket Müdürlerinin Hukukî Statüsü, Çankaya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2020, C 5, S. 1, Nisan, s. 711-747, s. 731 vd.; **Kocabıyık,** s. 3434.

481 Y.9.HD, 2015/11490 E., 2015/16594 K., T.:06.05.2015; Y.9.HD, 2017/1092 E., 2020/6950 K.; Aynı yönde YHGK, 2017/3176 E., 2018/1470 K., T.:18.10.2018; Y.9.HD, 2017/367 E., 2017/18885 K., T.: 23.11.2017, https://www.corpus.com.tr, (Erişim Tarihi: 08.05.2021). YHGK tarafından verilen başka bir kararda ise ilişkinin, vekâlet sözleşmesi olduğuna hükmedilirken, karşılaştırmalı hukuktan örnekler verilmiştir. Bkz. YHGK, T.:07.07.2010, 2010/9-328 E., 2010/370 K., www.kazanci.com, (Erişim Tarihi: 20.04.2021).

482 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-112.

hizmeti, "vekâlet" in ifası şeklinde görünse de bu görünüş, üyenin organın parçası olmasıyla ilgilidir. Ancak nitelendirmeyi belirleyen edim, "hizmet" odaklıdır.

İş hukukunun ilke ve amaçları kapsamında konu ele alındığında, bağımlı çalışma ilişkisi bulunan herkesin iş hukukunun koruyucu şemsiyesinden yararlanmasının esas olduğu savunulmaktadır. Bağımlılık ilişkisinin bulunması ve ilişkinin süreklilik taşıması, bu konuda en belirleyici etken kabul edilirken, emir ve talimat altında çalışmanın varlığı, sözleşmeyi, hizmet ilişkisine çevirebilecektir[483]. Bağımlılığın göreceli ve dereceli bir kavram olması nedeniyle maddi olayın bütün yönleriyle ele alınması gerekmektedir. Zira kişinin TTK'dan doğan şirketteki yetkilerinin, bağımlılığın varlığına engel bir düzeye ulaştığı kabul edilebilecektir[484] .

İlaveten, TTK md. 394 hükmüyle getirilen yönetim kurulunun ücret alacağı ve diğer mali hakları ile görevden alındığı takdirde doğacak tazminat, hizmet sözleşmesinin özellikleri arasında gösterilmektedir[485]. Bu görüşe yönetilen en büyük eleştiri, iş hukukuna göre yönetim kurulu üyesi olarak görevli kişilerin işçi değil, işveren sıfatında olması ve üyelere takdir edilecek huzur hakkının sözleşmenin zorunlu unsuru olarak görülmemesidir[486]. Nitekim, sözleşmenin devamlılık unsuru dikkate alındığında, aradaki ilişki, hizmet sözleşmesine benzemesine karşın, ücretin esaslı bir

---

CEO' nun bağımlılık unsuru çok güçlü olmasa dahi, yönetim kuruluna bağlı ve hesap vermek zorunda olduğu gerekçesiyle, işçi niteliğinde olduğu görüşünde bkz. **Kocabıyık,** s. 3434 ve 3459 vd. Ancak aynı yazarca murahhaslar organ niteliklerinden ötürü işçi sayılmayacaklarını da ifade etmektedir. Bkz. **Kocabıyık,** s. 3459.
Bir görüşe göre ise yönetim kurulu üyesi ile şirket arasındaki ilişki, vekâlet ve hizmet sözleşmesine ait özellikleri aynı anda taşıyabilecektir. Bkz. **Yüce,** s. 15.

483 **Doğan Yenisey, Kübra:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliliği ve İş Sözleşmesi, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası: Prof. Dr. Fevzi Şahlanan'a Armağan Sayısı 2016, C 74, s. 313-336, s. 316.

484 Yargıtay bir kararında, bağımlılık unsurunun tespitinde yardımcı olacak olguları saymış; ancak yine de bu olguların tek başına kesin bir ölçüt olmadığını da vurgulamıştır. Bkz. Y.9.HD, 2015/2903 E., 2015/8612 K., T.: 02.03.2015, https://www.corpus.com.tr, (21.10.2022).
Bağımlılık unsuruna ilişkin olarak ayrıca bkz. (Y.22.HD, 2017/16476 E., 2018/16476 K., T.: 15.11.2018; Y.9.HD, 2008/876 E., 2009/20602 K., T.: 13.07.2009; Y.10.HD, 2014/3068 E., 2014/8788 K., T.: 15.04.2014, https://www.corpus.com.tr/, (Erişim Tarihi: 21.10.2022).
Bağımlılık unsuru ve bağımlılık unsurunun tespitinde kullanılan kriterler için doktrinde ayrıntılı bilgi için bkz. **Süzek/Başterzi,** s. 239-246; **Çelik/Caniklioğlu/Canpolat**, s. 174-179; **Sezgin,** s. 374 vd.

485 Bu görüşteki yazarlara göre, ücret başta olmak üzere, yönetim kurulu üyesinin görevden alındığındaki tazminat hakları ile tüm mali hakları hizmet sözleşmesi özelliklerini haizdir. Bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-112.

486 **Akdağ Güney:** Türk Hukukunda Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukukî Sorumluğu, İstanbul 2008, s. 83 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 454-455, **Karaege,** 2014, dn. 128, s. 93; **Turanboy,** s. 768; **Kalender,** s. 44.

unsur olmaması sebebiyle hizmet sözleşmesi olarak kabul edilemeyecektir. Esas sözleşmede veya genel kurul kararı ile yönetim kurulu üyesine ücret kararlaştırıldığı durumda yönetim kurulu üyesi ile şirket arasındaki ilişkide, bağımlılık kriteri yol gösterici olacaktır [487]. Örneğin kimi hizmet sözleşmesinde işçiye tanınan hareket serbestisi, kimi vekâlet sözleşmelerinde vekile tanınmamaktadır. Bu nedenle her daim somut olaydaki bağımlılık hizmet sözleşmesinden ayrılmada belirleyici olacaktır[488].

İlişkinin hizmet sözleşmesine dayandığı görüşüne yapılan bir diğer eleştiri ise hizmet sözleşmesi hükümlerinin uygulanmasının kabul edilmesi halinde, 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerinin TTK hükümlerinin önüne geçeceğidir. Bu durumda TTK hükümlerinin uygulama alanı bulmayacağı ve kanun koyucunun iradesini aşacağı ileri sürülmüştür. Bu görüşe göre rizikoları üstlenme, yönetim kuruluna hasredildiğinden ve kurulun emir ve talimat verme yetkisi söz konusu olduğundan yönetim kurulu üyeleri, işçi olarak kabul edilemez[489].

Yönetim kurulu üyesinin şirketle ilişkisinin niteliği konusundaki tartışma ile birlikte, bir diğer mesele de hizmet sözleşmesi ile çalıştığına şüphe olmayan kişilerin daha sonra yönetim kurulu üyesi seçilmesi halidir. Bu takdirde, kişinin hizmet sözleşmesinin devam edip etmediği ayrıca irdelenmelidir. Bir görüşe göre, yönetim kurulu üyesi olarak görev verilen kişiyle daha önce mevcut olan hizmet ilişkisi, bağımlılık unsuru var olduğu müddetçe varlığını sürdürecektir[490]. Fakat yönetim kurulu üyesi seçilse dahi aradaki bağımlılık ilişkisi devam ettiği sürece aradaki hizmet sözleşmesinin devam edeceğine yönelik bu görüşteki yazarlar, üyeye TTK md. 367 uyarınca yetki devri yapılması durumunda devredilen yönetim yetkisinin kapsamına bakarak sonuca varmaktadır. Buna göre, bağımlılık ilişkisinin varlığına engel olan

---

487 *SEZGİN*' e göre esas sözleşmede veya genel kurul kararı ile yönetim kurulu üyesine huzur hakkı her zaman tanınabileceğinden, ücretin her zaman esaslı unsur olmadığını söylemek yerinde değildir. Bkz. **Sezgin,** s. 374.

488 **Sezgin,** s. 374.

489 **Kayırgan,** s. 254; **Sezgin,** s. 371 vd..

490 **Doğan Yenisey,** s. 325 vd.; **Civan,** s. 715; **Kocabıyık,** s. 3434; **Süzek/Başterzi,** s. 156.
Aynı şekilde, yönetimden aldıkları temsil yetkisine istinaden işveren adına şirketin yönetiminde yetkili olan ve talimat verme yetkisini haiz olan genel müdürler, şefler vb. kişilerin, işveren vekili niteliği taşımakta olduğunu ve söz konusu kişiler ile şirket arasındaki ilişkinin, kural olarak hizmet sözleşmesi olduğunu ifade etmektedir. Bkz. **Süzek/Başterzi,** s. 154.
Buna karşın, *PULAŞLI*'ya göre, yönetim kurulu ve şirket arasında yapılacak sözleşmenin, taraflarca hizmet sözleşmesi niteliği açıkça kabul edilse dahi, bağımlılık ilişkisi tam anlamıyla söz konusu olmayacaktır. Bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1301 vd.

yetkinin, yönetim yetkisi olduğu kabul edilmektedir. Temsil yetkisi, şirketin üçüncü kişilerle olan hukukî muameleleriyle alakalı olduğundan, salt temsil yetkisinin yönetim kurulu üyesine devredilmiş olması, bu kişinin hizmet sözleşmesi altında olduğunun kabulüne engel görülmemelidir[491]. Ancak örneğin, yönetim kurulu tek bir üyeden oluşuyorsa üyenin, kural olarak hizmet sözleşmesi sona erecektir[492].

İlişkinin bir hizmet sözleşmesi olduğunu savunan söz edilen görüş uyarınca, kıstas alınan yönetim yetkisi, yönetim kurulu üyelerinden birine devredilmişse, yine bağımlılık ilişkisinin varlığının devam edip etmediğine göre sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır[493]. Fakat şirketin günlük işlerinin yürütülmesi konusunda yönetim yetkisi kullanan üyenin, bağımsız karar almasının, iş hukuku kapsamına girmesi için gerekli görülen bağımlılık ilişkisini genel olarak ortadan kaldırdığı düşünülmektedir[494]. Nitekim yönetim kurulu üyesi olmayan kişilere de yönetim yetkisi devredildiğinde aynı sonuç geçerli olup, bağımlılık ilişkisinin sona erdiği kabul görmektedir[495].

---

491 Nitekim bağımlılık unsurunun, eser ve vekâlet sözleşmesi ile hizmet sözleşmesini ayıran en önemli kıstas olduğu kabul edilir. Bkz. Y.9.HD, 2010/41994 E., 2013/3671 K., T.: 30.01.2013. https://www.corpus.com.tr, (Erişim Tarihi: 03.05.2021).

492 Bu görüşe göre, yönetim kurulu üyeliğinin sona ermesi ile hizmet sözleşmesi ilişkisi; hizmet sözleşmesi ilişkisinin sona ermesiyle yönetim kurulu üyeliği etkilenmeyecektir. Meğerki kişi, şirketi tek başına yönetmekle yetkili kılınmasın. Yönetim yetkisinin kısmen devredilmesi halinde ise şayet bir hizmet sözleşmesi varsa, salt yönetim yetkisinin kısmi olarak devri ile o kişinin hizmet sözleşmesi ilişkisinin sona erdiğinden bahsedilemeyecektir. Bkz. **Civan,** s. 720 vd.; **Sarıkaya,** s. 53.
Yönetim kurulu tek kişiden oluşuyorsa bağımsız karar alma yetkisi nedeniyle varsa önceki hizmet sözleşmesinin sona ereceği kabul edilmelidir. Yönetim kurulu başkanı seçilen kişinin ise hiyerarşik bir üstünlüğü olmadığından, salt başkanlık sıfatı sebebiyle hizmet sözleşmesinin sona erdiğinden söz edilemez. Bkz. **Sarıkaya,** s. 56-59.

493 Avrupa Birliği Adalet Divanı ise verdiği iki ilke karar ile salt yönetim kurulu üyesi olarak belli bir derece takdir yetkisine sahip olunmakla hizmet sözleşmesinin varlığı ihtimalinin dışlanamayacağına, kişinin salt yönetim kurulu üyesi olması halinin, bağımlı olarak, hiyerarşik bir yapı altında çalışmadığının göstergesi olmayacağına; yönetim kurulu üyesinin yetkilendirilmesi koşullarının, verilen yetkilerin nitelik ve kapsamının, şirket içerisinde hangi düzeyde denetlendiğinin ve son olarak görevden alınması sırasındaki koşulların dikkate alınması gerektiğine hükmetmiştir. Kararların içeriği hakkında ayrıca bkz. **Civan,** s. 727-731.

494 Öte taraftan temsil yetkisinin aksine, yönetim yetkisi kısmen devredilebildiğinden, devredilen yönetim yetkisinin kapsamının bu noktada çok önemli olduğu ve dar kapsamlı bir yönetim yetkisinin devrenin bağımlılık ilişkisini sona erdirmeyeceği kabul edilmektedir. Bkz. **Doğan Yenisey,** s. 330.
Yönetim yetkisinin devredildiği kişi yönünden ise bir ayrım yapılmamaktadır. Dolayısıyla bu sonuca varanlar bakımından, kişinin şirkette pay sahibi veya üçüncü kişi olup olmasının bir önemi olmadığı görülmektedir. Bkz**. Civan,** s. 731.
Yönetim kurulu üyesinin bağımlılık ilişkisi içinde olmadığı yönünde bkz. **Sarıkaya,** s. 50 vd.; **Sezgin,** s. 366.

495 **Doğan Yenisey,** s. 330 vd.

Devredilen yetkinin yönetim yetkisi değil, yalnızca temsil yetkisi olduğu durumlarda ise bağımlılık ilişkisinin ortadan kalktığının söylenemeyeceği savunulmuştur. Bilhassa temsil yetkisinin yönetim kurulu dışından birine devredilmiş olması halinde, somut duruma göre hizmet sözleşmesinin varlığı söz konusu olabilecektir[496].

Keza şirkette payı olmayan üçüncü kişi olarak atanan CEO'nun da hukukî statüsünün belirlenmesinde bağımlılık ilişkisinde çalışıp çalışmadığının somut durumun özellikleri dikkate alınarak değerlendirilmeye muhtaç olduğu ifade edilmektedir[497]. Bu noktada, yönetim kurulunun üst gözetim görevine bağlı olarak talimat verme yetkisi, yönetim yetkisini devralanların bağımlılık ilişkisinde olup olmadığına yönelik tartışmayı derinleştirmektedir[498].

Konuya ilişkin olarak Yargıtay kararları incelendiğinde ise yönetim kuruluna üye seçilmeye ilişkin farklı sonuçların bağlandığı anlaşılmaktadır. Yargıtay 9. Hukuk Dairesince verilen bir kararda, yönetim kuruluna üye olarak seçilen genel müdürün hizmet ilişkisinin devam edip etmediği ele alınmıştır. Kararda, genel müdürün "kişi organ" niteliğinde olup olmadığının incelenmesi gerektiği, şirketi temsil ve ilzama yetkili kişi olarak organ sıfatını kazanmışsa işçi ve işveren sıfatlarının aynı kişide birleşmesinin mümkün olmayacağı ifade edilmiştir. Somut olayda, hizmet ilişkisinin sona ermesi gerektiğine, fakat genel müdürün organ vasfını kazanmaksızın yönetim kurulu üyesi seçilmesi durumunda hizmet ilişkisinin varlığını koruduğuna hükmedilmiştir[499]. Buna karşılık, Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nca verilen bir

---

496 **Doğan Yenisey,** s. 326. Yönetim yetkisine sahip kişilerin sahip olduğu kişi organ sıfatı nedeniyle bu kişilerin işçi değil, işveren olacağı yönünde bkz. **Süzek/Başterzi,** s. 154.

497 **Civan,** s. 733.

498 Daha ziyade sorumluluk hukuku alanında gerçekleşen bu tartışma için bkz 4. Bölüm, §16, II, B.

499 Y.9.HD, 2008/35169 E., 2010/28779 K., T.: 12.10.2010. Aynı yönde Y.9.HD, 2011/2810 E., 2011/23208 K., T.: 07.07.2011, https://www.corpus.com.tr, (Erişim Tarihi: 03.05.2021).
Aynı yönde bir başka kararda ise kişi organ vasfında olmayan yönetim kurulu üyelerinin, hizmet sözleşmesi altında olduklarına hükmedilmiştir. Bkz. Y.9.HD, 2017/1092 E., 2020/6950 K. T.: 02.07.2020. Aynı yönde YHGK, 2017/3176 E., 2018/1470 K., T.:18.10.2018; Y.9.HD, 2017/367 E., 2017/18885 K., T.: 23.11.2017, https://www.corpus.com.tr, (Erişim Tarihi: 09.05.2021).
Benzer şekilde, yönetim kurulu üyesi olan bir kişinin aynı zamanda sembolik nitelikte % 8 pay sahibi olmakla birlikte murahhas üye olmadığı üzerinde durulmuştur. Kararda yönetim kurulu üyesinin, herhangi bir şekilde kararlarda tek başına ya da diğer bir ortakla birlikte söz sahibi olmadığı, bağımsız hareket etmediği belirtilmiştir. Bu nedenle taraflar arasındaki ilişkinin ortaklık ilişkisine değil, hizmet olduğuna hükmedilmiştir. Bkz. Y.9.HD, 2016/6955 E., 2016/9161 K., T.: 12.04.2016, https://www.corpus.com.tr, (Erişim Tarihi: 22.03.2025).

kararda, başkaca bir kriter sorgulanmaksızın, banka genel müdürü görevindeyken, yönetim kurulu üyesi olan kişinin, hizmet sözleşmesi ilişkisinin sona erdiği kabul edilmiştir[500]. Daha yeni tarihli kararlarda ise yönetim kurulu üyesine temsil yetkisi devredilip devredilmediği ve üyenin şirketin bütününü yönetip yönetmediğinin üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu hususta özellikle kişinin görev tanımına ve konumuna bakılması gerektiği vurgulanmaktadır[501]. Kararlarda, yönetim kurulu üyesi olarak seçilen kişi ile şirket arasında vekâlet sözleşmesi olduğu belirtilmektedir. Ancak karar metinlerinde yer alan "kural olarak" ibaresiyle yönetim kurulu üyesinin işçi sayılabileceği ihtimallerin Yargıtayca mümkün göründüğü anlaşılmaktadır.

III. KENDİNE ÖZGÜ YAPISI OLAN SÖZLEŞME GÖRÜŞÜ

Yönetim kurulu üyesinin anonim şirketle olan ilişkisi, bir görüşe göre, vekâlet ve hizmet sözleşmesine ait unsurları bünyesinde bulunduran "kendine özgü yapısı olan sözleşme" olarak nitelendirilmelidir[502]. Görüş uyarınca, yönetim kurulu üyesinin şirketle olan ilişkisini vekâlet ya da hizmet sözleşmesi gibi tipik sözleşmelere özgülemek mümkün değildir. Sözleşme, kendine özgü yapısı olan bir sözleşmedir ve şartları şirket esas sözleşmesi ile tespit edilmelidir. Hem vekâlet sözleşmesi hem de kendine özgü yapısı olan bir sözleşmenin unsurlarına sahip olan bu ilişkiye, sözleşmenin niteliğine göre öncelikle kanun ve esas sözleşme hükümleriyle şirket ile yönetim kurulu üyesi arasındaki somut sözleşmenin hükümlerine bakılmalıdır. Çözüme varılamıyorsa vekâlet sözleşmesinin hükümleri kıyasen uygulanmalı, son olarak da MK md. 1 gereği hâkimin hukuk yaratması ile sonuca ulaşılmalıdır.

---

500 Bkz. YHGK, 2003/9-82 E., 2003/65 K., T.: 05.02.2003, https://www.corpus.com.tr, (Erişim Tarihi: 03.05.2021).
Murahhas ile şirket arasındaki ilişkinin hizmet sözleşmesi olduğu yönünde eski tarihli bir Yargıtay kararı için bkz. Y.10.HD, 1986/2290 E., 1986/5005 K., T: 07.10.1986 https://www.kazanci.com.tr/, (Erişim Tarihi: 24.03.2023).

501 Bkz. Y.9.HD, 2019/2991 E., 2019/19192 K., T.:05.11.2019, aynı yönde; Y.7.HD, 2015/7158 E., 2015/8580 K., T.:12.05.2015; Y.9.HD, 2008/34062 E., 2009/15081 K., T.:01.06.2019; Y.9.HD, 2010/8984 E., 2010/18248K., T.:1/4.06.2010; Y.9HD, 2017/4934 E., 2018/7760 K., T.: 05.04.2018, https://www.corpus.com.tr, (Erişim Tarihi: 08.05.2021).

502 **Doğan,** s. 225.
Yönetim kurulunun anonim şirketle olan hukukî ilişkisinin, şirketler hukuku ve borçlar hukukunu ilgilendiren iki boyutu olduğunu savunan *AKDAĞ GÜNEY*, ilişkinin borçlar hukukunu ilgilendiren boyutunda, sözleşmenin, kendine özgü yapıda olduğunu ifade etmektedir. Bkz. **Akdağ Güney, Necla:** Türk Hukukunda Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukukî Sorumluğu, İstanbul 2008, s. 84 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 284 vd.

Üst düzey yönetici olarak CEO ile şirket arasındaki ilişkiyi özel olarak inceleyen bir görüş ise aradaki ilişkinin "yönetim sözleşmesi" (*Management Contract*) olduğunu ileri sürmektedir[503]. Bu sözleşme, temel olarak yönetici ile işletme sahibi arasında akdedilen ve yöneticinin ivaz karşılığında kısmen veya tamamen işletmenin yönetimini üstlenmesidir[504]. Sözleşme kapsamında işletmenin yönetimi, hem iç ilişkileri yönünden işletmenin idaresini hem de dış ilişkiler bakımından temsilini kapsamaktadır. Vekâlet sözleşmesi ile yönetim sözleşmesi arasındaki yegâne ortak nokta, iki sözleşmenin de iş görme edimi içermesidir. İki sözleşme arasında başkaca ortak nokta olmayıp, iki sözleşmenin edimlerinin kapsamı ve sınırları birbirinden farklıdır. Yönetim sözleşmesinde yöneticinin iş görme edimi kendine özgü şekilde işletme sahibinden bağımsız, belli bir süre boyunca yönetim iken, içerdiği *know-how* ve *good will*[505] ile personel eğitimi borcu sözleşmenin özgünlüğünü ortaya koymaktadır[506]. Bu görüş uyarınca, CEO'nun taraf olduğu sözleşmeler de yönetim sözleşmesi olup, içerdiği know-how, CEO'nun seçiminde önemli bir etmen olarak rol oynamaktadır[507].

---

503 **Serozan, Rona:** Borçlar Hukuku: Özel Bölüm, Genişletilmiş ve Güncellenmiş 4. Baskı, İstanbul 2019, s. 120-121; **Erbay, İsmail:** Know-How Sözleşmesi, Ankara 2002, s. 154-157 s. 154-157; **Çelikel, Ali Yaşar:** Yönetim Sözleşmesi ve Görünümleri, İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2016, C 15, S 2-1, s. 485-511, s. 486.

504 Yönetim sözleşmesi için ayrıca bkz. **Çelikel,** s. 486; **Erbay,** s. 154-157; **Serozan,** s. 120-121; **Öz, Turgut:** Yönetim Sözleşmesi, İstanbul 1997, s. 3; **Çebi, Hakan:** Şirketler Arasında Yapılan İşletme Yönetimi Sözleşmesi, Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2019, C. 10, S. 19, Ocak, s. 107-127, s. 108-109.

505 *Good-will,* ticari işletmenin manevi bir unsuru olup; müşteri çevresi, peştamaliye, müşteri çevresinden görülen takdir veya sahip olunan ün olarak tanımlanabilir. Bkz. **Arkan, Sabih:** Ticari İşletme Hukuku, Son Değişikliklere Göre Hazırlanmış 29. Bası, Ankara 2023, s. 32; **Ülgen, Hüseyin/Helvacı, Mehmet/ Kendigelen, Abuzer/ Kaya, Arslan/Nomer Ertan, N. Füsun:** Ticari İşletme Hukuku, Güncelleştirilmiş 4. Baskıdan 5. Tıpkı Baskı, İstanbul 2015, s. 186 vd.
Yönetim sözleşmesinin vekâlet sözleşmesi özelliklerinin ağır bastığı, ancak yöneticinin know-how'ından ve good-will'inden yararlanmayı amaçladığı ölçüde sözleşmeye lisans, know-how ve franchise sözleşmelerinin öğelerinin karışacağı yönünde bkz. **Serozan,** s. 120.

506 **Çelikel,** s. 496; **Erbay,** s. 155; **Öz,** s. 3 ve 88 vd.
Ancak *ERBAY*'a göre yönetim sözleşmesi kural olarak bir hizmet sözleşmesi olup; sözleşmeye vekâlete ilişkin hükümler, tamamlayıcı olarak kıyasen uygulanır. Yönetici, hizmet edinimini yerine getirirken sahip olduğu know-how'ları işletmeye getirir. Fakat, know-how sağlanması sözleşmenin asli unsuru değildir. Dolayısıyla know-how olmasa dahi, sözleşme geçerli olarak kurulacak, hüküm ve sonuçları doğacaktır. Bu itibarla *know-how,* yönetim sözleşmesi bakımından bir yan unsurdur. Bkz. **Erbay,** s. 156-157. Sözleşmede bir kısım *know-how*'ların verilmesi de öngörülmüşse o takdirde sözleşme, kendine özgü nitelikte bir sözleşme kabul edilmelidir. Bkz. **Erbay**, s. 155.

507 **Çelikel,** s. 489 ve 496.
İşletme yönetim sözleşmesi adı altında inceleme yapan *ÇEBİ* ise ticaret hukuku alanında anonim şirketlerin yetki devri yapabildiğini, bunun bir işletme yönetimi sözleşmesi niteliğinde olduğunu belirtmektedir. Yazara göre işletme yönetim sözleşmesi ile şirket politikaları

IV. ŞİRKETLER VE BORÇLAR HUKUKUNA İLİŞKİN UNSURLARI BİRLİKTE BARINDIRAN SÖZLEŞME GÖRÜŞÜ

Ayrılık teorisi denilen bir görüşe göre, kişinin yönetim kurulu üyesi olarak yetki ve sorumluluk altında olduğu ilişkiyle, iş ilişkisinin ayrılması gerekir. Buna göre şirket organını oluşturan kişiler ile şirket arasında var olan organ ilişkisinin özünde, şirketler hukukundan ve borçlar hukukundan meydana gelen iki ayrı bileşen mevcuttur[508].

Bu görüş uyarınca organ ilişkisiyle, kişinin istihdam ilişkisinin temeli olan sözleşme ilişkisi, birbirinden mutlak olarak ayrılmalıdır. Yönetim kurulu üyesinin anonim şirketle olan ilişkisindeki tüm hak ve borçlar, tek bir hukukî ilişki kapsamında ele alınmalıdır. Zira yönetim kurulu ile şirket arasında farklı hukukî ilişkilerin aynı anda ve birbirine paralel olarak varlıklarını devam ettirdiği bir hukukî yapı söz konusudur. Dolayısıyla yönetim kurulu üyesinin anonim şirket ile olan ilişkisi hem borçlar hukuku hem de şirketler hukukuna ilişkin birtakım unsurları bünyesinde bulunduran bir sözleşme ilişkisidir[509]. Görüşü savunan yazarlardan *AKDAĞ GÜNEY,* yönetim ve temsil yetkisini haiz olan kişiler için de aynı değerlendirmeyi yapmaktadır. Yazara göre bu kişilerin sahip oldukları organ niteliği sebebiyle hem TTK'da yer alan hükümlere hem de aradaki sözleşme ilişkisi dolayısıyla borçlar hukukunu tatbik etmek gerekir. Borçlar hukuku kapsamındaki ilişkinin ise hizmet veya vekâlet sözleşmesi ya da kendine özgü nitelikte bir sözleşme olup olmadığını söylemenin ise güç olduğu ifade edilmektedir[510].

Anılan görüşün savunucularına göre, yönetim kurulu üyesinin anonim şirketle olan ilişkisine, borçlar hukuku ve şirketler hukukuna ait hükümlerden hangisinin uygulanacağı, meselenin mahiyetine göre tespit edilmelidir. Şirketin faaliyet ve

---

somutlaştırılır ve hangi menfaatlerin dikkate alınacağı belirlenir. Bkz. **Çebi,** s. 114. Fakat yazar, sözleşmenin *know-how* unsuru içerip içermediğine yönelik bir açıklama yapmamıştır. Ayrıca CEO veya murahhaslara ilişkin bir ibare kullanmamıştır.

508 **Akdağ Güney,** 2016, s. 284; **Günay,** s. 27; **Kırca (Şehirali Çelik&Manavgat),** s. 454-458; **Doğan Yenisey,** s. 320; **Kalender,** s. 48.

509 Yönetim kurulu üyesi ile şirket arasındaki ilişkinin borçlar hukuku ve şirketler hukukuna ilişkin unsurları birlikte barındırdığına ilişkin görüş için bkz. **Sezgin,** s. 379; **Akdağ Güney,** 2016, s. 284; **Akdağ Güney,** Tazminat, s. 18; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1295; **Seyis,** s. 40 vd.; **Kalender,** s. 48; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 458 ve dn. 186; **Doğan Yenisey,** s. 319 vd.

510 **Akdağ Güney,** 2016, s. 133.

işleyişi ile temel organizasyonunu düzenleyen kurallar, şirketler hukuku kapsamındadır. Yönetim kurulunun işleyişine katılan ve karar verme yetkisi bulunan yönetim kurulu üyesinin, şirketin organizasyonunda çok önemli bir yeri vardır. Buna göre, organ sıfatını haiz olan yönetim kurulu üyesinin şirketle arasındaki ilişkide, şirketler hukukuna ait bir ilişki olduğuna tereddüt yoktur. Diğer taraftan, yönetim kurulu üyesiyle anonim şirket arasında karşılıklı edim yükümlülüğü söz konusu olup, ihlal edildiği takdirde, tazminat hakkı doğacaktır. Hukukî ilişkinin bu kısmı ise borçlar hukuku alanına girmektedir.

Benzer bir görüş uyarınca, yönetim kurulu üyesi bakımından iki tür hukukî ilişki olduğu öne sürülmektedir. İlk ilişki, yönetim kurulu üyesinin, üçüncü kişilere karşı şirketin organı ve iradeyi oluşturan işveren sıfatıdır. Yönetim kurulu üyesi[511] ile şirketle arasındaki ikinci ilişkide ise sözleşmenin esaslı noktalarına göre ilişkinin hukukî niteliği belirlenmelidir[512].

Borçlar hukuku alanına giren bu sözleşmenin kendine özgü yapısı olan sözleşme veya vekâlet benzeri isimsiz bir sözleşme sayılması mı gerektiği, yoksa organ ilişkisi olarak mı nitelendirilmesi gerektiğine yönelik tartışmalar ise ayrılık teorisi içinde de varlığını korumaktadır[513]. Buna göre yazarların bir kısmı, yönetim kurulu üyesinin, şirkette aynı zamanda yönetim yetkisine sahip başka bir görevi olması karşısında vekâlet sözleşmesinin yanında hizmet sözleşmesinin de varlığını koruduğunu ifade etmektedir. Böylece iki tane borçlar hukukuna ilişkin sözleşme bir arada bulunacaktır[514]. Örneğin bu noktada *KAPLAN*, bankalarda yönetim kurulu üyesi

511 Görüşün ileri sürüldüğü eTTK döneminde yönetim kurulu yalnızca gerçek kişi olabildiğinden, yazarın görüşü de buna göre ifade edilmiştir. Bkz. **Sezgin,** s. 367.

512 **Sezgin,** s. 372.

513 Yönetimin devredildiği üçüncü kişiler ile şirket arasındaki hak ve yükümlülükler TTK'da belirlense de genellikle şirketle arasında bir hizmet sözleşmesi olduğu yönünde bkz. **Kırca (Şehirali Çelik&Manavgat),** s. 597; **Akdağ Güney,** 2016, s. 62; **Akdağ Güney,** Tazminat, s. 22 vd. Benzer yönde bkz. **Seyis,** s. 282.
Temsil yetkisini haiz kişiler için aynı yönde açıklamalar için bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 629 vd.
Yönetim kurulu üyesi ile şirket arasındaki sözleşme ticaret hukuku ve borçlar hukuku özellikleri taşıdığını belirten bazı yazarlar, borçlar hukuku yönünden ilişkinin vekâlet sözleşmesi olmadığını ancak ilişkiye vekâlet hükümleri uygulanacağını belirtmektedirler. Bkz. **Kalender,** s. 48.

514 **Kaplan, İbrahim:** Banka İdare Meclisi Üyelerinin Hukukî Sorumluluğu, Ticaret Hukuku ve Yargıtay Kararları Sempozyumu XI: Bildiriler- Tartışmalar: Ankara, 13-14 Mayıs 1994, (Hakan Karan, Nuri Erişgin tarafından yayına hazırlanan), s. 119-181, Ankara 1994, s. 136.

olan genel müdürlerin çift görevli olmaları nedeniyle, aradaki ilişkinin birbirinden bağımsız vekâlet ve hizmet sözleşmelerini içeren bir bileşik sözleşme olarak nitelendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Şu hâlde, her bir sözleşmeden doğan borçların gereği gibi ifa edilmemesi durumunda ilgili kişi hakkında her iki sözleşmenin hükümleri ayrı ayrı uygulanmalıdır[515].

Yargıtay'ın verdiği bir kararda, şirket ile arasında hizmet ilişkisi kurulan bir kişinin, daha sonrasında yönetim kurulu üyesi olarak seçilmesinin, daha evvel kurulmuş olan hizmet sözleşmesini ortadan kaldırmayacağına hükmedilmiştir. Söz konusu kararda yönetim kurulu üyeliğinin ise vekâlet ilişkisi kapsamında olacağı, böylelikle aynı anda iki sözleşme ilişkisinin devam edebilmesinin mümkün olduğu belirtilmiştir[516].

V. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yukarıda aktarılan yönetim kurulu üyesinin, anonim şirket ile arasındaki hukukî ilişkiye dair görüşler, CEO'nun yönetim kurulu üyesi olması halinde doğrudan değerlendirmeye müsaittir. CEO'nun, yönetim kurulu üyesi olmayıp, yönetim kurulu dışından olduğu takdirde varlığını sürdüren kişi organ vasfı sayesinde de anılan görüşler, kıyasen uygulanabilir sayılabilecektir[517]. Nitekim yönetim kurulu üyesiyle anonim şirket arasındaki hukukî ilişkinin mahiyetini tespit eden Yargıtay kararları incelendiğinde, yönetim kurulu üyesi için salt yönetim kurulu üyeliğine göre değil, üyenin kişi organ mahiyetinde olup olmadığına göre karar verildiği görülmektedir.

SÜZEK/BAŞTERZİ de şirketle vekâlet sözleşmesi niteliğinde bir ilişkisi olan yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda genel müdürlük yapması durumunda hizmet sözleşmesi altında çalışmasına bir engel olmadığını ifade etmektedir. **Süzek/Başterzi,** s. 157.

515 **Kaplan,** s. 136.

516 Y.9.HD, 2002/5004 E., 2002/3532 K., T.: 11.03.2002, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 04.05.2021).
Benzer yönde verilen bir kararda, yönetim yetkisi verilen bir kişinin aynı zamanda işçi olmasının onun yönetimin devrinden doğan sorumluluğuna engel olmadığı ifade edilmiştir: *"…anonim şirketlerde bir kişinin 6102 sayılı …'nin 367. maddesi uyarınca icracı müdür olarak görevlendirilmesi halinde, bu kişinin şirket ile aynı zamanda işçi-işveren ilişkisinin bulunması onun şirketin zararlandırıcı eyleminden kaynaklanan sorumluluğunun aynı Yasa'nın 553. maddesi uyarınca değerlendirilmesi gereğini ortadan kaldırmayacağından…"* Y.11.HD, 2016/8963 E., 2018/1851 K., T.: 12.03.2018. Aynı yönde bkz. Y.11.HD., 2016/4264 E., 2016/4920 K., T.: 02.05.2016, https://www.corpus.com.tr, (Erişim Tarihi: 14.04.2025).
Fakat sonrasında YHGK tarafından, şirkette genel müdür pozisyonunda iken, yönetim kurulu üyeliğine seçilen kişinin hizmet sözleşmesinin sona ereceğine hükmedilmiştir. Bkz. YHGK, 2003/82 E., 2003/65 K., T.: 05.02.2003, https://www.corpus.com.tr, (Erişim Tarihi: 04.05.2021).

517 **Akdağ Güney,** Tazminat, s. 19.

CEO'ya devredilen yetkiler dikkate alındığında ise CEO, yönetim kurulu üyesi olsun veya olmasın, kazandığı kişi organ niteliğine bağlı olarak, organ olmaya bağlanan sonuçlarla karşılaşacaktır.

Öncelikle CEO'nun şirketle arasındaki ilişkinin, borçlar hukukuna ve şirketler hukukuna özgü çifte karakterinin dikkate alınması gerekir. Taraflar arasındaki ilişkide, CEO'nun kendisine devredilen yönetim ve temsil yetkilerinin niteliği gereği TTK hükümlerinin uygulanacağı, sorumluluğunun belirleneceği ve yaptırımların uygulanacağında tereddüt bulunmamaktadır. Nitekim yönetim kurulu üyesi veya üçüncü kişilerle ortaklık arasında bir hizmet sözleşmesi olduğu durumlarda Yargıtayca, ihtilafın hizmet sözleşmesinden mi, yoksa ortaklık ilişkisinden mi kaynaklandığına göre karar verilmiş olunduğu görülür. Buradaki tespitin ardından hangi kanunun uygulanacağının tespit edilmesi gerektiğine hükmederek, ilişkinin birden fazla boyutuna işaret ettiği görülmektedir[518].

Aradaki ilişkinin borçlar hukuku boyutu incelendiğinde ise sözleşmenin mahiyetinin tespiti gerekir. Çalışmamızda incelenen CEO, anonim şirketler uygulamasında birçok görev ve yetkiyi taşır. Ancak, CEO sıfatını taşıyacak yöneticiler için kanunda düzenlenen bir görev ve organizasyon sınırı çizilmediğinden mevzuatta yer alan sözleşme tiplerinden hangisine uyduğunu ilk bakışta söylemek zordur.

Görüşler ele alındığında, öncelikle CEO'nun kendisine devredilen yönetim ve temsil yetkilerinin niteliği gereği, sözleşmeyi hizmet sözleşmesi olarak değerlendirme imkânı bulunmamaktadır[519]. Zira, CEO için böylesi bir nitelendirme, iş hukuku yönünden hizmet sözleşmesinin belirleyicisi olan "bağımlılık" kıstasına takılacaktır. Hiyerarşik bir ilişkinin içeriğini oluşturmasının yanında bağımlılık unsuru, emir ve talimat altında olmayı gerektirir. İşverenin sahip olduğu yönetim hakkını kullanan organda ise bağımlılık unsuru bulunmamaktadır. Bunun sebebi, CEO'nun sahip olması

---

518 YHGK, 2003/9-82 E., 2003/65 K., T.: 05.02.2003 www.legalbank.net, (Erişim Tarihi: 09.04.2023). Aynı yönde bkz. YHGK, 2001/13-1026 E., 2001/765 K., T.: 07.11.2001, https://www.kazanci.com.tr/, (Erişim Tarihi: 12.04.2023).

519 CEO ile şirket arasındaki sözleşmeyi hizmet sözleşmesi olarak nitelendirilmesi gerektiği yönünde bkz. **Özatlan,** s. 360, dn. 1026; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1399; **Akdağ Güney,** 2016, s. 363.
eTTK döneminde yönetim ve temsil yetkilerinin birlikte devri zorunlu olduğundan, yetkilerin devri halinde murahhasın organ sıfatını haiz olacağı ve somut olarak işveren olduğu ifade edilmiştir. Bu görüşe göre, somut işveren sıfatı, bu kişinin şirketle arasındaki ilişkinin hizmet ilişkisi olamayacağını göstermeyecektir. Bkz. **Sezgin,** s. 372.

zorunlu kabul edilen yönetim yetkisidir. Oysa CEO'nun temsil yetkisine sahip olması gerektiğine yönelik aksi yönde bir görüş olabilecekse de yönetim yetkisinin varlığında şüphe yoktur[520]. Temsil yetkisi, zaten bağımlılık kıstasının belirleyicisi değildir. Organsal yetkiler kullanıp, yönetim kurulunun yerine geçen CEO için bağımlılık kıstası ve bu kıstasın belirleyicisi olan yönetim yetkisi, ilişkinin hizmet sözleşmesi olarak nitelendirilmesine engeldir.

Yargıtay'ın kararları da organ olarak kabul edilecek kişiler bakımından bağımlılık ilişkisinin bulunmadığı konusunda istikrarlıdır. Hatta "icra kurulu başkanı" sıfatındaki kişilerin hizmet sözleşmesi ile bağlı olmadığı yönünde verilen bir kararda, bunun yerleşik görüş ve uygulama olduğu belirtilmiştir[521].

Bağımlılık unsuru konusunda şüpheye düşüldüğü noktada, salt sıfatı dolayısıyla hizmet sözleşmesi ihtimalini dışlamak doğru olmaz[522]. Örneğin, hâkim-bağlı şirket ilişkisinde[523] hâkim şirketin talimat verme yetkisi ve bağlı şirketin buna uyma zorunluluğu dikkate alındığında (TTK md. 203), somut durumun özelliklerine göre, bağlı şirket CEO'sunun hiçbir zaman iş hukuku güvencesinden yararlanamayacağını söylemek zordur[524]. Aradaki ilişki, bağımlı olduğu ölçüde hizmet

---

520 İcra kurulu hakkında aynı yönde açıklamalar için bkz. **Gürbüz Usluel,** 2019, s. 372.

521 Y.22.HD, 2017/33037 E., 2017/11258 K. T.: 16.05.2017, https://www.corpus.com.tr, (Erişim Tarihi: 06.05.2021).

522 Yönetim kurulu üyesi veya başkanının işçi sıfatı taşıyıp taşımadığının tespitinde *CİVAN* tarafından önerilen yardımcı kriterler şunlardır: 1) Hâkim şirketin yönetimi ve talimatı altında yahut şirketin başka bir organının yönetimi ve gözetimi altında çalışması; 2) Kişinin, işten alma ve çıkarmaya ilişkin konularda ve yönetilen şirketin yaptığı harcamalar bakımından hâkim veya uluslararası bir şirketten veya şirketin başka bir organından talimatı ve onayı altında olup, başka bir ifadeyle karar verme iktidarına sahip olmaması; 3) Yönettiği şirketlerin yanı sıra kendisi de iş akışı bakımından uluslararası veya hakim şirketin hiyerarşik olarak organizasyonda diğer yöneticilerin altında olması; 4) Aldığı ücretin, aylık olarak sabit ve bordro düzenlenmesi; 5) Her zaman azledilme ihtimali altında çalışması ve kendisine verilen görevleri işini kaybetme ihtimali olmaksızın reddetme hakkı bulunmaması. Yazara göre, yardımcı kriterlerin somut durumda varlığı halinde yöneticiyi, işveren değil; işçi saymak gerekir. Bkz. **Civan,** 735.

523 Bağlı- hâkim şirket kavramları, ilk kez 6102 sayılı TTK ile kanuni bir düzenlemeye kavuşmuştur. Bağlı şirket, hâkim şirket tarafından üzerinde TTK md. 195 hükmünde yer alan hakimiyet araçları vasıtasıyla hakimiyet tesis etmiş şirkettir. Bağlı şirket, hukuken bağımsız olmakla birlikte, ekonomik olarak bağımlıdır ve hâkim şirketin sevk ve idaresi altındadır. Bağlı ve hâkim şirket tanımları için bkz. **Pulaşlı,** Şerhi I, s. 523 vd. ve 539 vd.; **Yalın Aydın, Büşra:** Bağlı Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, İstanbul 2024, s. 9-10.

524 TTK md. 195 vd. hükümlerde, hâkim şirketin bağlı şirketleri kontrol etmesine olanak tanınmış; md. 203 hükmünde, hâkim şirketin, bağlı şirketi yönlendirmesi ve yönetimine ilişkin talimat verme şartları ve şartlara uygunluk halinde bu talimata bağlı şirketin uyma zorunluluğu düzenlenmiştir. Bu nedenle bağlı şirket yönetim kurulu üyesinin şirketle olan ilişkisi değerlendirilirken, salt hukukî görünüm yeterli olmayacak, fiilî gerçeklik durumunun da tespitinin yapılması gerekecektir. Bkz. **Civan,** s. 732 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi I, s. 544. Hâkim şirket,

sözleşmesine yaklaşır. CEO sıfatının içini dolduran bağımsız yönetim ve karar alma yetkisinden uzaklaştığı noktada ise artık o kişinin CEO olup olmadığı meselesinin tartışılır hale geleceği unutulmamalıdır.

CEO ve şirket arasındaki ilişkide, know-how gibi atipik unsurlar bulunup bulunmadığı akla gelebilecektir. Know- how'ın tanımı ve unsurları bugün dahi tartışmalı olmakla birlikte, çoğunlukça kabul edilen, bilginin sınai alanda olduğu yönündedir[525]. Teknik veya işletme ile ilgili bilgi ve tecrübelerin bir bütünü olan know-how'ın her alanda olabileceği kabul edilirse birçok bilgi ve tecrübe, know-how sayılabilecektir. Böylelikle insanın çalıştığı neredeyse her işte know-how'ın varlığından söz edilebilecektir. Bu görüşün kabulü mümkün olmayıp, CEO ile şirket arasındaki ilişkide tipik iş görme sözleşmelerini aşan şekilde bir bilgi ve tecrübe barınmamaktadır. Dolayısıyla ortada know-how unsurunun varlığından söz edilemeyeceğinden, sözleşmenin en azından know-how yönünden atipikleşmediği söylenebilecektir.

Sonuç itibariyle, CEO'nun kendisi bir organ iken, diğer yandan şirketle arasında bir sözleşme ilişkisi de var olmaktadır. Bu nedenle biz de söz konusu iki ilişkiyi birbirinden ayrı tutarak inceleme görüşünü desteklemekteyiz. İlişkinin borçlar hukuku yönünden, vekalet sözleşmesi nitelendirilmesi yapılamaz. Gerçekten, anonim şirket tüzel kişiliği, hak ve yetkilerini organları aracılığıyla kullanırken, organın

topluluğunun belirlenmiş ve somut politikalarının gereği olması (md.203), talimatın bağlı şirketin ekonomik mahvına yol açacak nitelikte olmaması (md. 204) kaydıyla bağlı şirkete talimat verebilecektir. Talimatların bu koşulları uygun olması halinde ise bağlı şirketin organları, bu talimata uymaları nedeniyle şirkete ve pay sahiplerine karşı sorumlu tutulmayacaklardır (md. 205). Hâkim şirketin talimat verme yetkisi hakkında ayrıca bkz. **Yalın Aydın,** s. 202-208; **Ayan, Özge:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Yönetimle Görevli Üçüncü Kişilerin Özen ve Bağlılık Yükümlülüğü, Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2011, C. 10, S. 1, Haziran, s. 63-89, s. 84 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi I, s. 581 vd.; **Eminoğlu, Cafer**: Anonim Şirkette Özen ve Bağlılık Yükümlülüğünün Kişi Bakımından Kapsamına İlişkin Bazı Değerlendirmeler, Ankara Barosu Dergisi 2022, C. 80, S. 1, s. 77-105, s. 98-101.

525 **Öğüz, Tufan:** Know-How Sözleşmesi, 2. Baskı, İstanbul 2018, s. 25 vd.; aksi görüşte **Erbay,** s. 80-85.
ÖZ de işletme sahibinin yönetici ile anlaşma yapmasının sebebi olarak, onun *know-how*'ı olan kişinin yönetim hususundaki özel yeteneği ve deneyiminden azami olarak yararlanmak olduğunu ifade etmektedir. Bu şekilde yönetici, yönetim ve işletme *know-how*' ıı bir süre boyunca işletme sahibinin işletmesinin yararına tahsis etmektedir. Kow-how sağlama borcunun içeriği yöneticinin, işletmedeki personeli eğitmekteki borcundan da çıkarılabilecektir. Zira buradaki amaç, işletmedeki araçların verimli kullanılmasını sağlamak değil; personelin yeni işletme sistemine uyum sağlamasını ve işletmenin başarıyla çalışmasını sağlamak içindir. Bkz. **Öz,** s. 88 vd.

kendisini vekil eden, organ üyelerini de vekil olarak tanımlama imkânı yoktur. Bu bakımdan öncelikle ele alınacak meselenin kaynağının hangi sözleşmenin niteliğinde barındığına bakılmalıdır. CEO ile şirket arasındaki ilişkide taraflar arasında yapılan sözleşmede hüküm bulunmadığında, ele alınan sorunun çözümü ilk olarak şirket esas sözleşmesi ve TTK'da aranmalıdır. Halen çözüm bulunamadığında varsa TTK'da yer alan özel hükümler, ardından TTK md. 1 atfı ve TBK md. 502/2 nedeniyle vekâlet sözleşmesi hükümleri uygulama alanı bulacaktır.

§ 10. ABD HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN ANONİM ŞİRKET ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ

I. OFFICER'LARIN ŞİRKET ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ

MCBA Sec. 8.01(b) uyarınca şirkete ait tüm yetkiler, şirketin işlem ve ilişkileri, yönetim kurulu tarafından ya da onun yönlendirmesi altında yönetilecek ve gözetimine tabi olacaktır. Hükümde geçen *"yönetim kurulu tarafından veya yönetimi altında ve gözetimine tabi"* ifadeleri, farklı şirketlerin yönetim kurullarının değişen işlevlerini açıklamaktadır.

Yönetim kurulu, bazı şirketlerde günlük iş ve işlemlere karışmakta olup; bu şirketlerde yönetim faaliyetini, yönetim kurulu aracılığıyla yapılan bir iş olarak tanımlamak mümkün olabilir. Bunlar genellikle, payların çoğunluğunun birkaç kişiye ait olduğu, pay senetlerinin borsada işlem görmediği ve bu nedenle halk tarafından satın alınmayan şirketlerdir. Ayrıca payların çoğunluğunu elinde bulunduranların şirket üzerinde önemli nüfuzu ve kontrolü bulunan ortaklıklarda da şirketi, yönetim kurulunun yönettiği görülür. Buna karşın çoğu halka açık şirket gibi, diğer birçok şirkette iş ve ilişkiler, yönetim kurulunun *"yönetiminde ve gözetimine tabi olarak"* yönetilerek, operasyonel yönetim, üst düzey yöneticilere ve diğer profesyonellere devredilir[526].

MCBA Sec. 8.30'da yönetim kurulunun, kanunun yönetim kurulunun elinde tutmasını gerektirmediği, yetkileri kullanma yetkisini veya görevini şirketin uygun *officer*'larına veya çalışanlarına devredebileceği açıkça düzenlenmiştir. Yönetim kurulu, usulüne uygun olarak yetkilendirilmiş *officer*'lar, çalışanlar veya acenteler ile

526 MBCA Sec. 8.01 (b) 'nin resmi yorumu.

şirket için başka temsilciler de atayabilir. Dolayısıyla yönetim kurulu, şirket adına kıdemli yöneticileri atar ve ücretlerini belirler, idari sorumlulukları devreder, onların yönetim performanslarını izler ve değerlendirir (MCBA, Sec. 8.40 resmi yorumu).

Officer terimi, genellikle doğrudan yönetim kurulu tarafından atanan yöneticileri ve yalnızca şirketteki daha önemli yöneticileri tanımlamak için kullanılır. *Officer*'lar şirketin yönetim ile ilgili rutin faaliyetlerini yerine getirir, faaliyet raporlarını düzenler, stratejik planlamaları yapar. Şirket yönetmeliği veya yönetim kurulu tarafından yetki verilmesi halinde başka *officer'lar* atayabilir ve yönetimde görev alacak çalışanları belirleyebilirler (MCBA Sec. 8.40). *Officer*'lar, devredilen geniş yetkiye istinaden, şirketin vekilleri olup, *officer*'ların yönetim kurulunun nihai olarak çıkarlarını korumaları gerekir[527].

Modern eğilim, belirli adlandırılmış pozisyonları gerektirmemektir. Bu anlamda, MCBA'da yönetim kurulunun üye sayısına ilişkin serbestlik gibi, *officer*'ların kaç kişi olacağını belirleyen herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Hem MCBA hem de Delaware Eyalet düzenlemeleri, hangi *officer*'ların görev yapacağına ilişkin belirlemeyi, şirket yönetmeliğine veya yönetim kuruluna bırakır. Bununla birlikte, bazı şirket görevlileri, ünvanı ne olursa olsun, kanunda belirlenen bazı işlevleri yerine getirmek zorundadır. Kanunun çeşitli bölümlerinde bu görevliden, "*sekreter*" (*secretary)*[528] olarak söz edilmektedir (MCBA Sec. 1.40'ın resmi yorumu). *Sekreter*[529], yönetim kurulunun, yönetim kurulu ve pay sahiplerinin toplantı tutanaklarını tutma ve şirketin kayıtlarının doğrulanması sorumluluğunu devrettiği bir şirket yetkilisidir (MCBA Sec. 1.40).

Çoğu şirket yönetmeliğinde, bir şirketin sahip olması gereken belirli *officer*'lar sayılır. Örneğin, birçok şirket yönetmeliği bir başkan, bir veya daha fazla başkan

---

527 **Johnson/ Millon,** s. 1607.

528 Anglo-Sakson hukukunda yer alan "şirket sekreteri" kavramının Türk hukukuna yabancı olduğuna dair bkz. TTK md. 390/2 hükmü gerekçesi.

529 Enron şirket yönetmeliği Sec. 8 uyarınca, sekreterin görevleri şu şekilde sayılmıştır: Sekreter, Yönetim kurulu, yönetim kurulu komiteleri ve genel kurulun tüm toplantılarının tutanaklarını bu amaçla sağlanan defterlerde tutar. Tüm bildirimlerin verilmesi ve tebliğ edilmesiyle ilgilenir. Şirket adına, şirketin herhangi bir sözleşmesine şirketin mührünü basabilir ve şirketin mührünün basıldığını tasdik eder. Şirketin diğer atanan *officer*'ları ile birlikte tüm sermaye hisse senetlerini imzalayabilir. Sertifika defterleri, transfer defterleri ve hisse senedi defterleri ile yönetim kurulunun yönlendirebileceği diğer defter ve evraklardan sorumludur. Bkz. https://corporate.findlaw.com/contracts/formation/bylaws-enron-corp.html, (Erişim Tarihi: 28.04.2025).

yardımcısı, bir mali işler sorumlusu (*treasurer*) ve bir sekreter olmasını gerektirir. Büyük şirketlerde, çok daha fazla *officer* ve ast yer alır. Örneğin Enron'un şirket yönetmeliğinin[530] ilgili maddesinde (Art. V, Sec.1) şirket *officer*'larının sayı ve ünvanları genel olarak sayılmıştır. Madde uyarınca şirkette, bir yönetim kurulu başkanı, bir başkan, bir veya daha fazla başkan yardımcısı, bir *treasurer*, bir *sekreter*, bir *genel müşavir* (*General Counsel*) ve yönetim kurulunun zaman zaman seçebileceği veya atayabileceği diğer *officer*'lar mevcuttur. Söz konusu maddede ayrıca şirkette başka görevlendirmeler yapılabileceği, *officer'*ların sayılanlarla sınırlı olmadığı belirtilmiştir. Şirket esas sözleşmesi aksi yönde bir hüküm içermediği sürece, aynı kişi tarafından herhangi bir sayıda görev yapılabilir. Enron gibi birçok şirket yönetmeliği uygulamada bu şekilde düzenlenmektedir[531].

Sonuç olarak modern kurumsal hukuk ve uygulamalara göre *"officer"*ların rolü, şirketin işlerini yönetmektir. Kurumsal yönetim, yönetimin firmayı günlük olarak yöneten profesyonel tam zamanlı yöneticiler (*CEO ve diğer officer'lar*) ile yönetim kurulunu denetleyen ve politikaları belirleyen yönetim kurulu üyeleri arasında bölünmesini içerir[532]. Bu gerekçeyle, *officer*'lar kurumsal karar almada ve yönetimde genellikle önemli bir rol oynarlar. Yönetim kurulu üyelerinin ise yerine getirmesi gereken oldukça farklı birçok işlev vardır. Yönetim kurulu, şirketin işlerinin yürütülmesini izlemeli veya denetlemeli, gerektiğinde üst düzey yöneticileri seçmeli, ücretlerini ödemeli ve değiştirmelidir. İlaveten, şirketin mali hedeflerini, ana kurumsal plan ve eylemlerini, şirketin denetim, muhasebe ilkeleri ve uygulamalarına ilişkin tercih edilen temel meselelerinde karar vermelidir. Son olarak yönetim kurulu ve üyeleri, normatif düzenlemelerle kurula verilen veya başka bir şekilde kurul tarafından üstlenilen diğer konulara karar vermelidir[533].

II. CEO'NUN ŞİRKET ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ

Kanuni olarak nihai yönetim sorumluluğuyla görevlendirilen yönetim kurulu, kurumsal yönetim sisteminin odak noktası olarak tanımlanmış olsa da bir şirket

530 **Enron Şirket Yönetmeliği:** https://corporate.findlaw.com/contracts/formation/bylaws-enron-corp.html, (Erişim Tarihi: 25.04.2025).
531 **Johnson/ Millon,** s. 1606, dn. 26.
532 **Shaner, Megan:** Officer Accountability, Georgia State University Law Review 2016, Vol. 32, No. 2, August, s. 357-412, s. 357.
533 **Eisenberg,** 1993, s. 439.

üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilen tek kurumsal aktör değildir. Yönetim kurullarının yönetim yetkilerinin çoğunu devretmelerine izin verilirken en yaygın alıcı, *officer*'lardır[534]. Bu şekilde, şirketin yönetim kurulunun planladığı çerçevede ileri vadeli ve günlük işlemlerini planlayan *"officer"* ların şefi de CEO'dur. İngiliz hukukunda *"Managing Director"*, şirketin en üst düzeydeki bu yönetici, yönetim kuruluna bağlı olarak konumlanır.

CEO, şirketin operasyonlarında birincil sorumluluğa sahiptir. Şirketin kurumsal düzeyini oluşturan yönetim kurulunun, işletme kararları, politikaları ve strateji belirlemekten katılmaktan kaçınması ve kurumsal çevre ile ilişkilere odaklanması beklenmektedir. Yönetim kurulunun, başlıca rolü, şirketin faaliyetlerini meşrulaştırmaktır. Öte yandan, yönetim kuruluna uygulanan kurumsallaşma perspektifi, yönetim kurulunun rolünün meşruiyeti teşvik etmek olduğu ve kurumsal normlarla tanımlanan doğasında, günümüzde yönetim kurulunun törensel olduğunu öne sürmektedir. Yönetim kurulu, dış dünyaya bir imaj yansıtır ve yalnızca şirketin kriz dönemlerinde operasyonel konulara aktif olarak dahil olur ve o zaman bile genellikle yalnızca CEO'yu değiştirip değiştirmemeyi değerlendirir[535]. O nedenle yönetim kurulu başkanlığı pozisyonu, CEO pozisyonuna göre nispeten daha az güçlü, daha törensel ve sembolik olarak kabul edilir. Yönetim kurulu, aynı zamanda, şirketin çevresini yönetip ona uyum sağlamasına ve hayatta kalmasını teşvik etmesine yardımcı olacak ortak bir araç olarak da görülmüştür. Bu, yönetim kurulunu anlama konusunda farklı bir yaklaşımdır; ancak aynı zamanda yönetim kurulu başkanının

---

534 *Officer* terimi, yalnızca idari ve icrai görevlerin verildiği kişiler için uygun şekilde uygulanabilir ve kurumsal meselelerle ilgili olarak yargılama veya takdir yetkisine sahip olmayan kişiler için geçerli değildir. Bir yönetim kurulu üyesi bile normalde şirketin bir *officer*'ı değildir. Bkz. **Sparks, A. Gilchrist III / Hamermesh, Lawrence A.:** Common Law Duties of Non-Director Corporate Officers", American Bar Association 1992, Vol. 48, No. 1, November, s. 215-237, s. 216.

535 Yönetim kurulunun denetleme ve tavsiye verme olarak görülen iki genel görevi kapsamına giren altı genel sorumluluğunun olduğu kabul edilir: (1) Yöneticileri işe almak, onları denetlemek, elde tutmak, değerlendirmek ve ücretlendirmek; (2) Organizasyon yapmak; (3) Politikaya dayalı bir kurumsal yönetim sistemi kurmak; (4) Organizasyonu yönetmek ve CEO ile olan ilişkileri korumak; (5) Şirketin varlıkları ve üyelerinin yatırımlarını koruyarak vekâlet görevini sürdürmek, (6) İzleme ve kontrol işlevini yerine getirmek. Bkz. **Block/ Gerstner,** s. 11; aynı yönde **Fama/ Jensen,** s. 313.
Yönetim kurulunun, pay sahiplerine karşı güvene dayanan sorumluluğu ise üç başlık altında özetlenebilir: (1) "Büyük Resme" Karar Verme, (2) Yetkilendirme (3) Gözetim. Bkz. **Block/ Gerstner,** s. 12.

temel yöneliminin dış ilişkilere yönelik olduğunu, CEO'nun da iç işlerden sorumlu olduğunu ima eder[536].

Genel olarak CEO'nun rolü, firmanın en önemli kararlarının alınmasına dahil olan firmanın günlük operasyonlarını yürütmektir. CEO'ların, firmalarının aldığı stratejik yön üzerinde çok büyük etkisi vardır. Örneğin, yönetim kurulunun onayıyla CEO'lar rutin olarak büyük projeler, satın almalar, elden çıkarmalar, ittifaklar gibi önemli mali kararların yanı sıra değişiklikler de dahil olmak üzere organizasyon yapısında diğer önemli kararları onaylar. Ayrıca CEO, şirketin genel vizyonunu belirlemeye yardımcı olur ve kurumsal kültürün tonunu belirlemeye yardımcı olabilecek önemli bir liderdir. Dahası, çok sayıda dış paydaşla da etkileşime girerler. Bu etkileşimler aracılığıyla CEO, firmanın meşrulaştırılmasına ve müşterilerin, tedarikçilerin ve toplulukların algıladığı firmanın dış imajının oluşturulmasına yardımcı olur[537].

Halka açık şirketlerde yönetim kurulu değil, CEO gibi üst düzey yöneticiler birincil günlük yönetim yetkisine sahiptir. Dolayısıyla CEO'lar, modern kurumsal yönetimin merkezindedir[538]. Muazzam bir güç ve etki kullanan *officer*'lar ile CEO'nun davranışları ve karar alma süreçleri, şirketlerinin başarısını veya başarısızlığını belirleyebilir ve ekonomiyi daha geniş bir şekilde etkiler[539]. Bu geniş yetkiyle bağlantılı olarak ve muhtemelen bunun bir sonucu olarak, CEO ve C-seviye *officer'lar* genellikle muazzam bir takdir yetkisi ve saygıya sahiptirler[540]. Yönetim kurulu, pay sahipleri, ikincil kademedeki *officer*'lar ve dış danışmanlardan oluşan tüm gruplar, C seviyedeki *officer*'lara ve özellikle CEO'ya saygı göstermektedir. Zira şirketi yönetmesi için *officer*'ların delege edilmesi, yıllar geçtikçe, ABD'de baskın yönetim modeli haline gelmiştir[541]. ABD'de son birkaç on yıllık süreçte, o*fficer*'ların egemenliğinde bir yönetim modelinin oluşmasıyla CEO'lar tartışmasız olarak

536 **Herman, Edward S.:** Corporate Control, Corporate Power: A Twentieth Century Fund Study, Cambridge Unıversıty Press, Cambridge 1981, s. 214.

537 **Martin/ Butler,** s. 1

538 **Johnson, Lyman/ Garvis, Dennis:** Are Corporate Officers Advised About Fiduciary Duties?, The Business Lawyer , August 2009, Vol. 64, No. 4, August, s. 1105-1128, s. 1105; **Shaner,** 2016, s. 357.

539 **Shaner,** 2016, s. 367, dn. 42.

540 **Shaner,** 2016, s. 358 vd.; **Johnson /Garvis,** s. 1106.

541 **Shaner, Megan:** The (Un)Enforcement of Corporate Officers' Duties, UC Davis Law Review 2014, November Vol. 48, No. 1, s. 271-336, s. 273.

şirketteki en önemli kişilerden bazıları haline gelmiştir. Enron ve WorldCom'un çöküşlerinden, Apple ve Microsoft gibi şirketlerin başarısına, dünyayı neredeyse küresel durgunluğa sürükleyen Wall Street krizine kadar, CEO'lar rol oynamıştır. Üstelik daha az bilinen sayısız birçok hikâyede de başroldedirler. Bilinen skandallara rağmen, *officer* ve CEO'lara şirketlerinin günlük operasyonlarını yönetmeleri için geniş bir hareket alanı tanınmaya devam edilmektedir[542].

§ 11. ABD HUKUKUNA GÖRE CEO İLE ŞİRKET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN HUKUKÎ NİTELİĞİ

I. CEO İLE ŞİRKET ARASINDAKİ SÖZLEŞME

CEO, en üst düzeyde yönetici olmasına karşın, neticede bir şirket çalışanı olarak kabul edilir. Nitekim *officer*'ların aynı zamanda çalışan olabilecekleri hususu, MCBA'de de belirtilmiştir {MCBA, Sec. 8.42 (b) 2}. Bu bakımdan, CEO ile de şirket arasında iş/istihdam sözleşmesi *(employment agreement)* adı verilen bir sözleşme imzalanmaktadır[543].

ABD'de geçerli olan iş hukuku prensiplerinin ve hizmet sözleşmesine ilişkin uygulamaların Türk hukukundaki gibi olmadığını peşinen söylemek gerekir. ABD'deki tüm özel sektör sendikasız çalışanları gibi, CEO'nun da *isteğe bağlı istihdam* edildiği varsayılır[544]. Zira ABD'deki özel istihdam, geleneksel olarak istihdam uygulamalarını asgari düzeyde düzenleyen "*isteğe bağlı istihdam*" {(*Employment-at-will-* (*EAW*)} kuralına tabidir[545]. Bu kural, işverenin veya çalışanın

542 **Shaner,** 2014, s. 271.

543 **Schwab, Stewart J. / Thomas, Randall S.:** An Empirical Analysis of CEO Employment Contracts: What Do Top Executives Bargain For?, Wash. & Lee L. Rev. 2006, Vol. 63, Issue: 1, s. 231-270, s. 232 ve 246.

544 *İsteğe bağlı istihdamın* bilinen ünlü bir savunmasında, *isteğe bağlı sözleşmenin* CEO'dan şirketin kapıcısına kadar geçerli olduğu ifade edilmiştir. *İsteğe bağlı sözleşmenin*, bu uygulama aralığı, sözleşmenin esnekliğini ve faydasını gösterdiği belirtilmektedir. Bahsi geçen ifadenin alıntılandığı bölüm için bkz. **Schwab / Thomas,** s. 246.

545 İsteğe bağlı istihdam kuralının en ünlü şekilde 1884 yılında Tennessee Yüksek Mahkemesi tarafından tanımlandığı kabul edilir. Mahkemece yapılan tanım şu şekildedir: *"İnsanların, herhangi bir müdahale olmaksızın, istedikleri yerde, iyi bir sebep veya sebepsiz yere, hatta kötü bir sebep olsa bile, kendi başlarına hukuka aykırı bir eylemde bulunmaksızın, istedikleri zaman çalışanları işten çıkarmalarına veya tutmalarına izin verilmelidir".* Bkz. **Autor, David H.:** Outsourcing at Will: The Contribution of Unjust Dismissal Doctrine to the Growth of Employment Outsourcing, Journal of Labor Economics 2003, Vol. 21, No. 1, January, s. 1-42, s. 4.

istihdam ilişkilerini hiçbir neden olmaksızın ve herhangi bir zamanda[546] sonlandırmasına olanak tanır[547]. Buna karşın, 1957 yılı sonrası ABD doktrininin öncülüğü ile *isteğe bağlı istihdamın* sonucu olan nedensiz ve istenildiği zamanda feshe, eyalet mahkemelerince verilen kararlarla birçok istisna getirilmiştir[548].

2003 yılında ABD'deki işgücünün özel sektöründeki tüm çalışan ve yöneticilerin en az %55'i "isteğe bağlı" çalışanlardır[549]. Birçok ülke, istihdam sözleşmelerinin ücret, iş görevleri ve diğer benzer terimleri özetleyen belirli hükümlerin yazılı olmasını zorunlu tutarken, ABD hukukunda böyle bir zorunluluk yoktur. Yapılan araştırmalarda, birçok çalışanın, hatta belki de çoğunun, yazılı bir sözleşmeyle çalışmadığı tespitleri yapılmaktadır[550].

2006 yılına ait bir araştırmada, CEO'nun sözleşme süreçleri ve sonuçları hakkında yapılan tüm tartışmalara rağmen gerçekte sözleşmelerin araştırmacılarca hiç

---

546 İşverenlerin, işçilerini diledikleri zaman işten çıkarma yetkisi mutlak değildir. Azınlıkların, sendika üyelerinin, 40 yaş üstü kişilerin ve engellilerin çalışma haklarını koruyan federal mevzuatın önemli parçaları arasında 1964 tarihli Medeni Haklar Yasası'nın VII. Maddesi, 1991 tarihli Medeni Haklar Yasası, Ulusal İşçi İlişkileri Yasası, 1967 tarihli İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası ve 1992 tarihli Engelli Amerikalılar Yasası mevcuttur. Bkz. **Autor,** s. 2, dn. 1.

547 **Radin, Tara J. / Werhane, Patricia H.:** Employment-at-Will, Employee Rights, and Future Directions for Employment, Business Ethics Quarterly 2003, Vol. 13, No. 2, Employment Apr., s. 113-130, s. 113.
Çalışanların *"isteğe bağlı"* muamele görmemesi gerektiği yönünde çeşitli argümanlar öne sürülmüştür. Eleştirilerin özü genel olarak Türk hukukunda hâkim olan iş güvencesine ilişkin prensipler perspektifinden tahmin edilebilirdir. Yapılan eleştirilere verilen karşılıkların ise farklı bir hukuk anlayışını yansıttığı göze çarpar. Eleştiriler özetle şu şekilde yanıtlanmıştır: 1) ABD'de, anayasal garantiler kişiler veya kurumlar ile devlet arasındaki etkileşimlere uygulanır, ancak aşırı eylemler haricinde özel sektöre veya eve kadar uzanmaz. Bu nedenle, çalışan haklarına ilişkin talepler, anayasa tarafından garanti altına alınmaz. 2) İstihdam, bir rıza sözleşmesidir ve rıza gösteren yetişkinler arasında yapılır. Bir kişi, çalışmaya veya belirli bir görevi yerine getirmeye zorlanmadığı sürece, *isteğe bağlı istihdam* doktrini, bir kişinin kendi seçtiği sözleşmelere özgürce girmesine ve sözleşmelerden çıkmasına izin vererek özgürlük haklarını korur. 3) Mülkiyet hakları şirketleri ve sahiplerini korur. Şirketler, yöneticileri uygun gördükleri şekilde işe alma ve işten çıkarma özgürlüğüne sahip olmalıdır. Bkz. **Radin/ Werhane,** s. 113 vd.
İsteğe bağlı istihdam kuralının birçok durumda, işverenlerin ve çalışanların birbirlerine ahlaksızca davranmalarına olanak verdiğine ilişkin iddialar da mevcuttur. Buna çarpıcı bir örnek olarak ünlü bir şirket yönetim kurulu başkanının, çalışanının kendisini neden kovduğuna ilişkin sorusuna verdiği yanıtı gösterilmektedir: *"Sadece senden hoşlanmıyorum!" (I just don't like you!).* Bkz. **Radin/ Werhane,** s. 114.

548 Mahkemelerce tanınan istisnalar ve mahkeme kararları için ayrıca bkz. **Autor,** s. 4 vd.

549 **Radin/ Werhane,** s. 113.

550 **Schwab / Thomas,** s. 241 vd.
Sıradan çalışanların istihdam sözleşmelerine ilişkin 1995 tarihli istatiksel verilere dayanan bir araştırmada, bu kişilerin %52'sinin açıkça *isteğe bağlı* bir sözleşme yaptığı ve sadece %15'inin açıkça haklı nedenle işten çıkarma standardı için sözleşme yaptığı bulunmuştur. 1995 tarihli verilerin alıntılandığı bölüm için bkz. **Schwab / Thomas,** s. 246, dn. 27.

incelenmediği ifade edilmektedir[551]. Piyasadaki 375 adet CEO sözleşmesinin incelendiği araştırmaya göre, CEO'ların "genellikle" *isteğe bağlı* çalışanlar olmadığı tespiti yapılmıştır[552]. Tersinden yorumlanırsa *isteğe bağlı* sözleşme ile şirketle bağı olan CEO'lar da mevcuttur[553].

CEO sözleşmelerinin genellikle isteğe bağlı olarak yapılmadığı tespitine gerekçe olarak, sözleşmelerde yer alan feshe dair kararlaştırılan tazminatlar gösterilmiştir. Zira *isteğe bağlı* sözleşmelerde, CEO'ya sebepli veya sebepsiz işten çıkarılma durumunda farklı bir durum öngörülmez, haklı ve haksız fesih ayrımı olmaz. Ayrıca sözleşmelerin %86,93'ünün belirli bir yıllık süre için yapılmış olduğu tespit edilmiştir. Bu, genellikle sözleşmesi dahi olmayan *isteğe bağlı çalışanlar*a sunulan korumalardan oldukça farklıdır[554].

Sözleşmede yer alan CEO'nun istifa etmeye ilişkin hükümleri incelendiğinde, bu sözleşmelerde işlerini bırakma özgürlüklerinin bir kısmından vazgeçtikleri belirtilmiştir. Sözleşmelerde CEO'ların pozisyonlarıyla uyuşmayan görevlere atanmaları, istemeden yer değiştirmeleri gibi hallerde haklı sebeplerle işten ayrılabilecekleri kararlaştırılmıştır. Bu durumda ise genellikle şirket, CEO'yu sebepsiz yere işten çıkarmış gibi aynı ödemelerin yapılacağı öngörülmüştür[555]. Şirketi koruyan maddeler açısından, piyasadan elde edilen CEO istihdam sözleşmelerinin yaklaşık üçte ikisinde rekabet etmeme maddeleri yer almaktadır. Bu kısıtlamaların en yaygın uzunluğu iki yıldır (%46,64), ikinci en yaygın olanı ise bir yıldır (%31,62). Rekabet yasağına ilişkin sürelerin uzunluğunun, ayrılan bir CEO'ya verilen kıdem tazminatı miktarıyla zayıf da olsa bir bağlantısı mevcuttur. Rekabet yasağına ilişkin maddelerin varlığı, şirketlerin ayrılan CEO'lara şirketten ayrıldıktan sonra ödeme yapmaya devam ederek bir miktar menfaat elde ettiğini göstermektedir[556]. CEO istihdam sözleşmelerinde her iki tarafın sıklıkla tahkim maddelerini tercih ettiği bilinmektedir. İhtilafları gizli tutmakla karmaşık fesih ilişkilerinin ve olası bir kamu davası nedeniyle

---

551 **Schwab / Thomas,** s. 232. Dolayısıyla bu başlık altında uygulamadaki sözleşmelerden yola çıkan tüm sonuçlar aynı araştırmadan alınmak durumunda kalınmıştır.

552 **Schwab / Thomas,** s. 233.

553 **Kirkbride, James/ Letza, Steve:** The CEO in Law and in Practice: a study of Categorisation And Control, Corporate Governance 2002, Vol: 10, No:3, July, s. 136-152, s. 138.

554 **Schwab / Thomas,** s. 234.

555 **Schwab / Thomas,** s. 234.

556 **Kini, Omesh / Williams. Ryan / Yin, Sirui:** CEO Noncompete Agreements, Job Risk, and Compensation, The Review of Financial Studies, 2021, Vol. 34, No. 10, October, s. 4701-4744, s. 4701 vd.; **Schwab / Thomas,** s. 234.

olumsuz tanıtımı önleme kaygıları baskındır[557]. Her durumda, çok sayıda CEO'nun istihdam sözleşmeleri veya başka şekillerde sözleşmesel korumalara sahip olması, onların diğer çalışanlardan oldukça farklı olduklarını göstermektedir[558].

II. CEO'NUN ŞİRKETLE OLAN İLİŞKİSİNE DAİR İŞLETME TEORİLERİ

CEO'nun şirket içinde kimin menfaatini gözetmesi gerektiğine yönelik işletme biliminde üretilen çeşitli teoriler mevcut olup, bu teoriler, CEO'nun aslında kime karşı sorumlu olduğuna ve kimin menfaatini gözetmesi gerektiğine yanıt aramaktadır. Öte yandan teoriler, farklı CEO yaklaşımlarının, şirket üzerinde önemli meselelerde farklı etkilere yol açabileceği gerekçesiyle önemli bulunmaktadır[559].

Vekâlet teorisine (*Agency theory*) göre, modern şirket, pay sahiplerinin çıkarları doğrultusunda yönetilmeli ve karar süreçleri, pay sahiplerinin servetinin en yüksek seviyeye çıkarılmasını sağlamalıdır[560]. Yönetim kurulunun büyük ölçüde etkinliği, şirketi yönetenler ile pay sahiplerinin çıkarlarının özdeşleşmesine bağlıdır. Teori uyarınca, yönetim faaliyetini yerine getirenler ile pay sahipleri arasında yapılan sözleşme, vekil ve müvekkil arasında yapılan bir sözleşme olarak tanımlanır. Vekiller (yani profesyonel yöneticiler), eğer şirketin öz sermayesinin önemli bir kısmına sahip değillerse, kendi kararlarının etkilerini üstlenmeyi bırakırlar. Böylece şirketlerde vekâlet sorunları ortaya çıkar. Vekillerin kişisel zenginliklerine veya güçlerine fayda sağlayan, müvekkil (yani pay sahiplerinin) bakış açısına göre fırsatçı ve verimsiz davranışlarda bulunmaları muhtemeldir[561]. Vekâlet görüşünü savunanlar, bu tür

---

557 **Schwab / Thomas,** s. 238 ve 257 vd.

558 **Schwab / Thomas,** s. 241.

559 Buna karşın bir görüşe göre sorun, hangi teorinin (vekâlet teorisi veya yönetim teorisi) uygun olduğu değildir. Argümanlar her biri, haklı olabilecektir. *MARTIN/BUTLER,* her iki yaklaşımın da geniş çapta uygulanmasının dar görüşlülük olduğunu ve bireysel CEO'lar arasındaki motivasyon farklılıklarının hesaba katılmadığını savunmaktadır. Bireysel olarak CEO'ların motivasyonlarını anlamak, bir kontrol ya da işbirlikçi yaklaşımın ya da bunların bir kombinasyonunun uygun olup olmadığını belirlemek için önemlidir. Pay sahipleriyle çatışan, kişisel çıkarlarını gözeten davranışlar sergileyen CEO'lar "vekil" olarak kabul edilmeli, buna karşın işbirlikçi olan ve niyetleri pay sahipleriyle uyumlu olan CEO'lar "hizmetkâr" olarak değerlendirilmelidir. Bkz. **Martin/Butler,** s. 2.

560 **Abdalla, Rezgalla M. /Saleh, Arfah/ Kumar, Naresh /Ann, Jo Ho:** The Evaluation of Chief Executive Officer Performance: A Stakeholder Theory Perspective, World Journal of Social Sciences 2012, Vol. 2., No. 4., July, s. 121 – 137, s. 121.

561 Bu tür verimsiz davranışlara; şirket kaynaklarının, ücretsiz öğle yemeklerinden özel jetlere kadar değişebilen yönetimsel avantajlar için aşırı kullanımı; kısa vadeli, riskten kaçınan bir tutumun benimsenmesi örnekleri sayılabilir. Bkz. **Kosnik, Rita D.:** Greenmail: A Study of

vekâlet sorunlarının şirketlerde yaygın olduğunu varsayar. Bu nedenle araştırmalarını yöneticilerin fırsatçı eğilimlerini disipline eden ve pay sahiplerinin serveti üzerindeki olumsuz etkileri azaltan izleme yöntemlerinin en uygun yapısını ve etkinliğini belirleme üzerine yoğunlaştırmaktadırlar[562]. Vekâlet sorunlarına yönelik çözümler, yöneticilerin fırsatçı davranışlarını azaltan ve onların çıkarlarını şirketin pay sahiplerinin çıkarlarıyla uyumlu hale getirmeye yardımcı olan mekanizmalar ve izleme yöntemleridir[563]. CEO'ların kişisel ekonomik faydalarını en üst düzeye çıkarmak için güçlü konumlarından yararlandıkları kabulü vardır. Bu nedenle, pay sahiplerinin refahını olumsuz yönde etkileyebilecek CEO davranışlarını azaltmak için kontrollerin gerekli olduğu öne sürülmektedir[564].

Vekâlet teorisinin kökleri, bir şirketin pay sahipleri (mülkiyet) ile yöneten kişiler (kontrol) arasındaki ayrılık kavramını tartışan *BERLE*/*MEANS*'e[565] kadar uzanmaktadır. Önermelerinden biri, pay sahiplerinin coğrafi mesafe yoluyla yayılmasının bir sonucu olarak, şirketlerin kontrolünün aslında pay sahiplerinde değil, profesyonel yöneticilerde olduğu yönündedir. CEO'nun da dahil olduğu bu profesyonel yöneticiler, pay sahipleri tarafından işe alınır ve ücretlendirilir. Pay sahipleri, üstün performansı motive ederken, CEO'ların faaliyetlerini yeterince izleme konusunda zorlanır. CEO'nun (vekil), müvekkilden (pay sahiplerinden) farklı hedefleri olabileceğinden, müvekkil ayrıca pahalı olabilecek izleme yöntemleriyle vekili takip etmek zorunda kalabilir[566]. Bu nedenle, vekâlet teorisinin odak noktası, çatışan hedeflerin yanı sıra taraflar arasındaki iş bölümünü de ele almaktır.

Board Performance in Corporate Governance", Administrative Science Quarterly 1987, Vol. 32, No. 2, June, s. 163-185, s. 168. Vekâlet teorisi hakkında aynı yönde ve benzer örnekler için bkz. **Mallette, Paul / Fowler, Karen L.:** Effects of Board Composition and Stock Ownership on the Adoption of 'Poison Pills', The Academy of Management Journal 1992, Vol. 35, No. 5, December, s. 1010-1035, s. 1014.

562 **Kosnik,** s. 168.

563 **Mallette/Fowler**, s. 1014.

564 **Martin/Butler,** s. 1.

565 **Hilt, Eric:** The 'Berle and Means Corporation in Historical Perspective, Seattle University Law Review 2019, Special Issue on Adolf Berle and His World, s. 417-443, s. 417-418.
Bahsi geçen eser, ABD şirket hukukunun temelleri hakkında yazılmış ve ilk olarak 1932'de yayınlanmış bir eserdir. Kurumsal yönetim, şirketler hukuku ve ekonomi alanlarında temel bir metin olarak kabul edilir. Eser için bkz. **Berle, A. Adolf / Means, Gardiner C.:** The Modern Corporation And Private Property, New York and London, 1932.

566 Müvekkil olan pay sahipleri, vekillerin maliyetlerini düşürmeye çalışırken üç sorunla karşı karşıyadır. Birincisi, CEO'ların faaliyetleri karmaşık veya 'programlanamaz' olduğundan, CEO'ların izlenmesi zordur ve bu nedenle etkili bir şekilde denetlenemez. Zira pay sahiplerinin CEO'nun günlük performansını ölçmesi güçtür. Buna ek olarak, CEO'lar prosedürlere daha

Özetle, vekâlet teorisinin ilkeleri ve varsayımlarının kendilerini ekonomik modellere dayandırdığı ve kişisel çıkarları varsaydığı görülebilir. Bu nedenle, izleme yöntemleri ve maliyetler artarken, pay sahiplerine sağlanan faydalar azalabilir. Bu bakış açısı, CEO'ların sözleşmelerinin hazırlanmasında ve hükümet düzenlemelerinde (örneğin, Dodd-Frank Wall Street Reform Yasası ve SOX) esas alınmıştır[567].

Hizmetkârlık teorisi (*Stewardship theory*) olarak anılan bir diğer teori, vekâlet teorisine karşı bir argüman sunar. Yöneticileri, kişisel hedeflerinin müvekkili olan şirketin hedefleriyle uyumlu olan motivasyonları olan hizmetkârlar (kahyalar) olarak tanımlar[568]. Psikoloji ve sosyolojiden türetilen hizmetkârlık teorisi, bireylerin şirketin motivasyonlarını kendi motivasyonlarının önüne koyacağını öne sürer. Hizmetkârlık teorisinde yönetici modelinin davranışları organizasyondan yana olduğu varsayılır. Teori, şirketin menfaatlerini kapsayıcı davranışların, kişinin bireysel, yalnızca kendisine hizmet eden davranışlardan daha yüksek fayda getireceği düşüncesine dayanmaktadır. Kendine hizmet eden davranış ile örgüt yanlısı davranış arasında bir seçim yapılması durumunda, bir hizmetkârın davranışı, kendi örgütünün çıkarlarından sapmayacaktır. Bir hizmetkâr, işbirlikçi davranışların yerine kendi kendine hizmet eden davranışları koymayacak veya takas etmeyecektir[569]. Yöneticinin davranışı kolektif olup; yönetici, şirketin hedeflerine (örneğin, satış büyümesi veya kârlılık) ulaşmaya çalışacaktır. Bir hizmetkâr, şirket performansı yoluyla pay sahiplerinin servetini korur ve en yükseğe taşır. Çünkü böyle yaparak hizmetkârın fayda fonksiyonları en üst düzeye çıkarılır. Dolayısıyla hizmetkârlık teorisinin reçetelerinin altında yatan temel varsayım, yöneticinin davranışlarının müvekkil olan şirketin çıkarlarıyla uyumlu olduğudur[570]. Başka bir deyişle, CEO'nun içsel ödüller yoluyla motive edildiğini ve çıkarlarını diğer paydaşların çıkarlarıyla dengeleyeceği öne

---

aşina oldukları için müvekkillerine göre bilgi avantajına sahiptirler. Bu durum, dağınık durumda olan ve firmanın önemli süreç ve kararlarına pek aşina olmayan pay sahiplerinin durumuyla çelişmektedir. Son olarak CEO'lar şirket kaynaklarını, pay sahipleriyle aynı hizada olmak yerine, kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde etkileyebilirler. Bkz. **Martin/ Butler,** s. 3-4.

567 **Martin/ Butler,** s. 4.

568 **Davis, James H./ Schoorman, F. David/ Donaldson, Lex:** Toward a Stewardship Theory of Management, The Academy of Management Review 1997, Vol. 22, No. 1, January, s. 20-47, s. 21.

569 **Davis/Schoorman /Donaldson,** s. 24.

570 **Davis/Schoorman /Donaldson,** s. 25.

sürülmektedir. CEO ve yönetim kurulu arasında iş birliği mevcut olduğundan, yönetim kurulları, disiplin ve izleme rolünden ziyade hizmet ve tavsiye niteliğindedir[571].

Paydaş teorisi (*Stakeholder theory*) ise modern şirketin pay sahipleri çıkarları doğrultusunda yönetilmesi gerektiği iddiasını reddeder. Bunun aksine modern şirketin çalışanlar, tedarikçiler, alacaklılar ve toplum gibi birden fazla paydaşın çıkarları doğrultusunda yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır. Paydaş teorisine göre şirket, şirkette payı olan gruplar ve bireylerden oluşan bir koleksiyondur. Şirketin amacı, bu çeşitli paydaşların çıkarlarını yönetmektir. Paydaş teorisi en az iki yaklaşıma ayrılmıştır. İlk yaklaşım, paydaş ilişkilerini, paydaş zenginliği açısından ele alır. İkinci yaklaşım, şirketlerin paydaş ilişkilerini etik veya ahlaki nedenlerle yönettiği ahlaki yaklaşımdır[572]. Vekâlet teorisi, CEO tazminatının, pay sahiplerinin çıkarlarını yönetimin çıkarlarıyla uyumlu hale getirmek için ödendiğini öngörür. Paydaş teorisi ise CEO tazminatının birden fazla paydaşın çıkarlarını yönetimin çıkarlarıyla uyumlu hale getirmek için ödendiğini ileri sürmektedir. Bu açıdan her teori, CEO'nun ücret ve tazminatının farklı performans değerlendirmelerine göre belirlenmesine yol açmaktadır[573].

III. CEO'NUN SORUMLULUĞUNA GENEL BAKIŞ

Sorumluluk hukuku bakımından *common law,* statüsü veya iş görevlerine bakılmaksızın tüm çalışanları, güven sorumluluğu olan vekiller olarak tanımlar[574].

---

571 **Martin/ Butler,** s. 1 ve 4.

572 **Benson, Bradley W. / Davidson III, Wallace / Wang, N. Hongxia / Worrell, Dan L.:** Deviations from Expected Stakeholder Management, Firm Value, and Corporate Governance, Financial Management 2011, Vol. 40, No. 1, Spring, s. 39-81, s. 40 vd.

573 **Abdalla/Saleh/ Kumar/Ann,** s. 122.

574 **DeMott, Deborah A.:** Corporate Officers as Agents, 74 Washington & Lee Law Review 2017, s. 847-879, s. 876.
Yönetim kurulu ve üyeleri, şirket ve pay sahipleri için vekil değildirler. *Officer'*lar ise her zaman vekildir. Bkz. **Johnson/ Millon,** s. 1606-1607.
Ayrıca, sözleşme ile ek olarak getirilen sorumlulukları yerine getirirken, kanunen mevcut olan sorumluluklara sözleşmede yer verilmeyebilir. Bkz. **Johnson/ Millon,** s. 1611-1612.

CEO'nun şirkete karşı vekâlet borcu vardır[575]. Müvekkil ile vekil arasındaki ilişki, vekilden bireysel hizmet ve sadakat yükümlülüğü ile güven ve itimat gerektiren bir emanet ilişkisidir[576]. Vekil, azami iyi niyet ve sadakatle görevini ifa etmelidir[577].

Vekâlet ilişkisinin temel veya kurucu unsuru olarak müvekkilin kontrol hakkına dayalı olarak, şirketin *officer*'lar üzerindeki kontrol hakları ve kontrolün uygulanabileceği mekanizmaları mevcuttur. Belirgin bir şekilde müvekkil, vekili olan *officer*'lara bağlayıcı talimatlar verme yetkisine sahiptir. Bununla birlikte, güven/sadakat sorumluluğuna ilişkin genel bazı teorilere göre, vekillerin takdir yetkisini kullanabilmesi gerekir. Ancak bu durumda takdir yetkisinin var olduğu kabulünün, vekâletin temel tanımıyla çeliştiği yönünde tartışmalar söz konusu olmaktadır[578]. Zira anılan bu görüşe göre, vekaletin güvene dayalı bir ilişkinin en önemli özelliklerini taşıdığı, müvekkilin vekile yetkiyi emanet ettiği ve müvekkilin bunun sonucunda savunmasız hale geldiği ileri sürülmektedir. Dolayısıyla bir şirket, *officer*'ın yönetim kurulu tarafından verilen yetkiyi kullanmasına karşı savunmasızdır ve şirketin, sıkı tanımlanmış talimatlar yoluyla bu kırılganlığı sınırlama girişimi, onun *officer* ile olan güvene dayalı ilişkisini zayıflatmadığı ölçüde kabul edilmelidir[579].

CEO'lar vekil olmalarına rağmen, kurumsal yönetimdeki merkezi konumlarının onları diğer vekillerden belirli şekillerde ayırdığı ve bu konumun, verdikleri kararlara saygı gösterilmesi sonucunu doğurduğu kabul edilir. Geniş takdir yetkileri ve yönetim kurulundan gelen çok geniş yetki devri göz önüne alındığında, CEO'lar onu tipik vekil olarak dizginleyebilecek itaat görevi ile nadiren kısıtlanırlar. CEO'nun müvekkili

---

575 **Sparks/ Hamermesh,** s. 217.

576 Kansas Yüksek Mahkemesi'nin 08.03.1958 tarihli Merchant - Foreman , 182 Kan. 550, 555 (Kan. 1958) içtihadı. Bkz. https://law.justia.com/cases/kansas/supreme-court/1958/40-805-0.html, (Erişim Tarihi: 09.04.2025).
Ayrıca anılan hususlara mahkemece atıf yapılan diğer kararlar şunlardır: Gillies v. Linscott, 94 Kan. 217, 219, 146 Pac. 327; Wolcott & Lincoln, Inc., v. Butler, 155 Kan. 105, 122 P.2d 720; 2 Am. Jur., Agency, § 252, s. 203; 3 CJS, Agency, § 139, s. 10, 11)

577 Kansas Yüksek Mahkemesi'nin 08.03.1958 tarihli Merchant - Foreman , 182 Kan. 550, 555 (Kan. 1958) içtihadı. Bkz. https://law.justia.com/cases/kansas/supreme-court/1958/40-805-0.html, (Erişim Tarihi: 09.04.2025).
Ayrıca anılan hususlara mahkemece atıf yapılan diğer kararlar şunlardır: Gillies v. Linscott, supra; Wolcott & Lincoln, Inc., v. Butler, supra; 2 Am. Jur., Agency, § 252, p. 203; 3 C.J.S. Agency, § 138, pp. 6, 7

578 Vekâlet ilişkisinin tanımının kendisi, onun emanete dayalı doğasını ifade eder. Ancak bu noktada tartışma, vekilin, müvekkil adına hareket etmesi mi gerektiği, yoksa müvekkilin kontrolüne tabi olması mı gerektiği şeklindedir. Bkz. **Johnson/ Millon,** s. 1607; **Johnson / Garvis,** s. 1106 vd.

579 **DeMott,** s. 877 vd.

yönetim kurulu tarafından yakın bir gözetim altında çalışması örneği de sık karşılaşılan bir durum değildir. Örneğin, avukatlar, nasıl performans gösterecekleri konusunda ne kadar profesyonel serbestiye sahip olurlarsa olsunlar, genellikle "neyin başarılması gerektiği" konusunda talimatlar veren bir müvekkile sahiptirler. İkincisi ve bununla ilişkili olarak, şirket adına hareket eden yönetim kurulu, diğer müvekkillerin aksine, genellikle kurumsal hedefleri çok geniş bir şekilde iletir. Hedefler ise belki de kârlılık, pazar payı ve büyüme gibi ölçütlerle genel olarak ifade ederler. Ancak, bu hedeflere ulaşmak için hangi eylem veya stratejilerin izleneceği büyük ölçüde üst düzey yönetime bağlıdır. Bu, iş kararlarının özüne ilişkin takdir yetkisinin esas olarak müvekkile değil, vekil olan CEO'ya ait olduğu anlamına gelir[580].

MCBA Sec. 8.42'de CEO'nun da dahil olduğu tüm *officer'*lar için davranış standartları düzenlenmiştir. CEO'nun görev yaparken, Sec. 8.30 kapsamında yönetim kurulu üyeleri için genel olarak belirtilen davranış standartlarını da karşılaması gerekir. Söz konusu standartlara göre CEO, görevini yerine getirirken[581]; 1) İyi niyetle; 2) Benzer pozisyondaki bir yönetici gibi benzer şartlar altında makul bir şekilde çalışıp, karar almaya özen göstererek; 3) Şirketin çıkarlarına en uygun olduğuna inandığı şekilde görevini yerine getirmelidir.

MCBA düzenlemeleri ve *common law,* genel olarak *officer*'ların ve kilit çalışanların, şirketin işleriyle ilgili maddi bilgileri üstlerine açıklama görevi olduğunu belirtir. Buna göre CEO; görevi kapsamında şirket işleri hakkında öğrendiği bilgileri, yönetim kuruluna veya yönetim kurulu komitesindeki amirine bildirmekle yükümlüdür. Ayrıca gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmesi muhtemel olduğuna

---

580 **Johnson, Lyman / Ricca, Robert:** Reality Check on Officer Liability The Business Lawyer 2011, Vol. 67, No. 1, November, s. 75-97, s. 90.

581 CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması halinde, yönetim kurulunun sorumluluğuna ilişkin düzenlemelerin mi yoksa *officer*'lara ilişkin düzenlemelerin mi uygulanacağı, sorumluluğuna gidilen eylemin hangi sıfatla yapıldığına bakılarak belirlenecektir. Ancak, *officer*'lar ve yönetim kurulu üyeleri farklı roller üstlenseler de çoğu kurumsal hukuk otoritesi, vekâlet görevleri söz konusu olduğunda tartışmasız olarak bu ayrımı ortadan kaldırır. Bkz. **Johnson/ Millon,** s. 1610.
Officer'ların aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması halinde, yönetim kurulu üyeliğine hasredilen davranışların olup olmadığına göre birtakım sorumluluk alanlarının belirleneceği yönünde bkz. MBCA Sec. 8.56.

inandığı[582] şirketle ilgili fiilî veya olası herhangi bir maddi hukuk ihlalini[583] veya bir görevin maddi ihlali hakkında bilgi vermekle yükümlüdür[584].

CEO'nun anılan bilgi verme yükümlülüğü, etkin görev dağılımını engelleyecek kadar geniş yorumlanmamalıdır. Yönetim kuruluna, karar alma ve gözetim işlevlerini yerine getirebilmelerini sağlamak için gerekli bilgi akışı yeterli kabul edilir[585].

CEO'nun bilgi verme yükümlülüğü hakkında şirket ile CEO arasında, CEO'nun işlevsel sorumluluklarının kapsamını şekillendiren bir sözleşme yapılabilir. Fakat böylesi bir sözleşme ile MCBA'da açıkça düzenlenen bu yükümlülük ortadan

582 MBCA Sec. 8.42(b)(2) kapsamındaki görev, bir *officer*'ın esaslı bir kanun ihlalinin veya görev ihlalinin fiilen veya muhtemelen meydana geldiği ya da meydana gelmesinin muhtemel olduğuna dair subjektif inancıyla tetiklenir. Bu görev, *officer'* ın bu tür bir suistimalin meydana geldiği sonucuna varmasını ve objektif bilginin varlığını gerektirmez. Bununla birlikte, Sec. 8.42 (b)(2) bendi uyarınca tetikleyicinin subjektif olması, *officer*'ları, gözetim de dahil olmak üzere kendilerine verilen görevlerin yerine getirilmesinde iyi niyetle ve gerekli özeni göstererek hareket etme yükümlülüklerinden muaf tutmaz. Bkz. MBCA Sec. 8.42' nin resmi yorumu.

583 "Maddi" terimi, niceliksel olduğu kadar niteliksel bir standardı da ifade eder. Bu sadece şirket üzerindeki doğrudan potansiyel mali etkiyle değil, aynı zamanda ihlalin niteliğiyle de ilgilidir. Örneğin, 10.000 ABD Doları veya daha az bir zimmete para geçirme, suçun ciddiyeti nedeniyle önemli olacaktır; ancak söz konusu miktar normalde şirketin mali durumu veya faaliyet sonuçları açısından önemli olmayacaktır. Bkz. MBCA Sec. 8.42' nin resmi yorumu.

584 Yönetim kurulu üyelerinin davranış standartlarını düzenleyen Sec. 8.30(c) kapsamında geçerli olan ve gizlilik görevinin ağır bastığı durumlarda yönetim kurulu üyelerinin açıklama görevini sınırlayan ilkelerin *officer*'lar ve dolayısıyla CEO'lar için de geçerli olabileceği durumlar olabilir. Bkz. Sec. 8.42'nin resmi yorumu. Sec. 8.30(c) uyarınca yönetim kurulu veya yönetim kurulu komitesi, görevlerini yerine getirirken, yönetim kurulu üyelerine, diğer kurul veya komite üyelerine, karar alma veya gözetim süreçlerinde önemli olduğu bilgileri açıklayacak veya açıklanmasını sağlayacaktır. Ancak yönetim kurulu üyesinin makul bir şekilde bunu yapmanın kanuni bir görevi, yasal olarak uygulanabilir bir gizlilik yükümlülüğünü veya mesleki etik kuralını ihlal edeceğine inanması halinde açıklama yapmasına gerek yoktur. Bu itibarla, yönetim kurulu üyesine ilişkin, anılan gizlilik istisnası CEO'ya uygulandığında, CEO' nun üçüncü bir tarafa karşı gizlilik yükümlülüğü, görevin niteliğinin veya varlığının açıklanmasını dahi yasaklayabilir. Ancak, üçüncü bir tarafa karşı gizlilik yükümlülüğünün açıklamayı yasakladığına dair makul bir inanca dayanarak maddi bilgileri saklayan bir yönetim kurulu üyesi, diğer üyelere bu görevin varlığı ve niteliği hakkında bilgi vermelidir. Bkz. Sec. 8.30'un resmi yorumu.

585 Enron gibi halka açık şirketlerin dahil olduğu skandallara yanıt olarak MBCA'de 2005 yılında *officer*'ların bilgilendirme yükümlülüğüne ilişkin değişiklik yapıldı. Sec. 8.42(b)'de belirtilen değişiklik ile bir *officer*' ın açıklama görevinin, onun rapor verdiği üst düzey bir yetkiliyi, yönetim kurulunu veya bir komite gibi üst düzey kurumsal yetkilileri bilgilendirme yükümlülüğünü içerdiği öngörülmektedir. Sec. 8.42(b)'nin eklenmesinin altında yatan mantık, *officer*'ların güvene dayanan görevlerinin bir parçası olarak belirli raporlama yükümlülüklerini özel olarak ortaya koyarak, Enron gibi skandallarda karşılaşılan yanlışlıkları baştan önlemek veya en azından hafifletmektedir. Bkz. **Balotti/Shaner,** s. 163.

kaldırılamaz. CEO, görevlerini yerine getirirken, güvenmeyi yersiz kılan bilgiye sahip olmadığı sürece, verilen bilgiye ve kişiye güvenme hakkına sahiptir[586].

Öte yandan, CEO'nun MCBA Sec. 8.42'de belirtilen standartları karşılama konusunda başkalarına güvenme imkânı, somut olaya bağlı olarak, Sec. 8.30 kapsamında yönetim kurulu üyelerine izin verilenden daha sınırlı olabilir. CEO'nun daha geniş yükümlülüğü göz önüne alındığında, bir *officer* olarak şirketin işlerine aşina olması gerekebilir[587]. ABDli hukukçular ve mahkemeler, *officer*'ların özen yükümlülüğünün yönetim kurulundan daha ağır mı yoksa yönetim kurulu ile aynı mı olması gerektiğini tartışmaktadırlar[588]. Konu, genelde somut olay bazında ve mahkeme kararlarına ilişkin yorumlarla tartışılagelmektedir. Örneğin bu tartışmaların bir boyutu, *business judgement rule* (iş adamı kararı) prensibinden yönetim kurulu üyelerinin olduğu gibi *officer*'ların da yararlanıp yararlanamayacağıdır[589].

Sorumlulukların CEO tarafından diğer *officer* veya çalışanlara uygun şekilde devredilmesi mümkündür. Yetkilendirilen kişinin güvenilirliği ve yeterliliğine ilişkin muhakemenin uygulanmasından ayrı olarak, sorumluluğun devri, usule uygun yapılması prosedürü ile ilgilidir. Olağan durumda bu yeniden yapılan devir, yetkilendirilen kişinin görevin kapsamını anlamasını sağlayacak yeterli iletişimi

---

586 Buna göre, bir *officer*' ın, söz konusu çalışanın sunduğu konularda güvenilir ve yetkin olduğuna dair makul bir inancı varsa, şirketin herhangi bir başka çalışanına ve bu kişi tarafından hazırlanan ve sunulan rapor ve kayıtlara güvenmesi korunacaktır. *Officer*'lar bu tür kişilerin güvenilir ve yetkin olduğuna makul ölçüde inanması durumunda çalışanlara, dışarıdan danışmanlara ve uzmanlara güvenme hakkına sahiptir. Bkz. **Balotti/Shaner,** s. 166-167. Ancak söz konusu güvenin sağladığı koruma, belirli bir vakanın koşullarına bağlı olarak, yönetim kurulu üyelerine izin verilen güven tedbiri ve kapsamından daha sınırlı olabilir. Zira *officer'*ların şirket işlerine daha çok aşina olması beklenir. Bkz. **Balotti/Shaner,** s. 172.

587 Bir şirkette zamanının tümü veya çoğunu şirket işleriyle geçiren ve yönetim yetkisine sahip olarak maaş alan CEO'nun sorumluluğu, şirkete günlük katılım sağlamayan ve çok az maaş alan veya hiç maaş almayan yönetim kurulu üyelerine göre daha kapsamlıdır. Dolayısıyla sorumluluğun kişinin fiilî katılımıyla orantılı olduğu söylenebilir. Bkz. **Sparks/ Hamermesh,** s. 219.

588 Delaware Yüksek Mahkemesi'nin 27.01.2009 tarihli Gantier v. Stephens kararı, bu konuya biraz ışık tutulmuştur. Mahkeme, burada, *officer*'ların yönetim kurulu üyeleri ile aynı emanet görevleri olduğunu belirtmiştir. Mahkemenin kararına rağmen, kararın belirsiz olduğu iddiasıyla tartışmalar devam etmektedir. Bkz. **Johnson / Garvis,** s. 1107 vd.
Diğer bir görüşe göre ise sorumluluk amaçları açısından *officer*'ları yönetim kurulundan daha yüksek bir standarda tabi tutmak için zorlayıcı bir neden olmadığını savunmaktadır. Buna göre, *officer*'lar yönetim kuruluna sunulan aynı yasal korumalara ve elverişli hükümlere hak kazanmalıdır. Bkz. **Graf, Paul:** A Realistic Approach to Officer Liability The Business Lawyer 2011, Vol. 66, No. 2, February, s. 315-338, s. 317.

589 **Johnson, Lyman P.Q.:** Corporate Officers and the Business Judgment Rule, The Business Lawyer 2005, Vol. 60, No. 2 February, s. 439-469, s. 441 vd.

içerecektir. Çalışanlara güvenme hakkı, görevlendirmeyi yapan CEO'nun, kendi denetim sorumluluklarını yerine getirmek için *officer*'ın astları ile yeterli düzeyde iletişim sürdüreceğini varsaymaktadır. MCBA Sec 1.40'taki "çalışan" tanımı bir *officer'* ı kapsamaktadır; buna göre MCBA Sec 8.42, sorumlulukların *officer* olmayan çalışanların yanı sıra diğer *officer*'lara da devredilmesini öngörmektedir.

CEO tarafından kendisine ait görevler, yukarıdaki sayılan hususlara uygun olarak yerine getirilirse CEO, bir *officer* olarak herhangi bir işlem yapma veya yapmama kararından dolayı şirkete veya pay sahiplerine karşı sorumlu olmayacaktır. Fakat aksi her durum da otomatik olarak sorumluluğa yol açmayacaktır. Somut koşullara bağlı olarak, CEO'nun görevlerini eksik yerine getirmesi, normalde kınama, tazminat ayarlaması, terfinin ertelenmesi, rütbesinin indirilmesi veya ihraç edilmesi gibi şirket içi disiplin prosedürleri aracılığıyla ele alınabilecektir. Bu prosedürler, CEO'nun istihdam sözleşmesinin şartlarına tabi ve bunlarla sınırlı olabilir[590].

§ 12. KARŞILAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME

Her iki ülkede de yönetim kurulu şirketlerin yönetimden sorumlu birincil organı iken, profesyonel olarak yönetilen şirketlerde yönetme konusundaki yasal haklarını kullanamazlar. Bunun yerine bu işlev, yönetim kurulu tarafından, kurulun yönergesi altında hareket eden, kendi atadıkları diğer kişilere devredilir. Yönetim kurulu, kendi iç yapısını belirlemek de dahil olmak üzere, şirketi ve görevlendirdikleri bu kişileri organize etme yetkisine sahiptir. Şirket organizasyonunun büyüklüğüne göre birçok ünvan ve görevde farklı yönetim kadroları mevcut olabilecekse de CEO, iki ülkede de atanan bu yöneticilerin en üstünde yer alır

Türk hukuku bakımından anonim şirket ile CEO arasındaki hukukî ilişkinin mahiyeti, kanunda, esas sözleşmede ve şirket belgelerinde (şirket yönetmeliği, iç yönerge vb.) boşluk söz konusu olduğundan uygulanacak olan hükümlerin belirlenmesi açısından önem taşıdığı için tartışılagelmektedir. Bu sebeple temel amaç, genel itibariyle hak ve sorumluluk bahsini netleştirmek olduğundan, ABD hukukunda da bunlara yönelik düzenleme ve ileri sürülen teoriler kısaca ele alınmıştır.

590 Sec. 8.42'nin resmi yorumu.

Türk hukukunda CEO ile şirket arasındaki sözleşmenin niteliği hakkında açık bir kanuni düzenleme mevut değildir. Ancak TTK'da yer verilen sorumluluğa ilişkin yeni hükümlerle bu belirsizliğin yarattığı mesele büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. İlişkinin ticaret ve borçlar hukukunu ilgilendiren iki boyutu olduğundan bir uyuşmazlık söz konusu olduğunda ilk olarak hangi kapsamda değerlendirilmesi gerektiğine bakılmalıdır. Uyuşmazlık TTK kapsamında sayılabilecekse, TTK hükümleri ile şirket esas sözleşmesi kapsamında değerlendirme yapılmalıdır. Bunun ardından, ilişkinin borçlar hukukunu ilgilendirmesi tespiti yapıldığı durumda ise TTK md. 1 atfı ve TBK md. 502/2 nedeniyle vekâlet sözleşmesi hükümleri uygulama alanı bulacaktır.

ABD'nin istihdam sözleşmelerine yönelik geleneksel uygulaması karşısında, CEO'nun bir istihdam/iş sözleşmesinin varlığı, Türk hukukundaki sonuçları ile benzemeyen bir noktaya götürdüğü açıktır. Sözleşme, şirketle bir ilişkisinin başlamasını sağlamakla birlikte, zorunlu değildir. Üstelik sözleşme yapılmaması durumunda, hangi genel hükümlerin uygulanacağı tartışılmamaktadır. Net olan husus, yapılan sözleşmenin Türk hukukundakine benzeyen bir iş sözleşmesi olmadığı ve buna bağlantılı sonuçlar çıkarılamayacağıdır. Bu bakımdan, ABD'de CEO ile şirket arasındaki sözleşme tamamen bir özel hukuk sözleşmesi kapsamında ele alınmakta olup, feshe yönelik belirlenen tazminat miktarları bazında değişiklik göstermektedir. CEO'nun görevine son verilmesi halinde verilecek tazminat hesaplamaları zaten sözleşme ile kararlaştırılmaktadır. Kararlaştırılmadı ise de CEO tazminat alamayacaktır. Öyle ki tazminatın kimlere ve hangi sınırlamalara bağlı olarak belirleneceği dahi MCBA'de ve borsa kurallarında ayrıntılı olarak düzenlenmiş olup, tazminat miktarlarının da uygun bir şekilde ilgili kurumlara açıklanması gerekir[591]. Keza CEO ve tüm icracıların tazminat ve ücretlerinin nasıl belirleneceği ve genellikle bunun şirket başarısına etkisi, ABD işletme ve yönetim doktrininin çokça ele aldığı konulardan birini teşkil etmektedir. Ne var ki bu tartışmalar, bir sözleşme temeli

591 NASDAQ ve NYSE' nin listeleme standartları, şirketlerin, bağımsızlık gerekliliklerini karşılayan yöneticilerden oluşan bir tazminat komitesine sahip olmasını gerektirir. Ayrıca, her tazminat komitesinin, başka zorunluluklarla birlikte, CEO'nun tazminat seviyesini belirlemek ve onaylama görevi mevcuttur. SEC rehberliğine göre, CEO ve diğer yöneticilerin tazminatı açıklama kurallarına uyulması gerekir Bkz. NYSE NYSE Listed Company Manual Section 303A Corporate Governance Standards ve NASDAQ Rules, 5600. Corporate Governance: IM-5605-6.

esasına göre değil, hesaplama ve kurumsal yönetime etkisi açısından yapıldığından, hukukî hiçbir yönü bulunmamaktadır.

Öte yandan yukarıdaki başlıklarda açıklanmaya çalışıldığı üzere, ABD hukuku bakımından CEO'nun hak ve borçları, MCBA hükümlerinde çok açık olarak düzenlenmiştir. ABD'de halen tartışılan hususlar, daha çok somut olay bazında sorumluluk konusundadır. Zira *common law* sistemi anlayışı çerçevesinde bu tür vakalar mahkemelerin içtihatlarına bırakılmaktadır. Bu nedenle CEO'nun sorumlulukları, ticaret hayatında bu mevkiinin yıllardır kullanılmasına bağlı olarak, *common law* sisteminin önem verdiği mahkeme kararlarına bir hayli konu olmuştur.

Doktrindeki diğer tartışmalar ise aday gösterilme ve seçilme usulü, gücünün hangi ilkeler ile denetlenmesi gerektiği, sorumluluğunun derecesi, ücret ve tazminatlarının belirlenme usulleri, CEO'nun kimin menfaatlerini üstün olarak gözetmesi gerektiği üzerinedir. Dolayısıyla CEO'nun şirketle olan ilişkisinin niteliğini belirlemeden önce ilk mesele; şirket denilen tüzel kişinin, kimi/hangi grupları temsil ettiği, bu yönüyle CEO'nun sorumlu olacağı kişi/grupların aslında kim ya da kimlerden oluştuğu, özellikle pay sahipleri ile CEO'nun çıkar çatışması içinde mi olduğu, yoksa aynı çıkarlara sahip olan kişiler arasında mı bir ilişki öngörülmeye çalışılmasının gerektiği üzerinedir. Bu konuda birçok teori geliştirilmiş olup, söz konusu teorilere kısaca yer verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK VE ABD HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN ATANMASI

§ 13. TÜRK HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN ATANMASI VE YETKİLERİ

I. YÖNETİM YETKİSİNİN DEVRİ

A. GENEL OLARAK

Orta ve büyük sermayeli anonim şirketlerin faaliyet alanlarının ve iş hacimlerinin çeşitliliği, yönetim ve temsile ilişkin çok sayıda ve farklı işleri de beraberinde getirmektedir. Bu tür anonim şirketlerde, yönetim kurulunun yönetime dair tüm faaliyetlerini, kurul olarak yerine getirme imkânı yoktur. Kanun koyucu, bu ihtiyacı dikkate alarak yönetim yetkisinin, yönetim kuruluna ait olduğunu ifade ederken, bir yandan da yönetim yetkilerini devrederek, yönetim kuruluna şirket yönetimini organize etme yetkisi tanımıştır. Bu sayede, yönetim kurulu, yönetim yetkisini devrederek, şirket faaliyetlerinin ve amacının gerektirdiği şekilde yönetim organizasyonunu[592] tasarlayabilecektir. Şirketlerin büyümesi, tüm kararları almaya imkân olmaması gibi kimi sebeplerle yönetim kurulu, yönetimi, profesyonel yöneticilere devretmektedir. Profesyonel yöneticiler, alanında daha bilgili ve tecrübe sahibi olduklarından, işletme, amacına daha hızlı ve etkili şekilde ulaşacaktır.

Şirket yönetiminin uzman kişiler marifetiyle yürütülmesi, temelde hedeflenen etkin bir karar alma mekanizmasına sahip olmayı sağlarken, kanuni yükümlülüklerini yerine getirebilmesine temel oluşturmaktadır[593]. Söz konusu imkân, yönetim kurulunun tek başına bir anonim şirketi gereği gibi yönetemeyeceğinin kabulüdür[594].

---

592 İşletme biliminin ele aldığı organizasyon kavramı, şirketin önceden tespit edilmiş işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için mevcut üretim faktörlerinin en uygun biçimde bir araya getirilmesi veya düzenlenmesiyle ilgili bir faaliyet olarak ifade edilebilir. Organizasyon aracılığıyla, şirket içerisinde faaliyet gösteren kişilere görev, yetki ve sorumluluk verilirken, uzmanlaşma ve kontrol de sağlanmış olur. Bu açıdan organizasyon, insan ilişkileri sistemi olarak tanımlanabilir. Ayrıntılı bilgi için bkz. **Özgen, Hüseyin:** İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi 1987, C. 42, S. 1, s. 187-199, s. 187-188.

593 **Çam,** s. 517; **Seyis,** s. 88 vd.; **Kalender,** s. 80 ve 84; **Doğan,** s. 113 vd.; **Koç,** s. 69 vd.; **Eminoğlu,** 2014, s. 211; **Oran,** s. 42.

594 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-05.

Nitekim büyük sermayeli ve çeşitli faaliyet konularına sahip şirketlerin yetkilerini devretmek ve paylaşmak suretiyle kurumsal yönetim ilkeleri bakımından özen ve sadakat yükümlülüğüne daha uygun hareket etmiş olacaktır[595]. Bu bakımdan, günümüzde şirketlerin ulaştığı boyut ve ekonomik gerekliliklerin, şirketlerin bizzat tacirler tarafından işletilmesini istisna, profesyonel yöneticiler aracılığıyla faaliyet göstermesini ise kural haline getirdiği söylenebilir[596]. Yönetim kurulu içinde bu yetkileri profesyonel olarak kullanabilecek kişiler mevcutsa bu kişilere, yoksa kurul dışından üçüncü kişilere yetkileri devredilebilir[597]. Böylece, şirkete daha fazla zaman ayırıp, yönetime katkı sağlayacak kişilere yetkiler devredilerek daha kurumsal ve profesyonel bir işleyiş benimsenmiş olur[598]. Yönetim kurulu ise anonim şirketin organı olarak; CEO, genel müdür, müdürler, yardımcılar, şefler vd. kişilerden oluşan yönetim örgütünün başı olarak şirkette yer alacaktır[599]. Liberal bir anlayışın sonucu olduğu kabul edilen yetkilerin devredilmesi sonucu, yönetim kurulu da üst gözetim yükümlülüğünü layıkıyla yerine getirecektir[600]. Yönetim kurulunun sorumluluğunun usulüne uygun devri için de yapılması gereken kanuni yol, yetkilerin devridir. CEO'nun yönetim kurulu üyesi olup olmamasının, yetkilerin devredilme gereksinimini değiştirecek bir etkisi yoktur.

Yönetim yetkisinin devri, yalnızca şirketin iç işleyişi ile alakalı olup, ayrıca devredilmiş olmadıkça dış ilişkiye yönelik temsil yetkisini kapsamamaktadır[601].

B. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim kavramının sözlük anlamı, *"yönetme işi, çekip çevirme, idare"* dir[602].

Anonim şirketler hukukunda yönetim kavramı, iki anlam taşımaktadır. İlk olarak, yönetim, yönetim kuruluna verilen görevi ifade etmektedir. Bu yönüyle yönetim, TTK md. 374 hükmünde *"şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için*

595 **Doğan,** s. 113; **Oran,** s. 51 vd.; **Özatlan,** s. 105 vd.; benzer yönde **Yalçın Sırakaya,** s. 203.
596 **Aydın,** s. 126; benzer yönde **Karslıoğlu,** s. 48; **Yalçın Sırakaya,** s. 203; **Kalender,** s. 84.
597 **Turanboy,** s. 765 vd.; **Doğan,** s. 114; **Ayan,** 2021, s. 64; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 422, Nr. 135.
598 **Gürbüz Usluel,** s. 371 vd.
599 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-29.
600 Benzer yönde bkz. **Kayıhan,** 2011, s. 60; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 592; **Kalender,** s. 78 vd. ve 85.
601 CEO'nun Sahip Olduğu Yetkiler için ayrıca bkz. 2. Bölüm, § 8, III.
602 **Türk Dil Kurumu Güncel Sözlük:** https://sozluk.gov.tr/, (Erişim Tarihi: 09.05.2021).

gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar alınması" olarak tarif edilmiştir. Hükümden hareketle şirket esas sözleşmesinde yer alan şirketin faaliyet amacına ulaşmasını sağlamak, yönetim yükümlülüğünün önemli bir parçasıdır. Her çeşit iş ve işlemlerin kapsamına, genel kurulun toplantıya çağrılması, ticari defterlerin tutulması, ortaklığın faaliyet konusunun gerçekleştirilmesi için yapılacak kredi çekme, alım-satım, kiralama, sözleşme yapılması gibi işlerin yanı sıra günlük işler girmektedir. Dolayısıyla yönetimin bu işlevinin bir kısmı kanunda ve esas sözleşmede öngörülen görevlerden, diğer kısmi ise şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için yapılması gereken işlemler ve alınması gereken kararlardan oluşur.

Yönetim kurulunun başlıca görevlerinden biri olan yönetim yetkisi, aynı zamanda şirkete ait iç işleyişi sağlamak demektir[603]. Ayrıca şirket ile ortaklar arasındaki ilişkileri düzenleyen görev ve yetkileri de mevcuttur[604]. Genel kurul, şirketin karar organı olarak, kararlar alırken; yönetim kurulu da alınan bu kararların hem şirket içinde hem de üçüncü kişilere karşı uygulanmasını sağlamakla yükümlüdür[605].

İkinci anlamı ile 'yönetim', şirkette yönetim işlevini yerine getiren kişi veya kişilerin, kurulun adıdır. TTK md. 367/2 hükmündeki ibare, yönetimin ikinci anlamını açıkça ortaya koymaktadır[606].

Yönetim kavramı, "yönetim yetkisi" olarak da kabul edilir. Dar anlamda yönetim yetkisi, yabancı hukuk terminolojilerinde "işletme yönetimi", Türk hukukunda "yönetim" olarak devredilebilir yönetim yetkilerini işaret etmektedir[607]. Geniş anlamda yönetim yetkisi, yönetim organına tanınan yürütme ve temsil görevlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla geniş anlamda yönetim kavramında şirketin

---

603 *ÇAMOĞLU*, yönetimi, iç ilişkide ve dış ilişkide yönetim olarak ayırmış, iç ilişkide karar almanın, dış ilişkide ise temsilin birleşerek geniş anlamda yönetimi oluşturduğunu ifade etmiştir. Yazara göre dar anlamda yönetim ise TTK md. 374 hükmündeki anlamı ile temsili içermeksizin, yalnızca şirket içi fonksiyonların alınmasını ifade etmektedir. Bkz. **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 523 ve Nr. 537. Benzer yönde bkz. **Bahtiyar,** 2020, s. 333; **Turanboy,** s. 765; **Kalender,** s. 50; **Kuru,** s. 32.

604 **Bahtiyar,** 2020, s. 340; **Çam,** s. 515.

605 **Arslan,** s. 55; **Pulaşlı** Genel Esaslar, s. 410; **Özatlan,** s. 56 vd.; **Oran,** s. 66; **Karslıoğlu,** s. 38; **Doğan/Yıldırım,** s. 70.

606 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr.12-28; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 527-528, **Atay,** s. 707; **Çam,** s. 515; **Seyis,** s. 5 vd.; **Küçükgüngör,** s. 310; **Soykan,** 2010, s. 2377; **Gürbüz Usluel,** s. 362 ve 365; **Kuru,** s. 32.

607 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1531.

işleyişi için salt karar almak yeterli değildir. Alınan kararların şirket içinde ve üçüncü kişilere karşı sözleşmeler kurulması yoluyla hayata geçirilmesi, temsil yetkisi kavramını da içine alacak şekilde geniş anlamda yönetim kavramına dâhildir[608].

C. YÖNETİM YETKİSİNİN KAPSAMI

Anonim şirketin yönetimden sorumlu organı, yönetim kuruludur (TTK md. 365). Yönetim kurulu, kural olarak yönetim yetkisini kurul olarak kullanırken (TTK md. 367/2), kanunda öngörülen usullere uygun karar alması gerekmektedir (TKK md. 390). Yönetim kurulu, yönetim yetkisini devretmediyse kurul olarak şirketi yönetir. Bu haliyle yönetim kurulunun organ niteliği canlılık kazanır[609].

Yönetim kurulunun yönetim yetkisinin, bazı hükümler ile sınırları çizilmiştir. Bunlardan TTK md. 374 hükmü gereğince yönetim yetkisinin kapsamı, şirketin işletme konusunu gerçekleştirme amacı ile sınırlıdır. Diğer bir ifadeyle, yönetim kuruluna tanınan geniş takdir yetkisi, şirketin amacı doğrultusunda kullanılmalıdır[610.] İşletme konusu için gerekli olup olmadığı ise somut olayda o işlemin tür ve miktarı ile şirketin sermaye değeri ve faaliyet konusu çerçevesinde değerlendirilmelidir[611].

TTK md. 391/d hükmü gereği, diğer organların devredilemez yetkilerine giren veya bu yetkilerin devrine ilişkin kararlar batıldır. Anılan hüküm itibariyle organlara ait olduğu belirlenen her yetki, ancak o yetkinin tanındığı organ tarafından kullanılıp, şayet mümkün ise devri yapılabilecektir.

TTK md. 374 hükmünde yönetim kurulunun yetkilerine ilişkin genel kurul ile ilişkisinde, yönetim kurulu lehine bir karinenin benimsenmiş olunduğu anlaşılmaktadır. Hükümde bir yandan da *"genel kurulun yetkisine bırakılmış bulunanlar"* ifadesi ile yönetim kurulu tarafından kullanılamayacak birtakım yetkilerin varlığına işaret edilmiştir.

---

608 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 527-528; **Çam,** s. 515; **Kuru,** s. 32.

609 **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 521; **Pulaşlı, Hasan:** Anonim Ortaklık Yönetim Kurulunda Yönetim Kurulu Üyeliğinin Temsili, Prof. Dr. Fahiman Tekil'in Anısına Armağan, s. 165-177, İstanbul 2003, s. 165; **Bahtiyar,** 2020, s. 334; **Doğan,** s. 51; **Sezgin,** s. 365; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1300; **Kalender,** s. 36; **Özatlan,** s. 78.

610 **Ayan,** 2011, s. 64.

611 **Oran,** s. 69 vd.; **Soykan,** 2010, s. 2397.

Yönetim kurulunun görev ve yetkilerinin sınırını çizen diğer düzenleme, TTK md. 375 hükmüdür. Sözü edilen hüküm, eTTK'da mevcut değilken, TTK ile hukukumuza girmiş olup; yönetim kurulu ile genel kurul arasında işlev ve güç yönünden denk kabul edildiğini göstermektedir. Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerinin çekirdeğini, TTK md. 375 hükmünde sayılan görev ve yetkiler oluşturmaktadır. Ancak anılan hükümde sayılanlar dışında yönetim kurulunun başka devredilemez yetkileri daha mevcuttur.

D. YÖNETİM YETKİSİNİN CEO'YA DEVRİNİN KOŞULLARI

TTK m. 367 hükmü, şirketin günlük işlerinin yönetiminin sağlanması ve yönetim kurulunca belirlenen politikalar çerçevesinde taktiksel yönetim kararlarının alınması için yönetim yetkilerinin devredilebilmesi amacıyla ihdas edilmiştir. Dolayısıyla tanınan yetki devri, rutin veya önem derecesi çok düşük, çerçevesi önceden belirlenmiş kararların alınmasından ibaret değildir. Devrin kapsamı, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında takdir yetkisi içinde karar alabilmeye imkân tanıyan yetkilerden oluşmaktadır. Aksi halde, yönetim kurulunca yetki ve sınırları önceden belirlenen hususlarda yetkili kılınan kişiler, yalnızca alınan kararın uygulayıcısı konumunda kalacaklardır. Bu durumda ise takdir yetkisinin devrini içermeyen veya çok sınırlı takdir yetkisi gerektiren, yalnız rutin işlere dair yetkilerin devrini, TTK md. 367 anlamında gerçek bir yetki devri saymaya imkân yoktur[612]. Böylesi bir yetki devrine, iç yönergede düzenlenmiş bulunsa dahi, TTK md. 553/2 hükmü de uygulanamayacaktır[613].

TTK md. 367 hükmü uyarınca, yönetimin devredilmesinin dört adet koşulu mevcuttur: Esas sözleşmede hüküm olması, iç yönergede düzenlenmesi, yönetim kurulunca bir devir kararı verilmesi ve devredilen yönetim yetkilerinin yönetim kurulunun devredilemez görevlerine ilişkin olmamasıdır[614]. Bunlardan esas sözleşme, iç yönerge ve devre ilişkin yönetim kurulu kararı "şekli koşul"; devredilemez görev ve

---

612 **Oran,** s. 96 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 593.
Ayrıca bkz. TTK md. 367 hükmü gerekçesi.

613 Yetki devrinin sorumluluğa etkisi bakımından ayrıca bkz. 4. Bölüm, § 16, II.

614 **Bahtiyar,** 2020, s. 342; **Yanlı,** 2024, s. 14; **Helvacı,** 2014, s. 123; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, Nr. 108-110, s. 413; **Özatlan,** s. 108; **Pulaşlı,** Şerhi, s. 1549; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-50; **Gürpınar/Celep,** s. 14.

yetkilere ilişkin olan ise "maddi koşul" olarak nitelendirilmektedir[615]. Bu koşulların tamamı yönetim devri işlemi için kurucu niteliktedir. Koşulların eksikliği halinde, yönetim yetkilerinin devri işlemi, yokluk yaptırımına tâbi tutulacak ve devrin olmaması nedeniyle yönetim kurulunun sorumluluğu devam edecektir.

1. Esas Sözleşmede Yönetimin Devrine İzin Veren Bir Hüküm Bulunması

a. Genel Olarak

Yönetim kurulu, esas sözleşmeye konulacak bir hükümle, düzenleyeceği bir iç yönergeye uygun olarak yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir (TTK md. 367)[616]. Bu itibarla, yönetim yetkisinin devrinin ilk koşulu, esas sözleşmede yetki devrine izin veren bir hükmün bulunmasıdır. Esas sözleşmede yetki devrine izin veren bir hüküm bulunmaz ise yönetim yetkilerinin devri de hiçbir şekilde geçerlilik kazanamaz. Sözleşmede hüküm olmadığı müddetçe, doğrudan kanundaki düzenlemeye veyahut bir genel kurulun yetki devrine izin veren bir kararına dayanarak yönetimin yetkisinin devredilme imkânı yoktur[617]. Esas sözleşmede farklı bir nisap öngörülmediği takdirde, yetki devrine ilişkin konulacak bir hüküm için TTK md. 421 hükmünde düzenlenen genel kurallar geçerli olacaktır[618].

Esas sözleşme hükmünün, *"yönetim (veya şirketin yönetimi) devredilebilir"* şeklinde olması yeterlidir. Fakat, esas sözleşmede, *"yönetimle yetkilendirilmiş üye"*

---

615 **Pulaşlı,** Genel Esaslar, Nr. 109, s. 413; **Koç,** s. 90; **Seyis,** s. 129 vd.; **Doğan,** s. 119 vd.

616 TTK md. 371'in mehazı olan İBK Art. 716b/1 uyarınca, yönetim yetkisinin tamamının veya bir kısmının devri, esas sözleşmede hüküm olması ve iç yönergeye uygun bir devir yapılmasına bağlı iken hüküm, 01.01.2023 tarihinde değişikliğe uğramıştır. Değişiklik sonrasında yönetim yetkisinin devrinin, esas sözleşmede aksi öngörülmediği takdirde iç yönergeye bağlı olarak yapılabileceği kabul edilmiştir. Bu itibarla, mehaz bakımından esas sözleşmede pozitif bir düzenleme olması zorunluluğu artık aranmamaktadır.

617 **Doğan,** s. 120; **Özatlan,** s. 109; **Oran,** s. 111; **Çam,** s. 529; **Seyis,** s. 136; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1550; **Helvacı,** 2014, s. 123; **Tekinalp**, Yeni Anonim, Nr. 12-52; **Soykan,** 2010, s. 2383; **Gürbüz Usluel,** s. 379; **Karasu,** s. 152; **Kalender,** s. 91.
Esas sözleşmede yönetim kuruluna, yönetimi devredebilmesi için hüküm aranmasının temelinde, yönetim kurulu ile şirket arasındamvekâlet veya vekâlet benzeri bir hukuki ilişkinin bulunmasının yattığı kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak, vekilin borcunu bizzat ifa etme yükümlülüğünü, müvekkilince izin verilmesi halinde başkasına yaptırabilmesine imkân tanıyan TBK md. 506/1 hükmündeki esasın, yönetim yetkisinin devri açısından da arandığı ifade edilmiştir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 599, dn. 566. Aynı yönde bkz. **Karslıoğlu,** s. 41; **Seyis,** s. 105 vd.

618 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 599-660; **Doğan,** s. 123 vd.; **Seyis,** s. 136 vd.; **Koç,** s. 104.

gibi bir ifade kullanılmışsa, salt bu ifadeden yola çıkılarak, yetkinin örtülü verilmiş olduğu söylenemez. Keza *"murahhas üye tayin edilebileceği"* gibi temsil yetkisinin devredileceği şeklinde yorumlanabilecek hükümler de bu şartı gerçekleştirmez. Esas sözleşme hükümlerinde *"yönetim kurulunca iç yönerge hazırlanacağı"* gibi ifadelerin yer alması da devre izin veren hüküm bulunması şartını karşılamayacaktır. Bu nedenle, hükümde TTK md. 367 hükmüne atıf yapılarak belirgin bir ifadenin kullanılması yararlı olacaktır[619].

Yetki devrine izin verildiğine dair olan esas sözleşme hükmünde, devrin yönetim kurulu tarafından yapılacağına ilişkin ibare olmasına gerek bulunmamaktadır. Yönetim yetkisinin devrine müsaade edilmiş olunması halinde, devir keyfiyeti zaten organizasyon özgürlüğü kapsamında yönetim kuruluna aittir. Esas sözleşmede yer alan devre izin veren hükmün yer almasının ardından, bu aşamadan sonra yönetim yetkilerinin devredilip devredilmeyeceği hususunda inisiyatif sahibi olan organ, yönetim kurulu olacaktır[620]. Yönetim kurulu, esas sözleşmede devre izin veren hüküm yürürlükte olduğu sürece, yetkilerini devredip devretmemede özgürdür[621]. Bu noktada genel kurulun yönetim yetkisinin devrinde hiçbir söz hakkı bulunmadığı söylenemeyecektir. Çünkü esas sözleşmede devre izin veren bir hükmün bulunması konusunda tek yetkili organ, yine genel kuruldur. Bu nedenle, yönetim yetkisinin

---

619 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-52; **Özatlan,** s. 110; **Çam,** s. 529; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1547; **Seyis,** s. 137; **Oran,** s. 111; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 600; **Akdağ Güney,** 2016, s. 84; **Gürbüz Usluel,** s. 368.

620 **Doğan,** s. 122; **Akdağ Güney,** 2016, s. 84 vd.; **Seyis,** s. 138; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 601 vd.; **Yalçın Sırakaya,** s. 208.
eTTK md. 319 hükmünde yönetim yetkilerinin devredilmesine karar verebilme yetkisi yönetim kuruluna veya genel kurula ait bulunmaktaydı. Bu suretle genel kurul, esas sözleşme değişikliği yaparak yönetim ve temsil yetkisini devredebilmekteydi. Ancak bu düzenleme, organlar arası yetki ve sorumluluk dengesine ve organizasyon özgürlüğü ilkesine ters düştüğü konusunda haklı olarak eleştirilmiştir. Yine, yetkilendirilecek kişilerin genel kurulca seçilmesi, bu seçimden dolayı yönetim kurulunun sorumlu tutulabilmesine engel olduğu gibi, yönetim kurulunun yetkilerinin devredildiği kişi veya kişileri seçme imkânının elinden alınması da bu iki kurulun görev ve yetki alanları ayrımını belirsizleştirmekte idi. Ancak TTK ile anılan ikili durum değiştirilmiş ve genel kurulun yönetim yetkisini devir yetkisi kaldırılmıştır. eTTK md. 319 hükmü eleştirisi için bkz. **Doğan,** s. 118 ve dn. 323.
Buna karşın doktrinde esas sözleşmede hüküm bulunması kaydıyla yönetim yetkisinin devrinin genel kurul tarafından yapılabileceğini ileri süren yazarlar mevcuttur. Bkz. **Karahan, Sami/Arslan, İbrahim:** Şirketler Hukuku, 2. Baskı, Konya 2015, s. 412; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 536.

621 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-54; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1285; **Seyis,** s. 141; **Özatlan,** s. 112 vd.; **Oran,** s. 100 ve 113; **Çam,** s. 529; **Kalender,** s. 89; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 602.

devrinde genel kurulun yetkisi ortadan kaldırılmış olunsa dahi, yine bu devri mümkün kılacak organ, genel kurul olacaktır.

Yönetim yetkisinin devredilebileceğine dair olan esas sözleşme hükmü, kuruluş sözleşmesinde olabileceği gibi, genel kurulca yapılacak bir esas sözleşme değişikliği ile de eklenebilir[622]. Ancak yönetimin devredileceği sırada buna izin veren sözleşme hükmünün, yönetimin devri esnasında var olması gerekir[623]. Yetki devrine izin veren hükmün esas sözleşmeden kaldırılmasıyla önceki hukuka uygun yapılan devirler kural olarak bundan etkilenmeyecektir[624]. Bununla beraber, sonradan yapılacak bir esas sözleşme değişikliğinin, örneğin devri yasaklaması halinde, yönetim kurulunun esas sözleşmeye uygun şekilde yönetim gösterme yükümlülüğünde olduğu düşünülmelidir. Dolayısıyla önceki devirler hukuken geçerli olsa da yönetim kurulunun atamış olduğu görevlileri azletmesi ve esas sözleşmeye uyumluluğu sağlaması gerekmektedir[625].

b. Esas Sözleşme Hükmünde Yer Alan Düzenlemeler

Esas sözleşmede, yetki devrine izin verir nitelikte bir düzenleme yeterli sayılır. Devre izin verildiği takdirde bu devrin sınırları ve diğer ayrıntıları ise iç yönergede düzenlenecektir. Bu noktada genel kurulca, yönetim yetkisinin devrine izin verilen hükümde, izinle birlikte yönetim yetkisinin devrine ilişkin birtakım sınırlamalara yer verilip verilemeyeceği hususunda görüşler çeşitlidir.

Bir kısım yazarlara göre, "çoğun içinde az da vardır" *(argumentum a maiore ad minus)* ilkesi gereğince, genel kurulun esas sözleşmede devir yetkisini belirli konularla sınırlandırılması mümkündür. Ne var ki bu görüşü kabul eden yazarlar da hangi sınırlamaların yapılabileceği konusunda ayrılırlar. Yazarlara göre, birtakım yönetim yetkilerinin yalnızca yönetim kurulu üyelerine veya üçüncü kişilere

622 **Doğan,** s. 123; **Oran,** s. 111; **Seyis,** s. 136; **Akdağ Güney,** 2016, s. 84; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 600; **Karslıoğlu,** s. 41; **Yalçın Sırakaya,** s. 207; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1283; **Ararat/Eroğlu,** s. 112; **Kalender,** s. 91.

623 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-53; **Pulaşlı, Hasan:** Anonim Şirketlerde İç Yönerge, Legal Hukuk Dergisi 2013, C. 11, S. 125, s. 39; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 600; **Demirel,** s. 227.

624 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 600; **Seyis,** s. 278.
Aksi görüşe göre, önceden yapılan devriler geçersiz addedilmelidir. Bkz. **Kalender,** s. 93.

625 **Oran,** s. 124.

devredilebileceği[626], kaç yönetim kurulu üyesinde yetkinin kalması gerektiği[627], devir yapılacak kişiler açısından birtakım nitelikler[628] veya bazı yetkilerin devredilemeyeceği ile birtakım organsal yetkilerin yönetim kurulunda kalacağı[629] gibi sınırlamalar öngörülebilecektir. İfade etmek gerekir ki bu görüşteki yazarların bir kısmınca da genel kurulun esas sözleşmeye her türlü sınırlamayı koyamayacağı savunulmaktadır. Fakat görüşler, yönetim kurulunun organizasyon özgürlüğüne hangi noktada müdahale edilmiş sayılacağı noktasında ayrılırlar.

Esas sözleşmede yer alacak sınırlamaları mümkün gören yazarlarca bu noktada önemli olan, hükmün, genel ifadelerle devrin sınırlarını çizmesi ve yönetim kurulunun organizasyon özgürlüğüne halel gelmemesidir. Aksi halde bahsi geçen minvalde bir sözleşme hükmü, genel kurulun işlevler ayrılığı ilkesine aykırıdır. Ayrıca yönetim kurulunun TTK md. 375 hükmü kapsamındaki devredilmez nitelikte görev ve yetkilerinden olan yönetim teşkilatının belirlenmesi yetkisine müdahale niteliği taşır. Bu sebeple, böylesi bir sınırlama, emredici hükümlere aykırılık nedeniyle batıl olacaktır[630]. Örneğin görüş birliği olan husus, yönetim yetkisi devredilecek kişilerin, yönetim kurulunca sadece genel kurulun önerdiği kişiler arasından seçileceği ya da yönetim kurulunca belirlenen kişilerin genel kurul onayına sunulacağı yönündeki

---

626 **Oran,** s. 100 ve 112; **Karslıoğlu,** s. 40 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 665, Nr. 86; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-54; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 39; **Seyis,** s. 193; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-54; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 601; **Akdağ Güney,** 2016, s. 85; **Demirel,** s. 228; **Özatlan,** s. 111; **Çam,** s. 529; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1284; **Doğan,** s. 123; **Karasu,** s. 153.
Temsil yetkisinin devredileceği kişilerin seçimine dair aynı yönde bkz. **Cenkci,** s. 56 vd.
Mehaz İBK Art. 716b hükmüne ilişkin aynı yönde bkz. **Yanlı,** 1997, **s**. 272.

627 **Akdağ Güney,** 2016, s. 85; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1284.

628 **Özatlan,** s. 113.
Devir yapılacak kişiler bakımından, asgari tecrübe yılı ve eğitim durumu gibi görev sahibine ilişkin niteliklerin esas sözleşmede belirlenemeyeceği, bu konuda yalnızca yönetim kurulunca iç yönergeye hüküm konulabileceği görüşünde bkz. **Oran,** s. 113 ve 202 vd.; **Cenkci,** s. 56 vd.; **Seyis,** s. 177 vd. ve 278, dn. 550; **Koç,** s. 89 vd.; **Doğan,** s. 140 vd.
Fakat *ORAN*, iç yönergede düzenleme yapabilmek için bu hususta esas sözleşmede yönetim kurulunu sınırlayan bir hüküm olmaması gerektiğini de ifade etmiştir. Bkz. **Oran,** s. 202.

629 **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 39; **Doğan,** s. 123; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 665, Nr. 86; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-54; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 601; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1284; **Demirel,** s. 228; **Özatlan,** s. 111.
Mehaz İBK Art. 716b hükmüne ilişkin aynı yönde bkz. **Yanlı,** 1997, **s**. 272.

630 **Doğan,** s. 123; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 601-603. **Yanlı,** 2013, s. 439-440; **Karasu,** s. 77; **Özatlan,** s. 112 vd.; **Oran,** s. 100; **Yalçın Sırakaya,** s. 208; **Seyis,** s. 140.
Yönetimde yer alan belirli pay gruplarına dahi yetkilerin devredileceğine dair esas sözleşme hükümlerinin TTK md. 375/1-d hükmü ile bağdaşmadığı yönünde bkz. **Yalçın Sırakaya,** s. 206 vd.; **Seyis,** s. 141 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 90 vd.
Esas sözleşmede hüküm bulunduğu takdirde murahhasları seçme yetkisinin genel kurula verilebileceği görüşünde bkz. **Üçışık/ Çelik,** s. 453.

düzenlemelerdir. Anılan şekildeki esas sözleşme hükümlerinin TTK düzenlemesine göre geçersiz sayılması gerektiği kabul edilmektedir[631].

Yönetimin sadece yönetim kurulu üyelerine veya üçüncü kişilere devrine ilişkin sınırlamaları kabul eden *ORAN*, yetkilere ilişkin diğer detayların esas sözleşmede düzenlemesinin mümkün olamayacağını belirtmiştir. Yazara göre, iç yönergede düzenlenecek devredilen yetkilerin kime ait olacağı, kimin kime bağlı ve hangi ünvanlar altında çalışacağı gibi detaylar, yönetim kuruluna ait karar yetkisine dahil olduğundan, esas sözleşmede düzenlenemeyecektir[632].

ÖZATLAN'ın görüşüne göre nasıl ki yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri genel kurulca belirlenmektedir, o halde yönetim yetkilerinin devredileceği kişilerin sahip olması gereken nitelikler esas sözleşmede belirlenebilmelidir[633].

SEYİS ise yönetim yetkilerinin konu olarak esas sözleşmede belirlenerek birtakım yetkilerin devredilemeyeceğinin kararlaştırılmasında kanuni bir engel olmadığını savunmaktadır. Yazara göre büyük yatırımlar, kredi alımları, bir şirketin devralınması, rehin verme gibi önemli konuların esas sözleşmede yönetim kurulu uhdesinde bırakılması mümkündür. Bunun dışında, yetkinin kimlere devredileceği veya yönetim yetkilerinin bütünüyle devrine ilişkin zorunluluklar öngörülemeyecektir[634].

Esas sözleşmede yalnızca yönetim yetkisinin devrine izin verilebileceği veya yasaklanabileceğini, ancak hiçbir suretle devre ilişkin kısıtlamalar getirilemeyeceğini belirten görüşler de bulunmaktadır. Bu görüşe göre, aksinin kabulü ile getirilen esas sözleşme hükmü, TTK md. 375/1-b hükmü ile korunan yönetim kurulunun organizasyon özgürlüğüne müdahale anlamı taşır[635]. *KALENDER*'e göre TBK md. 27

631 **Doğan,** s. 122; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 601-603; **Demirel,** s. 228; **Yanlı,** 2013, s. 439-440; **Karasu,** s. 152; **Özatlan,** s. 112 vd.; **Oran,** s. 100; **Yalçın Sırakaya,** s. 208; **Seyis,** s. 138 vd ve 144; **Özatlan,** s. 113.
Temsil yetkisinin devredileceği kişilerin seçimine dair aynı yönde bkz. **Cenkci,** s. 56 vd.

632 **Oran,** s. 112.

633 **Özatlan,** s. 113.

634 **Seyis,** s. 144 vd.

635 **Kalender,** s. 92.

hükmü uyarınca böylesi bir sınırlayıcı hükmün, yetki devrinin yapılabileceğine ilişkin kısmı geçerli sayılacak, sınırlayıcı ibareler ise geçersiz kabul edilecektir[636].

Bu noktada meselenin bir diğer boyutu ise genel kurulca esas sözleşmede yönetim yetkisinin mutlaka devredileceğine ilişkin bir düzenleme yapılıp yapılamayacağıdır. Bu hususta *TEKİNALP*, esas sözleşmede pay sahiplerinin bir iradesi varsa, bu iradeye saygı gösterilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yazara göre esas sözleşmede devre ilişkin yer alan diğer sınırlamalar da pay sahiplerinin iradesinin eseri olarak görülmeli ve buna uyulması gerekmektedir[637]. Doktrinde bu görüşün taraftar bulmamış olduğu ve devre izin veren esas sözleşme hükmünün varlığından sonra buna karar verecek tek merciin, TTK md. 375/1-b ve d hükümleri gereği yönetim kurulu olduğunun kabul edildiği görülmektedir[638]. Bununla birlikte, esas sözleşmeye aykırı bir iç yönerge düzenlenerek devir yapılırsa, devir kararı geçersiz olmasa dahi, bir zararın varlığı halinde yönetim kurulunun sorumluluğuna gidilebileceği ifade edilmiştir[639].

MAĞDEN ÇAMLI'nın görüşü ise yönetim kurulunun yönetimle ilgili konularda hazırlayacağı iç yönergede belirleyeceği hususların, genel kurulca esas sözleşmede düzenlenemeyeceğidir. Aksinin kabulü halinde, esas sözleşmenin iç yönergeye olan hiyerarşik üstünlüğüne dayanarak, yönetim kurulunun yetki alanına genel kurulun müdahale edebilmesine olanak tanınmış olur[640]. Bir kere, bu tür ayrıntıların esas sözleşmede düzenlenmesi, somut olayda şirketin ihtiyacına aykırılık arz ettiği anda, şirketin menfaatini zora sokabilir. Esas sözleşme hükmünü değiştirmek, genel kurul toplantısı düzenlemek, olumlu oy toplamak ve ilan etmek gibi süreçlerden geçeceğinden, yönetim kurulunun dinamik yapısına uygun olmayacaktır. Üstelik, esas sözleşmede hüküm değişene dek, yönetim kurulu söz konusu düzenlemeye yine de uymak zorunda kalacaktır. Bu durum hem şirketin ihtiyacına

636 **Kalender,** s. 230.

637 **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-54.

638 **Doğan,** s. 122; **Seyis,** s. 141; **Ay Kaplan,** s. 59; **Çam,** s. 529; **Oran,** s. 113; **Yalçın Sırakaya,** s. 207; **Akdağ Güney,** 2016, s. 84 vd.; **Gürbüz Usluel,** s. 365; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 602; **Özatlan,** s. 112.

639 **Demirel,** dn. 67, s. 227.

640 Bu konuda karşılaştırmalı hukuktan görüşlere de yer verilen ayrıntılı açıklamalar için bkz. **Mağden Çamlı,** s. 213-217. Tüm bu sınırlamaların esas sözleşmede değil, iç yönergede düzenlenebileceği yönünde bkz. **Doğan,** s. 121; aynı yönde **Yalçın Sırakaya,** s. 208.

cevap vermeyecek hem de organizasyon özgürlüğüne aykırı olacaktır[641]. Öte yandan, yönetim yetkisinin devrine ilişkin organizasyonu belirleme yetkisi, TTK md. 375/1-a kapsamında münhasıran yönetim kurulundadır[642]. Kaldı ki devredilmez yetkilerden olmayan, yönetim yetkisinde kalan diğer konular hakkında esas sözleşme düzenlemesi ile yönetim kurulunun karar alma özgürlüğü sınırlandırılamaz. Yönetim yetkisine genel kurulca esas sözleşme yoluyla müdahale, yönetim kurulunun sorumluluk alanında kalan konu hakkında düzenleme yapılması anlamına gelecektir. Sorumluluk düzeni ile bağdaşmayan bu anlayışın kabulü halinde, TTK md. 365 ve 374 hükümlerinin içi boşaltılmış olur[643]. Bu anlamda, genel kurul, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunan konularda[644], kendi yapısına uygun alanlarda esas sözleşmede yapabileceği düzenlemeler yapabilecektir[645].

Kanaatimizce esas sözleşmede yer alacak düzenlemeler, genel olarak ikiye ayrılarak incelenmelidir. Tartışılan sınırlamaların bir bölümü, devrin üyeler veya üçüncü kişilere yapılıp yapılamayacağı, hangi konularda devir yapılabileceği hususlara ilişkindir. Diğer grupta ise yetkilerin devredileceği kişilere yönelik niteliklerin belirlenmesi yer almaktadır.

Esasen, kurumsal yönetim felsefesi ve ABD uygulamaları düşünüldüğünde, genel kurulun hiçbir şekilde bu sınırlamaları koyamayacağı kabul edilmelidir. Buna rağmen devre izin verip vermeme yetkisine sahip organın, daha azına da yetkili olduğu argümanına karşı savunulacak bir gerekçe yoktur. Çünkü sınırlamanın hiçbir şekilde mümkün olmadığını savunabilecek bir hüküm, TTK'da yer almamaktadır. Çoğa karar verenin, aza da karar verebileceğine ilişkin prensip, bu noktada görmezden

641 **Mağden Çamlı,** s. 212.

642 **Mağden Çamlı,** s. 213-214.

643 **Mağden Çamlı,** s. 214-216.

644 Örneğin, yönetim kurulunun bilgi alma hakkına ilişkin, olarak TTK md. 392/6 hükmünde *"Esas sözleşme ve yönetim kurulu, üyelerin bilgi alma ve inceleme haklarını genişletebilir."* ifadesi yer alır. Anılan açık hüküm gereği, genel kurul karar bilgi alma hakkına ilişkin esas sözleşmede düzenleme yapabilecektir. Mehazda anılan hükmün karşılığı olmadığı gibi, İBK Art. 715/a-6'da yönetim kurulu dışında bir organ tarafından bu hakkın düzenlemesinin mümkün olmadığı düzenlenmiştir. TTK md. 392/6 karşısında, genel kurulun bu hususta yetkisi tartışmasız olsa da *KALENDER* de hükmün yönetim kurulunun işleyişini aksatacağını ifade etmektedir. Yazar, *MAĞDEN ÇAMLI*' nın görüşü ile aynı çıkış noktasından hareketle, esas sözleşme hükümlerinin güncel ihtiyaçlara cevap verecek hızda değiştirilemeyeceğini belirtmektedir. Hatta TTK md. 392/6 hükmünün, yönetim kurulunun bilgi alma hakkının sadece iç yönergede düzenlenebileceği konusunda değiştirilmesini önermektedir. Bkz. **Kalender,** 2017, s. 191.

645 **Mağden Çamlı,** s. 216-217.

gelinemeyecektir. Bu nedenle, mevcut düzenlemeler kapsamında devre izin verilirken yalnızca yönetim kurulu üyeleri arasında devir olabileceğine ilişkin bir hükme yer verilmesine bir engel görülmemelidir. Bunun gibi sadece belirli konularda devrin mümkün olduğu, bazı konuların ise devredilemeyeceğine de genel kurulca karar verilebilecektir. Ancak kanunen yasaklanmadığı için mümkün görülen bu sınırlamaların, ticari hayatın hızına uymaması ve güncel gelişmeleri yakalayamamasının muhtemel olduğu unutulmamalıdır.

Devri zorunlu tutan ve yalnızca üçüncü kişilere devir yapılabileceğine ilişkin düzenlemelerin ise yönetim kurulunun organizasyon özgürlüğünü kısıtladığına şüphe yoktur. Yönetim kurulunun organizasyon yetkisine müdahale anlamına gelen bu tür düzenlemeleri, genel kurulun "aza karar verme" yetkisini aşmaktadır.

Sınırlamaların diğer tarafında ise yetkilerin devredileceği kişilere yönelik niteliklerin esas sözleşmede belirlenmesi yer almaktadır. Bu mesele, ilk olarak TTK md. 363/2 kapsamında ele alınmalıdır. Gerçekten, genel kurulun esas sözleşme ile yönetim kurulu üyeleri için birtakım nitelikler öngörebilmesine ilişkin TTK md. 363/2 hükmü, bu konuda ilk savunulabilir argümandır. Fakat, yönetim kurulu üyelerini seçme ve azletme yetkine sahip organ, genel kuruldur. Seçebileceği kişilerin niteliklerini tayin etme özgürlüğünün de genel kurulda olması doğaldır. Yönetim kurulu üyelerine ilişkin niteliklere uymayan bir seçimde genel kurul, hukukî olarak sorumlu olamayacaktır. Sadece alınan kararın esas sözleşmeye uygun olmadığı gerekçesiyle iptali mümkün olacaktır. Buna karşın seçimlerinin sonuçlarına olumlu ve olumsuz anlamda katlanacak olan organın, yine sermaye sahiplerinin temsil edildiği genel kurul olacağı şüphesizdir. Diğer taraftan, yönetim kurulu, yetkileri devredeceği kişileri seçerken zaten kanunen gerekli özeni gösterme sorumluluğu altındadır. Dolayısıyla hukukî sorumluluğu üstlenen yönetim kurulunun, yönetimden doğan sorumluğunu belirleme yetkisi de kendisine ait olmalıdır. Zira karar yetkisi kimde ise sorumluluk ondadır.

Hal böyle iken, özel kanunlarda bazı anonim şirketlere yönelik olarak CEO niteliğindeki genel müdürlere ilişkin birtakım nitelikler düzenlenmiştir. Söz konusu nitelikler kanuni olduğundan, şirket esas sözleşmesinde açıkça yer alsa da almasa da yetki devri bu nitelikleri taşıyan kişilere yapılacaktır.

c. Esas Sözleşme Hükmünün Yer Almaması Halinde Devir ve Sonuçları

TTK md. 367 hükmü çerçevesinde, yönetim yetkisinin devrine ilişkin esas sözleşme hükmünün bulunması devir açısından zorunlu bir koşuldur. Devir yapılabilmesine yönelik bir hüküm esas sözleşmede yer almadan yetki devri yapıldığı takdirde, usulsüz devir söz konusu olur. Bu halde yönetim yetkisi, yönetim kurulunda kalmaya devam eder[646]. Bu anlamda devrin TTK md. 553 anlamında hüküm ve sonuçlarını doğurmayacağında tereddüt yoktur. Bu halde, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu devam edecek olup; iç ilişkide geçerli bir iş bölümü yapıldığı kabul edilir. Aksi halde, yetki devrine ilişkin hükümler pratik bakımından anlamsız kalacaktır[647].

Bu şekilde organsal sorumluluk devredilmemekle birlikte, yönetim yetkilerini gerçekten kullanan kişilerin organa has yetkiler kullanması halinde fiilî organ olarak nitelendirilebilecektir. Fiilî organın varlığının kabulü durumunda, bu kişiler, yerine getirdikleri yönetim faaliyetlerinden yönetim kurulu üyeleri ile birlikte sorumlu tutulabileceklerdir[648].

2. İç Yönerge Çıkarılması

a. İç Yönergenin Tanımı ve İşlevi

Emredici nitelikteki kanuni düzenlemeler ile temel metin olma vasfı gereği kapsamı belirli olan esas sözleşmelerde her ayrıntının düzenlenmesi mümkün değildir. Kaldı ki, değiştirilmesi genel kurul kararına bağlı olan esas sözleşme ile yönetim kurulunun görev alanına giren yetkilerin düzenlemesi uygun olmaz. İşte bu sebeplerle, kanun ve esas sözleşmenin yeterli olmadığı durumlarda organların görevlerini ifa edebilmesi ve yetkilerini kullanabilmesi için çalışma usul ve esaslarını belirlemeleri gerekebilmektedir[649]. Şirketin işleyişi ile ilgili hususlarda iç yönerge düzenlenmesi, karar alıp yürürlüğe sokma yönünden pratiktir. Üstelik iç yönerge, önceden belirli

---

646 **Çamoğlu,** s. 193; **Seyis,** s. 135; **Gürbüz Usluel,** s. 379; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1554; **Ünal,** Yönetim, s. 86; **Doğan,** s. 268; **Soykan,** 2010, s. 2384; **Kalender,** s. 140 ve 222.

647 **Ünal,** Yönetim, s. 86.

648 **Seyis,** s. 135; **Doğan,** s. 269; **Akdağ Güney,** 2016, s. 93 vd.; **Kalender,** s. 140.

649 Anonim şirkette her organ, kendisi ve alt birimleri için iç yönerge hazırlama yetkisine sahiptir. Nitekim genel kurul, kendisinin çalışma esas ve usullerine ilişkin iç yönergenin onaylanması veya değiştirilmesi hususunda devredilemez bir görev ve yetkiye sahiptir. Bkz. 28481 sayılı Anonim Şirketlerin Genel Kurul Toplantılarının Usul ve Esasları ile Bu Toplantılarda Bulunacak Bakanlık Temsilcileri Hakkında Yönetmelik, md. 30/1-ı.

kurallar altında şirketin işleyişini sağlaması nedeniyle şirket yönetiminin şeffaflaşması ve bu sayede kurumsal yönetim anlayışına uygun hale getirilmesinde önemli bir role sahiptir[650].

Şirketin iç işleyişini ilgilendiren, iç yönergeler, bir nevi *"ikinci dereceden esas sözleşmeler"* olarak kabul edilmektedir[651]. TTK md. 367 uyarınca hazırlanacak iç yönerge, aynı zamanda md. 553 anlamında sorumluluğun devri sonucunu doğuracağından *"bir gözetim rehberi*" olarak da anılmaktadır[652].

İç yönerge, şirketler hukukunda şirket işleyişine dair işleyişin kaleme alındığı, esas sözleşmede yer alan genel düzenlemeleri somutlaştıran, böylelikle şirketin iç işleyişini ilgilendiren detayları konu alan, düzenlenmiş olduğunda ilgili kişilerin uymakla yükümlü olduğu metinlerdir[653]. Bu haliyle iç yönerge, başta yönetim kurulunun çalışma esas ve usulleri ile yönetimle görevlendirilmiş kimselerin -özellikle çalışmamız bakımından CEO'nun- görev alanları ve bağlı oldukları birimleri gösteren örgüt içi düzenlemedir[654].

Anonim şirkette yönetim yetkisinin devri için esas sözleşmede buna izin veren hükmün yer almasından sonra aranan ikinci şekli koşul, yönetim kurulunun devre

---

650 **Özatlan,** s. 121; **Karslıoğlu,** s. 43; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 412, Nr. 107; **Karasu,** s. 208-209.

651 **Oran,** s. 23; **Doğan,** s. 46 vd.; **Koç,** s. 8; **Seyis,** s. 151 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 85; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 39; **Karslıoğlu,** s. 41; **Mağden Çamlı,** s. 201; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1281; **Demirel,** s. 229; **Karasu,** s. 207; **Kalender,** s. 96.
Esas sözleşme şirketin anayasası ise, iç yönergenin de şirketin kanunu olduğu ifade edilmektedir. Bkz. **Koç,** s. 8 vd.; **Oran,** s. 30.

652 **Oran,** s. 23 vd.; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-58.

653 **Koç,** s. 5; **Doğan,** s. 125; **Kayıhan,** 2011, s. 140; **Bahtiyar,** 2020, s. 342; **Kalender,** 2017, s. 181; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1280 vd.; **Oran,** s. 16 ve 113 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 412, Nr. 107; **Karasu,** s. 208.
Bir başka tanıma göre iç yönerge, *"yetkili organ kararıyla çıkarılan, kanun ya da esas sözleşme tarafından düzenlenmeyen örgüt içi kuralların yer aldığı yazılı düzenlemedir"*. Bkz. **Cenkci,** s. 57.
İç yönergenin, borç doğurmayan ve görev sahiplerine konumlarına yönelik garanti vermeyen, pay sahiplerine ve/veya alacaklılara bir hak sağlamayan yönetim kurulu ile yönetim arasındaki görev ilişkisini gösteren bir organizasyon metni olduğu da ifade edilmektedir. Bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-61; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 604; **Seyis,** s. 150 vd.; **Oran,** s. 206; **Demirel,** s. 228.
İç yönergeyi, bireysel sözleşmeler yapma niyetiyle akdedilen çerçeve sözleşmeye benzeten *ORAN*, iç yönergeyi bir çerçeve sözleşme gibi devir kararının bağlı olduğu metin olduğunu ifade etmektedir. Bkz. **Oran,** s. 26; aynı yönde **Seyis,** s. 159.

654 **Demirel,** s. 229; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 42; **Mağden Çamlı,** s. 202; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 412, Nr. 107; **Ayan,** 2021, s. 64; **Gürpınar/Celep,** s. 14-15; **Kalender,** s. 98.

ilişkin bir iç yönerge düzenlemesidir[655]. Yönetim yetkisinin devri, organ fonksiyonu ve buna bağlı olarak sorumluluğun devri anlamına geleceğinden ayrıntılı düzenlemeler iç yönergede yer bulacaktır[656]. Bu nedenle iç yönerge düzenlenmeksizin yapılacak bir devir, geçersiz olacaktır[657].

b. İç Yönergenin Şeklî Koşulları

İç yönerge hazırlanabilmesi için esas sözleşmede yönetim yetkisinin devrine izin veren bir hükmün yer alması, yazılı olması[658], yönetim kurulu kararına dayanarak hazırlanması, kanuna ve esas sözleşmeye aykırı olmaması gerekmektedir[659].

İç yönerge hazırlanması için esas sözleşmede ayrıca yetki verilmiş olması gerekmeyip, yönetim yetkisinin devrine izin verildiğine ilişkin hüküm bulunması yeterlidir. Hatta yetki devrine izin veren hüküm olmasa dahi iç yönerge çıkarılabilecekken, bu durumda sadece yetki devri sonuç doğurmayacaktır[660].

---

655 Çalışmamızda "iç yönerge" olarak kullanılan terimin karşılığı konusunda doktrinde kabul edilen bir terim birliği bulunmamaktadır. Doktrinin terim tercihleri için bkz. **Koç,** s. 5 vd.; **Oran,** s. 1-4.
Bununla birlikte, TTK hükümleri ve gerekçeleri arasında da terim birliği yoktur. Kavramın kanunlaşma aşamasına bakıldığında iç yönerge kavramına, TTK Tasarısında "iç yönetmelik" ismi verilmişti. Fakat daha sonra TBMM Genel Kurulu'na gelen önerge ile *"Anayasanın 124 üncü maddesine göre sadece Başbakanlık, bakanlıklar ve kamu tüzel kişileri kendi görev alanlarını ilgilendiren kanunların ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak üzere yönetmelik çıkarabilirler. Yanlış anlamalara yol açmamak için hükümdeki "iç yönetmelik" terimi yerine "iç yönerge" terimi kullanılmıştır."* ifadesi kullanılarak hükümlerdeki terim tercihi değişmiştir. Ne var ki madde hükümleri ile gerekçeler arasında uyumsuzluklar meydana gelmiştir.

656 **Özatlan,** s. 115; **Doğan,** s. 136; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 606; **Oran,** s. 37; **Karslıoğlu,** s. 41; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 412, Nr. 107; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 38 vd.; **Soykan,** 2010, s. 2384; **Karasu,** s. 152.

657 Yönetim yetkisinin devrine ilişkin esas sözleşmede hükmün bulunması ve buna ilişkin iç yönerge hazırlanması, TTK md. 367 hükmünün gerekçesinde *"conditio sine qua non",* yani "olmazsa olmaz, vazgeçilmez" bir koşul olduğu belirtilmiştir. Bkz. TTK md. 367 gerekçesi.

658 TTK'da iç yönergenin yazılı olmasına dair bir düzenleme yer almamaktadır. Ancak yönetim kurulu kararlarının geçerliliği, yazılı olmasına bağlı olduğundan (TTK md. 390/5) yönetim kurulu kararı ile düzenlenecek iç yönergenin de yazılı olması gerektiği kabul edilmektedir. Bkz. **Doğan,** s. 133; **Karslıoğlu,** s. 43; **Koç,** s. 108; **Kalender,** 2017, s. 182; **Cenkci,** s. 59; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 413, Nr. 108; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 39; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-57; **Demirel,** s. 231; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1282; **Oran,** s. 18 vd.; **Seyis,** s. 161; **Karasu,** s. 207; **Yalçın Sırakaya,** s. 210; **Kalender,** s. 100; **Üçışık/ Çelik,** s. 452; **Şener,** s. 372.
Yazılı olarak hazırlanan iç yönergenin noter onayı zorunluluğu olmadığına yönelik bkz. **Kalender,** 2017, s. 182; **Oran,** s. 19; **Doğan,** s. 134; **Karasu,** s. 208; **Seyis,** s. 162.

659 **Oran,** s. 180-182; **Karasu,** s. 207; **Doğan,** s. 135; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 604 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1284; **Seyis,** s. 159; **Kalender,** s. 96.

660 **Özatlan,** s. 118; **Kalender,** 2017, s. 182; **Oran,** s. 17 vd.; **Doğan,** s. 133.

Yönetim yetkisinin devrine ilişkin iç yönergeyi hazırlama ve kabul yetkisi, münhasıran yönetim kuruluna aittir[661]. Yönetim kurulun iç yönerge hazırlanması hususunda karar aldıktan sonra, şirket içinde bir birim ya da kişinin görevlendirilmesi veya dışarıdan danışmanlık hizmeti alınarak iç yönerge hazırlatması da mümkündür[662]. İç yönergenin kabulü kararı, kural olarak TTK md. 390 hükmünde belirtilen usul ve nisaplarla alınır[663]. Yönetim kurulunun, yönetim yetkilerini devretme hususunda karar vermesi halinde, açık, anlaşılır, belirsizlik taşımayan bir iç yönerge hazırlanmalı ve devir de buna göre yapılmalıdır. Gerçekten, hazırlanan iç yönergede noksanlıklar ve çelişkiler bulunması, doğrudan şirket yönetimine etki edecek nitelikte sayılacağından, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna yol açabilecektir[664].

Tek bir yönetim kurulu kararı ile hem iç yönergenin asgari içeriği hem de atanacak kişilerin isimlerinin belirlenmesi mümkündür. Diğer bir ifadeyle, iç yönerge, yönetim kurulu kararının içeriğinde olabileceği gibi, bağımsız bir metin de

---

661 **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 39; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1282; **Kalender,** 2017, s. 182; **Demirel,** s. 233; **Akdağ Güney,** 2016, s. 85; **Özatlan,** s. 116 vd.; **Oran,** s. 22; **Seyis,** s. 159; **Yalçın Sırakaya,** s. 209 vd.; **Çam,** s. 527; **Doğan,** s. 131; **Soykan,** 2010, s. 2384; **Kalender,** s. 87 ve 96; **Şener,** s. 374.
TTK md. 367 hükmünde iç yönergenin yönetim kurulu tarafından hazırlanacağı açıkça öngörülmesine karşın, hangi organ tarafından kabul edilip onaylanacağına ilişkin açık bir ifade yer almamaktadır. Bununla birlikte hükmün gerekçesinde, iç yönergeyi, genel kurul veya yönetim kurulunun onaylayabileceği ve bu onayın, hiçbir organ açısından o organa özgülenmiş ve devredilemeyecek bir yetki taşımayacağı ifade edilmiştir. Söz konusu gerekçe, şirketin yönetim teşkilatının belirlenmesi, görev ve yetkisinin yönetim kurulunun devredilemez görevleri arasında yer alması nedeniyle haklı olarak eleştirilmektedir. Bkz. **Koç,** s. 106 vd.; **Doğan,** s. 129 vd.; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-56; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 602; **Helvacı,** 2014, s. 124; **Seyis,** s. 179 vd.; **Kalender,** s. 87 ve 99.
İlaveten, TTK md. 367 veya diğer hükümlerde yönetim kurulunca hazırlanacak iç yönergenin, genel kurulca onaylanabileceği kanun koyucu tarafından hüküm altına alınmamışken, kanundaki diğer hükümlerle çelişkili olarak böylesi bir düzenlemenin hüküm gerekçesi ile yapılabilmesinin mümkün olmadığı düşünülmektedir. Aynı yönde bkz. **Demirel,** s. 233. Keza yine aynı hükümde düzenlenmiş olan iç yönerge hakkında yalnızca istem üzerine pay sahipleri ve korunmaya değer menfaati olduğunu ikna edici şekilde ortaya koyan alacaklılara yönetim kurulu tarafından bilgi verilecek olması hususu da aynı sonucu doğurmaktadır. Zira iç yönergenin genel kurulda onaylanacak olması halinde, pay sahipleri tarafından görüşülmüş olduğu için, istem üzerine yönetim kurulunca bilgi verilmesine lüzum kalmayacaktır. Bkz. **Demirel,** dn. 93, s. 233.
İç yönergenin, md. 367 hükmü gerekçesine uyacak şekilde esas sözleşme ile genel kurulun onayına tabi kılınacağının düzenlenmesinin geçersizlik yaptırımına tabi olacağı yönünde bkz. **Karasu,** s. 152; **Oran,** s. 38.

662 **Oran,** s. 179; **Kalender,** s. 96.

663 **Bahtiyar,** 2024, **s.** 189; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 413, Nr. 108; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 604; **Karslıoğlu,** s. 42; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 42; **Seyis,** s. 182 vd.; **Oran,** s. 116 ve 178. Esas sözleşmede iç yönergeye ilişkin kararlar alınırken, yönetimde yer alan imtiyazlı pay gruplarının olumlu oylarının aranması şartının da öngörülebileceği ileri sürülmektedir. Bkz. **Karslıoğlu,** s. 42.

664 **Oran,** s. 52; **Akdağ Güney,** 2016, s. 86.

olabilecektir[665]. Ancak iç yönerge ile atama kararı aynı yönetim kurulu kararında yer alacaksa, şeklen ayırt edici olması bakımından farklı karar maddelerinde yer alması önerilmektedir[666]. Uygulamada, ayrıca iç yönergede yönetimin devrine ilişkin dayanak yapılan esas sözleşme hükmüne atıf yapıldığına rastlanmaktadır.

Global ticaret yaşantısının bir gereği olarak şirketin organizasyon yapısında değişiklik ihtiyacı doğarsa, iç yönergenin de güncellenmesi gerekmektedir[667]. İç yönergeden sonra, mevcut iç yönerge usule uygun olarak değişmedikçe, yönetim kurulu bir kişiye iç yönergeden daha geniş yetki devredemez. Bu anlamda iç yönergenin hazırlanmasıyla, yönetim kurulunun iradesi kısıtlanmış olur[668].

c. İç Yönergenin İçeriği

Kanun koyucu, iç yönergenin hazırlanmasında, yönetim kuruluna çok büyük hareket serbestisi tanımaktadır. Bu nedenle iç yönergenin içeriği konusunda baştan başa uyulması zorunlu bir metin yoksa da yetki devri söz konusu olduğunda TTK md. 367 hükmünde belirtilen asgari içeriği sağlayan belli unsurların yer alması gerekmektedir. Doktrin görüşleri ve uygulamada karşılaşılan zorunlu ve ihtiyari hususlar genel olarak şunlardır: Giriş bölümü, yönetim yetkisine sahip birimler, yönetim kurulu görev ve yetkileri, toplantı yeter ve karar sayısı, toplantı usulleri, komite ve komisyonlar, denetim sistemine ilişkin düzenlemeler, bilgi akışı ve raporlamaya ilişkin düzenlemeler, planlama sistemi hakkında düzenlemeler, görev sahiplerine ilişkin nitelikler, yükümlülükler, görev süresi sonuç bölümü[669].

---

665 **Cenkci,** s. 59; **Doğan,** s. 134; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 414, Nr. 114a; **Oran,** s. 19; **Özatlan,** s. 115 ve 120; **Yalçın Sırakaya,** s. 210; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1282; **Kırca, İsmail:** TTK m. 371.7 Hakkında Bir İnceleme: AB'ye Üyelik Yolunda Geri Adım, BATİDER 2014, C. 30, S. 3, Eylül, s. 23-37, s. 27; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 606; **Seyis,** s. 157 ve 182; **Kalender,** s. 129.

666 **Oran,** s. 20.

667 **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 413 vd., Nr. 112; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 40; **Kalender,** 2017, s. 181; **Seyis,** s. 183; **Cenkci,** s. 59; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1285; **Doğan,** s. 159 vd; **Karasu,** s. 153; **Kalender,** s. 99.

668 **Oran,** s. 37 vd.

669 İç yönergenin içeriği hakkında ayrıca bkz. **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 40 vd.; **Kalender,** 2017, s. 183 vd.; **Koç,** s. 25 vd.; **Doğan,** s. 139-159; **Demirel,** dn. 73, s. 229; **Kalender,** 2017, s. 183 vd.; **Seyis,** s. 158 vd. ve 176 vd.; **Oran,** s. 187-219; **Yalçın Sırakaya,** s. 211; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 414, Nr. 113.
TTK md. 367 gerekçesinde sayılan hususların asgari içerik olduğu yönünde bkz. **Oran,** s. 20 vd.; **Yalçın Sırakaya,** s. 211; **Kalender,** 2017, s. 181.

İç yönerge; üretim öncesini, üretimi, pazarlamayı, muhasebenin yapısını, işleyişini, görev tanımları ve görev şemasını içerirken, yönetimi bir bütün halinde düzenler. Bir başka ifadeyle yönetim devrine ilişkin olarak iç yönerge; şirketin yönetimini düzenler, bunun için gerekli olan görevleri tanımlar, görevlerin organizasyonunu gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler (TTK md. 367).

TTK md. 367 hükmünde geçen unsurlar ile teşkilat şeması benzerlik gösterse de iç yönerge ile md. 375/1-b hükmünde geçen teşkilat (örgüt) şeması birbirinden farklıdır[670]. TTK md. 367 hükmünde öngörülen iç yönerge, yalnızca esas sözleşmenin yönetimin devrine izin verdiği ve yönetim kurulunun bu izne dayanarak yönetimi devrettiği durumlarda çıkarılmaktadır. Fakat şirketin yönetim teşkilatını belirlemesi, yönetimin devrine bağlı değildir. *"Teşkilat (örgüt) şeması (yönetmeliği)"* şirketin yönetimini düzenleyen, bunun için gerekli görevleri tanımlayıp, bağlı bulunan birimleri ve bilgi sunulmakla yükümlü kişileri belirler. Yönetim teşkilatının, küçük ve orta ölçekli şirketlerde daha basit olacağı muhakkaktır. Buna karşılık şirket yapısı büyüdükçe teşkilatlanma çeşitlilik ve karmaşıklık arz eder. Nitekim uygulamada, küçük ve orta ölçekli şirketlerin, genelde yetki devrine çok ihtiyaç duymadıklarından, yalnızca yönetim teşkilatını belirlemekle yetindikleri görülmektedir. Büyük ölçekli şirketler açısından ise organizasyon büyüdükçe ortaya çıkan karmaşa sebebiyle hem yönetim teşkilatına hem de yetki devrine (dolayısıyla iç yönergeye) duyulan ihtiyaç artmaktadır. Eğer bütün ayrıntılara iç yönergede yer verilmişse ayrıca yönetim teşkilatının belirlenmesine ihtiyaç kalmayacaktır[671].

İç yönergede, teşkilat şemasının verilmesi yeterli değildir; karar ve atama yetkileri ile işletmenin teknik, ticarî ve hukukî açıdan yönetimine ilişkin esasları içermelidir. Bu tasarruf, yönetim yetkilerinin devredildiği kişilerin yetki alanlarının da açıkça belirlenmesinde önem kazanır[672]. Böylece yönetim kurulu iç yönerge ile yönetimin bir bütün olarak işleyişini görür, politikaların ve stratejilerin

---

670 **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 398, Nr. 64; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 545 vd.; **Oran,** s. 78; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1441.
Teşkilat şeması için ayrıca bkz. **Demirel,** s. 230 vd.; **Ararat/Eroğlu,** s. 115.

671 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1442; **Oran,** s. 78 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 545 vd.
Teşkilat şemasının, TTK md. 367 hükmü gereği hazırlanan iç yönergeyi de kapsadığı ve ondan daha geniş bir perspektife sahip olduğu görüşünde bkz. **Demirel,** s. 232.

672 TTK md. 367 hükmü gerekçesinden.

geliştirilmesinde görevlilerin rolünü değerlendirebilir ve insan kaynaklarının kullanılmasını izleyebilir. Bu şekilde yönetimde görevli kişilerin koordineli bir şekilde birlikte çalışması sağlanmış olur. İç yönergenin zorunlu olmadığı durumlarda da[673] şirketin yönetim yapısı, genişleyen örgütü gerekli kılması halinde, yönetim kurulunun iç yönerge hazırlaması, aynı zamanda özen borcunun bir gereğidir[674].

Kimin kime bağlı olduğuna ilişkin iç yönergede belirlenecek düzenlemeler, daha çok kimin kime bilgi vermekle yükümlü olduğu şeklinde anlaşılmalıdır. Zira yönetimin devredildiği kişiler, devredilen yetkiler bakımından birbirlerine bağlı olarak karar verdikleri takdirde, TTK md. 367 anlamında bir devirden söz edilemez. Dolayısıyla, iç yönergede düzenlenecek olan, yönetimin dikey kademelendirilmesinde kimin kime bilgi vermekle yükümlü olduğudur[675].

Sunulacak bilginin içeriği, sunum şekli, zamanı ile kimin kime bilgi vermekle yükümlü olduğu hususları iç yönergede yer bulacaktır. Yönetimle görevli olan kişiler, tedbirli bir yöneticinin özeniyle bilgi vermelidir. İç yönerge düzenlenmiş olmasa dahi, bilgi vermesi gerektiği makul zamanlarda, makul sıklıkta, yeterli ve gerçek olguya göre bu yükümlülüğünü yerine getirmelidir. Özellikle risk taşıyan hallerde verilen bilgi, doğacak zararları önleyeceğinden, bilgi vermekle yükümlü kişilerin sorumluluk bağlamında belirlenecek kusur durumuna etki edecektir[676].

Bilgi verme yükümlülüğünün iç yönergede detaylandırmaması halinde, yönetim kurulunun sorumluluk riski devam etmektedir. Çünkü yönetim kurulu TTK md. 375/1-d hükmü gereğince üst gözetim görevini, yönetimin devredildiği üst düzey yöneticilerden alacağı bilgilere göre ifa edecektir. Üst gözetim görevi açısından,

---

673 Yönetim teşkilatının belirlenmesinde iç yönergelerin önemi büyüktür. Her ne kadar iç yönerge, yetkilerin devredilmesi ile çıkarılmak zorunda ise de yetkiler devredilmeksizin iç yönerge çıkarılmasında bir engel yoktur. Hatta şirket organizasyonunun koordineli olarak işleyebilmesi için çoğu zaman yetkiler devredilmese dahi, iç yönerge çıkarmalıdır. Zorunlu olmadığı hallerde de iç yönerge hazırlanmasının faydalı olduğu yönünde ayrıca bkz **Özatlan,** s. 258 vd.; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 39; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 412, Nr. 107; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1284; **Karslıoğlu,** s. 42; **Kalender,** s. 97.
Zorunlu olmadığı durumlarda hazırlanan iç yönergenin atipik iç yönerge olarak anıldığına dair bkz. **Oran,** s. 10 vd.

674 **Cenkci,** s. 57 vd.

675 **Oran,** s. 196-198, benzer yönde **Kalender,** 2017, s. 147; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 605 vd.; **Seyis,** s. 173; **Doğan,** s. 157; **Kalender,** s. 98.

676 **Oran,** s. 199; **Kalender,** 2017, s. 184 vd.; **Seyis,** s. 173 vd.
Yönetim kurulunun sorumluluğu ile bilgi alma hakkının ilişkisi hakkında ayrıca bkz. **Kalender,** 2017, s. 96-97; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 606; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1289.

yönetimin devredildiği kişilerin somut olayda takdirine göre bilgi vermesini beklemek yerine, yükümlülüğün iç yönergede düzenlenmesi şirketin menfaatine olacaktır[677].

Yönetimin devrine ilişkin iç yönerge, genel ve soyut nitelikte düzenlendikten sonra[678] yönetim kurulunca ayrıca devrin yapılacağı kişiler ve yönetime ilişkin sınırlamaları belirlenerek devre ilişkin karar alınabilecektir. Böylece atama yapılan kişilerin görevleri son bulduğunda her seferinde iç yönerge düzenlemek yerine, boşalan görev yerine kimin atanacağına dair bir yönetim kurulu kararı yeterli olacaktır[679].

d. İç Yönergenin Yayınlanması ve Üçüncü Kişilerin Bilgilendirilmesi

Yönetime yetkili olarak atanacakların ünvan ile yetkilerinin genel çerçevesi çizildiğinden, TTK md. 371/7 hükmü uygulaması haricinde, yönetimin devrine ilişkin iç yönerge tescil ve ilan olunmayacaktır[680]. Esasen şirketin iç işleyişi ile ilgili olan şirket yönetimi ve yönetim yetkisinin devri, bu yetkilerin üçüncü kişilere devredilmesi halinde dahi iç işleyişle ilgili olmaya devam edecektir. Zira yönetim yetkisinin devri, şirketin dış ilişkileri ile ilgili olan temsil yetkisinin devrini gerektirmemektedir. Bu itibarla, yönetim yetkilerinin devredildiği kişiler, -kural olarak- üçüncü kişilerle yasal bir temasa girmeyeceklerdir. Üstelik iç yönergenin ilanı halinde, şirketin üçüncü kişilerce bilinmesini istemeyebileceği yönetim organizasyon yapısına ilişkin tüm

677 **Oran,** s. 199 vd. Benzer yönde bkz. **Yalçın Sırakaya,** s. 210 vd.; **Kalender,** 2017, s. 184 vd.; **Ay Kaplan,** s. 140; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 437, Nr. 179; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 605.

678 İç yönergede mevcut görevlerin gösterilmesi yeterli olup; görevde olan kişilerin isimlerinin yenilenmesi zorunlu olmadığı gibi, tavsiye de edilmez. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 606; **Seyis,** s. 159; **Doğan,** s. 140; **Yalçın Sırakaya,** s. 211; **Demirel,** s. 229.
İç yönergede görev sahibinin adının yer alması gerektiği yönünde bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-58.

679 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 606; **Seyis,** s. 167.

680 Yönetim yetkisinin devrine ilişkin iç yönergenin tescil ve ilanı gerekmediği yönünde bkz. TTK md. 367 hükmü gerekçesi.
Hataen tescil ve ilan edilmesi halinde dahi üçüncü kişilere karşı ileri sürülemeyecektir. Bkz. **Yalçın Sırakaya,** s. 209; **Seyis,** s. 162.

bilgiler açıklanmış olacaktır[681]. İç yönergenin tescil ve ilanı, bu sebeple zorunlu tutulmamış, ilan cihetine gidilmesi, yönetim kurulunun inisiyatifine bırakılmıştır[682].

Bununla birlikte, yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları[683], bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirecektir (TTK md. 367/1-c.2).

Bu noktada KYİ 4.2.2. no.lu ilkesi üzerinde durulması gerekir. Anılan ilkede halka açık anonim şirketlerin yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı varsa, yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkilerinin faaliyet raporunda açıklanacağı ifade edilmektedir. Ancak yalnızca yönetim kurulu üyelerinin arasındaki görev dağılımına ilişkin bilgi verilmesi istenmesi ile iç yönergenin tamamının yayınlanması farklı hususlardır[684]. Bu açıdan şirketlerin, faaliyet raporlarında yalnızca yönetim kurulu üyelerinin görevlerine ilişkin bilgilere yer vermesi yeterlidir. Öte yandan KYT md. 5 gereği anılan ilke, uyulması zorunlu olan ilkeler arasında sayılmamıştır.

---

681 TTK md. 367/1 gereğince hazırlanacak yönetimin devrine ilişkin iç yönerge ile TTK md. 371/7 hükmü gereğince hazırlanacak sınırlı temsile ilişkin iç yönergenin aynı içerikte hazırlanması ihtimali mevcuttur. Bu ihtimalde md. 371/7 hükmü gereğince hazırlanan iç yönergenin tescili ve ilanı zorunlu olduğundan, yönetime ilişkin iç yönerge de tescil ve ilan edilmiş olacağından, şirketlerin bu hususa dikkat etmeleri gerekmektedir. *PULAŞLI* bu hususta yalnızca TTK md. 371/7 hükmü ile ilgili olan kısmın tescil edilmesini önermektedir. Bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1290 ve 1634.

682 İç yönergenin yayınlanmasını, şirket yönetiminde şeffaflığın sağlanması ve böylece kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi açısından faydalı bulan yazarlar mevcuttur. Bkz. **Doğan,** s. 134; **Oran,** s. 114.
İç yönergedeki ayrıntıların şeffaflık açısından bir anlamı olmadığı yönünde bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-59; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-59.

683 İç yönerge hakkında bilgi verilmesi konusunda kanun, pay sahipleriyle alacaklılar arasında bir fark öngörmüştür. Pay sahiplerinin bu hususta "korunmaya değer menfaat"e sahip olduğu yönünde güçlü bir karine vardır. Alacaklılar bakımından ise böyle bir karine söz konusu değildir. Alacaklılar ancak korunmaya değer menfaatleri bulunduğunu ikna edici bir şekilde ortaya koymaları halinde bilgilendirilirler. Menfaatin, istenen konu ve olgu ile alakası da göz önünde bulundurulmalıdır. Sorumluluk davalarında ve iflâsta pay sahipleri ile alacaklıların menfaatinin somutlaştığı kabul edilir. Bilgi verme yükümü, iç yönergenin bir kopyasının verilmesini zorunlu kılmaz. Öte yandan haklı sebeplerin mevcudiyetinde talebin reddedilmesi de mümkündür. Bkz TTK md. 367 gerekçesi.
Bilgi vermenin reddi halinde, bir görüşe göre şartları varsa tazminat davası açılabilecektir. Bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-59.
Diğer görüşe göre ise bilgi verilmesine ilişkin eda davası açılması mümkündür. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 609; **Kalender,** 2017, s. 221 vd.; **Seyis,** s. 190.

684 *KOÇ,* TTK ile getirilmeyen iç yönerge ilan zorunluluğunun, SPK'nın yayınladığı ilkeler ile getirilemeyeceğini ifade etmiştir. Bkz. **Koç,** s. 138 vd.

e. CEO'nun Yer Aldığı İç Yönerge Düzenlemesi

Bilhassa büyük sermayeli şirketlerde organizasyonu belirleyen iç yönerge, şirket performanslarının ön koşulu olarak görülmektedir. Doğru şekilde yapılmaması da kötü performansın garantisidir. Zira şirketin personel sayısı ve faaliyet alanları doğrultusunda görev sahiplerinin yetki alanlarının belirlenerek, sorumluluklarının somutlaştırılması, şirket içinde bilgi akışının yönü, zamanı ve düzeninin organize edilmesi, şirketin başarısı ile yakından ilgilidir[685].

İç yönergede öncelikle hangi birimlerin yetkilerinin düzenleneceği ifade edilerek bir giriş bölümü düzenlenmelidir. Bundan sonra, organların yetkileri ve hiyerarşik şeması tarif edilmelidir[686]. Hiyerarşik şemanın belirlenmesinde yönetim kurulunun yapması gereken yalnızca yönetim yetkilerinin devredilmesi ile oluşan yeni oluşacak pozisyonlardır. Yoksa alt kademedeki tüm pozisyonların iç yönergede tanımlanması gerekmemektedir[687].

Yetki alanlarının belirlenmesi, TTK md. 553/2 anlamında sorumluluk alanlarını somutlaştırıp ayrıştıracağından bilhassa önem arz eder. Yönetim kurulunun sorumluluğunu devredebilmesi için yoruma açık bırakılmayacak şekilde açık düzenlenmesi yararlı olacaktır[688]. Düzenlenen iç yönergede karar alma yöntemi hakkında boşluk olması halinde yetki alanının iç yönergede belirlenmiş olduğundan söz edilemeyecektir. Şu hâlde, TTK md. 367/1'de öngörülen devir usulünün yerine getirilmediğinden sebeple devir olgusu geçersiz sayılabilecektir[689].

---

685 **Oran,** s. 42 vd. Aynı yönde bkz. **Cenkci,** s. 104; **Karslıoğlu,** s. 47 vd.

686 **Kalender,** 2017, s. 183; **Bahtiyar,** 2020, s. 342 vd.; **Oran,** s. 187- 200; **Çam,** s. 530; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1288; **Doğan,** s. 139 vd.; **Pulaşlı,** İç yönerge, s. 42; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 604 vd.; **Seyis,** s. 166 vd. ve 172; **Demirel,** s. 229; **Ararat/Eroğlu,** s. 113; **Karasu,** s. 152.

687 **Seyis,** s. 166.

688 **Bahtiyar,** 2020, s. 343; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 40; **Cenkci,** s. 60 vd.; **Oran,** s. 191; **Gürbüz Usluel,** s. 369; **Seyis,** s. 167; **Soykan,** 2010, s. 2384.

689 **Bahtiyar,** 2020, s. 343; **Oran,** s. 195 vd.
Zira iç yönergenin bir amacı da yetkileri kullanan kişilerin yetki alanlarını belirlemek suretiyle, gerek yetki sahiplerinin yetkilerinin sınırını çizmek gerekse de yönetim kurulunun sorumluluğunu kısıtlamaktır. Bkz. **Karslıoğlu,** s. 38.

Devir yapılacak kişiler bakımından, asgari tecrübe yılı ve eğitim durumu gibi görev sahibine ilişkin nitelikler, görev süresi gibi detaylar iç yönergede belirlenebilecektir[690].

Keza iç yönergede TTK md. 369 hükmünde yer alan bağlılık ve sadakat yükümlülüğünün[691] görünümleri olan rekabet etmeme[692] ve sır saklama[693] yükümlülüklerine ilişkin düzenlenmeler yapılması da mümkündür. Daha çok yönetim kurulu üyeleri için sözü edilen bu koşullar[694], en üst düzey yönetici olan CEO ve yönetim yetkileri verilen diğer kişiler açısından da ayrıca düzenlenebilecektir.

CEO gibi üst düzey yöneticiler bakımından diğer bir önemli husus, iç yönergede göreve getirilecek kişiler için münhasıran şirkete hizmet etme koşulu öngörülebilecek olunmasıdır[695]. Hizmet sözleşmelerinde işçiye başka işte çalışmama koşulunun kararlaştırılabileceğinden hareketle, sözleşme özgürlüğü prensibiyle CEO

690 Devir yapılacak kişilerin niteliklerinin esas sözleşmede belirlenemeyeceği, bu konuda yalnızca yönetim kurulunca iç yönergeye hüküm konulabileceği görüşünde bkz. **Oran,** s. 113 ve 202 vd.; **Cenkci,** s. 56 vd.; **Seyis,** s. 177 vd. ve 278, dn. 550; **Koç,** s. 89 vd; **Doğan,** s. 141.
Fakat *ORAN*, iç yönergede düzenleme yapabilmek için bu hususta esas sözleşmede yönetim kurulunu sınırlayan bir hüküm olmaması gerektiğini ifade etmiştir. Bkz. **Oran,** s. 202.

691 TTK md. 369 hükmünde, yönetim kurulu üyelerinin şirkete karşı bağlılık ve özen yükümlülüğü düzenlenmiştir. Anılan yükümlülüğe TTK md. 369/1 gereği yönetimin devredildiği kişilerin de uyması gerekir. Bkz. **Oran,** s. 206 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 240; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 688; **Gürbüz Usluel,** s. 379.

692 Doğabilecek muhtemel tereddütleri gidermek adına, rekabet yasağı ve yasağın içeriğine dair ayrıntılı düzenlemelere yönetim kurulu iç yönergesinde yer verilmesi mümkündür. Yönetim kurulu üyeleri bakımından, rekabet yasağı düzenlemesinin iç yönergede düzenlenebileceğine ilişkin bkz. **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 42 ve 44; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 414, Nr. 113; **Kalender,** 2017, s. 183-184; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1283.
Yönetim yetkileri devredilen kişiler bakımından, rekabet yasağı düzenlemesinin iç yönergede düzenlenebileceğine ilişkin bkz. **Oran,** s. 207; **Doğan,** s. 146. Bununla birlikte hizmet sözleşmesine ilişkin TBK md. 444 hükmünde düzenlenen rekabet yasağına ilişkin şekli koşul ve içerik yönünden uyulması gereken unsurlar da dikkate alınmalıdır. Bu açıdan düzenlenecek hükümlerin taraflarca kabul edilen sözleşmede yer alması ve karşılıklı imza edilmesi daha uygun olacaktır. Bkz. **Oran,** s. 207 vd.

693 Yetki devri yapılan kişiler bakımından sır saklama yükümlülüğüne yönelik iç yönergede düzenleme yapılabileceği yönünde bkz. **Kalender,** 2017, s. 187; **Oran,** s. 209; **Seyis,** s. 178; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1283; **Kılıç/Alp,** s. 140; **Doğan,** s. 145 vd.

694 Yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri ve görev süresine ilişkin düzenlemelerin iç yönergede belirlenebileceği yönünde bkz. **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 41; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1286 vd.
Yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri ve görev süresine ilişkin düzenlemelerin ancak esas sözleşmede yer alabileceği, genel kurulun yetkisinde olan bu hususun iç yönergede belirlenmesi halinde iç yönergenin genel kurulca onaylanması gerektiği yönünde **Doğan,** s. 123 ve 130.
Yönetim kurulunun çalışma ve üye sayısı gibi detayların iç yönergede düzenlenmesine ilişkin olarak genel kurul kararı veya esas sözleşmede bir hüküm ile yetki verilmesi verilirse, iç yönergede düzenlenebileceği yönünde bkz. **Kalender,** 2017, s. 183.

695 **Oran,** s. 210; **Kılıç/Alp,** s. 139. Yönetim kurulu üyeleri için aynı görüşte bkz. **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-24; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1287.

ile şirket arasında bu yönde bir anlaşma veya iç yönergede düzenleme yapılabilecektir. Örneğin yönetim kurulu üyelerinin görevli oldukları süre boyunca başka şirketlerde yönetim kurulu üyeliği yapamayacaklarına dair iç yönergede düzenlemelere yer verilmektedir. Bu halde, iç yönergede yönetim kurulu üyesi, başka bir dernek, vakıf veya ticari şirkette yönetim kurulu üyeliğine seçildiğinde, mevcut üyeliğinin kendiliğinden sona ereceği öngörülebilir[696]. Nitekim KYİ 4.4.7 no.lu ilkede[697] yönetim kurulu üyesinin, şirket dışında başka görev(ler) alıp alamayacağı belli kurallara bağlanıp sınırlanabileceği ifade edilmektedir. Yönetim kurulu üyesi için beklenen menfaat çatışmasından kaçınma borcu, CEO için de öngörülebilir[698]. CEO, aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olsun olmasın, menfaat çatışması ihtimali olan durumların düzenlemesinin iç yönergede yer bulması yerinde olacaktır. CEO'nun yerine getirmesi istenen tüm yükümlülükler somutlaştırılarak taraflar arasındaki sözleşmede yer alabileceği gibi iç yönergede de yer bulabilecektir.

İç yönergede, yönetim kurulu başkanı, CEO ve diğer yönetim yetkileri verilen kişilerin yetki alanı ve birbirlerine karşı konumu da düzenlenmelidir[699]. Bu noktada özellikle KYİ 4.2.5 no.lu ilke önemlidir. Anılan ilke uyarınca, yönetim kurulu başkanı ile CEO'nun yetkilerinin belirgin olarak ayrıştırılması ve bu ayrımın esas sözleşmede yazılı olarak ifade edilmesi gerekir. Zira şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar

696 **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 41; **Oran,** s. 210 vd.

697 KYİ 4.4.7 no.lu ilke: *"Yönetim kurulu üyesi şirket işleri için yeterli zaman ayırır. Yönetim kurulu üyesinin başka bir şirkette yönetici ya da yönetim kurulu üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi halinde, söz konusu durumun çıkar çatışmasına yol açmaması ve üyenin şirketteki görevini aksatmaması esastır. Bu kapsamda, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır veya sınırlandırılır. Yönetim kurulu üyesinin şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, grup içi ve grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüşüldüğü genel kurul toplantısında seçime ilişkin gündem maddesi ile birlikte pay sahiplerinin bilgisine sunulur."*

698 TTK md. 369 hükmü, menfaat çatışmalarında yetersiz bulunmakta ve KYİ 4.4.7. no.lu ilkede olduğu gibi yönetim kurulu üyelerinin adaylıkları esnasında menfaat çatışması ihtimali olacak hususları bildirmesi gerektiği düzenlemesi önerilmektedir. Bkz. **Memiş,** s. 42 vd. Keza anılan öneri ile aynı doğrultuda TTK md. 369' un kaynağı İBK Art. 717/a hükmü, 01.01.2023 tarihinde bir değişikliğe uğramıştır. Değişiklik sonrası İBK Art. 717/a yeni hali *"Yönetim kurulu üyeleri ve icra kurulu, kendilerini etkileyen çıkar çatışmalarını derhal ve kapsamlı bir şekilde yönetim kuruluna bildirmelidir"* olarak yürürlüğe girmiştir.

699 **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 42; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1288; **Demirel,** s. 229.
Yönetim yetkisi devredilen diğer kişiler için ayrıca bkz. **Oran,** s. 192 vd.; **Kalender,** 2017, s. 181; **Çam,** s. 530.

verme yetkisi ile donatılmamalıdır[700]. Esas sözleşmede belirtilmesi gereken bu görev ayrımı, iç yönergede de ayrıca yer bulmalıdır[701].

İlaveten KYİ 4.4.2 no.lu ilke gereğince halka açık anonim şirketlerde yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu toplantısı gündeminde yer alan konular ile ilgili bilgi ve belgelerin, eşit bilgi akışı sağlanması amacıyla, toplantıdan yeterli zaman önce yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulmasından sorumludur. Bilgi verilme düzenine ilişkin anılan ihtiyaç yalnızca halka açık şirketler için değil, tüm anonim şirketler için geçerli bir husustur. Dolayısıyla raporlama düzeni, dikey kademelendirmedeki yetki kapsamı ve bilgi akışının yer aldığı iç yönergenin hazırlanması aynı zamanda TTK md. 375/1-e hükmünde yer alan yönetim kurulunun üst gözetim görevi ile bağlantılıdır[702]. Yönetim kurulu başkanının bu sorumluluğunu yerine getirmesini temin amacıyla, CEO'nun da gerekli bilgi ve belgeleri[703] zamanında hazırlaması gerekecektir. Bu bakımdan, yönetim yetkisi devredilen CEO'nun, yönetim kurulu başkanına, belli konularda, yönetim kurulu toplantılarından belli bir süre önce bilgilendirme yapması gerektiği iç yönergede düzenlenmesi faydalı olacaktır[704].

CEO ve icra kurulu açısından ayrıca yönetim kurulu ile olan ilişkilerinde hangi konularda yönetim kuruluna danışmanın ve onayının zorunlu olduğuna ilişkin düzenlemelere rastlanılabilir. Bu noktada, bazı yazarlarca yönetim kurulunun onayına tâbi tutulacak konuların, şirket için riskli veya önemli olan işlemler de öngörülebileceği kabul edilmektedir[705]. *Kanaatimizce*, söz konusu onaya tabi konuların, CEO'nun organsal yönetim yetkisine zarar vermeyecek ve onu yönetim

---

700 Bu hususta ayrıca bkz. **Paslı,** s. 319; **Demir,** s. 54; **Oran,** s. 193.

701 **Oran,** s. 193 vd.

702 **Cenkci,** s. 104; **Kalender,** 2017, s. 146 ve 185; **Oran,** s. 53 ve 198. Ayrıca bkz. **Karslıoğlu,** s. 47 vd.; **Yalçın Sırakaya,** s. 210 vd.; **Cenkci,** s. 61.

703 Verilecek bilginin, zamanında, güncel, talep konusunu ilgilendiren, sistematik, güvenilir ve anlaşılır olması gerektiği hakkında bkz. **Kalender,** 2017, s. 43-55.

704 **Kalender,** 2017, s. 184 vd.; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 44 vd.
Yönetim kurulunun iç yönergede yapabileceği bilgilendirmeye ilişkin düzenlemeler hakkında bkz. **Demirel,** s. 229; **Paslı,** s. 132 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 605; **Ararat/Eroğlu,** s. 113; **Cenkci,** s. 104.

705 Yönetimin devraldığı kişiler ile yönetim kurulu ilişkisine yönelik bu tür düzenlemeler yapılabileceğine görüşünde bkz. **Akdağ Güney,** 2016, s. 92; **Kalender,** 2017, s. 183; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1288; **Oran,** s. 114; **Kayıhan,** 2024, s. 227; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 42; **Yalçın Sırakaya,** s. 205; **Kalender,** s. 136 vd.; **Ünal,** Yönetim, s. 87 vd.
KALENDER, iç yönergede onaya tabi kılınacak işlemlerin öngörülmesinin mümkün olduğunu ifade etmiştir. Bkz. **Kalender,** s. 137. Fakat aynı eserinde, onay zorunluluğu olan bir yetki devrinin hukuken geçersiz bir devir olacağını da savunmuş olduğu görülmektedir. Bkz. **Kalender,** s. 252.

kurulunun emirlerini yerine getiren bir çalışandan ibaret kılmayacak nitelikte ve sayıda olmaması gerekir. Öte yandan yönetim yetkisi devredilen kişilerin, belirli kararları alırken bir başkasından onay alma mecburiyeti varsa, yönetme yetkisi ve dolayısıyla sorumluluğu onay veren kişide olacaktır[706]. Dolayısıyla organsal devir bakımından onaya tabi tutulan konularda sorumluluğun yönetim kurulunda kalacağı gözden kaçırılmamalıdır[707].

f. İç Yönerge Hazırlamadan Yapılan Devir ve Sonuçları

Yönetim yetkilerinin devredilebilmesi için esas sözleşme hükmünden sonraki ikinci koşul bir iç yönerge düzenlenmiş olmasıdır. Üstelik, yalnızca iç yönerge düzenlenmiş olması gerekliliği değil, hazırlanacak iç yönergenin içeriğinde mevcut olması gereken asgari unsurlar da sayılmıştır. Esas sözleşmedeki yetki devrine ilişkin bir hükmün varlığına rağmen, iç yönerge hazırlanmadan yönetim yetkilerinin devredilmesi durumunda, devrin sıhhatine ilişkin farklı görüşler mevcuttur.

TTK md. 367 hükmünün gerekçesine göre devrin iç yönerge ile yapılması, esas sözleşme hükmünün varlığı gibi olmazsa olmaz bir koşul olarak kabul edilmiştir. Fakat gerekçenin devamında *"Devir, esas sözleşmede açıkça öngörüldüğüne göre devre ilişkin yönerge bakımından gerekli esas sözleşmesel dayanak sağlanmış demektir. Önemli olan devirdir. Bu da esas sözleşmede öngörülen bir hükümle, "meşruiyet" temelini kazanmış olmaktadır. İç yönerge bu devri uygulamaya ilişkin hükümlerini göstermesi bakımından önemlidir."* denilmekte olduğu görülür.

Doktrinde tespit edebildiğimiz kadarıyla yazarlar iç yönerge düzenlemesinin, yetki devri için sıhhat koşulu olduğunu ifade etmektedir[708]. Zira iç yönerge sayesinde hangi yetkilerin kime devredildiği, yetkileri birlikte kullananların çalışma esas ve usulleri, yetkilerin süresi ile bilgi vermeye ilişkin tüm detaylar tespit edilebilecektir. Hatta *DOĞAN*, esas sözleşmede aksi düzenlenerek iç yönerge olmaksızın devir

---

706 **Oran,** s. 195 ve 197; **Ünal,** Yönetim, s. 88; **Yalçın Sırakaya,** s. 205; **Göktürk, Kürşat:** Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Özellikle Yetki Devri Halinde Gözetim Sorumluluğu ve Hukuku Belirlilik Sorunu, Türkiye Barolar Birliği Dergisi 2014, S. 14, s. 191; **Seyis,** s. 99 ve 163; **Akdağ Güney,** 2016, s. 92.
CEO bakımından bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Doğan,** s. 11.

707 Ayrıca bkz. 4. Bölüm, § 16, II, B.

708 **Karslıoğlu,** s. 43; **Doğan,** s. 270 vd.; **Gürbüz Usluel,** s. 379; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 606; **Oran,** s. 113; **Koç**, s. 106; **Eminoğlu,** 2014, s. 212; **Akdağ Güney,** 2016, s. 85 ve 93; **Kalender,** s. 233 vd.

yapılabileceği hükmüne yer verilse dahi, iç yönerge düzenlenmeksizin geçerli bir devir yapılamayacağını ileri sürer[709]. Yazara göre, yalnızca şeklen bir iç yönergenin varlığı da yeterli olmayıp, aynı zamanda iç yönerge asgari unsurları da haiz olmalıdır[710]. Aynı görüşte olan *SEYİS,* yetki devri sonunda ortaya çıkacak sorumluluğun devrine ilişkin sağladığı imkân dolayısıyla iç yönergenin, bir düzen ve ispat işlevi gördüğünü belirtir. İspat işlevi sayesinde iç yönerge, sorumluluğun devrini sağlayacak ve yönetim kurulunun sorumluluğunu sınırlayacaktır. Bu görüş uyarınca, iç yönerge olarak hazırlanacak metnin adının bir önemi olmayıp, içerik olarak bir organizasyon düzenlenmesi yapılması yeterlidir[711]. Hatta iç yönergenin ayrı bir metin olmadan, devre ilişkin verilen karar ile aynı yönetim kurulu kararında düzenlenmesi de mümkündür. Önemli olan yönetim kurulunun adı iç yönerge olmayabilecek bağımsız başka bir metin ile organizasyon yapısını ispat etmesidir. Başka bir deyişe, iç yönerge adlı metnin asgari unsurları taşımaması tek başına devri geçersiz saymayacaktır. Asgari unsurları ve organizasyon ve sorumluluğun kimlerde olduğunu belirten başka bir metin ile ispat mümkün kabul edilmelidir. Fakat iç yönerge olmaksızın yapılacak bir devir, her durumda, sorumluluğun devrine engel olacaktır. Bu halde TTK md. 367 uyarınca bir yetki devrinden söz edilemeyecektir[712].

Öte yandan, bir iç yönergenin varlığına rağmen, bu yönergenin yönetim kurulunun ilgili iç yönergeye dair atama yapma kararından sonra ortadan kaldırılmış olabileceği ihtimali üzerinde de durulmalıdır. Yönetimin devrinden sonra, mevcut iç yönergenin sonradan değiştirilmesi halinde, önceki devir kararı kendiliğinden sonlanacaktır. Zira devir kararı olan yönetim kurulu kararı, iç yönergeye dayanmaktadır. Dayanak olan iç yönergenin iptal edilmesi, görevlerin değiştirilmesi gibi mevcut görevlere uyumsuz hale geldiğinde, mevcut görevlilere ilişkin atama kararı, kendiliğinden sona erecektir[713].

709 **Doğan,** s. 270.
710 **Doğan,** s. 272.
711 İç yönergenin asgari unsurları bakımından aynı görüşte bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1282.
712 **Seyis,** s. 156 vd. ve 164 vd.
713 **Oran,** s. 125.

3. Yönetim Kurulu Kararı

a. Genel Olarak

TTK m. 375/1-a, b ve d bentleri gereğince üst düzeyde yönetim ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi, şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi, bunun yanında şube müdürleri hariç olmak üzere müdürler ve aynı işleve sahip kişilerin atanmaları ve görevden alınmaları, yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerindendir. Devre ilişkin karar yetkisi, esas sözleşme ile de genel kurula bırakılamaz[714]. Söz konusu yetkilerinden hareketle, şirkete üst düzey yönetici olarak CEO atamak isteyen yönetim kurulu, yönetim yetkilerinin devri hususunda tam yetkilidir. Esas sözleşmede devre izin verilmiş olması ve hazırlanacak iç yönerge kapsamında alacağı bir kararla yönetimi devredebilecektir. Bir iç yönergenin mevcudiyeti söz konusu olsa dahi, devir kararı olmadığı müddetçe yönetim devredilmiş sayılmayacaktır[715].

Yönetim kurulu, esas sözleşmede aksine hüküm olmadığı takdirde toplantıya katılan üyelerin çoğunluğuyla karar alacaktır (TTK md. 390). Yönetim kurulunun devrini yapabileceği yönetim yetkileri, daha çok stratejik olmayan operasyonel yönetime ilişkin olan görev ve yetkilerdir. Söz konusu yetkiler, şirketin günlük işleyişi ile alakalı olup; üst düzey nitelik taşımayan kararlardır[716]. Bu nitelikteki yetkilerin neler olduğu ise somut olaydaki şirkete göre değişkenlik gösterecektir[717].

Kararda, yönetimin kısmen veya tamamen devredildiği belirtilmelidir. Yönetim yetkisinin tümüyle devri, ticari işletmenin tümünün yönetimini içerirken; kısmi devir kararı, devredilebilir yetkilerin bir kısmının devridir. Kısmi devir halinde dahi, bir işlevin bütün halinde devri söz konusu olup; münferit bir işlem için yetki verilmesi kısmi devir anlamı taşımayacaktır[718].

---

714 **Oran,** s. 115; **Seyis,** s. 191; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 602; **Doğan,** s. 120; **Özatlan,** s. 109; **Çam,** s. 529; **Seyis,** s. 136; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1550; **Helvacı,** 2014, s. 123; **Tekinalp**, Yeni Anonim, Nr. 12-52; **Demirel,** s. 235.

715 **Oran,** s. 115; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1550; **Seyis,** s. 191 ve 192; **Akdağ Güney,** 2016, s. 87 ve 93; **Doğan,** s. 272; **Kalender,** s. 128.

716 **Turanboy,** s. 766.

717 **Oran,** s. 109 vd.

718 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-62; **Oran,** s. 98; **Seyis,** s. 99 vd.; **Yalçın Sırakaya**, s. 205.

Yönetim yetkisi iç ilişkiye yönelik olduğundan, yetkilerin kişiye veya konuya göre sınırlandırılması mümkündür[719]. Yetki devrine ilişkin kararda, iç yönergeye atıfta bulunulması ve iç yönergeye uygun olarak yönetim yetkisinin kimlere devredildiğinin açıkça yazılması gerekmektedir. Dolayısıyla kararda, yönetimin kısmen veya tamamen CEO sıfatıyla (X) kişiye devredildiği açıkça yazmalıdır[720]. İç yönergenin kabulü ile birlikte atama kararının yer almasına engel yoktur.

Yönetim yetkisinin devri ile temsil yetkisinin devri ayrı ayrı yapılması gerekse de bunun aynı yönetim kurulu kararında yapılmasına bir mâni bulunmaz[721]. Fakat elbette her iki yetki devrinin koşullarının ayrı ayrı sağlanıyor olması gerekir.

Devir kararı sonrası, kişinin görevi kabul etmesi gerekir. Uygulamada göreve atanan kişilerden, yazılı bir kabul beyanı alınmakta ise de kabul beyanı sözlü veya zımni de olabilecektir[722].

b. Kanuna, Esas Sözleşmeye ve İç Yönergeye Aykırı Devir Kararı ve Sonuçları

TTK md. 367 hükmü uyarınca yetki devri yapabilmek maksadıyla bir esas sözleşme hükmü ve iç yönergenin varlığı, yetki devrinin yapılabilmesi için yeterli değildir. Yetkinin devri için muhakkak yönetim kurulu kararı gerekir. TTK md. 367 hükmündeki tüm bu koşullar yerine getirilmesine rağmen yönetim kurulu kararı; kanuna, esas sözleşmeye veya iç yönerge düzenlemesine aykırı olabilir. Bu halde, yapılan yetki devrinin sıhhati üzerinde durulmalıdır. Önemle belirtmek gerekir ki, eldeki başlık üzerinde durulan mesele, bir esas sözleşme hükmünün ve iç yönergenin varlığına rağmen, yönetim kurulu kararının esas sözleşme hükmüne aykırı karar

719 **Bahtiyar,** 2020, s. 335; **Seyis,** s. 100.
Oysa temsil yetkisinin sınırlandırılmasına ve geçerliliğine ilişkin birçok düzenleme mevcuttur. Bkz. 3. Bölüm, § 13, II, E, 2 ve 3.

720 Yönetim yetkisinin devri kararı hakkında bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-62. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 604-605; **Özatlan,** s. 122 vd.; **Oran,** s. 116.

721 Aynı yönde **Kalender,** s. 141 vd.

722 **Oran,** s. 117 vd.; **Seyis,** s. 192.
Murahhasın görevi kabul beyanı sonrası şirketle arasında kurulacak ilişki bakımından ayrıca bkz. 2. Bölüm, § 9.

verilmesi halidir. Yoksa, söz konusu şartların yerine getirilmemesi halinde, zaten TTK md. 367 hükmü kapsamında bir devirden söz edilemeyecektir[723].

Yönetim yetkisine ilişkin devir kararının, kanuna aykırı olmaması gerekir. Özellikle yönetim yetkisinin devri kapsamında somut olarak TTK md. 375 hükmünde sayılan yönetim kurulunun devredilemez görevlerinin devrine ilişkin bir karar verilemeyecektir. Devir kararı içeriğinde aynı zamanda devredilebilir yetkiler de mevcut ise bu takdirde, TBK md. 27 hükmü uyarınca devir işlemi tamamen değil, kısmen geçerli sayılmalıdır[724].

Yönetimin devrine ilişkin karar, esas sözleşmeye aykırılık taşıyarak verilmişse, devir kararının hukukî akıbeti esas sözleşme hükmünün hangi nitelikte olduğuna bağlı olarak değişecektir. Aykırı karar verilen esas sözleşme hükmü, şayet TTK'da esas sözleşmede bulunması kabul edilen zorunlu hükümlerden ise buna aykırı kararlar batıl sayılmalıdır. Bununla birlikte esas sözleşme hükmüne her aykırılık, butlan olarak kabul edilmez. Zira butlan sonucunda karar, baştan itibaren hükümsüz olacağı ve buna bağlı işlemler de geçersiz olacağından, butlan sonucu istisnai bir niteliktedir. Dolayısıyla, her aykırılık için butlandan söz edilmesine imkân yoktur[725]. Örneğin, esas sözleşmede CEO olacak kişi için ihtiyari birtakım niteliklerin belirlenmiş ve iç yönergede buna uyulmamış olabilir. Ancak bu aykırılığın sonucunun butlan olarak kabul edilmesi, TTK md. 391 hükmünün ruhuna uygun düşmeyecektir. TTK hükümlerinde iptal edilebilirlik yaptırımının da sınırlı sayıda öngörüldüğü göz önüne alındığında, iptal edilebilirlik de söz konusu olmayacaktır[726]. Dolayısıyla,

---

723 Esas sözleşmede yetki devrinin mümkün olduğuna ilişkin hükmün yer almaması ve sonuçları için bkz. 3. Bölüm, § 13, I, D, 1, c.

724 **Kalender,** s. 237; **Oran,** s. 39; **Doğan,** s. 273.

725 **Yüce,** s. 96 vd.; **Karasu,** s. 70; **Kuru,** s. 393.
Başka bir görüşe göre, yönetim kurulu kararında birden fazla atama varsa, bunların hangilerinin iç yönergeye uygun olduğuna bakılmalıdır. İç yönergeye uygun olan devirler hukuka uygun kabul edilmeli iken, iç yönergeyi aşan kararın ilgili kısmı geçersiz kabul edilmelidir. Mahkemece geçersizlik tespiti yapılması kararı ise geçmişe etkili olarak kabul edilmelidir. Bkz **Oran,** s. 38-39.

726 İptal edilebilirlik yaptırımının sınırlı sayıda oluşundan ötürü, esas sözleşmeye aykırı yönetim kurulu kararları açısından iptal edilebilirlik yaptırımı, doktrinde uygulanabilir bulunmamaktadır. Esas sözleşmeye aykırı tüm yönetim kurulu kararlarının butlan yaptırımının uygulanması gerektiğine yönelik bkz. **Yüce,** s. 184. Bu nedenle aynı yazarca, yönetim kurulu kararlarının yokluk ve butlan derecesinde olmadığı haller bakımından, kanun koyucu tarafından iptal müessesinin daha fazla hukuka aykırılık için düzenlenmesi önerilmiştir. Böylelikle pay sahipleri ve diğer ilgilileri koruyacağı ileri sürülmektedir. Bkz. **Yüce,** s. 96 vd.

kanaatimizce devri yapan yönetim kurulunun esas sözleşmeye aykırı bu tür bir kararı sonucunda, özensizliğinin bir sonucu olarak ancak sorumluluğuna gidilebilecektir[727].

İkincil bir ihtimal olarak iç yönergeye aykırı bir yönetim kurul kararı üzerinde durulması gerekir. Yönetim yetkisine cevaz veren esas sözleşme hükmü uyarınca, usulüne uygun bir iç yönerge hazırlanmış ancak yönetim kurulunca iç yönergeye aykırı bir devir kararı verilmiş olabilir. Bu noktada iç yönergeye aykırı bir devir kararı alınması durumunda, devrin akıbeti konunun ayrı bir boyutunu teşkil eder. Yönetim kurulunun devre ilişkin kararının, iç yönergeye uygun olarak verilmesi gerekir. Örneğin, iç yönergede düzenlenen bir mevki söz konusu ise ilgili mevkiye getirilen kişiye, iç yönergede düzenlenen yetkilerden daha az veya fazlasının verilmesi, iç yönerge ile uyumsuzluk teşkil edecektir. Keza, iç yönergede düzenlenen pozisyonlar yerine, tanımlanmayan bir görev verilmesi de iç yönerge ile uyumsuzluk taşıyacaktır. Bu halde, devri TTK md. 367 ve 553 gereğince geçerli saymaya imkân yoktur[728]. İç yönergeye uyumsuz bir devir kararı, yalnızca devir yapılan mevkilere ilişkin olmak durumunda değildir. İç yönergede düzenlenen devir yapılacak kişiler bakımından birtakım nitelikler belirlenmişse, yetkilerin devredileceği kişilerin bu nitelikleri sağlamaması halinde de devir kararı geçersiz sayılmalıdır. Bu takdirde usulüne uygun yönetim yetkisinin devrinin sağladığı, sorumluluğun devri sonucu da gerçekleşmeyecektir. Söz konusu işlemi ise TTK md. 366/2 anlamında bir iş bölümü veya yetki paylaşımı olarak değerlendirmek mümkündür[729].

4. Devredilen Yetkilerin Devredilemez ve Vazgeçilemez Görev ve Yetkiler Olmaması

Anonim şirkette, yönetim yetkisinin devredilebilmesi için bunların öncelikle devredilebilir nitelikte olması gerekir. Görev, bir borcu ve yükümlülüğü; yetki ise hukuken yapabilirliği, karar alabilirliği ifade etmektedir[730].

---

727 Aynı yönde bkz. **Özatlan,** s. 127 vd.
Temsil yetkisinin devredileceği kişilerin niteliklerinin esas sözleşmede belirlenmesi halinde, buna aykırı verilen kararlar bakımından aynı görüşte bkz. **Kuru,** s. 393.
Yönetim yetkisi devredilen kişilere ait niteliklerin iç yönergeye uymaması halinde, devrin geçerli olmadığı yönünde bkz. **Doğan,** s. 274.

728 **Oran,** s. 116; **Seyis,** s. 194 ve 458 vd.; **Doğan,** s. 274; **Kalender,** s. 235.

729 **Seyis,** s. 458.

730 TTK md. 625 hükmü gerekçesinden.

TTK bakımından yönetim kuruluna ilişkin getirilen en büyük yeniliklerden biri; eTTK'dan farklı olarak yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerinin belirlenmiş olmasıdır. Bu haliyle, anonim şirketin bütün yönetim yetkilerinin bir üst kurul olarak genel kurula ait olduğu ve hatta ondan doğduğuna dair şüphe kalmamıştır. Zira TTK md. 375 hükmü ile genel kurulun istediği görev ve yetkileri dilediği zaman yönetim kurulundan geri alabileceği anlayışı bertaraf edilmiştir. Böylece genel kurulun her şeye kâdir olduğu ve bütün kararları alabilme yetisiyle donatıldığına ilişkin hâkimiyet teorisi TTK'da reddedilerek, güçler ayrılığı ilkesi benimsenmiştir[731].

TTK md. 375 hükmü çerçevesinde, yönetim kuruluna ait görev ve yetkiler vazgeçilemez[732] ve başkalarına devredilemez[733]. Bunlara ilişkin icra yetkisine sahip yegâne makam olan yönetim kurulu, yetkileri kurul olarak kullanmakla yükümlü olup, bu yetkileri kullanmaktan kaçınamaz[734]. Yönetim kurulunun bu şekilde devredilemez görev ve yetkilerinin açıkça sayılmış olması, yönetim kurulunun yerini sağlamlaştırmıştır. Böylece yönetim kurulu, görev ve yetkilerinin sınırlarını kesin olarak ve daha iyi bilirken, mutlaka yerine getirilecek görev ve yetkilerinin de farkında olacaktır.

TTK md. 375 hükmü, yönetim kurulunun yetkilerini sayarken, genel kurulun yetkilerini kısıtlamıştır. Bu sayede, iki organ arasında doğabilecek muhtemel yetki çatışmaları ve genel kurulun yönetim kuruluna olabilecek müdahalesinin yolu kapatılmıştır[735]. Özellikle genel kurulda çoğunluğu temsil eden pay sahiplerinin, azlığın oyuna karşılık yönetimi dolaylı olarak ele geçirme ihtimali ortadan kaldırılmıştır[736]. Yönetim kurulu veya genel kurulca aksi yönde verilecek kararlar, batıl addedilmelidir[737] (TTK md. 391/1-d). Bu sebeple genel kurulun yönetim

---

731 TTK md. 375 hükmü gerekçesinden.

732 Kanun koyucu, sayılan görev ve yetkilerin devredilemeyeceği gibi vazgeçilemeyeceğini de belirterek devredilemez olduğunu daha da sağlamlaştırmak istemiştir. Ancak çalışmada kullanım kolaylığı bakımından "devredilemez" ifadesi kullanılmakla yetinilecektir. Devredilemez ve vazgeçilemez kavramlarına yönelik ayrıca bkz. **Seyis,** s. 198- 200; **Kalender,** s. 105 vd.

733 **Oran,** s. 109; **Doğan,** s. 171 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 538 vd.; **Kalender,** s. 102 vd.; **Kayıhan,** 2024, s. 210; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 394 vd.; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-37; **Koç,** s. 90 vd.; **Özatlan,** s. 131; **Seyis,** s. 195 vd.; **Üçışık/ Çelik,** s. 397.

734 TTK md. 375 gerekçesinden.

735 **Oran,** s. 72.

736 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 538.

737 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 602 vd.; **Seyis,** s. 197; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1522 vd.; **Özatlan,** s. 180.

kurulunun sahip olduğu devredilmez görev ve yetkileri olduğundan bahisle, üyelerin seçimini daha dikkatli yapacağı düşünülebilecektir.

Öte yandan, devredilmez görev ve yetkilerin varlığı, yönetim kurulunun bu görev ve yetkileri devrederek sorumsuzlaşmasını ve yönetim kurulun işlevsiz hale gelmesini engeller[738]. Yönetim kurulu, yönetim yetkilerinin tümünü devretse dahi, TTK md. 375 hükmünde sayılanların devrinin engellenmesiyle yönetim kurulu, şirketin üst yönetim ve gözetimini gerçekleştirmeye devam edecektir. Bu açıdan yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerinin belirlenmesi aynı zamanda kurumsal yönetim anlayışına da uygundur. Zira genel kurulun yönetim kuruluna ait görev ve yetkileri kendi üzerine alma imkânının ortadan kaldırılması, hesap verilebilirlik açısından yöneticilerin görev ve sorumluluklarının netleşmesini sağlayacaktır[739].

Yönetim kurulu kendi alacağı bir karar ile anılan yetkileri, kurulacak kurullara ve komitelere devredemez. Ancak bu görevleri devredememekle birlikte kuracağı komite ve komisyonlardan yararlanabilir. Ayrıca şirketin ihtiyacı ve yönetim kurulu üyelerinin uzmanlıklarına göre kendi içinde dağıtabilir. Yönetim kurulu içinde yapılacak görev dağılımı, geçerli bir yetki devrinin konusu olamayacağından, TTK md. 553/2 kapsamında sorumluluğun devri bakımından bir etkisi olmayacaktır. Öte yandan olası bir sorumluk davası sonrası, hükmedilen tazminatın iç ilişkide bölüştürülmesinde bir etki doğurabilecektir[740]. Yönetim kurulunca bu yetkilerin devrine ilişkin bir karar alması ve bunu genel kurulun onaylaması durumunda dahi, yönetim kurulunun devredilmez görevlerinden ötürü sorumluluğu ortadan kalkmayacaktır[741].

Anonim şirketin organsal yapısına aykırı kararların batıl olduğu yönünde ayrıca bkz. **Bahtiyar,** 2024, **s.** 193; **Yüce,** s. 140 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 408, Nr. 97; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 520 vd.

738 Hükümdeki temel amaç, özellikle halka açık anonim şirketler gibi büyük ortaklıklarda, fiilîyatta sıkça görüldüğü üzere, yönetim işlerini devrederek, yönetim kurulunu, senede sadece birkaç defa toplanan ve yönetim kurulu üyeliğini bir yan iş olarak yapan kimselerden oluşan bir kurul olmaktan çıkarmak ve ona hareketlilik kazandırmaktır. Mehaz İBK Art. 716b hükmüne ilişkin aynı yönde açıklamalar için bkz. **Yanlı,** 1997, **s**. 265.

739 **Eminoğlu,** 2014, s. 216; **Kalender,** s. 106.

740 **Oran,** s. 74; **Kalender,** s. 104 vd.

741 **Özatlan,** s. 181 vd.; **Seyis,** s. 197 vd.

Yönetim kuruluna ait olduğu kabul edilen devredilemeyecek görev ve yetkilerin birçoğu TTK md. 375 hükmünde sayılmakla birlikte[742], TTK'nın diğer hükümlerinde dağınık olarak, yönetim kurulunun birtakım devredilemez görev ve yetkileri daha bulunmaktadır[743]. Ancak devredilemez yetkiler arasındaki sınırların tespiti çoğu zaman zor olduğundan, yetki alanının duruma göre dar yorumlanması gerekir[744].

Diğer yandan, TTK md. 375 hükmünde sayılmamasından bahisle, yönetim kuruluna has olduğunda tereddüt olmayan, anonim şirketin yönetim ve temsil yetkilerinin devredilmesi halinde yönetim kurulunun işlevsiz bırakılabileceği düşünülebilecektir. Bu mesele, kanun koyucu tarafından, TTK md. 374 hükmünün gerekçesinde ele alınırken, hukukun sürekli gelişiminin sağlanması amacıyla meselenin doktrin ve mahkeme kararlarına bırakıldığı ifade edilmiştir.

Gerekçede bahsi geçen sorunlardan ilki, genel kurulun niteliğiyle hiç bağdaşmayan, aksine yönetim kavramının kapsamında bulunduğundan şüphe edilmeyen konuların, örneğin, olağan konulara ilişkin sözleşmelerin bağıtlanmasının

---

742 TTK md. 375 lafzına bakıldığında, hükmün örnekseme yoluyla değil, sınırlı olarak sayıldığı izlenimi vardır. Keza, hükmün gerekçesinde de düzenlemede yer alan hususların, örnek kabilinde sayıldığına yönelik bir ibare yoktur. Limited şirket müdürlerinin devredilmez görev ve yetkilerini düzenleyen md. 625 hükmü incelendiğinde de aynı ifade ile devredilemeyecek görev ve yetkilerin sayıldığı görülmektedir. Ancak md. 625 hükmün gerekçesinde iki hükmün uyumlu olduğu ifade edilirken, md. 625 hükmündeki devredilmez görev ve yetkilerin "sınırlı sayı olarak (numerus clausus)" sayıldığı açıkça belirtilmiştir. Bahsi geçen tüm gerekçelere rağmen, TTK' nın diğer hükümlerinde niteliği ve kapsamı gereği yönetim kuruluna ait olup devredilemeyecek görev ve yetkilerin var olduğu görülmektedir. Bu nedenle, TTK md. 375 hükmünde geçen devredilemeyecek görev ve yetkilerin lafza uygun olarak sınırlı sayıda olduğunu söylemek mümkün değildir.
Yönetim kurulunun devredilmez görev ve yetkilerinin md. 375 hükmünde sayılanlarla sınırlı olmadığı yönünde ayrıca bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-37; **Helvacı,** 2014, s. 128; **Doğan,** s. 173; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 540; **Koç,** s. 91; **Demirel,** s. 222; **Ararat/Eroğlu,** s. 114; **Kayıhan,** 2024, s. 211 vd.; **Özatlan,** s. 131; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1283, dn. 864; **Oran,** s. 70; **Karslıoğlu,** s. 38; **Mağden Çamlı,** s. 198 vd.; **Kayıhan,** 2011, s. 64; **Bahtiyar,** 2020, s. 337; **Çam,** s. 532-533; **Seyis,** s. 197 vd. ve 202; **Gürbüz Usluel,** s. 363 vd.; **Karasu,** s. 152; **Kalender,** s. 51 ve 104; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-37; **Eriş,** s. 2007; **Üçışık/ Çelik,** s. 397; **Şener,** s. 373.

743 Md. 375 hükmündeki devredilemez görev ve yetkilerin sınırlı sayıda olmadığı görüşüne paralel olarak *DOĞAN*, md. 375 hükmünde olmayan yeni görev ve yetkilerin, esas sözleşme ile yönetim kuruluna ihdas edilebileceğini savunmuştur. Bkz. **Doğan,** s. 173; aynı yönde **Seyis,** s. 203; **Koç,** s. 91. Bu görüşe göre örneğin, esas sözleşme hazırlama yetkisine sahip genel kurul, esas sözleşmede yönetim yetkisinin devrine izin vermezse, genel kurulun pratikte yönetim kuruluna devredilemez yetki düzenlediği söylenebilir. Bkz. **Oran,** s. 72. Fakat ihdas edilecek yeni görev ve yetkiler, yine genel kurul kararı ile yapılacak bir esas sözleşme değişikliği ile geri alınabilecektir. Bu yönüyle TTK md. 375 hükmü niteliğinde devredilemez yeni görev ve yetkilerin ihdas edilebileceğinin kabulü kanaatimizce mümkün değildir.

744 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1283, dn. 864; **Seyis,** dn. 333, s. 202 vd.

esas sözleşme ile genel kurula bırakılıp bırakılamayacağıdır. İkincisi, yönetim kurulunun ve devredilmişse yönetimin kararlarının genel kurulun onayına bağlanıp bağlanamayacağıdır. Üçüncüsü ise yönetim kurulunun sorumluluktan kaçınmak amacıyla kararlarını genel kurulun onayına sunup sunamayacağıdır.

İlk olarak, işlevler ayrılığı sonucu, genel kurul, esas sözleşme ile kanuni olarak düzenlenen organsal iş bölümüne aykırı şekilde kendisini yetkilendiremeyecektir[745]. Tam tersi olarak, yönetim kurulu da genel kurulun yetkilerini üstlenemeyecektir[746].

İkinci olarak, yönetim kurulunun TTK md. 375 hükmü ile yetkisi kapsamına giren bir konuda, genel kurulun görüşüne başvurulması halinde, buna *"danışmasal oylama"* denilir. Dolayısıyla karar, genel kurulun oylamasına sunulsa ve onaylansa dahi, yönetim kurulunun sorumluluğu devam edecektir[747].

Son olarak şirket açısından önemli kararlar açısından genel kurulun görüşü alındığı ihtimalinde de yürütme organı olarak yönetim kurulunun sorumluluğu devam edecektir. Aksinin kabulü, yönetim kurulunun kararlarını genel kurula onaylatarak sorumluluktan kaçabilmesini sağlayacaktır. Görüş alınan konuda, genel kurulca onay verilmediğinde, dolaylı olarak yetkilerin devredildiği sonucu doğacaktır[748].Hâlbuki yetki kimde ise sorumluluk da ona ait olmalıdır[749].

Görüldüğü üzere, TTK md. 374 hükmünün gerekçesinde, doktrine ve mahkeme kararlarına bırakılan sorular, esasında doktrinde aksine fikir ortaya çıkabilecek konular değildir. Buna rağmen, hukukun gelişmesine katkısı olmayacak bu konularda kanun boşluğu bırakılmasının ve anılan gerekçenin, kanun koyucunun gözetmesi gereken hukuk güvenliği ilkesine aykırı olduğunda tereddüt yoktur[750].

---

745 **Çam,** s. 520; **Eroğlu/Demir,** s. 85. **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 522b; **Oran,** s. 69.

746 **Eroğlu/Demir,** s. 85; **Çam,** s. 521; **Biçer/Hamamcıoğlu,** s. 46-47; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 11-08.

747 **Yanlı,** 2013, s. 439 vd., **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 13-12; **Yalçın Sırakaya**, s. 205; **Oran,** s. 69 ve 73; **Çam,** s. 520; **Gürbüz Usluel,** s. 365; **Seyis,** s. 61 vd. ve 198. Mehaza ilişkin aynı yönde bkz. **Yanlı,** 1997, s. 273; **Oran,** s. 69.

748 **Eroğlu/Demir,** s. 87.

749 **Biçer/Hamamcıoğlu,** s. 38; **Doğan,** s. 21 vd.; **Eroğlu/Demir,** s. 87-88; **Oran,** s. 73.

750 **Kendigelen, Abuzer:** Türk Ticaret Kanunu Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler, Güncellenmiş 2. Basıdan 3. Tıpkı Baskı, İstanbul 2016, s. 266.

a. TTK md. 375 Hükmünde Sayılan Devredilemez Görev ve Yetkiler

i. Üst Düzeyde Yönetim

Yönetim kurulunun devredilemez nitelikteki ilk görev ve yetkisi, TTK md. 375/1-a hükmünde *"Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi"* olarak düzenlenmiştir.

Doktrinde, *"üst düzeyde yönetim"* olarak anılan bu görev, yönetim kurulunun münhasır yetkileri arasında en önemlisi olarak nitelendirilmektedir. Zira üst yönetim kavramı, çok geniş kapsamlı olup; kanunda sayılan diğer devredilemez görevlerin çoğunun kaynağının üst düzeyde yönetim görevi olduğu ve diğer görevlerin aslında üst yönetim yetkisinin somut örneğini teşkil etmektedir[751].

Yönetim kuruluna üst yönetim görevi verilmesi ile kurulun asli görevinin şirketin günlük işlerini yapmak olmadığı, aksine yönetecek uzman ve profesyonellerin seçilmesi ve bu kişilerin üst yönetim çerçevesi kapsamında gözetilmesi olduğu anlaşılır[752]. Dolayısıyla kurumsal ilkelerde yer alan profesyonel yönetim kurulu anlayışı, halka açık olup olmadığı ayrımı yapılmaksızın, temelde tüm şirketler için benimsenmiştir[753]. Yönetim kurulu, CEO'ya şirketin üst düzeyde yönetim görevini devredemeyecektir. CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması halinde dahi, şirketin üst düzeyde yönetimi ile alakalı tüm görevler, yönetim kurulunun görevi kalmaya devam edecektir.

Üst düzey yönetim, yönetim kurulunun şirketin hukukî, yapısal ve stratejik çerçevesinin esas sözleşmede belirlenen amaç doğrultusunda belirlenmesi anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle şirketin operasyonel yönetimidir[754]. Hukukî çerçevenin belirlenmesi, şirketin faaliyette bulunması için gerekli prensiplerin tespit edilmesini ve kuralların konulmasını ifade eder[755]. Yapısal çerçevenin belirlenmesi

---

751 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 541; **Oran,** s. 75; **Seyis,** s. 204; **Doğan,** s. 175. Mehaz hükme ilişkin aynı yönde bkz. **Yanlı,** 1997, s. 266.

752 Üst düzeyde yönetim, günlük (day to day) yönetim olmayıp, şirketi ana amacına başarı ile ulaştıran stratejik plan içerisinde; planlama, finansman, üretim veya hizmet sunumunun bir arada uyumla kullanılmasını sağlayıcı yönetim ve buna ilişkin politikaların belirlenmesidir. Bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-38.

753 **Soykan,** 2010, s. 2377 vd.; **Kandemir,** s. 437.

754 **Doğan,** s. 176; **Seyis,** s. 205; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1438.

755 **Doğan,** s. 176, dn. 490; **Seyis,** s. 205.

yetkisinin kapsamına, özellikle üst düzey yönetimin belirlenmesi, finans sisteminin oluşturulması görev ve yetkisi girmektedir[756]. Stratejik çerçevenin belirlenmesi yetkisi son derece kritik olup; yetkinin kapsamı ise geniştir. Yetki kapsamına özellikle şirketin rekabet gücü elde etmesi ve bu gücünün arttırılması amacıyla şirketin başarı potansiyelinin yapılandırılması, korunması ve kullanılmasına yönelik görev ve yetkiler girmektedir[757]. Şirketin stratejisini belirlemek ve uygulanmasını izlemek yönetim kurulunun en önemli yetkilerinden biridir[758]. Bunların yerine getirilmemesi halinde ana amacı kâr elde etmek olan şirketi bundan uzaklaştırırken, birçok sorunu da beraberinde getirebilecektir. Dolayısıyla üst yönetimin ne olduğu ve üst düzeyde yönetim ile bu çerçevenin içinin nasıl doldurulacağı daha çok işletme bilimiyle ilgili bir sorundur[759].

Üst düzeyde yönetim kavramı genel olarak, işletme politikaları ve hedeflerin belirlenmesi; bu hedefe ulaşmak için gerekli araçların ve kaynakların seçimi; hedef ve araçlar arasında denge kurmak amacıyla devamlı çaba sarf edilmesidir. Bu araçların nasıl kullanılması gerektiği ve hedefe nasıl ulaşılacağı hususunda şirket yöneticilerine temel nitelikte talimatlar verilmesi üst düzeyde yönetim kavramını içindedir. Ayrıca olayların kontrolden çıkması halinde, müdahaleye hazır olunmasıdır[760]. Kanun koyucunun ifadesiyle, şirketin üst düzeyde yönetimi ile kastedilen, genel işletme politikası başta olmak üzere, yatırım, finansman, temettü gibi politikaların hedeflerinin karara bağlanmasıdır. Belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışırken ise bütçe uygulamasının kontrolü ve stratejilerin tespitidir[761].

Tüm hususlar ele alındığında üst düzey yönetim yetkisi; kısaca, planlama, karar alma, düzenleme ve gözetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilecektir[762]. Üst düzey yönetim kapsamında ele alınan konular, uzun vadeli bir

---

756 **Doğan,** s. 176, dn. 491; **Seyis,** s. 205.

757 **Doğan,** s. 176, dn. 492; **Seyis,** s. 205.

758 Tekli organizasyon modelini benimseyenlerin çoğunda bu yetki, alt yöneticiler düzeyine devredilemez ve kurulun tamamı tarafından kullanılması gerekir. Bkz. **Davies/ Hopt,** s. 314.

759 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 542.

760 **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 396, Nr. 61; **Seyis,** s. 205; **Akdağ Güney,** 2016, s. 148, **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1438 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 541. Benzer yönde bkz. **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-38; **Demirel,** s. 225 vd.; **Cenkci,** s. 102; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 564.

761 TTK md. 375/1-a hükmü gerekçesi.

762 **Doğan,** s. 177; **Seyis,** s. 205 vd. ve dn. 341.

bakış ile şirketin satın alma politikaları, personellere ilişkin temel ilkeler, kamuoyuna karşı şirketin imajı, dış ilişkiler ve sosyal medya görünüşü gibi hususlardır[763].

Yönetim kurulu üst düzey yönetime ilişkin görevi gereği, orta ve uzun vadede şirketin hangi alanlarda faaliyet gösterileceğini belirlemelidir. Yönetim kurulu, aynı zamanda şirketin temel amaçlarını ortaya koyarak, piyasada yer alacağı pozisyonu belirlemeli ve zayıf noktalarının ayırdında olmalıdır. Bu bağlamda şirket stratejisi, kural olarak geniş bir zamana yayılmış bakış ile üst düzeyde yönetimin uygulanmasına ilişkin kararların alınmasıdır[764]. Örneğin, yeni bir faaliyet alanında işletme açılması, büyük işletme kompleksinin açılması veya kapatılması, başka şirketlerle birleşme görüşmelerine başlanılması veya başka şirketin paylarının iktisabı ya da önemli yatırımların yapılması hakkında karar alınması bu kapsamdadır. İlaveten, şirketin ücret politikası, rakiplere karşı uygulanacak davranış şekli, personel politikasına ilişkin genel ilkeler, kamuoyuna karşı şirketin imajı da üst düzeyde yönetim kavramına dahildir[765].

Şirket stratejisini bu şekilde belirledikten sonra, bu stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli araç ve kaynakları tespit etmeli ve şirket çalışanlarını şirketin amacına ulaşmasına yönelik çalışmaları için onları teşvik etmelidir. Bu suretle yönetim kurulu, şirket stratejilerini destekler nitelikte bir şirket geleneği oluşturmalıdır[766]. Üst düzey yönetimin kapsamına ayrıca yönetim kurulunun gelişen olaylar karşısındaki ani müdahale yeteneği ve şirketin finansal dengesinin sağlanması konusunda göstermesi gereken özen de girmektedir. Yönetim kurulu, bu görevleri yerine getirirken, gerçekleşen aksaklıkları ve yeni gelişmeleri dikkate alarak hedefleri ve hedeflere ulaşmak için kullanılan araçları zamanında ve etkin bir şekilde revize etmelidir. Üst düzey yönetim kapsamında olan bir konu da önemli yatırım kararlarının alınması olup; bu husus yönetim kurulunun finansal sorumluluğuna dâhildir[767].

Yönetim kurulunun üst düzey yönetim konusunda stratejik bir fonksiyonu da şirket içindeki, faaliyet konusunun yer aldığı pazardaki ve finansal alanlardaki kriz

763 Benzer örnekler için bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1439.
764 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1438.
765 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1439; aynı yönde **Seyis,** s. 206 vd.
766 **Doğan,** s. 177; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1438 vd.; **Özatlan,** s. 62.
767 **Doğan,** s. 177; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1438; **Seyis,** s. 205 vd.; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-38.

durumlarında, riski zamanında görebilmek ve mevcut durumu yeniden gözden geçirmektir. Bu amaçla, sözü edilen hususları değerlendirmek, gereği gibi takibi ve denetimi için bir iç kontrol sistemi kurmalıdır[768].

Üst düzeyde yönetim görevi, yönetim kurulunun her işi bizzat yapması anlamına gelmez. Bu noktada mühim olan, üst düzey yönetim kapsamında kabul edilen konular hakkında nihai karar merciin yönetim kurulu oluşudur[769]. Devredilmez bu görevin niteliği sadece *"üst düzeyde yönetim"* dir. Üst düzey nitelik taşımayan, şirketin günlük ve yönetim kurulunca belirlenen temel ticari politikaların belirlediği hedeflere ulaşılmasına yönelik yönetimin devri mümkündür[770]. Diğer bir ifadeyle gündelik yönetim, yönetim kurulunun öncelikli görevi olmayacaktır[771]. TTK md. 367 hükmü ile CEO'ya yapılacak yönetim yetkisinin devri de üst düzey nitelik taşımayacaktır. KYİ 4.1.1.no.lu ilkede de yönetim kurulunun, alacağı stratejik kararlarla, akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin özellikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek şirketi idare ve temsil edeceği ifade edilerek, bu hususa işaret edilmektedir. Yönetim kurulunun esas görevi, şirketin stratejik hedeflerini tanımlamak, şirketin ihtiyaç duyacağı işgücü ile finansal kaynaklarını belirlemek ve yönetimin performansını denetlemektir (KYİ 4.1.2. no.lu ilke).

Bağlı şirketlerde, üst düzeyde yönetim yetkisinin kime ait olduğu ise özellik göstermektedir. Buradaki özellik, bağlı şirketlerin yönetim kurullarının mı yoksa ana şirketin yönetim kurulunun mu üst düzeyde yönetim yetkisini haiz olduğudur. Hükmün gerekçesine göre bağlı şirketin üst yönetimi, hâkim şirketin ve tepe şirketin üst yönetimi ile uyumlu olmalıdır. Anılan ilke, şirketler topluluğunun kanun tarafından tanınan gerçeğidir. Diğer bir ifadeyle, hâkim ve özellikle tepe şirketin üst yönetimi, bağlı şirketleri de kapsar ve bağlar. Ancak bu sınırlamalara rağmen, bağlı şirketlerde de üst yönetim devredilemez[772].

---

768 **Seyis,** s. 207; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 561.

769 **Seyis,** s. 211.

770 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 541; **Oran,** s. 76; **Demirel,** s. 226; **Seyis,** dn. 339, s. 205; **Koç,** s. 94; **Kalender,** s. 109.

771 **Oran,** s. 76; **Soykan,** 2010, s. 2377; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-38.

772 Eldeki hüküm, md. 195 devamı madde hükümleri ile birlikte değerlendirilmeli, değerlendirmede md. 202-204 hükümleri de dikkate alınmalıdır. Bkz TTK md. 375 hükmü gerekçesi.

Hükmün içinde aynı zamanda *"...ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi"* ifadesi yer almaktadır. Politikalara ve hedeflere ulaşılmasına ilişkin kararlar ve stratejilerin uygulanması ile ilgili en önemli araçlardan olan talimatlar, yönetim kurulu tarafından verilebilir. Talimatlar, sözlü veya yazılı olabileceği gibi bir iç yönetmelik, sirküler veya genelge ile de şekillenebilir. Talimatlar, şirket yönetimini bağlayıcı niteliktedirler[773]. Talimatların, kanunun öngördüğü amaca ulaşması için sadece genel ve soyut nitelikte olmaları kimi zaman üst düzey yönetim görevinin layıkıyla yapılmadığı sonucunu doğurabilir. Bu sebeple, verilecek talimatların somut olaya uygun olması gerekir[774]. Üst düzey yönetim görevi kapsamında verilecek talimatlar, kural olarak yönetim kurulunun kurul olarak vermesi gereken kararlardandır. Bununla birlikte, gecikmesinde sakınca olan hallerde tek bir üyenin veya komitelerin de münferiden talimat verebileceği kabul edilmelidir[775]. Talimatların yönetim yetkisi devredilen kişilere verilip verilemeyeceği, verilecekse talimatların kapsam ve içeriği ise sorumluluk hukukuyla yakından ilgilidir[776]. Bununla birlikte, yönetim kurulu, şirketin her kademesini takip etmek ve talimat vermek zorunda olmayıp[777], burada kastedilen üst düzeyde yönetim kapsamında görevli kişilere verilen talimatlardır. CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması halinde dahi, görev kurul olarak ifa edildiğinden, yönetim kurulunun CEO'ya üst düzeyde yönetimle ilgili talimat verme görevi devam edecektir.

ii. Yönetim Teşkilatının Belirlenmesi

Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkisinin ikincisi, TTK md. 375/1-b hükmünde *"Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi"*[778] olarak düzenlenmiştir.

Şirket hedeflerine ulaşmanın anahtarı, iyi bir yönetim teşkilatı organizasyonudur[779]. Yönetim kurulu bu kapsamda yönetim yetkilerini devretmese

---

773 **Doğan,** s. 178; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 397, Nr. 63; **Seyis,** s. 207 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1439; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 542; **Seyis,** s. 210; **Oran,** s. 76 vd.
Talimatların zımnen de verilebileceği yönünde bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 542, **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1441; **Seyis,** s. 210.

774 **Seyis,** dn. 348, s. 208; **Kalender,** s. 109.

775 **Seyis,** s. 208.

776 Bkz. 4. Bölüm, § 16, II, B.

777 **Seyis,** s. 210.

778 Mehaz İBK Art. 716a/1-(2) hükmü değerlendirildiğinde bu görevin *"yönetim organizasyonunun belirlenmesi"* olarak ifade edilmesi gerektiği yönünde bkz. **Seyis,** s. 212 vd.

779 **Doğan,** s. 179 vd.; **Özatlan,** s. 257 vd.; **Koç,** s. 95; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 545.

dahi, şirket yönetimini organize etmek amacıyla bir teşkilat (örgüt) şeması çıkartmakla yükümlüdür. Dolayısıyla iç yönergeden farklı olarak, yönetim yetkisi devredilmediğinde de yönetim teşkilatını belirlenmek zorundadır[780].

Yönetim kurulu, devredilmez nitelikteki görev ve yetkisi olan yönetim teşkilatını belirlerken, yönetimde yer alan herkesin altlık-üstlük ilişkilerini, görev tanımlarını, bölümleri ve aralarındaki ilişkileri gösterir. Anonim şirkette yönetim teşkilatının belirlenmesi, yönetim kurulunun üst düzey yönetim yetkisi ile ayrılmaz bir şekilde bağlıdır. Zira şirketin amacına ulaşması için yönetim kurulunun, yönetimi iyi organize etmesi, yönetim teşkilatını ve hiyerarşik yapıyı, şirketin ihtiyaçlarını dikkate alarak belirlemesi gerekir. Yönetim teşkilatı, özü itibariyle iç yönergedeki gibi şirketin yönetimini düzenler, bunun için gerekli olan görevleri tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı olduğunu ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Şayet yetkiler devredilecek ise bu kapsamda şirket yönetiminde faaliyet gösterecek birimler tespit edilmeli, paylaşılacak ve devredilecek yetkiler belirlenmelidir. Ayrıca yetkilerin kimlerle paylaşılacağı ve kimlere devredileceği ve yönetim kurulunun periyodik olarak veya gerektiğinde nasıl bilgilendirileceği konusunda bir düzenleme yapması gerekmektedir[781].

Yönetim yetkileri devredilirken iç yönerge hazırladığında, mevcut teşkilat şeması iç yönergenin içine aktarılabilecektir. Şayet halihazırda bir teşkilat şeması yoksa, iç yönerge hazırlanırken yapılacak olan şema da bu işlevi yerine getirecektir[782]. Teşkilat şeması hazırlama yetkisi, yönetim teşkilatının belirlenmesi yetkisi kapsamında yer alan yönetim kurulunun münhasır yetkisidir. Dolayısıyla CEO ataması yapıldıktan sonra dahi, bu görevler kurulun uhdesinde kalmaya devam edecektir.

Şirketin ekonomik büyüklüğü ile orantılı ve büyümeye paralel şekilde şirket organizasyon yapısının belirlenmesi gereği, süreklilik arz eden bir faaliyettir. Şirketin ihtiyacı olan gelişmelere ayak uydurmak ve ona göre organizasyonu şekillendirmek, aynı zamanda özen yükümlülüğünün bir sonucudur. Dolayısıyla organizasyonun, sürekli olarak değişen koşullara uygun hale getirilmesi yükümlülüğü, yönetim

780 **Oran,** s. 78 vd.; **Seyis,** s. 217; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1441.

781 **Doğan,** s. 180; **Cenkci,** s. 105; **Seyis,** s. 214; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1442; **Kalender,** s. 110 vd.; **Oran,** s. 78 vd. Mehaz hükme ilişkin aynı yönde bkz. **Yanlı,** 1997, **s**. 266.

782 **Seyis,** s. 216; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1442; **Kalender,** s. 111.

kurulunun sözü edilen görevinin bir parçasını oluşturmaktadır[783]. Başka bir ifadeyle teşkilatın belirlenmesi, sadece şemanın hazırlanmasını değil; gerektiğinde yenilenmesi ve değiştirilmesini de içerir[784]. Özellikle piyasa durumu analiz edilerek, güncel rekabet piyasasına göre şirkette yeni bir birim açılması, mevcut olanın kapatılması veya bunlara yeni görev ve sorumlulukların eklenmesi, yönetim teşkilatı kapsamında sürekli olarak değerlendirilmelidir.

Özellikle büyük sermayeli anonim şirketlerde, şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi, şirketin amacına ulaşması bakımından ayrı bir önem taşımaktadır. Zira şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi görevi, etkin bir üst gözetim organizasyonu kurmanın bir parçası olup; üst gözetim görevi ile doğrudan bağlantılıdır[785]. Bu nedenle, yönetim kurulunun en ince ayrıntısına kadar üzerinde çalışması gereken bir meseledir. Aksi halde, yaşanabilecek aksaklıklar veya koordinasyonsuzluklar zincirleme bir etki ile şirkete zarar verebilir[786].

Yönetim teşkilatında en tepeden en aşağıya teşkilatın tamamına yer verilmesi mümkündür. Fakat özellikle yönetimin devredildiği durumlarda, böyle bir yükümlülük bulunmadığı gibi, bunun yapılması amaca da uygun değildir. Günlük işler dahil olmak üzere şirketteki tüm işlemlerin özellikle büyük organizasyon yapısına sahip şirketler bakımından imkânı yoktur. Bu gibi hallerde, TTK md. 375 hükmü gerekçesinden yönetim kurulunun hemen altında yer alan ve yetkiyi devralan yönetime ilişkin teşkilatın belirlenmesiyle yetinilebilir. Daha alttaki teşkilatın ise yetkinin devredildiği yönetim tarafından belirlenmesi daha isabetli olacaktır. Zira yetki devri, yönetime bağlı teşkilatı belirleme yetkisini de içermektedir. Şu hâlde şemada yer almayan ayrıntıyı, diğer yetkililer belirleyebilecektir[787].

Yönetim kurulunun öncelikle belirlemesi gereken, bizzat yönetim kuruluna doğrudan bağlı olan şirket yönetiminde görevli olan kişiler ve müdürlerdir. Böylelikle aşağıya doğru hiyerarşinin oluşturulmasıyla, yönetim kurulu, yönetimin bir bütün

---

783 **Oran,** s. 78 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 149.

784 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1445; **Doğan,** s. 183, **Kalender,** s. 111. Mehaz hükme ilişkin aynı yönde bkz. **Yanlı,** 1997, **s.** 266.

785 **Özatlan,** s. 256 vd.; **Seyis,** s. 213; **Karasu,** s. 209.

786 **Özatlan,** s. 257. Operasyonel teşkilatın iyi belirlenmediği durumda, güçlü liderliğin ve dâhiyane stratejilerin bir önemi olmadığı ifade edilir. Bkz. **Oran,** s. 77.

787 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 545; **Oran,** s. 77; **Seyis,** s. 215; **Doğan,** s. 182 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1442.

halinde işleyişini görebilecektir. Politikaların ve stratejilerin gerçekleştirilmesinde görevlilerin rolünü değerlendirmesi; insan kaynaklarının kullanılmasını izlemesi, komite ve komisyonlar kurularak iş bölümünün belirlenmesi de amaçlar arasındadır[788]. Şema, sistemin işleyişindeki aksaklıkların ve aksayan yerin belirlenmesine yardımcı olurken, şirket yönetiminin, daha verimli ve sağlıklı çalışmasına imkân verir. Şemada bulunması gereken asgari unsurlardan bir diğeri ise raporlama sisteminin ortaya konulması olacaktır[789].

Yönetim teşkilatının belirlenmesinde şekil koşulu öngörülmemiştir. Yönetim teşkilatının, konuyla ilgili bütün hususları içeren bir dokümanla belirlenmesi başta ispat sorunu olmak üzere birçok açıdan tavsiye edilir. Zira devredilmez nitelikte bir görev olduğundan ve yönetim kurulu kararına dayalı yapılacağından yazılı olması gerekir[790]. Buna karşın şifaen, şirket içi uygulama ile günlük verilen kararlarla da yönetim teşkilatının belirlenebileceğini kabul eden yazarlar mevcuttur[791].

iii. Muhasebe, Finans Denetimi ve Finansal Planlama Düzeninin Kurulması

Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkisinin üçüncüsü, TTK md. 375/1-c hükmünde *"Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması"* olarak düzenlenmiştir. Bu görev ve yetki, finansal konuların ve sorumluluğun şirketin üst düzey yönetim ve üst gözetimin gerçekleştirilmesi bakımından önemli bir rol oynamaktadır. Zira işletmesel kararların yerindeliği denetimi, çoğu zaman şirketin mali tablolarına bakılarak gerçekleştirilecektir. Mali tabloları ortaya çıkaracak olan ise şirketin finansal yönetimi ve organizasyonudur[792].

Muhasebe, bir şirketin malvarlığını ve buna ilişkin işlem ve hareketlerin yansıtıldığı ticari defterler sistemi olup; buna bir işletmedeki tüm ödemelerin, ölçüm

---

788 **Doğan,** s. 184; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 545; **Seyis,** s. 214 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1442.

789 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1143; **Kalender,** 2017, s. 185 vd.
Raporda yer alması gerekli olarak görülen hususlar ve verilme sıklığı hakkında ayrıca bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1444-1446; **Kalender,** 2017, s. 45 vd. ve 167 vd.

790 **Seyis,** s. 216 vd. ve dn. 377.

791 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 546.

792 TTK md. 375/1-c hükmünde yer alan tüm görevlerin, md. 375/1-d hükmünde düzenlenen üst gözetim görevi ile bağlantılı olduğu yönünde bkz. **Özatlan,** s. 256 vd.

ve değerlendirmelerin ve hesapların bütünü dahildir[793]. Bu açıdan muhasebe, şirketin mali gelişimi ve mevcut durumu hakkında bilgi veren önemli bir araçtır[794]. Muhasebenin bölüm olarak belirlenmesi ile kastedilen; muhasebe örgütünün (bölümünün), konsolide hesap sisteminin, defter ve kayıtların tutulma kurallarının tespiti, hesap planlarının yapılmasıdır. Tüm bunlar elbette mevzuata ve genel kabul gören muhasebe ilkelerine uygun olmalıdır. Dolasıyla görev, muhasebe düzeni oluşturularak, bölümünün örgütlenmesidir. Muhasebenin hangi ortamda tutulacağını, yönetim kurulu tayin eder. Muhasebenin belirlenmesi ve programlanması, muhasebenin TTK md. 515 hükmünde öngörülen dürüst resim ilkesine göre belirlenmesini de içerir[795]. *"Düzenin kurulması"* ifadesinden de anlaşıldığı üzere, devredilmez olan "düzenin kurulması görevi" dir. Yönetim kurulunca şirketin aktif ve pasif varlıkları, belirli periyotlardaki ödeme ve nakit akışı, vadesi var ise vade tarihleri ile birlikte gider ve gelirleri hakkında ayrıntılı bilgi edinecek şekilde kurulacak muhasebe sistemi tesis edilmelidir[796].

Sistemin sağlıklı bir şekilde işletilmesi için altyapının kurulması, uzman kişilerin istihdam edilmesi, gerekli denetim yapılırken, belirlenen kurallara aykırılık durumunda yaptırımların uygulanması da bu kapsamdadır. Zira yönetim kurulunun uzmanlığının olmaması halinde, uzman kişilerden yararlanması aynı zamanda özen borcunun gereğidir. Öte yandan yönetim kurulu; muhasebe düzenini sürekli kontrol etmeli, geliştirmeli ve ekonomik ve hukukî gelişmelere uygun hale getirmelidir[797].

Finansal denetim görevi ve yetkisi, en basit şekliyle şirketin finansal dengesinin sağlanması anlamına gelmektedir. Bunun kapsamına ise şirketin ihtiyacı

793 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-41; **Seyis,** s. 219 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1446.
794 **Seyis,** s. 220.
795 TTK md. 375/1-c hükmü gerekçesinden.
796 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1445 vd.
797 **Doğan,** s. 187; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 548; **Koç,** s. 96; **Seyis,** s. 221 vd; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1446; **Kalender,** s. 112 vd.

ölçüsünde[798] finansal planlamanın yapılması, muhasebe düzeninin kurulması ve finansal denetimin yapılması görev ve yetkileri girmektedir[799].

Finansal denetim, bir anlamda "teftiş kurulu" nun yaptığı denetimdir[800]. Finansal yönetim görevi kapsamında yönetim kurulu, şirketin muhasebe sistemini hukuka uygun bir şekilde kurmalı ve bunun için genel kabul görmüş muhasebe standartlarına uygunluğunu güvence altına almalıdır[801]. *Finansal denetim düzeninin kurulması*, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir *"iç denetim[802] ve iç kontrol"* sisteminin[803] ve bunu yapacak örgütün (bölümün) gösterilmesidir[804]. İç kontrol sistemi, şirketin günlük tüm faaliyetlerinin sürekli olarak incelenmesi iken; iç denetim, "geriye" bakılarak dönemsel olarak gerçekleştirilir[805]. İç kontrol ve iç denetim sistemlerinin kurulması zorunlu olmayıp, üst gözetim görevinin gereği gibi icrası sırasında yönetim kurulları için yol gösterici niteliktedir[806].

Finansal denetim, iş ve işlemlerin iç denetimi yanında, şirketin finansal kaynaklarının, bunların kullanılması şeklinin, durumunun, likiditesinin denetimini ve izlenmesini, nakit akışı ile borç vadelerinin uyumunun kontrol edilmesini, finansman yükünün azaltılması önlemlerinin sonuçlarının değerlendirilmesini içerir[807]. Buna

---

798 Finansal denetlemenin bütün anonim şirketler için gerekli olmadığı hükmün gerekçesinde ifade edilmiştir. TTK md. 375 hükmünün gerekçesindeki bu ifade, finansal denetimi, sadece büyük şirketlere özgülemenin doğru olmadığı yönünde doktrinde eleştirilmektedir. Bkz. **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 399-400, Nr. 70; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-42 ve 12-43; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 553.
Finansal denetim ile ilgili olarak, şirketin "ihtiyacı ölçüsü" nün geçerli olduğu yönünde bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-42; **Seyis,** s. 224; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-42; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-42.

799 **Doğan,** s. 185; **Oran,** 79 vd.

800 TTK md. 375/1-c hükmü gerekçesi.

801 **Doğan,** s. 187; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 398-399, Nr. 65 ve 67.

802 İç denetim sisteminin amacı, iç kontrol ve risk sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği konusunda güvence vermektir. İç denetim sistemi için ayrıca bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 550; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-42; **Özatlan,** s. 268 vd.; **Koç,** s. 54

803 İç kontrol sistemi, finansal raporların sıhhati için gereklidir. Bkz. **Akdağ Güney,** 2016, s. 148; **Özatlan,** s. 260. Bu sistemle, raporlama yoluyla şirketin mali yapısını korumak ve ileride meydana gelebilecek risklerin tespiti ve üst yönetime bilgi verilmesi amaçlanır. **Özatlan,** s. 262; **Seyis,** s. 225 vd.
İç kontrol sistemi hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. **Özatlan,** s. 261 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 549; **Seyis,** s. 224 vd.

804 TTK md. 375 hükmü gerekçesinden.

805 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 550; **Seyis,** s. 225 vd.

806 **Özatlan,** s. 261 vd. ve 268.
Sistemin ne suretle yapılandırılacağı ise yönetim kurulu takdirindedir. Bkz. **Özatlan,** s. 267 vd.

807 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-42; **Doğan,** s. 189; **Pulaşlı** Şerhi II, s. 1447 vd.

göre, finansal denetimin iki unsuru bulunmaktadır. Birinci unsur, yönetim kurulunun finansal yönetimden sorumlu organ olarak, şirketin finansal yapısını aktif bir şekilde ve doğru zamanlarda kontrol etmesidir. İkinci unsur ise atanacak bir denetçi ile şirketin finansal gidişatının bağımsız ve etkin bir şekilde izlenmesinin sağlanmasıdır[808].

Finansal denetim düzeninin etkin bir şekilde kurulabilmesi için, mutlaka iyi şekilde işleyen bir bilgilendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Bilgiye ise ancak iyi çalışan bilgilendirme sistemi ile ulaşılması mümkündür[809].

Finansal denetim, kurumsal yönetim kurallarının gereğidir[810]. Şirket hangi büyüklükte olursa olsun, şirkette, muhasebeden tamamen bağımsız, uzmanlardan oluşan, etkin bir iç denetim örgütüne ihtiyaç vardır. Bir anonim şirketin denetimi, yalnızca bağımsız bir dış denetim kuruluşuna bırakılamaz. Bağımsız bir denetim kuruluşunun onlarca, hatta yüzlerce müşterisi mevcut olup; onlara birçok hizmet sunmaktadır. Her müşterisini çoğu zaman içerden ve yakından izlemesi mümkün olmaz[811]. Yönetim kurulu, söz konusu denetimi kurul olarak gerçekleştirmek zorunda olmayıp, yalnızca kontrolü yapacak kişileri belirlemesi yeterli olacaktır. Dolayısıyla anonim şirketlerin birçoğunun bağımsız denetim zorunluluğundan çıkması nedeniyle, zorunlu olmayan şirketler açısından denetim konusunda komite ve komisyonların kurulması faydalı olacaktır[812]. Bu şekilde sistemin standartlara uygun şekilde denetlenmesinin gözetimini yerine getirebilecektir[813].

---

808 **Doğan,** s. 189; **Pulaşlı** Şerhi II, s. 1447 vd.

809 **Doğan,** s. 188 vd.; **Seyis,** s. 227

810 SPK'nın 02.11.2002 tarihli *"Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ"* inin (Seri: X, No:19), md. 28/A hükmünde, hisse senetleri borsaya kote edilmiş halka açık anonim şirketlerde "denetimden sorumlu komite" nin oluşturulması, zorunlu tutulmuştur. Yine, KYİ 4.5.3 no.lu ilkede, komitenin tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi niteliğinde olan en az iki üyeden oluşması gerektiği öngörülmektedir. Denetimden Sorumlu Komite üyelerinin tamamı, diğer komitelerin ise başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir (KYİ, md. 4.5.3). İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev alamaz (KYİ, md. 4.5.4). Yönetim kurulu, yılda en az bir kez iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirir. İç kontroller ve iç denetimin varlığı, işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilir (KYİ, md. 4.2.4).

811 TTK md. 375/1-c hükmü gerekçesi.

812 **Kaya,** s. 3265; **Seyis,** s. 226 vd.
Bağımsız denetimin tüm sermaye şirketleri için zorunlu olduğu yönündeki hükmün, kanunun yürürlüğe girmesinden bir gün önce kanun metninden çıkarılarak, şirketlerin denetimsiz kaldığı eleştirisi için ayrıca bkz. **Kaya,** s. 3262 vd.

813 **Doğan,** s. 189; **Oran,** s. 80 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 149; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 552; **Seyis,** s. 227.

TTK md. 375/1-c hükmü gereği yönetim kurulunun ayrıca *finansal planlama* görevi söz konusudur. Bu görev kapsamında yönetim kurulu, şirketin bütçe uygulamasını planlamalı ve şirketin amacına ulaşması için gerekli finansal kaynağı, başka bir ifadeyle yeterli likiditenin sağlanmasını güvence altına almalıdır[814]. Şirketin geleceğe dönük faaliyetlerini yerine getirmek için tahmini gelir ve giderlerden oluşan bütçenin onaylanması da yönetim kurulunun ele alınan bu devredilemez görevinin bir parçasıdır[815]. Bu sayede yönetim kurulu, geleceğe yönelik yönetim faaliyeti kapsamında şirketin büyümesine katkı sağlamış olur[816]. Finansal planlamanın yapılmaması, bütçe kaynaklarının tespit edilmediği ve güvence altına alınmadığı anlamına gelirken; şirketin büyüklüğü veya küçüklüğü sadece planlamanın kapsamını belirler[817]. Fakat finansal planlama, bütçe yapımından daha uzun vadeli ve bütçe yapımını aşan bir anlama sahiptir[818].

Yönetim kurulu, anılan üç görevi, bizzat icra etmek zorunda olmayıp; gerekli kararları almalı ve kararların uygulanmasını sürekli gözetlemelidir[819]. Ancak finansal konuların üst düzey yönetimi için yalnızca kararların alınması yeterli değildir. Şirketin finansal yapısını organize etme, finansal dengesini sağlama ve koruma bakımından yeterli olup olmadığının gözetlenmesi de gerekmektedir. Gözlem neticesinde ortaya çıkan neticeye göre kararlarda değişiklik yapılmalıdır[820]. Bu anlamda, yönetim kurulu bu bent kapsamındaki görevlerini ifa etmek için aldığı kararları uygulaması için CEO ya da CFO' ya görev verebileceği kabul edilmelidir. Ancak yönetim kurulu, tüm süreçleri izlemek ve gerekli kararları alıp müdahale etme görev ve yetkisini layıkıyla ifa etmekle yükümlüdür.

814 TTK md. 375 hükmü gerekçesinden.
815 **Paslı,** s. 303, dn. 444; **Oran,** s. 81 vd.
816 **Özatlan,** s. 261.
817 Hükmün gerekçesinde *"Şirketin yönetimi gerektiriyorsa finansal planlama zorunludur."* ifadesi, küçük şirketlerde de kapsamı dar bile olsa bir finansal planlamanın yapılmasının gerekli olduğu yönünde eleştirilmektedir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 553; **Doğan,** s. 186 vd.; **Seyis,** s. 229; **Kalender,** s. 114.
818 **Oran,** s. 82; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 553.
819 **Özatlan,** s. 256 vd.; **Seyis,** 222, 227 ve 229; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1541.
820 **Doğan,** s. 185 vd.; **Seyis,** s. 229.

iv. Şube Müdürleri Hariç Olmak Üzere, Müdürlerin ve Aynı İşleve Sahip Kişilerin Atanmaları ve Görevden Alınmaları

Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkisinin dördüncüsü, TTK md. 375/1-d hükmü olup, 7511 sayılı Kanun ile hüküm değişikliğe uğramıştır. Değişiklikten evvel, *"müdürlerin ve imza yetkisini haiz kişilerin atanmaları ve görevden alınmaları"* yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri arasında sayılmakta idi. Hükümdeki değişikliğin ardından yönetim kurulunun devredilemez görevi *"Şube müdürleri hariç olmak üzere müdürlerin ve aynı işleve sahip kişilerin atanmaları ve görevden alınmaları"* olarak belirlenmiştir[821].

Değişiklikten evvel, *imza yetkisini haiz kişilerin* kimleri kapsaması gerektiği yönünde birçok görüş ortaya konulmuştur[822]. Bilhassa şube ve yetkilisi sayıca çok olan büyük şirketler için her bir imza yetkilisinin yönetim kurulunca mı atanması gerektiği tartışılmış ve doktrinde görüş ayrılıklarına sebep olmuştur. Görüşlerin ortak yönü, yönetim kurulunun devredilemez nitelikte olması gereken görevinin üst yönetimle sınırlı olarak ele alınmasıdır. Bu husus dikkate alındığında, "*şube müdürleri hariç*" ifadesinin yazarların beklentisini karşılayıp karşılamadığı bilinmemektedir. Zira şimdilik 7511 sayılı kanun TTK md. 375/1-d hükmünün değişmesi sonrası, anılan yazarların görüşlerinin ne yönde olduğu tespit edilememiştir.

---

821 Mehaz İBK Art. 716a 1. fıkra 4. bendi düzenlenmesinde hüküm, *"Şirketi temsile görevli kişileri atamak ve görevden almak"* olarak kaleme alınmıştır.

822 7511 sayılı Kanun'un yürürlüğe girmesinden önce yönetim kurulunun imza yetkilisi sıfatıyla kimlerin atanmasından sorumlu olduğu ve kimlerin atanması yetkisini devredebileceği doktrinde tartışılmıştır.
DOĞAN' a göre, yönetim kurulunun icra safhasına ilişkin birtakım işler yapıyor diye, en alt birimde çalışan kişileri dahi ataması beklenemez. Yönetim kurulunun görevinin, üst düzeydeki yöneticiler ve doğrudan yönetim kurulunun altında yer alan birimlerde çalışan kişilerin atanması ile sınırlı olması gerektiğini ileri sürmüştür. Bkz. **Doğan,** s. 192 vd.
KIRCA, TTK md. 375/1-d hükmünü irdelerken, yönetim kurulunun *imza yetkilisini* belirlemek görevinin de yalnızca üst yönetim ile sınırlı olması gerektiğini bildirmiştir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 559.
AKDAĞ GÜNEY ise bu hususta mehazdaki tartışmalar dikkate alınmadan, hükmün TTK'ya aynen alınmasını eleştirmiştir. Hükmün lafzının tüm *imza yetkililerini* kapsadığını görmekle birlikte, bunu uygulamadaki zorluğuna dikkat çekmiştir. Yazar, esas sözleşmede açıkça bu yönde bir yetki verilmiş ve iç yönerge ile düzenlenmiş olması koşuluyla imza yetkilisi belirlemenin devredebilmesini önermiştir. Bu suretle sorunun İsviçre doktrinindeki önerilerin dikkate alınarak aşılabileceğini belirtmiştir. Bkz. **Akdağ Güney,** 2016, s. 158- 160.
TEKİNALP, hükmün önceki halinde var olan *"imza yetkisini haiz kişi"* ibaresinin dar yorumlanması gerektiğinin ve iç ilişkide kalan imzalar ile elektrik, su, doğalgaz aboneliğine ilişkin belgeleri imzalamaya yetkili kişilerin kapsam dışı olması gerektiğini ifade etmiştir. Bkz. **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-45.

Bu noktada, değişiklik öncesi ve sonrası hükümde mevcut olan *'müdür'* ün kim olduğunu açıklamakta yarar vardır. Böylelikle 7511 sayılı Kanun'un yeni getirdiği sistem ile hükmün eski hali ayrıştırılabilecektir.

Murahhas müdürden farklı bir müessese olan '*müdür*', eTTK döneminden bu yana kullanılan bir terimdir. TTK'da ise "*müdür*" e, md. 375/1-d ile md. 370/2 hükümlerinde yer verilmiştir.

Müdürlerin hukukî niteliğine dair olan tartışmalar, eTTK döneminden bu yana mevcuttur[823]. 6102 sayılı Kanun ile birlikte de TTK md. 375/1-d hükmünde geçen *"müdürler ile aynı işleve sahip kişiler"* ifadesinin kimi işaret ettiğine yönelik doktrinde çeşitli görüşler ileri sürülmüştür.

7511 sayılı Kanun değişikliğinden önce ileri sürülen bir görüşe göre hükümde geçen "*müdürler*", TTK md. 370/2 hükmünde geçen kişiler olmayıp, kendilerine yönetme görev ve yetkileri devredilmiş olan kişileri işaret eder. Bu nedenle hüküm ile yönetim kuruluna verilen devredilemez görev, şirketin yönetimindeki en üst hiyerarşik kısım olup, müdür ile kastedilen de şirketin üst yönetimidir[824]. Benzer doğrultuda bir görüşe göre de *müdürler*, yönetim görev ve yetkisi verilmiş kişiler olup, kısaca yöneticiler olarak anılırlar[825].

Bazı yazarlar ise müdürlerin üst düzeydeki yöneticiler olduğu konusunda aynı doğrultuda olmakla birlikte, gerekçede ayrılırlar. Buna göre ise yönetim yetkisinin devredildiği kişiler, zaten TTK md. 375/b'de düzenlenmiştir, md. 375/d hükmü ile kastedilen aynı kişiler olmamalıdır. Dolayısıyla burada geçen *müdürler*, üst düzeydeki

---

823 eTTK md. 342 hükmüne göre müdür, yönetim kurulu emir ve nezaretinde ortaklığın günlük işlerini çevirmekte olup, atanmaları için esas sözleşmede buna cevaz veren bir hükme ihtiyaç bulunmamaktadır. Esas sözleşmede hiçbir hüküm yoksa müdürler, yönetim kurulu tarafından atanabilmektedir. Müdürler, yönetim ve temsil yetkilerine sahip olmadıkları için, onlar yönetim kurulunun aldıkları kararları icra eden yardımcı şahıslardır. Bu nedenle kendilerine, murahhas müdür ile karışmaması bakımından "icra organı müdür" de denilmektedir. Bkz. **Akdağ Güney,** Tazminat, s. 19; **Doğan,** s. 191 vd.; **Koç,** s. 78 vd.; **Arslanlı,** s. 128; **Arslan,** s. 72 vd. ve 76 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 556 vd.
eTTK döneminde doktrinde müdürün hukukî niteliğine yönelik olarak, bir görüş; ticari mümessil olduğu yönünde iken, diğer bir görüş, işin niteliğine göre ticari mümessil, ticari vekil veya seyyar tüccar yardımcısı olduğunu; başka bir görüş, ticari mümessile benzer nitelikte olduğunu, bir başka görüş ise kendine özgü nitelikte bir müessese olduğunu savunmaktadır. Görüşler için bkz. **Doğan,** s. 191 vd., dn. 564; **Seyis,** s. 235 vd.

824 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 554 vd.**; Özatlan,** s. 220.
7511 sayılı Kanun ile yapılan değişiklikten önce aynı yönde bkz. **Seyis,** s. 237.

825 **Doğan,** s. 191.

müdürler olup, yalnızca bu düzeydeki müdürlerin atanması md. 375/1-d kapsamındadır. Yoksa her müdür sıfatındaki kişinin atanması ve görevden alınması bu hüküm kapsamında değerlendirilmemelidir[826]. Örneğin bankaların şube müdürlerinin yönetim ve temsil yetkisinin kapsamı, yalnızca şube ile sınırlı olduğundan, şirketin şube ile sınırlı olmayan müdürlerini kasteden md. 375/1-d kapsamında sayılmayacaklardır[827].

Başka görüşteki yazarlarca hüküm mehazla birlikte yorumlandığında, *müdürler,* üst yönetimde yer alan yönetim ve temsil yetkilerini haiz kişilerdir[828].

Bir başka görüşe göre ise hükümde geçen *müdürler*, TTK md. 370/2 hükmü uyarınca kendisine temsil yetkisi verilen (bir görüşe göre murahhas kabul edilen) müdürler olarak anlaşılmalıdır[829].

Son olarak bir görüşe göre ise eTTK md. 342 hükmünde yer alan müdürler ile aynı kişilerdir[830].

Yukarıda aktarılan görüşlerin tamamı, 7511 sayılı Kanun ile getirilen değişiklik öncesine aittir. Yazarların anılan değişiklik sonrası görüşlerinin değişip değişmediği bilinmemektedir. Değişiklik sonrası, doktrinde yalnızca *KAYIHAN* ve *SEYİS*'e ait görüşün ortaya konduğu tespit edilebilmiştir.

*KAYIHAN'*a göre *müdürler* şirketin üst düzey yöneticileridir. Yeni düzenleme ile üst düzey yöneticiler dışında kalan kişilerin atanması ve görevden alınması hükmün dışında bırakılmıştır. Değişikliğin, şirketlerin iş ve işlemlerinde kolaylık sağladığı ve tartışmaları giderdiğini ifade eden yazar, değişikliği isabetli bulmuştur[831].

SEYİS, görüşlerini 7511 sayılı Kanun'un öncesi ve sonrasına ait olmak üzere ayırmıştır. Yazara göre, *müdürler* ile kastedilen, TTK md. 367/1 veya md. 370/2 uyarınca yönetim veya temsil yetkisi devredilen kişilerdir. Zira daha evvel hükümde *"imza yetkisini haiz bulunanlar"* ibaresi varken, *müdür* için yönetim yetkisini haiz

826 **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-45; **Oran,** s. 84.
827 **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-45.
828 **Akdağ Güney,** 2016, s. 156.
829 **Soykan,** 2010, s. 2401 vd.; **Cenkci,** s. 67vd.
830 **Kuru,** s. 389.
831 **Kayıhan,** 2024, s. 210, dn. 113.

kişiler tespiti yapılabilmiş idi. Artık bu ifadenin kalkması ile *müdürlerin* yönetim veya temsil yetkisine sahip kişiler olarak kabulü gerekmektedir[832].

7511 sayılı Kanun ile hükme eklenen yeni ifade ise "*şube müdürleri*" dir. Şube müdürleri, TTK kapsamında hiç yer almadığından, bu kişilerin kim olduğu da izaha muhtaçtır. *SEYİS*'e göre, şube müdürlerinin TTK md. 367 hükmü kapsamında yetkilendirilen kişiler olduğu düşünülebilecekse de kanun koyucunun kastettiği bu kişiler değildir. Yazar, şube müdürlerinin uygulamadaki hukukî niteliklerinin genellikle ticari temsilci veya ticari vekil olması karşısında, kanun koyucunun bu kişileri işaret ettiği sonucuna varmaktadır. Buna göre kanun koyucu, yapılan değişiklik ile yönetim kurulunun, ticari temsilci ve ticari vekillerin atanmasının devredilebilmesini amaçlamaktadır. Fakat değişiklik sonrasında dahi, TTK md. 373/1 hükmü gereği, ticaret siciline tescili gerekecek ticari temsilciyi atama yetkisi, halen yönetim kuruluna ait kabul edilmelidir[833].

Kanaatimizce de 7511 sayılı değişiklik ile "imza yetkisini haiz kişiler" ifadesinin kaldırılması ile *"müdürler"* in yönetim veya temsil yetkisinin devredildiği kişiler olduğu anlaşılmaktadır. "*Aynı işleve sahip kişiler"* ifadesinden ise hukuka uygun şekilde bir devir kararına dayanmaksızın, fiilî olarak organ yetkisini kullanan kişiler kastedilmektedir. Böylece kanun koyucu, yalnızca yönetim kurulunca atananların değil, atama yapılmadan organ işlevini kullanan kişilerin görevden alınmalarının da yönetim kurulunun devredilemez bir görevi olduğunu hüküm altına almıştır. Şirketin dikey kademelendirilmesinde, stratejik kararları alıp, alt kadroya ileten ve dikey olarak yönetim kuruluna bilgi vermekle yükümlü kritik pozisyonlardaki bu kişiler, yönetim kurulunun sorumluluğundadır[834]. Yönetim kurulu, şirketin yönetim kadrolarının etkinliği bakımından, şirketin yönetim ve temsili ile Görevden alma, aynı zamanda yönetim kurulunun, üst gözetim görev ve yetkisi kapsamındadır. görevli bu kişilerin hem atanmasından ve hem de görevden alınmasından sorumludur. Yönetim kurulu müdürlerin atanması ve görevden alınması yetkisini şirketin tamamını yönetmesi gayesiyle atadığı CEO'ya devredemez. CEO'nun tüm kararları alıp yönetim kuruluna imzaya açarak karar aldırması

832 **Seyis,** s. 238 vd.
833 **Seyis,** s. 240 ve s. 248.
834 **Oran,** s. 84 vd. Mehaz hükme ilişkin aynı yönde bkz. **Yanlı,** 1997, s. 267.

uygulamasına rastlanmakta ise de görev, yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulunun devredilmez yetkisi, yalnızca müdürler ile sınırlı olmakla birlikte, bu kişilerin tecrübesi, referansları, öncesinde yaptığı işler ile alakalı uzman kişilerden veya kurduğu komite ve komisyonlardan yararlanması mümkündür[835].

7511 sayılı Kanun ile hükümde geçen *"imza yetkisini haiz kişilerin atanması ve görevden alınmaları"* ifadesinin kaldırılması ve *"şube müdürleri hariç olmak üzere"* olarak eklenen ifadenin ardından, yönetim kurulu sadece yönetim ve temsil yetkisini devredeceği kişilerin atanması ile sorumlu tutulmuştur. TTK 371/7 hükmü ise geçerliliğini korumaktadır. Bu bakımdan değişiklik sonrası, şube ağı geniş ve temsile yetkili çalışan sayısı fazla olan şirketlerdeki ticari temsilci ve ticari vekil ile temsil yetkisini haiz pazarlamacının atanması ve görevden alınması devredilebilirdir. Ayrıca TBK md. 40 hükmü uyarınca atanacak temsilci ile md. 552 hükmü uyarınca atanacak diğer tacir yardımcılarının atanması da devredilebilir kabul edilecektir[836]. 7511 sayılı değişiklik ile sayılan kişilerin atanması ve görevden alınması yetkisinin yönetim kurulunca devredilebilmesi hedeflenmiştir. Fakat ticari temsilci atamasının devredilebilmesi, TTK md. 373/1 ve TBK md. 547/2 hükümlerine takılacaktır. Şu hâlde, yönetim kurulunun imza yetkililerini ticaret siciline vereceği düzenlemeleri ile TTK md. 375/d hükmünün nasıl uygulanacağı izaha muhtaçtır. Değişiklikler sorun çözme amacıyla yapılırken, yeni tartışmalar doğurmaktadır. Hükümler arasındaki bağlantı kurulmadan ve uyumsuzlukların varlığı gözetilmeden kanun yapma tekniğinden uzak şekilde hareket edilmesi, haklı olarak eleştirilmektedir[837].

v. Üst Gözetim

Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkisinin beşincisi, TTK md. 375/1-e hükmünde *"Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye,*

835 **Seyis,** s. 242.
836 **Seyis,** s. 249.
837 **Seyis,** s. 241.

iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına[838] *uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi"* olarak düzenlenmiştir[839].

Kısaca "*üst gözetim*" olarak adlandırılabilecek görev, işletme yönünden gerekli olan işlerin akışının ve şirketin işleyişi ile ilgili olarak yönetimdeki kişilerin gözetimi altında tutulmasıdır[840]. Üst gözetim görevi, bir diğer devredilmez görev olan şirketin üst düzeyde yönetimi ile doğrudan ilintili ve aynı zamanda kurumsal yönetimin bir parçasıdır[841].

Hukukî koşulları yerine getirilmiş bir yetki devri ile CEO ataması sonrasında[842], yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı yetkisizleşmekte[843] ve artık sorumlulukları üst gözetim yükümlülüğüne dönüşmektedir. Diğer bir deyişle, yetkilerini devrenden yönetim kurulu için devrettiği yetkilerin yerini gözetim görevi almaktadır[844]. Yönetim kurulunun, yönetimden gerçek anlamda bağımsızlaşıp, icra ve kontrol işlevlerinin ayrışması için yetki devri, önemli bir araç niteliğindedir[845]. Önemle belirtmek gerekir ki, yönetim yetkisini elinde tutan yönetim kurulu üyeleri açısında da üst gözetim görevi devam edecektir[846]. Zira yönetimle görevli diğer yönetim kurulu üyeleri ve dışarıdan atanan kişilerin üst gözetiminden halen sorumludurlar[847].

Üst gözetim görevinin tek kaynağı, TTK md. 375/1-e hükmü olmayıp, bu görevin diğer kaynağı, aynı zamanda md. 369 hükmüdür[848]. Gerçekten, TTK md. 369

---

838 Mehaz kanunda bu görev, "esas sözleşmeye, kanun ve iç yönergeye uygunluğun üst gözetimi" olarak ifade edilmiş olup; "talimatlara uygunluğun gözetimi" ne ilişkin bir ibare yer almamaktadır.

839 Benzer bir göreve KYİ 4.1.3 no.lu ilkede, *"Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetir."* denilerek yer verilmiştir.

840 **Özatlan,** s. 49 ve 105; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 560; **Doğan,** s. 195 vd.;

841 **Özatlan,** s. 161; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 560 ve 562; **Seyis,** s. 249; **Göktürk,** s. 191; **Kalender,** s. 295.

842 Üst gözetim kavramı, daha çok tekli yönetim modeline özgü bir faaliyet olup, yönetim kurulundan, fonksiyonel olarak kendisinden bağımsız olan bir organı denetlemesi beklenmemektedir. Bkz. **Özatlan,** s. 20. Üst gözetimin ancak ikili yönetim kurulu modelinde mümkün olabileceği yönünde bkz. **Akdağ Güney,** 2016, 163.

843 **Yanlı,** 2024, s. 14; **Ünal,** Yönetim, s. 73; **Kalender,** s. 257; **Şener,** s. 374.

844 **Cenkci,** s. 103; **Ünal,** Yönetim, s. 86; **Eroğlu,** 2014, s. 53; **Ararat/Eroğlu,** s. 119; **Kalender,** s. 26 ve 78 vd.; **Şener,** s. 374.

845 **Özatlan,** s. 108.

846 **Seyis,** s. 253 vd.

847 **Çamoğlu,** s. 192 vd.

848 **Seyis,** s. 250; **Kalender,** s. 286; **Kaya,** s. 3268 vd.

hükmü ile yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadır[849]. Özen ve sadakat yükümlülükleri, yönetim kurulu üyelerinin bireysel sorumluluklarını doğururken, üst gözetim yükümlülüğü bireysel değildir. Kurul olarak icra edilip, yükümlülükten dolayı kurul olarak sorumluluk söz konusudur[850]. Bununla birlikte, yönetim kurulu üyelerinin, üst gözetim haricinde gözetim görevleri de mevcuttur. Gözetim görevi ise bireysel olarak her bir yönetim kurulu üyesine aittir[851].

Üst gözetim kapsamında, her türlü yönetim faaliyetine dönük karar, işlem ve eylemlerin izlenmesi yoktur[852]. Yönetim kurulu bir kontrol ve denetim organı olmayıp, üst gözetim görevi gereği, CEO'nun her eyleminin ve tüm şirketin teker teker denetim ve gözetiminin yapılması beklenmemektedir. Üst gözetim kavramının içeriği, işletmesel karar alabilen, şirket için temel ve stratejik kararları bağımsız alabilen şirkette görevli olan tüm üst düzey yöneticilerin faaliyetlerinin takibi, onlardan bilgi alma ve gerektiğinde yönetim kurulunu harekete geçirmektir[853].

Hükümde geçen *"yönetimle görevli kişiler"* ibaresinden yalnızca CEO gibi yönetim yetkisini devralan kişilerin anlaşılması, hükmün amacına uygun düşmez. Üst gözetime tabi tutulacak bu kişiler, geniş anlamda yönetim yetkisini haiz olup, TTK md. 370 hükmü kapsamında temsil yetkisine sahip kişileri de kapsamaktadır[854]. Yönetim yetkisine sahip olanlar, işletmesel karar alma yetkisine sahip olması nedeniyle organ sayılabilen kişilerdir. Bu anlamda yönetim kurulu, şirketteki her kademedeki yöneticinin üst gözetimi ile sorumlu değildir[855]. Görevin kapsamında yönetim veya temsil yetkisi devredilen kişiler ile TTK md. 368 hükmü uyarınca atanan

---

849 **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 554; **Özatlan,** s. 189 vd.

850 **Özatlan,** s. 189 vd.

851 **Özatlan,** s. 193; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 564.

852 **Akdağ Güney,** 2016, s. 165; **Doğan,** s. 196; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 561; **Çam,** s. 535; **Kalender,** s. 290.

853 **Oran,** s. 53; **Doğan,** s. 201; **Akdağ Güney,** 2016, s. 166 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 562; **Yalçın Sırakaya,** s. 200 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1542.

854 **Özatlan,** s. 215; **Seyis,** s. 254 vd.

855 **Özatlan,** s. 217 vd.; **Kalender,** s. 301.
Bu doğrultuda özellikle büyük şirketlerde, yönetim kurulunun üst gözetim sorumluluğunun daha çok ve genel itibariyle doğrudan kendisine bağlı yöneticilerin gözetimini kapsadığı kabul edilmektedir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 560; **Doğan,** s. 196.

ticari temsilci ve ticari vekiller olup, bunlar haricindeki kişilerin üst gözetimi devredilebilecektir[856].

Yönetim kurulu, şirket bünyesindeki birimlerin faaliyetini yerine getirirken, mevzuata, esas sözleşmeye, iç yönergelere, kendisi tarafından verilen talimatlara[857], idari tasarruflara vb. uyulup uyulmadığını kontrol etmelidir[858]. Diğer yandan, şirketin amacına ulaşmasında etkin, verimli çalışılıp çalışılmadığı, verilen plan ve programlara uyulup uyulmadığı, ne ölçüde uyulduğu hususları da üst gözetime dâhildir[859]. Üst gözetim görevi ile yapılacak normatif gözetimin kapsamında, etik ilkeler[860], şirket ile alakalı her türlü genel ve tebliğ, meslek kuralları[861] da yer almaktadır. Bu noktada talimatlar, uygun önlemlerin alınması amacına hizmet etmektedir[862].

TTK md. 375/1-e hükmünde geçen "*özellikle*" ifadesi, normatif gözetim dışında kalan diğer gözetim boyutuna işaret etmektedir. Bu da şirketin işletme iktisadı açısından yapılan işletmesel gözetim boyutudur[863]. Şirketin işletmesel gözetimi, eylem ve işlemlerin, hukuka uygunluğu kapsamında değil, işletmesel faaliyetler kapsamında yapılır. Başka bir deyişle, şirketin hedefleriyle uyumluluk, verimlilik ve etkinliği açısından gözetim kastedilir[864]. Bu itibarla üst gözetim, şirket yöneticilerinin işlem ve eylemlerinin, hukukî ve işletmesel açıdan devamlı olarak gözetimi ve tüm yönetim

---

856 **Özatlan,** s. 221; **Seyis,** s. 254 vd.
ÖZATLAN'a göre TTK md. 553/2 hükmü, yönetim ve temsil ile görevli herkesi kapsamamaktadır. Hükmün amacı bu olmayıp, bu denli geniş bir kapsamı yoktur. Bu nedenle mesele, *"işletmesel karar alabilen ve bu kararlarla işletmenin faaliyetlerine yön veren"* kişiler yönünden ele alınmalıdır. Üst gözetim görevinin sınırı bu kişilerden ibaret olmalıdır. Bkz. **Özatlan,** s. 216-218.

857 Sözlü talimatlar açısından ispat sorunu olmakla birlikte, bunları da üst gözetim yükümlülüğü kapsamındadır. Bkz. **Yalçın Sırakaya,** s. 199 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 563; **Seyis,** s. 210; **Doğan,** s. 178.
Talimatların zımnen de verilebileceği yönünde bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 542, **Seyis,** s. 210 ve 252; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1441.

858 **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-46; **Yalçın Sırakaya,** s. 199; **Cenkci,** s. 103; **Doğan,** s. 178; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 613; **Seyis,** s. 251; **Kaya,** s. 3275; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1440 ve 1452.

859 **Koç,** s. 99; **Doğan,** s. 176 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 563; **Yalçın Sırakaya,** s. 199; **Göktürk,** s. 191; **Kalender,** s. 309 vd.

860 **Kayıhan,** 2011, s. 129; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 562; **Özatlan,** s. 222-250.

861 **Seyis,** s. 252.

862 **Seyis,** s. 256; **Doğan,** s. 178.

863 **Yalçın Sırakaya,** s. 199; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 563; **Kaya,** s. 3275; **Seyis,** s. 252; **Göktürk,** s. 191; **Kalender,** s. 115 vd. ve 291.

864 **Özatlan,** s. 252-253; **Yalçın Sırakaya,** s. 199; **Seyis,** s. 252 vd.

kurulunun bu gözetimin sonucundan bilgilendirilmesi işlemidir[865]. Bu yönüyle üst gözetim, kuramsal açıdan ve işletme iktisadı yönünden gerekli olan işlerin akışının gözetimini kapsamaktadır[866].

Üst gözetim yükümlülüğünün ifasında bilgi akışının şeması ile edinilen bilgilerin doğruluğunun denetimi, doğru olduğu tespit edilen bilgilerin şirketin çıkarları, ekonomik açıdan uygunluğu denetimleri yapılır[867]. Yönetim kurulu doğrudan gözetim yapmak zorunda olmayıp, yönetim ile ilgili kişilerin şirketteki faaliyetlerinin gözetim altında tutulmasına yönelik etkili bir sitemin kurulmasından sorumludur[868]. Bu sayede risklerin erken saptanmasına yönelik işlevsel bir raporlama sisteminin oluşturulması sağlanarak, bilgiye zamanında ve doğru şekilde ulaşma hedeflenir[869]. Üst gözetim görevinin daha etkin ifası bakımından, şirketin aktif faaliyetleri bir bütün olarak, geçmişte yaşanan sorunlar ve kaynakları da dikkate alınmak suretiyle ele alınması yararlı olacaktır[870].

Üst gözetim görevi TTK md. 392 hükmünde düzenlenen yönetim kurulunun bilgi alma hakkı ile yakından ilintilidir[871]. Zira üst gözetim görevi kapsamında sağlıklı karar alınabilmesi, yönetim kuruluna ulaştırılacak raporlar ve bilgiler ile mümkün olabilecektir. Şirket içinde kurulacak bir kontrol sisteminin kurulup işletilmesi, üst gözetimin etkin bir şekilde yapılabilmesini sağlayacaktır[872]. Teknolojik imkanlardan yararlanarak oluşturulacak bir sistem sayesinde, hızlı bir bilgi akışı ve zamanında yapılacak uyarılar ile yöneticilere müdahale şansı elde edilebilecektir[873]. Ne kadar

---

865 **Özatlan,** s. 192; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-46; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 400-401, Nr. 73-74; **Oran,** s. 198; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** dn. 585, s. 605.
Üst gözetimin sürekli olmayan fakat uygun ölçüde yapılacağına ilişkin bkz. **Yalçın Sırakaya,** s. 198.

866 TTK md. 375/1-e hükmü gerekçesinden.

867 **Kayıhan,** 2011, s. 129; **Yalçın Sırakaya,** s. 199; **Göktürk,** s. 191.

868 **Doğan,** s. 197; **Ay Kaplan,** s. 133; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 561 vd.; **Yalçın Sırakaya,** s. 200; **Seyis,** s. 256; **Göktürk,** s. 190 vd.; **Kalender,** s. 302 vd.

869 **Özatlan,** s. 51 ve 254 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 562.

870 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 562.

871 **Cenkci,** s 104; **Kalender,** 2017, s. 146; **Kayıhan,** 2011, s. 130; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 437, Nr. 179; **Kalender,** s. 306-310.

872 **Kaya,** s. 3275; **Kayıhan,** 2011, s. 25 vd.; **Kalender,** s. 293.
Sistemin bir şirkette nasıl kurulacağı hususu teknik bir mesele iken, hangi sistemlerin kurulması gerektiği ise şirketten şirkete değişen işletmesel bir konudur. Bkz. **Özatlan,** s. 255.
İç kontrol sistemi aynı zamanda TTK md. 375/1-c ile ilintili olduğu için ayrıca bkz. 3. Bölüm, § 13, I, D, 4, a, iii.

873 **Yalçın Sırakaya,** s. 200 vd.; **Cenkci,** s. 104 vd.; **Kaya,** s. 3275; **Kalender,** s. 308 vd.

doğru ve hızlı bilgiye erişilebilirse, üst gözetim görevinin o oranda özenli ifa edildiği söylenebilecektir[874].

Küçük olarak nitelendirilebilecek şirketlerde günlük her türlü işlemin gözetimi kolaydır. Bu tür şirketlerde tüm faaliyetlerin üst gözetimi yönetim kurulunca gerçekleştirilebilecektir. Fakat büyük şirketlerde üst gözetim kapsamında sayılmayacak, günlük veya münferit işlemlerin gözetimi devredilebilecektir.[875]. Üst gözetim ise her türlü şirket için devredilemez niteliktedir. Nitekim, TTK md. 375/1-a, d ve e bentlerinde yer alan devredilemez görevler, daha çok yönetim kadrosunun kalabalıklaştığı şirketlerde uygulama bulmaktadır[876]. Dolayısıyla görevin etkili şekilde ifası için yönetim kurulu tarafından komite ve komisyonlar[877] kurulması mümkündür[878]. Yönetim kurulu, kuracağı bir denetim komitesi vasıtasıyla CEO üzerindeki üst gözetim yetkisini daha etkin bir şekilde yerine getirmeyi tercih edebilecektir. Yönetim kurulundan bir üye, yönetim kuruluna gerekli bilgi akışını daha hızlı ve etkin yapabilmesi bakımından bu komitelerden sorumlu tutulabilecektir. Anılan şekilde görevlendirme, yalnızca iç ilişki bakımından bir iş bölümü niteliği taşıyacaktır. Dolayısıyla komite ve komisyonların kurulmuş olması, yönetim kurulunun sorumluluğunu yerine getirmesi için yeterli olmayıp, sorumluluğunu ortadan kaldırmamaktadır[879].

---

874 **Yalçın Sırakaya,** s. 200; **Cenkci,** s. 104; **Seyis,** s. 256; **Doğan,** s. 198; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1542; **Kalender,** s. 306-309.

875 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 561; **Çam,** s. 536; **Helvacı,** 2014, s. 131; **Seyis,** 256; **Doğan,** s. 196; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1453 vd.; **Kalender,** s. 295 vd.; **Göktürk,** s. 192. Mehaz hükme ilişkin aynı yönde bkz. **Yanlı,** 1997, s. 267.
Aynı yönde bkz. Anayasa Mahkemesi (AYM) Kararı 2015/11192 Başvuru No, T.:30.05.2019, https://www.corpus.com.tr/#!/CorpusWeb, (Erişim Tarihi: 08.04.2025).

876 **Cenkci,** s. 105.

877 TTK md. 366/2 hükmü uyarınca kurulan komiteler, yönetim kuruluna bağımlı olup, icrai kararlar alamaz. Özellikle, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Denetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Compliance Komitesi, yönetim kuruluna bilgi akışında önemli bir rolü olup, yönetim kurulunun üst gözetim görevinin layıkıyla icrası için önemli bir yere sahiptirler. Bkz. **Özatlan,** s. 276 vd.; **Yalçın Sırakaya,** s. 201; **Cenkci,** s. 104; **Kalender,** s. 305; **Seyis,** s. 257 vd.; **Kaya,** s. 3265; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1542.

878 **Cenkci,** s. 104; **Doğan,** s. 197 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 401, Nr. 74; **Kaya,** s. 3265; **Seyis,** s. 257 vd.; **(Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 561 ve dn. 585 s. 605, **Özatlan,** s. 108 ve 253; **Karslıoğlu,** s. 47 vd.; **Oran,** s. 53 ve 198; **Kalender,** s. 304 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1542. Mehaz hükme ilişkin aynı yönde bkz. **Yanlı,** 1997, s. 267.

879 **Kayıhan,** 2011, s. 127; **Kaya,** s. 3268; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1452 ve 1454; **Kalender,** s. 305.

vi. Defterlerin Tutulması ve Genel Kurul Toplantılarının Yürütülmesi

Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkisinin altıncısı, TTK md. 375/1-f hükmünde *"Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi"* olarak düzenlenmiştir.

Hükümde sayılan ilk görev, kısaca "*defterlerin tutulması*" dır. Şirketin defter tutma yükümlülüğü, şirketin tescilinden başlayarak, işletmenin kapatılması veya devredilmesi suretiyle faaliyetinin sona erdiği ana kadar devam eder[880]. Yönetim kurulu üyeleri açısından ise sorumluluk görev süresi ile sınırlıdır.

Anılan görev, devredilemez bir yetki olarak öngörülmüşse de yönetim kurulu ve üyelerinin bizzat defter tutması gerekmemektedir. Pay, yönetim kurulu karar, genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması işlemlerinin yönetim kurulunca görevlendirilen uzman kişiler, yardımcılar, komisyon ya da komiteler eliyle yapılması mümkündür[881].

Pay defteri, anonim şirketlerde pay sahiplerinin kaydedildiği ciltli ve sayfaları müteselsil sıra numaralı defterdir {Ticari Defterlere İlişkin Tebliği (TDİT) md. 9/1}. Şirket, senede bağlanmamış pay ve nama yazılı pay sahipleriyle, intifa hakkı sahiplerini, ad, soyad, ünvan ve adresleriyle, pay defterine kaydeder (TTK md. 499/1). Şirketle ilişkilerde, sadece pay defterinde kayıtlı bulunan kimse pay sahibi ve intifa hakkı sahibi olarak kabul edilir (TTK md. 499/4). Pay defterinde yapılacak kayıtların en az TDİT md. 9/2 hükmünde yer alan hususları içermesi gerekir.

Yönetim kurulu karar defteri, yönetim kurulunun şirket yönetimi ile ilgili olarak aldığı kararların yazılacağı ciltli ve sayfa numaraları teselsül eden defterdir

---

880 **Ülgen, Hüseyin /Helvacı, Mehmet /Kaya, Arslan / Nomer Ertan, N. Füsun:** Ticari İşletme Hukuku, Kısaltılarak Güncelleştirilmiş 8. Baskı, İstanbul 2022, s. 395 vd.; **Arkan,** s. 382.

881 **Doğan,** s. 203; **Koç**, s. 100 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 401, Nr. 76-77; **Oran,** s. 91; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 566-567; **Seyis,** s. 260 vd.; **Koç,** s. 101; **Kalender,** s. 118. Hatta defteri tutma sorumluluğuna sahip yönetim kurulu üyelerinin, defterleri bizzat tutacak kişi(ler)in gerekli bilgiye sahip uzman kişilerden seçmesi zorunludur. Bkz. **Ülgen (Helvacı/Kaya/Nomer Ertan),** 2022, s. 391; **Üçışık/ Çelik,** s. 402.

(TDİT md. 10/1). Yönetim kurulu karar defterindeki kayıtların en az TDİT md. 10/2 hükmünde yer alan bilgileri içermesi zorunlu tutulmuştur.

Genel kurul toplantı ve müzakere defteri, anonim şirketlerin, genel kurul toplantılarında görüşülen hususların ve alınan kararların kaydedildiği ciltli ve sayfa numaraları teselsül eden defterdir. Genel kurul toplantı ve müzakere defteri, şirket genel kurul toplantısı yapılırken genel kurulda sorulan sorular, verilen cevaplar, sunulan önergeler, alınan kararlar işlenerek düzenlenebileceği gibi hazırlanan toplantı tutanağının deftere yapıştırılması şeklinde de tutulabilir (TDİT md. 11/1 ve 2).

İlgili yükümlülük, sadece defterlerin tutulmasını değil; usulüne uygun tutulmasını da içerir. Tutulacak defterlerin esas dili Türkçe olmalı[882] ve kullanılan sembol ve işaretlerin anlamları açıkça yazılmalıdır. Kayıtlar; eksiksiz, doğru, zamanında ve düzenli olarak yapılmalıdır (TTK md. 65/1 ve 2). Defter kayıtlarında Türk Para Birimi kullanılmalıdır (TDİT md. 19). Defterlerin elektronik ortamda tutulması mümkün olup, saklama süresince bunlara ulaşılabilmesi ve kolaylıkla okunabilmesi gerekir (TTK md. 65/4). Fiziki defterler bakımından defterlerin usule uygun şekilde onaylatılması gerekir (VUK md. 220 ve 222 ile TDİT md. 13-18).

Yıllık faaliyet raporu düzenleme yetkisi de yönetim kurulunun devredilmez yetkileri arasındadır. TTK md. 514 hükmüne göre yönetim kurulunca geçmiş hesap dönemine ait, Türkiye Muhasebe Standartları'nda öngörülmüş bulunan finansal tablolar ve ekleri, bilanço gününü izleyen hesap döneminin ilk üç ayı içinde hazırlanır ve genel kurula sunulur. Yönetim kurulu tarafından hazırlanacak finansal faaliyet raporu; şirketin o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtır. Bu raporda finansal durum, finansal tablolara göre ele alınır. Raporda ayrıca, şirketin gelişmesine ilişkin karşılaşılması muhtemel riskler de açıkça gösterilir. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun görüşü de raporda yer alır (TTK md. 516/1). Faaliyet raporunda ayrıca faaliyet yılının sona ermesinden sonra şirkette meydana gelen ve özel önem taşıyan olaylar, şirketin araştırma ve geliştirme çalışmaları mevcut olmalıdır. Yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere ödenen ücret, prim, ikramiye gibi mali menfaatler,

882 Türkçe olarak tutulan defterde ilaveten ikinci bir dilin kullanılmasına engel yoktur. İktisadi Müesseselerde Mecburi Türkçe Kullanılması Hakkında Kanun md. 3 ve Vergi Usul Kanunu (VUK) md. 215/1 hükümleri açıkça ikinci dile müsaade etmektedir.

ödenekler, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri, ayni ve nakdî imkânlar, sigortalar ve benzeri teminatlar da yer almalıdır (TTK md. 516/2)[883]. Ayrıca KYİ 2.3.2 nolu ilkede, mevzuatta sayılanlara ek olarak birtakım hususların daha faaliyet raporunda yer alması gerekliliği düzenlenmiştir. Söz konusu raporlar, yönetim kurulunun ibrasının kapsamını belirlediğinden özel önem taşırken, genel kurulun bilgiye ulaşma ölçüsü olarak kabul edilirler[884].

Faaliyet raporu, şirketin yönetim kurulu başkanı ve üyeleri tarafından imzalanarak onaylanır. Üyelerden herhangi birinin yıllık faaliyet raporunda yer alan bilgilerle ilgili farklı görüşte olması halinde, itiraz ettiği hususlar gerekçeleri ile birlikte raporda belirtilmelidir (28395 sayılı Yönetmelik md. 16).

Yıllık faaliyet raporu hazırlama yetkisi, yönetim kurulunun devredilemez görevleri arasında olmakla birlikte, bizzat yönetim kurulu tarafından kaleme alınması gerekmemektedir. Bu görev, yöneticilere veya yardımcı personele de verilebilir. Yönetim kurulu ise faaliyet raporunun hazırlanmasında dikkate alınacak prensipleri belirler[885].

TTK md. 375/1-f hükmünde yer alan yönetim kurulunun devredilmez bir diğer yetkisi ise *"Kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması"* dır. Halka açık anonim şirketler bakımından uygulanan kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamasının esasları ve şirketlerin bu

---

883 Gümrük ve Ticaret Bakanlığı' nın 28395 sayılı *"Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik"* md. 4 hükmü uyarınca yıllık faaliyet raporu, şirketin ilgili hesap dönemine ait iş ve işlemlerinin akışını, her yönüyle finansal durumunu yansıtır. Şirketin, finansal performansı ile finansal durumunun genel özellikleri ve karşı karşıya bulunduğu temel riskler, yıllık faaliyet raporunda değerlendirilir. Şirketin finansal durumuna ilişkin bu değerlendirmeler, finansal tablolara dayandırılır. Ayrıca finansal olmayan risklere de faaliyet raporunda yer verilir.
Yıllık faaliyet raporu, md. 7 gereğince genel bilgiler, yönetim organı üyeleri ile üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar, şirketin araştırma ve geliştirme çalışmaları, şirket faaliyetleri ve faaliyetlere ilişkin önemli gelişmeler, finansal durum, riskler ve yönetim organının değerlendirmesi ve diğer hususlar olarak yedi bölümden oluşur.
İlaveten, md. 5 hükmü gereğince, yıllık faaliyet raporunda, geleceğe yönelik tahminlerde bulunulur. Bu amaçla raporda, şirketin gelişmesine ve karşılaşılması muhtemel risklere açıkça işaret olunur ve bu konulara ilişkin yönetim organının değerlendirmesine yer verilir. Yıllık faaliyet raporunda, geleceğe yönelik bilgi verildiği veya tahminlerde bulunulduğu durumlarda, bunların dayandığı gerekçelere ve istatistiki bilgilere de yer verilmesi zorunludur. Yıllık faaliyet raporunda yer verilen geleceğe yönelik bilgi ve tahminler şirketin finansal durumu ve faaliyet sonuçları ile uyumlu olmalıdır.

884 **Çam,** s. 536; **Akdağ Güney,** 2016, s. 151. Ayrıca bkz. KYİ 2.3.11 no.lu ilke.

885 **Doğan,** s. 204; **Oran,** s. 92; **Seyis,** s. 263; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1456.

yönden derecelendirme kural ve sonuçları SPK tarafından belirlenir. SPK'nın uygun görüşü alınmak şartıyla, diğer kamu kurum ve kuruluşları, sadece kendi alanları için geçerli olabilecek kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili, ayrıntıya ilişkin sınırlı düzenlemeler yapabilirler (TTK md. 1529).

TTK md. 375/1-f hükmünde düzenlenen son görev, "*genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi"* dir. Yönetim kurulu, TTK md. 410 vd hükümleri ile 28481 sayılı Yönetmelik[886] kapsamında genel kurul için gerekli hazırlıkların yapılması ve toplantının yürütülmesi için gerekli talimatları verir, usul ve esaslar çerçevesinde yerine getirir. Hazırlıklar kapsamında; ilk olarak TTK md. 419 gereğince genel kurul iç yönergesi hazırlanmalıdır. Genel kurulun çalışma esas ve usullerine ilişkin kuralları içeren genel kurul iç yönergesinin asgari unsurları Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından belirlenmiştir. İç yönerge hazırlandıktan sonra, yönetim kurulu, genel kurula onaylatarak iç yönergeyi yürürlüğe koyar. Bu iç yönerge, tescil ve ilan edilir.

Genel kurul toplantıya, esas sözleşmede gösterilen şekilde, şirketin internet sitesinde ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayımlanan ilanla çağrılır. Bu çağrı, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere, toplantı tarihinden en az iki hafta önce yapılır. Pay defterinde yazılı pay sahipleriyle önceden şirkete pay senedi veya pay sahipliğini ispatlayıcı belge vererek adreslerini bildiren pay sahiplerine, toplantı günü ile gündem ve ilanın çıktığı veya çıkacağı gazeteler, iadeli taahhütlü mektupla bildirilir (TTK md. 414/1).

Yönetim kurulu, azınlık pay sahiplerinin genel kurulun toplanması ve gündemine ilişkin usulüne uygun taleplerini karara bağlar (TTK md. 411), genel kurula katılanların imzaladığı liste "hazır bulunanlar listesi" ni düzenler (TTK md. 417/4), genel kurulda bulundurulması gereken evrakları hazır eder (28481 sayılı Yönetmelik md. 15). Ayrıca genel kurul toplantısında mevzuat gereği Gümrük ve Ticaret Bakanlığının temsilcisi yer alması gerekiyorsa bunun için talepte bulunur (TTK md. 407). Yönetim kurulunca genel kurulun toplantısından en az on beş gün önce, şirketin merkez ve şubelerinde, finansal tablolar, konsolide finansal tablolar,

886 28481 sayılı *"Anonim Şirketlerin Genel Kurul Toplantılarının Usul ve Esasları ile Bu Toplantılarda Bulunacak Bakanlık Temsilcileri Hakkında Yönetmelik"* hükümlerinde genel kurul hakkında ayrıntılı düzenlemeler mevcuttur.

yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, denetleme raporları ve yönetim kurulunun kâr dağıtım önerisi, pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulur (TTK md. 437/1). Yönetim kurulu, TTK md. 422/1 uyarınca belirlenen kişilerce imzalanan tutanakların noterce onaylanmış bir suretini derhâl ticaret sicili müdürlüğüne vermekle yükümlüdür. Ayrıca bu tutanakta yer alan tescil ve ilana tabi hususları tescil ve ilan ettirmelidir. Tutanak, hemen şirketin internet sitesine konulur (TTK md. 422/2). Elbette bu görevler, bizzat yönetim kurulu tarafından bizzat yerine getirilmek zorunda olmayıp, yönetim kurulunun oluşturduğu sisteme uygun şekilde ve yönetim kurulunun kontrolü altında, yönetim kurulu tarafından görevlendirilmiş birimler tarafından ifa edilebilecektir[887].

Yönetim kurulu, aynı zamanda genel kurulda alınan kararların da yürütülmesinden sorumludur[888]. Kararların, yokluk veya butlan sebepleri taşıması ya da iptali gerektiren sebeplerin mevcut olması halinde yönetim kurulunun TTK md. 445 vd. hükümlere göre gerekli davaları açması gerekir[889]. Genel kurul kararlarının icrası, yönetim yetkilerinin bu kapsamda devredilmiş olması halinde yetkiyi devralan kişilerce ve CEO tarafından yerine getirilebilecektir. Bu takdirde yönetim kurulu, oluşturduğu teşkilat şemasına göre CEO'nun kararları yerine getirilmesini takip etmekle yükümlüdür[890].

vii. Borca Batıklık Durumunun Mahkemeye Bildirilmesi

Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkisinin yedincisi, TTK md. 375/1-g hükmünde *"Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması"* olarak düzenlenmiştir. Hükmün gerekçesinde TTK md. 376 ve 377 gerekçelerine atıf yapılmıştır. Gerçekten, yönetim kurulunun *"Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması"* yükümlülüğü ayrıntılı olarak, anılan hükümlerde düzenlenmiştir. Bunun yanında 30536 sayılı *"6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununun 376 Ncı Maddesinin Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar*

887 **Doğan,** s. 209; **Koç,** s. 101; **Oran,** s. 92-94.
888 **Seyis,** s. 266; **Akdağ Güney,** 2016, s. 152; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 566.
889 **Seyis,** s. 267 vd.
890 **Doğan,** s. 209; **Kalender,** s. 118.

Hakkında Tebliğ" ile de sermayenin kaybı veya borca batık olma durumlarında uyulacak usul ve esaslar belirlenmiştir.

30536 sayılı Tebliğ md. 12 hükmü uyarınca şirketin aktifleri, borçlarını karşılamaya yetmediği durumda, borca batıklıktan söz edilir[891]. Aktif kavramı, borçları ödemekte kullanılabilecek gerçek değerler olmalıdır. Borçların hesaplanmasında ise sadece vadesi gelen borçlar değil, tüm borçlar esas alınır[892]. Şirketlerin sermaye kaybı veya borca batık olma durumları, TTK md. 88 hükmü uyarınca hazırlanacak finansal tablolar esas alınarak belirlenir. Finansal tabloların düzenlenmesinde ihtiyari olarak Türkiye Muhasebe Standartlarının uygulanmasının tercih edilmesi halinde, bahsi geçen durum bu şekilde hazırlanan finansal tablolar üzerinden değerlendirilir (30536 sayılı Tebliğ md. 13).

TTK md. 376/3 uyarınca, yönetim kurulu, şirketin borca batık durumda bulunduğu şüphesini uyandıran işaretler varsa, aktifler için hem işletmenin devamlılığı esasına göre hem de muhtemel satış fiyatları üzerinden bir ara bilanço çıkartır. Hükümde geçen "*şüphesini uyandıran işaretler*" ifadesi, bu hususta yönetim kurulunun kesin tespitte bulunmasının aranmadığını göstermektedir. Şüphenin, yıllık bilanço ile ortaya çıkması zorunlu olmayıp, yönetim kurulu şüphenin ortaya çıkışı bakımından özel bir sebep aranmamıştır[893].

Anılan hüküm sonunda hazırlanan bilançodan aktiflerin, şirket alacaklılarının alacaklarını karşılamaya yetmediğinin anlaşılması hâlinde, yönetim kurulu, bu durumu şirket merkezinin bulunduğu yer asliye ticaret mahkemesine bildirir ve şirketin iflasını talep eder. Yönetim kurulu, yapacağı iflâs talebiyle birlikte veya bu kapsamda yapılan iflâs yargılaması sırasında İcra İflas Kanunu (İİK) md. 285 vd. hükümleri uyarınca konkordato da talep edebilir (Md. 377/1). Söz konusu yükümlülükler, yönetim kurulunun devredilmez görevidir. Bu görevler ile pay sahiplerinin, alacaklıların,

---

891 TTK md. 367/3 hükmü gerekçesi.
Ayrıca bkz. **Türk, Ahmet:** Anonim Ortaklıkta Borca Batıklık ve İflâsın Ertelenmesi Konusunda 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve Yürürlük Kanunu ile Getirilen Yenilik ve Değişiklikler, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi 2016, C. 32, S. 1, Mart, s. 5-60, s. 8; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-132; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 585; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1457; **Seyis,** s. 269.

892 **Türk,** s. 8 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 586 vd.

893 **Seyis,** s. 269.

sermaye piyasası aktörlerinin yatırımları ve genel ekonomik menfaatlerinin korunması amaçlanmaktadır[894].

eTTK döneminde her ne kadar borca batıklık halinde bildirimde bulunma yükümlülüğünün murahhaslara bırakılabileceği hususunda görüşler varsa da TTK md. Md. 375/1-g hükmü ile yükümlülüğün kime ait olduğu açıklığa kavuşmuştur. Borca batıklık şüphesi halinde ara bilanço çıkartılması ve borca batıklık halinde mahkemeye bildirimin yapılması, münhasıran yönetim kurulunun ait bir görevdir. Borca batıklığın hiç bildirilmemesi veya geç bildirilmesinden doğacak sorumluluk da yönetim kuruluna ait olacaktır[895]. Fakat yönetim kurulu bu görevi yerine getirirken, elbette CEO'nun yönlendirmesinden mali uzmanlardan ve hukukî işlemler konusunda avukatlardan yararlanabilecektir[896].

b. TTK'da Sayılan Devredilmez ve Vazgeçilmez Nitelikte Olan Diğer Görev ve Yetkiler

TTK md. 375 hükmü dışında, TTK'da ve diğer kanunlarda yönetim kuruluna ait olduğu anlaşılan devredilemez başka görev ve yetkiler daha bulunmaktadır. Bu başlık altında bunlardan birkaçına değinilecektir.

Yönetim kurulunun devredilmez görev ve yetkilerinden olduğu kabul edilecek bir örnek TTK md. 446/ c hükmüdür. Anılan hüküm uyarınca, genel kurul kararlarının iptali için yönetim kurulunca dava açılabilecektir. Dava açmaya karar verme ve karar üzerine dava açma yetkisi, münhasıran yönetim kuruluna aittir. Dolayısıyla bu yetki, başkalarına devredilemez.

TTK md. 405 hükmüne göre, şirket ile denetçi arasında ilgili kanunun, idari tasarrufun veya esas sözleşme hükümlerinin yorumu veya uygulanması konusunda doğan görüş ayrılıkları hakkında yönetim kurulunun dava açmaya yetkisi mevcuttur. Görüş ayrılıkları, yıl sonu hesaplarına, finansal tablolarına ve yönetim kurulunun faaliyet raporuna ilişkin olabilecektir.

894 **Doğan,** s. 210; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 585; **Kalender,** s. 119.
895 **Türk,** s. 40.
896 **Kalender,** s. 119 vd.

Kayıtlı sermayeye geçişe karar verme yetkisi, genel kurula aittir. TTK md. 456/2 hükmü uyarınca kayıtlı sermaye sisteminde, sermaye artırımına karar verecek organ, md. 460 hükmü gereğince yönetim kuruludur. Söz konusu yetki, genel kurula veya başka bir organa devredilemeyecek niteliktedir. Genel kurul, esas sözleşme ile veya alacağı bir karar ile bu yetkiyi, yönetim kurulundan alamayacaktır. Bu itibarla, esas sözleşmedeki sınırlar içinde kalmak kaydıyla sermayenin artırımına karar verip vermeme, sermayenin artırılma miktarı ve zamanı konusunda sadece yönetim kurulu yetkili olacaktır.

eTTK'da mevcut olmayıp, TTK'da ilk kez düzenlenen şarta bağlı sermaye artırımı müessesesine bağlı olarak, TTK şarta bağlı sermaye artırımında yönetim kuruluna bazı görevler yüklemiştir. TTK md. 470 hükmü uyarınca yönetim kurulu; sermaye artırımı beyannamesinde, yeni çıkarılan payların sayısını, itibarî değerini, türlerini, belirli gruplara tanınan imtiyazları veya hesap döneminin sonundaki sermayenin durumunu belirledikten sonra, esas sözleşmeyi mevcut duruma uyarlamakla yükümlüdür.

TTK md. 401 hükmü gereğince, yönetim kurulu, finansal tabloları ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunu düzenlettirip onaylayarak, gecikmeksizin, denetçiye verir. Yönetim kurulu, şirketin defterlerinin, yazışmalarının, belgelerinin, varlıklarının, borçlarının, kasasının, kıymetli evrakının, envanterinin incelenerek denetlenebilmesi için denetçiye gerekli olanakları sağlamakla yükümlüdür.

TTK md. 454/2 hükmüne göre ise yönetim kurulu, en geç genel kurul kararının ilan edildiği tarihten itibaren bir ay içinde imtiyazlı özel kurulu toplantıya çağırır.

Örnek olarak sayılan yukarıdaki hükümler dışında ayrıca TTK md. 147, 150, 169, 185, 186, 199, 353/1, 376/1-2, 378, 379/2, 446/1, 457 hükümlerinde yer alan görevler, yönetim kuruluna aittir. Özel kanunlarda öngörülen SerPK m. 17/3 veya 5411 sayılı BankK md. 50/V gibi hükümlerde de yönetim kurulunun kurul halinde kullanılması gereken ve devri mümkün olmayan görev ve yetkileri bulunmaktadır. [897].

[897] TTK md. 375 hükmü dışında kalan yönetim kurulunun devredilmez görev ve yetkilerinden olduğu kabul edilen hükümler için bkz. **Doğan,** s. 210 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1467-1473; **Demirel,** s. 222; **Kayıhan,** 2024, s. 211 vd.; **Oran,** s. 70; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 574; **Seyis,** s. 272-274; **Gürbüz Usluel,** s. 363 vd.; **Kalender,** s. 120-126; **Eriş,** s. 2007 vd.

II. TEMSİL YETKİSİNİN DEVRİ

A. TEMSİL KAVRAMI

Temsil kavramının sözlük anlamı, *"birinin ya da bir topluluğun adına davranma"* dır[898].

Borçlar hukuku kapsamında klasik temsil, bir kişinin (temsilcinin), hüküm ve sonuçları başkasının (temsil edilenin) alanında doğurmak üzere işlem yapma yetkisidir[899]. Temsil yetkisi sayesinde kişiler, hukukî işlemler sırasında bizzat yer alamayacakları durumlarda, atadıkları temsilciler aracılığıyla bu işlemleri yerine getirirler. Anonim şirket açısından ise tüzel kişinin işletme konusuna giren hukukî muameleleri yapmak, tüzel kişiyi üçüncü kişilere karşı hak sahibi yapmak ve mükellefiyet altına sokmak olarak tanımlanabilir[900].

Yönetim kurulu ile anonim şirket arasında, klasik temsil ilişkisinde olduğunun aksine temsilci- temsil edilen ilişkisi bulunmamaktadır. Yönetim kurulunun iradesi temsilci iradesi değil, doğrudan ortaklığın iradesidir. Yönetim kurulunun bu yetkisinin "temsil" olarak isimlendirilmesinin sebebi, yetkinin ortaklığın üçüncü kişilerle hukukî ilişkiye girilmesine yönelik olması ve tüzel kişilik adına irade açıklaması yapılmasının klasik temsil ilişkisine benzemesidir. Bu itibarla yönetim kurulunun temsil yetkisi, organa özgü niteliği dolayısıyla klasik temsilden ayrılmaktadır[901].

Temsil yetkisi, iradi ve kanuni temsil olmak üzere iki türde olup; yönetim kurulunun temsil yetkisinin kaynağı, doğrudan TTK hükümleri olması sebebiyle, yönetim kurulunun temsil yetkisi kanunidir[902]. Bununla birlikte bu durum, temsil yetkisine, özel hüküm bulunmadığında tüzel kişinin nitelik ve özelliklerine uygun

---

898 **Türk Dil Kurumu Güncel Sözlük:** https://sozluk.gov.tr/, (Erişim Tarihi: 11.07.2021).

899 **Eren, Fikret:** Borçlar Hukuku Genel Hükümler, Gözden Geçirilmiş 28. Baskı, Ankara 2023, s. 499.

900 **Bahtiyar,** 2020, s. 335; **Akdağ Güney,** 2016, s. 106; **Öztan,** s. 53; **Seyis,** s. 285; **Kalender,** s. 53; **Kuru,** s. 5 vd.

901 **Turanboy,** s. 767 vd.; **Sezgin,** s. 366; **Cenkci,** s. 26 vd.; **Oran,** s. 126; **Cenkci,** s. 30 vd.; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 106 vd. ve 108; **Öztan,** s. 88 vd.; **Kocayusufpaşaoğlu, Necip/Hatemi, Hüseyin/Serozan, Rona/Arpacı, Abdülkadir:** Borçlar Hukuku Genel Bölüm: Borçlar Hukukuna Giriş, Hukuki İşlem, Sözleşme, Yenilenmiş Genişletilmiş Tamamlanmış 4. Basıdan 7. Tıpkı Bası, İstanbul 2017, s. 630-631. Benzer yönde bkz. **Doğan/Yıldırım,** s. 70.

902 **Yanlı,** 2024, s. 7; **Seyis,** s. 10; **Oğuzman, Kemal/Öz, Turgut:** Borçlar Hukuku: Genel Hükümler, Cilt: 1, Güncellenip Genişletilmiş 22. Bası, İstanbul 2024, s. 231.

düştüğü ölçüde, klasik temsile ilişkin olan TBK md. 40-48 hükümlerinin uygulanmasını engellememektedir[903].

Anonim şirketi temsil edecek organ da yönetim kuruludur[904] (TTK md. 365 ve 370). Temsil, yönetim kurulu üyeleri açısından bir hak olduğu gibi bir borcu da teşkil eder[905]. Anonim şirketin en temel amacı olan kâr elde etme, şirketin dış dünyada temsili ile gerçekleşir. Yönetim kurulunun, sadece yönetim yetkilerinin kullanımı ile üçüncü kişilerle etkileşime girerek şirketi borç altına sokabilmesi mümkün değildir. Şirketin dışa açılımı, dış dünyayla olan ilişkileri, rekabet etmesi, üçüncü kişilerle olan her türlü iletişimi, temsil yetkisinin kullanımı ile vücut bulmaktadır. Temsil yetkisi ile yönetim kurulu, üçüncü kişilerle hukukî işlemler yapabilecek, taahhütler verebilecek, mahkemelerde, devlet kurum ve kuruluşlarında yani en geniş anlamı ile dış ilişkilerde şirketi temsil edebilecektir[906].

Yönetim ve temsil yetkileri arasında, temsilin esasen yönetimin bir sonucu olması itibariyle yakın bir ilişki bulunmaktadır[907]. Zira yönetim kurulunun temsil yetkisi kapsamında yaptığı işlemler, bir bakıma yönetim yetkisi ile alınmış kararların icrası, dışa vurumudur[908]. Kararların icrasını sağlayan temsil sayesinde şirketin iradesi,

---

903 **Kocayusufpaşaoğlu/Hatemi/Serozan/Arpacı**, s. 631; **Cenkci,** s. 27; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 107; **Kuru,** s. 8, dn. 12 ve s. 9; **Dural/Öğüz,** s. 267.
Yargıtay tarafından verilen bir kararda, TBK hükümlerinin kıyasen uygulanması hususu şu şekilde ifade edilmiştir: *"Türk hukukunda genel olarak tüzel kişilerin organlarının bir iradi temsil türü mü yoksa kendine özgü temsil mi olduğu hususu tartışmalı olmakla birlikte, organ temsile de TBK 40 ve devamında yer alan iradi temsile ilişkin hükümlerin kıyasen uygulanacağı açıkça ifade edilmiştir. (bkz. Hatemi-Serozan-Arpacı, Borçlar Hukukuna Giriş, Birinci Cilt, İstanbul 2008) Doğrusu tüzel kişilerdeki organ temsil de neticede niteliği itibariyle temsil hukukunun bir parçasıdır ve bu bakımdan yetkisiz temsil sorununun da bu çerçevede çözüme ulaştırılması gerekir."* Y.11.HD, 2020/8038E., 2022/4957, T.:16.06.2022, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 26.03.2025).

904 Anonim şirketi yönetim kurulu dışında temsil edebilecek diğer organ ve temsilciler için ayrıca bkz. **Bahtiyar,** 2020, s. 335-336 ve 344 ve dn. 26; **Seyis,** s. 284; **Soykan,** 2010, s. 2398 vd.; **Karaege,** 2012, dn. 10, s. 69; **İzmirli,** s. 28.

905 **Akdağ Güney,** 2016, s. 106.

906 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-71; **Gürbüz Usluel,** s. 365 vd.; **Özatlan,** s. 132; **Ayan,** 2021, s. 64; **Turanboy,** s. 765.

907 CEO'nun Sahip Olduğu Yetkiler için ayrıca bkz. 2. Bölüm, § 8, III.

908 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-27, aynı yönde **Kalender,** s. 53 ve 142; **Yanlı,** 2024, s. 8; **Seyis,** s. 286; **Cenkci,** s. 31; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 110 vd.

dış ilişkide üçüncü kişilere karşı sonuç doğuracaktır[909]. Bu yönüyle temsil, dış ilişki kurumu olarak ifade edilir[910].

B. GENEL OLARAK YÖNETİM KURULUNUN TEMSİL YETKİSİ

Yönetim kurulu, yönetim yetkisi devretmediği sürece, yetkilerini kurul olarak kullanmakta ve TTK md. 390 hükmü gereği çoğunlukla karar almaktadır. Buna karşın, esas sözleşmede aksi öngörülmemiş veya yönetim kurulu tek kişiden oluşmuyorsa temsil yetkisi, çift imza ile kullanılır (TTK md. 370/1). Yönetim kurulunun tek kişiden olması ihtimali haricinde, çift imza kuralı, yönetim kurulu kaç kişiden oluşursa oluşsun geçerlidir[911]. Görülmektedir ki, yönetim yetkisinden farklı olarak temsil yetkisinde, çift imza, kanun koyucu tarafından yeterli bulunmuş, tüm kurul üyelerinin imza atarken birlikte hareket etmeleri zorunlu tutulmamıştır[912]. Zira kararların icrası için tüm yönetim kurulu üyelerinin imzasını aramak, ticari hayatta pratik olmayacağı gibi, işlemleri de yavaşlatacaktır. Temsil yetkisi, yönetim kurulu üyeliği sıfatına bağlı olduğundan, üyenin genel kurulca seçimi ile birlikte başlayacaktır[913].

Tek kişilik yönetim kurulu mevcut ise esas sözleşmede üye sayısı arttırılmadığı sürece şirket, tek imza ile temsil edilecektir. Üye sayısı arttırılırsa, TTK md. 370 hükmündeki çift imza ayrıca bir esas sözleşme hükmüne gerek olmaksızın geçerli kural haline gelecektir[914].

Kanunda çift imza yetkililerinin yönetim kurulundan kimlere ait olacağı açıkça düzenlenmediğinden, üyelerden herhangi ikisi, çift imzadan birini atmaya yetkili olacaktır[915]. TTK md. 370/1 hükmü uyarınca temsil açısından, yönetim kurulu başkan veya yardımcılarına bir ayrıcalık tanınmamıştır. Temsil yetkisi açısından yönetim

---

909 **Bahtiyar,** 2020, s. 344; **Atay,** s. 707; **Yanlı,** 2024, s. 8; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-27a; **Günay,** s 7 vd.; **Günay**, s. 7; **Oran,** s. 125 vd.; **Kalender,** s. 51.
TEKİNALP bu noktada, yönetim ve temsilin farklı hukukî nitelikte ve farklı ilişkilere ait olduğunu, yönetimin bir işlev, temsilin ise bir yetki olduğunu ifade etmektedir. Bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-27.

910 **Yanlı,** 2024, s. 8; **Kuru,** s. 32.

911 **Kuru,** s. 44 vd.

912 **Cenkci,** s. 29; **Kuru,** s. 44.

913 **Kuru**, s. 37.

914 **Kuru,** s. 48 vd.

915 Buna karşın mehaz İBK Art 718/1 hükmü uyarınca, *"Esas sözleşme veya iç yönergede aksi öngörülmediği takdirde, her üye şirketi temsil yetkisine sahiptir."*. Dolayısıyla TTK md. 370/1 düzenlemesi mehazdan çift imza kuralı bakımından ayrılır.

kurulu başkanı ve başkan yardımcısı imzası ile başka iki üye arasında fark yoktur. Temsil, bunlardan birisi ile birlikte herhangi bir yönetim kurulu üyesinin ya da başkan ve başkan yardımcısı koşulu aranmaksızın herhangi iki yönetim kurulu üyesinin imzası ile de kullanılabilir.

Çift imza kuralından esas sözleşmeye hüküm konularak ayrılmak mümkündür. Farklı bir temsil kuralı öngören esas sözleşme hükmü, kuruluş aşamasında var olabileceği gibi, sonradan genel kurulun esas sözleşmeyi değiştirmesi ile de öngörülebilir[916]. Esas sözleşmede, temsil yetkisinin tek imza ile kullanılacağına ilişkin hükme de yer verilebilir. Dolayısıyla, birden fazla yönetim kurulunun olduğu bir şirket bakımından da tek imza ile şirketin temsili kabul edilebilecektir. Keza yetki, ikiden çok üyeye de verilebilir, hatta tüm yönetim kurulu üyelerinin imzası aranarak çeşitli kombinasyonlar öngörülebilir[917]. Örneğin, Fenerbahçe Futbol AŞ'nin yönetim kurulu, on beş kişiden oluşuyorken, yalnızca dördüne imza yetkisi tanınmıştır. Şirket, temsil yetkisi bırakılan dört üyenin herhangi üçünün imzası ile temsil edilebilecektir[918].

Esas sözleşmede sübjektif olarak temsile yetkili kişilerin belirlenmesinin mümkün olup olmadığı üzerinde durmak gerekir. Uygulamada bazı şirket esas sözleşmelerinde yönetim kurulu başkanının imzası ile herhangi bir üyenin imzasının şirketi temsil edeceğine ilişkin hükümler öngörüldüğüne rastlanmaktadır. Ancak yönetim kurulu başkanının TTK md. 366/2 hükmü uyarınca genel kurulca belirlenebiliyor olması nedeniyle bu ihtimalde, münhasıran yönetim kurulu yetkisinde olan temsile yetkili kişilerin belirlenmesi yetkisinin, genel kurulca dolaylı olarak ihlal edildiği düşünülmektedir[919].

---

916 **Kuru,** s. 49; **Kalender,** s. 145.

917 **Bahtiyar,** 2020, s. 345; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 625 ve 628; **Turanboy,** s. 764; **Pulaşlı,** CEO, s. 59; **Bahtiyar,** 2024, s. 198; **Koç,** s. 145; **Atay,** s. 708; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 538 ve Nr. 540; **Seyis,** s. 344 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1585; **Soykan,** 2010, s. 2388; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 150; **Kalender,** s. 145; **Üçışık/ Çelik,** s. 457; **Şener,** s. 380.

918 28.10.2024 tarih, 11195 sayılı Ticaret Sicil Gazetesi: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ticaretsicil.gov.tr/tmp_gazete/c1ac4e5c-94f6-11ef-8ff5-48df373f5970.pdf, (Erişim Tarihi: 21.03.2025)

919 Bu tür esas sözleşme hükümlerinin geçerli olmadığı görüşünde bkz. **Cenkci,** s. 30; **Kuru,** s. 51 vd.
YHGK önüne gelen bir uyuşmazlıktaki esas sözleşmede benzer bir hükmün var olduğu anlaşılmaktadır. Ne var ki uyuşmazlık, ele aldığımız tartışma açısından değerlendirilmemiştir. Esas sözleşme hükmü kararda şu şekilde geçmiştir: *"Davalı şirketin esas sözleşmesinin 12 nci maddesinde şirketin temsil ve ilzamı düzenlenmiş; yönetim kurulu başkanının yönetim kurulu*

Doğrudan kanundan kaynaklanan bu temsil usulünde iç yönergeye ihtiyaç yoktur[920]. Yönetim kurulu tek kişiden oluşmuyorsa, esas sözleşmede aksine düzenleme yoksa ve temsil yetkisi başka üyelere devredilmemiş ise CEO'nun yönetim kurulu üyesi olduğu hallerde şirketi, çift imza ile temsil etmesi mümkündür. Yönetim kurulunca kimlerin temsil yetkisini kullanacağının belirlenmesi, yönetim yetkisinin de devredildiği manasına gelmemektedir[921].

Aktif temsilde[922] kuralın çift imza olmasıyla birlikte, anonim şirkete yapılacak, tebligat, ihbar, ihtar ve bildirimler bakımından her bir yönetim kurulu üyesi, münferiden pasif temsil yetkisini haizdir. 7201 sayılı Tebligat Kanunu md. 12 hükmü gereğince tüzel kişilere tebliğ, yetkili temsilcilerine, bunlar birden fazla ise yalnız birisine yapılabilecektir[923]. Ayrıca 7201 sayılı Kanun'da 28.02.2018 tarihinde yapılan değişiklik ile md. 7/A hükmünde değişikliğe gidilmiştir. Yapılan değişiklik sonrası anonim şirketlerde elektronik tebligat zorunlu hale gelmiştir. Şirketlere sistemde verilen elektronik posta hesabına, şirket adına kayıtlı yönetim kurulu üyelerinden yalnız biri, elektronik imzası ya da e-devlet şifresiyle erişebilmektedir. Dolayısıyla, pasif temsil açısından çift imza kuralı uygulama alanı bulmayacaktır. Elektronik tebligatın zorunlu bir sebeple yapılamaması hâlinde, 7201 sayılı kanun md. 7/A üçüncü fıkrası yollamasıyla, aynı kanunun 13 maddesi gereğince tebligat yapılabilecektir. Bu itibarla yönetim kurulu üyelerinden herhangi biri de o sırada adreste olmadıkları ya da herhangi bir sebeple tebligatı alamadıkları takdirde tebliğ, orada hazır bulunan memur veya müstahdemlerinden birine yapılabilecektir.

üyelerinden en az biriyle birlikte şirketi temsil ve ilzama müştereken yetkili oldukları belirtilmiştir." YHGK, 2021/964 E., 2023/397 K., T.: 03.05.2023, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 26.03.2025).

920 **Bahtiyar,** 2020, s. 350.

921 **Kuru,** s. 44; **Atay,** s. 708; **Gürpınar/Celep,** s. 16; **Cenkci,** s. 30.

922 Temsil türleri açısından bir ayrım da aktif temsil ve pasif temsil ayrımıdır. Temsilcinin, temsil olunan adına irade beyanında bulunup, işlem yapması, aktif temsil yetkisini teşkil eder. Bununla birlikte, temsilcinin temsil olunan adına yapılan işleme muhatap olma yetkisi pasif temsil olarak adlandırılır. Genel kabul görüldüğü üzere, aksi belirtilmedikçe aktif temsil yetkisini haiz olan, pasif temsil yetkisini de haizdir. Bkz. **Günay,** s. 10; **Eren,** s. 495; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 538; **Kalender,** s. 146 vd.

923 **Bahtiyar,** 2020, s. 345; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 538; **Üçışık/Çelik,** 454; **Moroğlu, Erdoğan:** Şirketlerde Adli Tebligat Kimlere Yapılır, İHM 1962, C. 28, S. 2, s. 382-406, s. 396; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 422, Nr. 133; **Yüce,** s. 35; **Bahtiyar,** 2024, s. 198; **Atay,** s. 708; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1585; **Soykan,** 2010, s. 2389; **Kalender,** s. 145; **Kuru,** s. 52 vd.; **Şener,** s. 379 vd.

Diğer taraftan tüzel kişiler dava ehliyetini yetkili organları aracılığıyla kullandıklarından (TMK md. 49) anonim şirketin mahkemeler nezdinde temsili de yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilecektir.

C. CEO'NUN TEMSİL YETKİSİ AÇISINDAN TTK MD. 370/2 VE MD. 371/7 HÜKÜMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anonim şirketin temsil ve yönetim organı, yönetim kuruludur. Kural olarak temsil edilen, temsilci ve üçüncü kişi olmak üzere üç kişilik bir ilişkinin varlığını gerektiren klasik temsil ilişkisinden farklı olarak, yönetim kurulunun şirketi temsili, şirketin organı sıfatıyladır. Yönetim kurulu, anonim şirketin organı olarak, yaptığı işlemi temsilci olarak değil, şirketin kendisi (alter ego) olarak gerçekleştirir. Yapılan işlemler hak ve fiil ehliyetinin kapsamı açısından, klasik temsilci işlemi olarak kabul edilemez[924]. TTK md. 371/3 gereği, organsal temsil yetkisine, yalnızca merkez-şube işlemleri ve birlikte imza ile sınırlandırma mümkün olacaktır. Yapılacak işlemler yönünden konu ve miktara göre yetkinin bölünmesi söz konusu olmayıp, böylesi bir sınırlama yapılmışsa dahi yönetim kurulu iş ilişkisinde geçerli olan bir talimat sayılacaktır. Dolayısıyla sadece, müspet olarak üçüncü kişilerce bilinmesi halinde onlara karşı ileri sürülebilecektir[925].

Anonim şirketin temsilinde farklı alternatiflerle karşılaşılması mümkündür. Bunlardan biri TTK md. 370/2 gereğince temsil yetkisinin devridir. Bu devir sonucunda temsil yetkisini haiz olan kişi, anonim şirketin kendisi (alter ego) olarak işlem yapma yetkisi elde eder[926]. Bir diğer ifadeyle, TTK md. 370/2 hükmü, yetkiyi alan kişiye ortaklığı organ sıfatıyla bağlama yetkisini bahşeder. Anılan yetki bu anlamda klasik temsil ilişkisinden farklıdır. Organsal niteliği olan temsil yetkisinin devri ile TTK md. 553/2 kapsamında sorumluluk da devredilmiş olacaktır[927]. Temsil yetkisini devreden yönetim kurulu üyeleri ise devir geçerli olduğu müddetçe kendi

---

924 **Turanboy,** s. 767 vd.; **Cenkci,** s. 30 vd.; **Oran,** s. 126; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 108.

925 **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 539; **Oran,** s. 126; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 629; **Soykan,** 2010, s. 2401; **Kalender,** s. 151; **Eriş,** s. 1968 vd.

926 **Oran,** s. 148; **Soykan,** 2010, s. 2402.

927 **Turanboy,** s. 765; **Cenkci,** s. 32; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 629; **Turan,** s. 469; **Seyis,** s. 287.
CENKCİ' ye göre, temsil yetkisinin organsal olarak devrinden söz edebilmek için o konudaki yönetim yetkilerinin de devredilmiş olması gerekmektedir. Bkz. **Cenkci,** s. 73

yetkilerini kaybederler[928]. Kendisine TTK md. 370/2 gereğince temsil yetkisi devredilen yönetim kurulu üyeleri veya üçüncü kişiler, şirketin iradesinin dış dünyaya vurumunda etkili ve belirleyici olurlar[929]. Tıpkı yönetim kurulunun organ sıfatıyla sahip olduğu temsil yetkisi gibi, TTK md. 370/2 kapsamında devredilen organsal işlev niteliğindeki temsil yetkisi de yalnızca TTK md. 371/3 kapsamında sınırlandırılabilecektir[930]. Bu anlamda, sayılanlar dışında yapılan temsil yetkisinin sınırlandırılması, iyi niyetli üçüncü kişilere karşı hüküm ifade etmeyecektir. Her nasılsa tescil edilmiş sınırlandırmalar ise TTK md. 36/3 hükmü çerçevesinde sicilin olumlu etkisinden ancak, üçüncü kişilerin bu sınırlamaları bildiğinin ispatı halinde geçerli kabul edilecektir.

Buna karşın eTTK döneminden beri devam eden uygulamada şirketler; konu, miktar, birlikte temsil, merkez-şube, süre ayrımlarını içeren birçok temsil sınırlaması kullanmışlardır. Uygulamaya yerleşmiş bu sınırlamalar, TTK döneminde de devam etmiş ve TTK md. 32 hükmü hilafına tescil ve ilan edilebilmiştir[931]. Söz konusu tesciller ile sicilin olumlu etkisinden yararlanılmak istendiği açıktır. Bununla birlikte, kanuna uygun olmayan tescillerin, TTK md. 36/3 hükmü uyarınca tescilin olumlu etkisinden yararlanmasının kabulü mümkün değildir[932].

Hal böyle iken, 2014 yılında TTK md. 371 hükmüne 7. fıkra eklenmiştir. Anılan bu fıkra ile hükümde diğer sayılan temsilciler dışında, temsile yetkili olmayan yönetim kurulu üyelerinin veya şirkete hizmet akdiyle bağlı olanların sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcıları olarak atanmasına imkân tanınmıştır. Uygulamanın ihtiyacına cevaben ortaya çıkan ve eskiden bu yana devam eden uygulamayı yasal zemine oturtmayı hedeflediği düşünülen bu hüküm ile konu,

928 **Yanlı,** 2024, s. 17; **Oran,** s. 127 ve 131; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 113.

929 **Seyis,** s. 286; **Cenkci,** s. 31; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 110 vd.
TTK md. 370/2 gereğince temsil yetkini devralan kişiler halihazırda kişi organ sıfatını haiz kişiler olabileceği gibi, bu sıfatı temsil yetkisinin devri ile de kazanabilirler. Bkz. **Seyis,** s. 288.

930 **Kuru,** s. 360; **Oran,** s. 131; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 142; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 638; **Eriş,** s. 1953 vd.

931 **Oran,** s. 32; **Akdağ Güney,** 2016, s. 119 vd.

932 TTK md. 371/7 hükmünün yürürlüğe girmesinden önce uygulamadan geçerli olmayan örneklere ilişkin bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 646-647; **Akdağ Güney,** 2016, s. 119.

miktar, birlikte temsil, süre, merkez-şube ayrımlarını içeren birçok temsil sınırlaması mümkün hale gelmiştir[933].

2014 yılında itibaren anonim şirketlerde temsilin bir diğer görünümü de TTK md. 371/7 hükmü olmuştur. TTK md. 370/2 hükmünden farklı olarak, temsil yetkisi verilen kişi, bu kez şirketin organı olarak değil; temsilcisi olarak işlem yetkisini kazanır. Dolayısıyla TTK md. 553/2 kapsamında sorumluluk devri söz konusu olmaz[934]. Yönetim kurulu üyeleri, TTK md. 371/7 hükmü kapsamında "*sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcıları olarak"* tayin edildiğinde, diğer yönetim kurulu üyeleri ve varsa temsil yetkisi devredilenler, sahip olduğu temsil yetkisini ise koruyacaktır[935]. Bu ihtimalde, yönetim kurulunun kanundan doğan temsil yetkileri kendilerinden alınmamışsa, üyelerin temsil yetkisi devam ederken, onlara ek olarak başka kişilere de temsil yetkisi verilmiş olacaktır[936]. Yönetim kurulu üyesinin bu hüküm kapsamında sınırlı yetkili ticari vekil ya da diğer tacir yardımcısı olarak atanması halinde, ilgili yönetim kurulu üyesi üye sıfatıyla değil, md. 371/7 hükmü ile belirlenen sıfatıyla temsil yetkisini kullanacaktır[937]. TTK md. 371/7 kapsamında temsil yetkisi verilmesi, bu yönde yönetim kurulu kararı, iç yönerge ve iç yönergenin tescil

---

933 **Akdağ Güney,** 2016, s. 119 vd.; **Yanlı, Veliye/Okutan Nilsson, Gül:** Anonim ve Limited Şirketlerde Sınırlı Yetkili Temsilci Tayini, BATİDER 2014, C. 30, S. 4, Aralık, s. 5-42, s. 8; **Oran,** s. 33; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 425 vd.; **Gürbüz Usluel,** s. 367; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1635; **Günay,** s. 103; **Kalender,** s. 157; **Kuru,** s. 360.
TTK md. 371/3 hükmünün dolanılmasına yarayan bu düzenleme ile AB hukukuna uyum iradesinden geri adım atıldığı ve uyum konusunda kazanımları geri aldığı yönünde bkz. **Kırca,** 2014, s. 30 vd. ve dn. 14, s. 31.Yazar, hukuk politikası yönünden uygun olmadığını ve ticaret hukukunun kurum ve kurallarını hiçe saydığını ileri sürdüğü bu hükmün en kısa sürede ilga edilmesini önermiştir. Bkz. **Kırca,** 2014, s. 37.
Düzenlemenin, anayasanın eşitlik ilkesine aykırı olduğu ve hukuk düzenini bozduğunu ileri süren *AKDAĞ GÜNEY*, bu "gereksiz" hükmün kanundan çıkarılmasını önermiştir. Bkz. **Akdağ Güney,** s. 131.
Hükmün ticaret hukukunda birçok ilkeyi sarstığı ve gerekli değişikliklerin yapılması gerektiği yönünde bkz. **Gürbüz Usluel,** s. 367.
Hükmün, TTK'nın felsefesine aykırı olduğu yönünde bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1635.

934 **Cenkci,** s. 31 ve 46; **Oran,** s. 172; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 140 vd.; **Karslıoğlu,** s. 50; **Seyis,** s. 376 vd.; **Soykan,** 2010, s. 2402.
TTK md. 371/7 hükmünün sorumluluğun devrine cevaz vermediğine yönelik eleştiri için bkz. **Karslıoğlu,** s. 50 vd.; **Kırca,** 2014, s. 35.

935 **Oran,** s. 169; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 141; **Yanlı/Okutan Nilsson,** s. 11 ve 33; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 426, Nr. 142; **Kalender,** s. 158; **Kuru,** s. 362; **Bahtiyar,** 2020, s. 352.

936 **Yanlı,** 2024, s. 17; **Oran,** s. 169; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 421 vd, Nr. 140 ve 141; **Yanlı/Okutan Nilsson,** s. 34; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 142.

937 **Oran,** s. 149; **Kırca,** 2014, s. 34; **Yanlı/Okutan Nilsson,** s. 30; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1635; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 143.
PULAŞLI, bu tip yönetim kurulu üyesini, icracı üye- icracı olmayan üye olarak açıklanan ikili ayrıma binaen *"üçüncü sınıf yönetim kurulu üyesi"* olarak nitelemiştir. Bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 873, dn. 11a ve s. 1635.

ve ilanına bağlıdır. TTK md. 371/7 hükmü ile sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcısı tayin etmenin bir diğer sonucu, işlem yetkisinin miktar, konu, süre, merkez-şube işlemleri ile birlikte temsil gibi herhangi bir şekilde sınırlanabilmesidir[938]. Nitekim, sınırlamaların ticaret sicilinde tescil ve ilanı, uygulamanın ihtiyacı olarak 2014 yılında 6552 sayılı torba kanun ile madde metnine eklenen bu hüküm ile mümkün olabilmiştir[939]. Sınırlamaların tescil ve ilanı sayesinde bu sınırlamalar, üçüncü kişilerce bilindiği kabul edilecek, sınırlamaları geçen işlemler ise şirketi bağlamayacaktır[940].

Dolayısıyla, TTK md. 371/3 hükmü, md. 370/2 hükmü kapsamında kendisine temsil yetkisi verilen yönetim kurulu üyeleri ile murahhasların yetkilerini sınırlamaya yöneliktir. TTK md. 371/7 hükmü ise md. 370/2 hükmü kapsamında, temsil yetkisi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri ile şirkete hizmet akdiyle bağlı olanları, sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcıları olarak tayin etmeye ilişkindir. TTK md. 370/2 hükmü ile temsil yetkisi devredilenlerin md. 371/7 hükmü ile temsil yetkilerinin sınırlandırılması mümkün olmayıp, bu kişilerin temsil yetkisinin sınırı md. 371/3 hükmüdür[941].

Bu noktada, CEO'nun hangi hüküm kapsamında yetkilendirildiği sorusu akla gelecektir. Zira temsil türlerinin sayıca çok olması sebebiyle uygulamada sıkıntı ve tereddütler yaşanmakta, somut örnekler de temsil türleri konusunda bir karışıklığın mevcudiyetini ispatlamaktadır[942]. Bir kere, TTK md. 370/2 hükmü ile yapılan temsil yetkisinin devri ile md. 371/ hükmü ile öngörülen sınırlı temsil yetkisini birbirinden kesin bir şekilde ayırmak gerekir[943]. *Kanaatimizce,* CEO'nun sahip olduğu organsal fonksiyon ve şirketi işlemleri ile bağlama gücü dikkate alındığında, sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcısının temsil gücü olduğundan söz edilemez. Şirketlerin organizasyon özgürlüğü kapsamında, özellikle CEO'nun kanuni bir

938 **Oran,** s. 223; **Kırca,** 2014, s. 29; **Gürbüz Usluel,** s. 367; **Akdağ Güney,** 2016, s. 119 vd.; **Yanlı/Okutan Nilsson**, s. 8; **Oran,** s. 33; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 425 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1635; **Günay,** s. 103; **Kuru,** s. 360.

939 TTK md. 371/7 hükmü yürürlüğe girene dek, uygulamada şirketlerin temsil sınırlamalarını imza sirküleri göndermek suretiyle iyi niyeti ortadan kaldırarak amaçlarına ulaşmaya çalıştıkları yönünde bkz. **Günay,** s. 101; **Yanlı/Okutan Nilsson,** s. 41; **Kalender,** s. 160.

940 **Yanlı/Okutan Nilsson,** s. 41; **Kuru,** s. 425; **Oran,** s. 152 ve 174; **Seyis,** s. 378 vd.

941 **Yanlı/Okutan Nilsson,** s. 29 vd. ve 33; **Oran,** s. 148 ve 151; **Seyis,** s. 377; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1635; **Kuru,** s. 360.

942 **Bahtiyar,** 2020, s. 359-360.

943 **Bahtiyar,** 2020, s. 351; **Yanlı/Okutan Nilsson,** s. 28 vd.

düzenlemesi olmadığından, bu pozisyon için her türlü alternatif temsil yetkisi verilebilmesinde elbette engel yoktur. Bununla birlikte, ABD uygulamasından doğan CEO ünvanı ve şirketteki yetki gücü çalışmamızda ele alındığı için, gerçek anlamda bir CEO'nun varlığından söz edebilmek için sınırlı temsil yetkisini aşan, organsal bir temsil gücünü elinde bulundurması gerekiğini düşünüyoruz. CEO'nun anonim şirketteki yönetim pozisyonundan ötürü, vermiş olduğu kararların icrası çoğu zaman üçüncü kişilerle hukukî ilişkiyi yerine getirmeyi gerektirdiğinden TTK md. 370/2 hükmü kapsamında temsil yetkileri devredilmiş olmalıdır. TTK md. 370/2 uyarınca yapılan temsil yetkisini devralan kişilerin temsil yetkisinin kapsamı md. 371/1-2 hükmü ile belirlenecektir. Nitekim şirketin dışa açılan yüzü olarak, CEO'nun temsil yetkisinin kapsamı TTK md. 371/1-2 ve 3 uyarınca belirlenmelidir[944]. Şu hâlde CEO, şirketin amacına ve işletme konusuna giren her tür işleri ve hukukî işlemleri, şirket adına yapabilecektir. Üçüncü kişilerle, işletme konusu dışında yaptığı işlemler de şirketi bağlayacaktır.

Öte yandan, TTK md. 371/7 hükmünde, "*Bu kişilerin, şirkete ve üçüncü kişilere verecekleri her tür zarardan dolayı yönetim kurulunun müteselsilen sorumlu olacağı"* ifade edilmiştir. Sorumluluğun yönetim kurulunda kalması, organsal yetkilerin devredilmediği anlamına gelir. Organsal yetkiler devredilmeden, yönetim kurulunun CEO'ya temsil yetkisi vermesi ise amaca uygun düşmez. Çünkü yönetim kurulu açısından CEO atanmasındaki amaç, yönetim sorumluluğunu devredip[945], daha çok üst gözetim fonksiyonunu ön plana çıkarmak ve şirketin profesyonel yönetici marifetiyle yönetilmesidir. TTK md. 371/7 kapsamında CEO'yu sınırlı yetkili ticari vekil veya diğer tacir yardımcısı olarak atamak, yönetim kurulunun bu amacına uygun düşmeyecektir[946]. Daha açık ifadeyle, CEO'ya verilecek temsil yetkisi, yönetim

---

944 TTK md. 370/2 uyarınca yapılan temsil yetkisinin devri bakımından aynı görüşte bkz. **Cenkci,** s. 45.

945 Nitekim yetki devrinde sorumluluğun devrinin de ana hedef olduğu ifade edilmektedir. Bkz. **Karslıoğlu,** s. 49.

946 İç yönergenin yazımı itibariyle birtakım boşluklar ve çelişkilerin mevcut olması durumunda, TBK md. 19/1 uyarınca yorumlanması gerekebilir. Bkz. **Oran,** s. 276 vd. Nitekim CEO'nun yetkisi, TTK md. 371/7 kapsamında bir iç yönergede düzenlenmiş olmalıdır. Bu şekilde hazırlanan iç yönergede, CEO'ya yönetim kurulu üyesi ile birlikte imza şartı getirildiği ihtimalinde, temsil yetkisinin md. 370/2 mi yoksa 371/7 hükmüne mi dayandığının yorumu gerekebilir. Bu noktada md. 371/7 hükmü bakımından tescil ve ilan şartının eksikliğinden dolayı md. 371/7 hükmünün uygulanmayacağını kabul etmek yerine, amaca uygun yorum yapılmalıdır. Şu hâlde, CEO'ya TTK md. 370 hükmüne uygun şekilde organsal işlev anlamında işlem yapma yetkisinin verildiğinin kabulü gerekir. Bkz. **Oran,** s. 283 vd. Yazarın

kurulunun da usulüne uygun sorumluluğu devrettiği, TTK md. 370/2 kapsamında olmalıdır.

TTK md. 370/2 hükmü uyarınca temsil yetkisinin devri usulü ise md. 371/7 hükmü gibi açık olmayıp, doktrinde tartışmalı bir meseledir. Söz konusu tartışmalar aşağıda ele alınacaktır.

D. TTK MD. 370/2 UYARINCA TEMSİL YETKİSİNİ DEVRİ USULÜNDEKİ HUKUKÎ SORUN

1. Sorunun Tespiti

Temsil yetkisinin devrinin koşulları bahsine geçmeden evvel, bu koşulların nelerden ibaret olacağı üzerinde durulması gerekir.

Yönetim yetkisinin devri, TTK md. 367 hükmünde düzenlenmiş olup; temsil yetkisinin devri, md. 370 hükmünde yer almaktadır. Yönetim yetkisinin devrinin düzenlendiği hükümde, devir için açıkça esas sözleşmede buna yönelik bir hüküm ve iç yönerge düzenlenmesi aranmışken, TTK md. 370/2 hükmünde temsil yetkisinin devrine ilişkin bir usul belirtilmemiştir.

TTK ile ilk kez yönetim ve temsil yetkilerinin devirleri ayrı hükümlerde düzenlenirken ve bu sayede yönetim ve temsil yetkilerinin devirlerinin ayrı ayrı yapılabilmesine imkân sağlanmıştır. Yetkiler ayrılırken, bu yetkilerin devri koşullarının da bilinçli olarak mı ayrıldığı doktrinde tartışma konusu olmuştur[947]. Ne var ki TTK md. 370/2 hükmünün gerekçesine bakıldığında, farklılığın bilinçli olup olmadığının tespitine yarayan bir açıklama bulunmamaktadır.

2. Doktrindeki Görüşler

Türk hukukunda görüşler, temsil yetkisinin devri için esas sözleşmede buna yönelik bir hüküm bulunması ve/veya devrin iç yönergeye dayanması gerektiği

aktarılan bu görüşü, aynı zamanda CEO'nun TTK md. 370/2 kapsamında yetkili olması gerektiği görüşümüzle paralellik arz eder.

947 eTTK md. 319 hükmüyle ilgili olarak daha önceki açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, §8, IV.

yönünde ağırlık kazanmaktadır. Görüşler çoğunlukla, devir bakımından bir koşul aranması yönünde aynı doğrultuda olmakla birlikte gerekçeleri farklılaşmaktadır.

TEKİNALP; temsil yetkisinin devrinin, yönetim yetkisinin devrine ilişkin hükümle birlikte değerlendirilerek uygulanması gerektiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla temsil yetkisinin devrinin, esas sözleşmede hüküm bulunması halinde ve bir iç yönerge bağlamında gerçekleştirilebileceğini ifade eder[948].

BAHTİYAR; temsil yetkisinin devri için iç yönerge ile düzenleme yapılmasını gerektiren yasal bir düzenleme olmamasını bir eksiklik olarak nitelendirir. Yazara göre, TTK md. 367 ile 370 hükümlerinin birbirinden ayrı değerlendirilmesi gerekmekte olup, temsilin devri bakımından iç yönerge düzenlenmesine lüzum yoktur. Fakat hukuk güvenliği yönünden temsil yetkisinin devredilebileceğinin üçüncü kişilerce bilinmesi amacıyla esas sözleşmede hüküm bulunması şartının md. 370/2'ye eklenmesini önermektedir. Dolayısıyla yazar, esas sözleşme hükmünün varlığı şartının, mevcut hüküm karşısında olmadığını ifade ederken ve iç yönerge hazırlanmasına da gerek olmadığını belirtmektedir[949]. Zira TTK md. 367/1 ve md. 371/7 hükümleri hariç yönetim kurulunun iç yönerge hazırlama mecburiyeti yoktur[950].

PULAŞLI ise kanun koyucunun esas sözleşmede hüküm olması kaydını koymayışının bilinçli bir tercihi yansıttığını savunur. Yazar, yönetim kurulu ile ilgili 1991 tarihli İBK hükümlerinin aynen alındığını, eTTK hükümlerinin dikkate alınmayacağını ifade etmektedir[951]. Temsil yetkisinin devredilmesine karar verme yetkisi yönetim kurulundadır. Fakat esas sözleşmede temsil yetkisinin devredilebileceğine ilişkin bir hüküm bulunması gerekmez. Yazar, esas sözleşmede

---

948 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-75; aynı yönde bkz. **Turanboy,** s. 764; **Gürbüz Usluel,** s. 370; **Ayan,** 2021, s. 64; **Üçışık/ Çelik,** s. 463 vd.
CENKCİ ise TTK md. 367 ile md. 370/2 arasındaki bağlantı nedeniyle salt temsil yetkisinin devrine yönelik bir hüküm aranmasına gerek olmadığını, yönetim ve temsil yetkilerinin devrinin aynı koşullara bağlı olduğunu savunmaktadır. Bkz. **Cenkci,** s. 53 vd.

949 **Bahtiyar,** 2024, s. 199; **Bahtiyar,** 2020, s. 350 ve dn. 36. Aynı yönde bkz. **Seyis,** s. 318; **Seyis,** 2023, s. 124 vd; **Kalender,** s. 143.

950 **Bahtiyar,** 2020, s. 350, dn. 35, aynı yönde **Oran,** s. 56; **Kuru**, s. 386 vd. ve 410.
KURU, TTK md. 370/2 hükmünde *"aksine esas sözleşmede hüküm bulunmadıkça"* şeklinde bir ibarenin bulunmasının uygun olacağını ifade etmektedir. Bkz. **Kuru,** s. 387.

951 **Pulaşlı, Hasan:** Anonim Şirketlerde Temsil Şekli, Özel Temsil Halleri ve Temsil Yetkisinin Murahhaslara Devredilmesi, BATİDER 2020, C. XXXVI, S. 2, s. 5-39, s. 15 vd.

olumsuz bir düzenlemenin yer almayışının yeterli olduğu, buna ilişkin bir iç yönerge düzenlenmesinin zorunlu olmadığı yönünde görüş bildirmiştir[952].

Benzer görüşte olan *KIRCA*'ya göre, temsil yetkisinin devrine ilişkin yetkilendirme, mülga md. 375/1-d hükmünde yer alan *"imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları"* ibaresi sebebiyle, zaten yönetim kurulunun devredilmez yetkisidir. Bu nedenle esas sözleşmede buna izin veren bir hükme ihtiyaç bulunmamaktadır. Hatta temsil yetkisinin devri için esas sözleşmede hüküm aranması, yönetim kurulu uhdesinde olan yetkinin kullanımının genel kurulun ihtiyarına bırakılması demektir. Bu hal, yönetim kurulunun md. 375/1-d hükmü uyarınca sahip olduğu yetkiyi devredilmez olmaktan çıkarır[953]. Oysa, TTK md. 408 gerekçesinde ifade edildiği gibi bu yetkinin kullanımı, genel kurulun onayı koşuluna bağlı tutulamayacaktır. Bir şekilde bahsi geçen yetkinin devrini konu alan bir genel kurul kararı alınmışsa, böylesi bir karar, istişârî nitelikten öteye gidemez[954].

ÇAMOĞLU ise temsil yetkisinin yönetim yetkisi gibi esas sözleşmede yetki olması kaydıyla devredilebileceğini savunmaktadır[955].

AKDAĞ GÜNEY, temsil yetkisinin devrine ilişkin md. 370/1 hükmündeki *"Esas sözleşmede aksi öngörülmemiş veya yönetim kurulu tek kişiden oluşmuyorsa temsil yetkisi, çift imza ile kullanılmak üzere yönetim kuruluna aittir."* lafzını temel almaktadır. Buna göre, esas sözleşmede aksi kararlaştırılmamış veya kendisine bu konuda esas sözleşme ile yetki verilmemişse çift temsil kuralının aksine bir kural getirecek biçimde temsil yetkisi içlerinden bir yönetim kurulu üyesine devredilemez. Anılan hükümden hareketle, temsil yetkisinin yönetim kurulu üyesine veya dışarıdan bir üçüncü kişiye devredilebilmesi için esas sözleşmede hüküm bulunması zorunludur. Genel kurulun, tıpkı yönetim yetkisinin devrinde olduğu gibi, temsil yetkisinin devri bahsinde de yönetim kurulunu yetkili kılıp kılmadığı dikkate alınmalıdır. Yetkinin devrine ilişkin md. 370/2 hükmü, çift imza kuralına ilişkin md. 370/1 hükmü ile

952 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1550 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 412 ve 422; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 39. Aynı görüşte bkz. **Oran,** s. 63-65 ve 127; **Gürpınar/Celep,** s. 15; **Atay,** s. 712; **Yanlı,** 2013, s. 447 vd.

953 Buraya kadar Kırca'nın görüşü ile aynı görüşte bkz. **Demirel,** s. 236 vd.; **Ararat/Eroğlu,** s. 113; **Soykan,** 2010, s. 2402.

954 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 536 ve 627; Aynı görüşte bkz. **Ararat/ Eroğlu,** s. 113.

955 **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 540b. Aynı yönde bkz. **Yüce,** s. 35.

birlikte değerlendirilmezse, md. 370/1'deki emredici hüküm dolanılmış olur. Yazara göre, çift imza kuralının aksi ancak esas sözleşmede kararlaştırılabiliyorken, yönetim kurulunun temsil yetkisinin bir veya daha fazla yönetim kurulu üyesine veya dışarıdan bir müdüre devrinde esas sözleşmede yetki aranmamasının, dogmatik olarak açıklanması güç olacaktır. Yazar ayrıca, TTK md. 370/2 hükmünün mehazın gerisinde kaldığını, yetkinin iç yönerge ile devir imkânı tanınmayarak büyük şirketler bakımından önemli bir hareket serbestisinin önüne geçildiğini ifade etmektedir[956].

KENDİGELEN, yönetim yetkisinin devrine ilişkin usulün temsil yetkisinin devrinde de aynı olması gerektiğini ileri sürer. Aksi halde, temsil yetkisinin esas sözleşmede hüküm olmaksızın devredilebileceğine ilişkin sonuca varılması garip olacaktır. Yazar, devirlerin usulü arasındaki farklılığın bilinçli yapılmadığını, *"esas sözleşmede yetkilendirilmiş olması"* ifadesinin unutulmadan kaynaklı olarak hükümde yer almadığını ifade etmektedir[957].

3. Değerlendirme ve Sonuç

Yönetim ve temsil yetkisinin hangi usulde devredileceğine ilişkin ilk olarak, konunun mehazda nasıl düzenlendiğine bakmakta yarar vardır.

İBK Art. 718/1 hükmü uyarınca *"Esas sözleşme ve iç yönerge aksi yönde hüküm içermediği sürece, her üye şirketi temsil etme yetkisine sahiptir."* İBK Art. 718/1 hükmünde ise *"Yönetim kurulu, temsil görevini bir veya daha fazla üyeye (managing directors) veya üçüncü kişilere (executive officers) devredebilir."* ifadesi yer alır.

İBK Art 716/1 hükmünde yönetim yetkisinin devri, 01.01.2023 tarihinde değişikliğe uğramıştır. Değişiklik sonrası yönetim yetkisinin devri, *"Esas sözleşmede aksine hüküm bulunmadığı takdirde, yönetim kurulu, şirket işlerinin tamamının veya bir kısmının yönetimini, iç yönergeye uygun olarak, üyelere veya üçüncü kişilere (executive board) devredebilir*." şeklinde düzenlenmiştir. Anılan değişiklikten önce, yönetim yetkisinin devri bakımından "esas sözleşmede bu yönde bir hükmün

956 **Akdağ Güney,** 2016, s. 107 vd.

957 **Kendigelen,** s. 261-262., Aynı yönde bkz. **Şener, s.** 372. Herhangi bir çözüm önerisinde bulunmamakla birlikte *HELVACI* da düzenlemede bir eksiklik olduğunu ifade etmektedir. Bkz. **Helvacı,** 2014, s. 123 ve 131.

bulunması" gerekliliği mevcuttu. Yönetim yetkisinin devrine ilişkin 01.01.2023 tarihinde yapılan değişiklik ile esas sözleşmede aksine hüküm bulunmamasının yeterli olması bakımından temsil yetkisinin devri usulüne paralellik getirilmek istendiği anlaşılmaktadır.

Hükümlere bakıldığında İBK'da yönetim yetkilerinin ve temsil yetkilerinin devrinde farklı usuller öngörüldüğü görülmektedir. Buna göre, temsil yetkisinin devri konusunda, esas sözleşme hükmü aranmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu da yönetim ve temsil yetkilerinin aynı usulle devredilmesi gerektiği düşüncesinden bizi uzaklaştırmaktadır. Nitekim TTK hükümlerinde de benzer şekilde açıkça farklı usuller benimsendiği görülmektedir.

Temsil yetkisinin yönetim yetkisinin bir parçası olduğu ve aralarındaki bağlantı sebebiyle, temsil yetkisinin devri usulünün, yönetim yetkisinin devri usulüne bağlanması gerektiği görüşüne katılmıyoruz. Yetkilerin ayrı olarak devredilebildiğine kuşku olmayıp bu husus TTK md. 367 hükmü gerekçesinde de ifade edilmiştir. Söz konusu gerekçede, kural olarak yönetimin devrinin temsil yetkisinin devrini içermediği açıkça belirtilmiştir. Bu nedenle anılan görüşü, gerekçesi nedeniyle kabul etmek mümkün değildir.

Öte yandan TTK md. 371 hükmüne 2014 yılında eklenen 7. fıkra hükmü ele alındığında, kanun koyucunun sınırlı yetkili temsilci tayininde de esas sözleşmede hüküm olması koşulunu aramadığı anlaşılmaktadır[958]. Temsil yetkisinin TTK md. 371/3 hükmü sınırlarını aşan bu tür temsil yetkisi için dahi esas sözleşme varlığının aranmaması, bizi TTK md. 370/2 hükmü için de aranmaması gerektiği sonucuna götürmektedir.

Bununla birlikte TTK md. 367 ve 371/7 hükümlerinde iç yönerge hazırlama yükümlülükleri söz konusu olduğundan, TTK md. 370/2 hükmü için de iç yönerge gerekip gerekmediği ele alınmalıdır. TTK md. 367 uyarınca iç yönergede görev tanımları yapılır, görev yerleri gösterilerek, kimin kime bağlı olduğu ile devredilecek yetkilerin bir şeması çıkarılır. Yetkilerin tamamının devredilmek zorunda olmadığı, yönetim yetkilerinin bölünerek bir kısmı için devir kararı alınabileceği de

958 **Oran,** s. 178; **Yanlı/Okutan Nilsson,** s. 20 vd.; **Seyis,** s. 402 vd.

düşünüldüğünde iç yönergenin sorumluluğun devri bakımından işlevi daha net ortaya çıkar. Düzenlenecek iç yönerge sayesinde şirket içindeki organizasyon işletmesel anlamda etkin olabilecektir. Nitekim TTK md. 371/7 hükmünde yer alan iç yönerge suretiyle şirketle hukukî ilişkide bulunacak üçüncü kişiler, şirketi temsil ile yetkilendirilen kişilerin sınırlarını öğrenecektir. Bu anlamda, TTK md. 367 hükmündeki iç yönerge şirketin iç işleyişindeki organizasyonu netleştirir. Md. 371/7 hükmündeki iç yönerge ise temsilin dışa dönük özelliği nedeniyle üçüncü kişiler açısından bilinmesi gereken temsil sınırlarını açığa kavuşturur. Daha açık anlatımla, iç yönerge düzenlemesini gerektiren iki hükümde de iç yönergenin fonksiyonları benzerdir. Oysa TTK md. 370/2 hükmü ile yapılacak temsil yetkisinin devrindeki sınırlamalar, zaten TTK md. 371/1 ve 3. fıkrası ile açıktır. Bu nedenledir ki bir iç yönergeye lüzum yoktur.

Sonuç olarak, *kanaatimizce* TTK md. 370/2 hükmü uyarınca temsil yetkisinin devri için devre izin veren bir esas sözleşme hükmünün varlığı ya da iç yönerge hazırlama mecburiyeti yoktur. Keza temsil yetkisinin devrine ilişkin esas sözleşme hükmü ve iç yönerge aramasına ilişkin yerel mahkeme tarafından verilen bir karar, Yargıtayca bozulmuştur[959]. Dolayısıyla bozma kararı ile temsil yetkisinin devri için esas sözleşme ve iç yönerge şartlarının aranmadığı anlaşılmaktadır.

Belirtmek gerekir ki, TTK md. 370/2 uyarınca temsil yetkisinin devrinde esas sözleşme hükmü ve buna ilişkin iç yönerge düzenlenmesine ihtiyaç yoksa da bunların varlığına engel de yoktur. Şirket esas sözleşmelerinde açıkça temsil yetkisinin TTK md. 370/2 gereği devredilebileceğine ilişkin hükme yer verilebilir[960]. Keza kanunun emredici ilkelerine aykırı olmamak kaydıyla, böyle bir zorunluluk olmamasına rağmen, temsile ilişkin bir iç yönerge de düzenlenebilir[961]. Yönetim kurulunun,

---

959 Y.11.HD, 2016/5382 E., 2017/3443 K., T.: 06.06.2017; Y.11.HD, 2016/5632 E., 2017/7639 K., T.: 29.12.2017, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 14.02.2025).
Buna karşın başka bir kararın karşı oy yazısında, temsilin ancak esas sözleşme hükmü ve iç yönergenin varlığı halinde devredilebileceği ifade edilmiştir. Bkz. Y.11.HD, 2017/4600 E., 2019/4107 K., T.: 23.05.2019, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 27.03.2025).

960 TTK md. 370/2 gereği temsil yetkisinin devrinde esas sözleşme hükmü zorunlu olmadığı halde, bu yönde bir esas sözleşme hükmünün varlığının kanuna aykırı olmayacağı yönünde bkz. **Yanlı,** 2013, dn. 41, s. 447; **Seyis,** s. 321.

961 TTK md. 370/2 gereği iç yönerge düzenlenmesi zorunlu olmadığı halde, düzenlenmiş olmasının kanuna aykırı olmayacağı yönünde bkz. **Seyis,** s. 329; **Yanlı/Okutan Nilsson,** s. 35; **Demirel,** s. 237.

temsile yetkili kişiler için alacağı karar ve bunun tescil ve ilanından sonra, düzenlenecek bir iç yönergenin hiçbir fonksiyonu olmayacaktır[962]. Esas sözleşme hükmünün ve iç yönergenin düzenlenmiş olması, temsil yetkisinin devri usulüne ilişkin kabul ettiğimiz sonucu değiştirmeyecektir. Başka bir ifadeyle, bunların mevcudiyetine rağmen, temsil yetkisinin devri bakımından yine sadece yönetim kurulunun usulüne uygun kararı ile bu kararın tescil ve ilanı gerekecektir.

E. TEMSİL YETKİSİNİN KULLANILMASI VE DEVRİ USULÜ

1. Yönetim Kurulu Kararı ile Temsile Yetkili Kişilerin Belirlenmesi

Küresel piyasada ticaret şirketlerinin iş ve faaliyetlerinin çeşitliliği nedeniyle özellikle büyük çaplı ortaklıklarda yönetim kurulunun tüm iş ve işlemlerde imza atmak suretiyle bizzat ortaklığı temsil etmesi çok mümkün değildir. Temsilin yönetim kurulunda kalması, yönetimin dinamik yapısına uymaz. Kararların icrası, ticari hayatın hızına uymalıdır. TTK md. 370/2 uyarınca yönetim kurulu, temsil yetkilerini seçeceği yönetim kurulu üye(ler)ine verebilecek veya üçüncü kişi(lere)ye devredebilecektir. Böylece kanun koyucu, temsil yetkisinin devri ile yönetim kurulunun kurul yapısından kaynaklanabilecek yavaşlamaları önlemek için anonim şirketlere bir imkân tanımıştır[963].

Temsil yetkisinin devrine ilişkin kararın, esas sözleşme ile genel kurula bırakılması veya yönetim kurulunca alınacak kararın genel kurul onayına tabi olması mümkün değildir[964]. Aksi bir düzenleme ya da genel kurul kararı, yönetim kurulunun organsal yetkilerine müdahale niteliği taşıyacağından, batıl addedilmelidir.

Yönetim kurulu, görev döneminin başında, TTK md. 373/1 hükmü gereğince, temsile yetkili kişileri belirleme amacıyla bir karar alır[965]. Yönetim kurulunun temsil

962 **Seyis,** 2023, s. 125.

963 **Yanlı,** 2024, s. 16; **Atay,** s. 707; **Kalender,** s. 142.

964 **Kuru,** s. 387; **Seyis,** s. 331; **Kalender,** s. 166; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 627.

965 TTK md. 339/2-g düzenlemesi ile şirketin kuruluşu sırasında hazırlanan esas sözleşmede *"yönetim kurulu sayıları, bunlardan şirket adına imza atmaya yetkili olanlar"* ın belirtilmesi zorunlu kılınmıştır. Böylece ilk yönetim kurulu toplantısına kadar yönetim kurulunun tamamına ait olan imza yetkisi, zorunlu olarak bir veya birkaç kişiye kuruluş aşamasında devredilmektedir. Bu zorunluluğun, temsil yetkisinin devrine dair bir yönetim kurulu kararı olmaksızın yapılmasını sağlaması nedeniyle doktrinde bir çelişkinin var olup olmadığı tartışılmıştır. *KIRCA,* md. 339/2-g hükmünün yalnızca kuruluş bakımından dikkate alınmakla sorunun çözüme ulaştığını ifade etmektedir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 627-

yetkisinin devrine ilişki alacağı karar, kural olarak TTK md. 390 hükmünde yer alan nisaplarla alınır[966].

Tescile, sadece temsile yetkili kişiler bildirilmekle kalınmayacak, bu kişilerin temsil şekillerini gösteren karar da verilecektir. Devir kararındaki temsil yetkisinin kullanılma usulü, yani kaç kişinin temsilde imzasının gerekeceği, esas sözleşmede belirlendiği gibi olacaktır. Yönetim kurulunun esas sözleşmede öngörülen temsil şeklinden farklı olarak karar alması mümkün olmayıp[967], aksi yönde bir karar, esas sözleşmeye aykırı nitelik taşıyacaktır. Kararın alınması ile tıpkı yönetim yetkilerinin devri kararında olduğu gibi, temsil yetkisi devredilen kişinin bu görevi kabul etmesi ile karar, hüküm ve sonuçlarını doğurur[968].

Şirketi temsile yetkili olanların imza yetkilerinin kapsamını ve derecesini gösteren bir imza beyannamesi düzenlenerek, kararın sureti noterde tasdik ettirilir. TTK md. 40 hükmü gereği, şirket adına imza atmaya yetkili kişilerin, şirket ünvanı altında atacakları imzayı gösteren bir imza beyannamesi çıkararak ticaret sicile vermeleri lazımdır. TTK md. 40/2 hükmü uyarınca gerçek kişi tacir ile tüzel kişi tacir adına imzaya yetkili olanların imzaları, kamu kurum ve kuruluşlarınca veri tabanlarında tutulan imza verilerinden elektronik ortamda temin edilerek merkezi ortak veri tabanındaki sicil dosyasına kaydedilir. 01.03.2022 tarihinden itibaren Ticaret Sicili Müdürlüğüne imza beyannamesi vermesi gereken gerçek kişilerin yeni T.C. kimlik kartına sahip olanların imza beyannameleri ile MERSİS sistemi üzerinden elektronik ortamda temin edilecektir. Bu kişilerin fiziki olarak ayrıca görev kabul yazısı ve imza beyannamesi vermesine gerek bulunmamaktadır[969].

628, dn. 643. *AKDAĞ GÜNEY* ise hükmün, kuruluş aşaması veya ilk yönetim kurulu için olduğu açıkça belirtilmediği ve emredici olduğu için, hukuk devletinin bir gereği olarak, mevcut kanun hükmünü dikkate almayan bir yaklaşımı kabul edemeyeceğini ifade etmektedir. Ancak hükmün amacının kuruluş işlemleri sırasında yönetim kurulunun fiziken bir arada bulunmasının pratikte zor olması ve işlemler sırasında imza yetkilisi belirleyerek sağlanmak istenen işlem kolaylığı olduğu değerlendirilmektedir. Bu itibarla 339/2-g ile temsil yetkisinin devri kararının münhasıran yönetim kurulunda olduğu düşüncesi birbiri ile çelişmemektedir. Bkz. **Akdağ Güney, Necla:** Anonim Şirketlerde Kuruluş, İstanbul 2014, s. 319-323; aynı yönde **Günay,** s. 78-79.

966 **Kuru,** s. 394 vd.

967 **Seyis,** s. 332.

968 **Seyis,** s. 332.

969 **İstanbul Ticaret Odası (İTO):** https://www.ito.org.tr/documents/Ticaret-Sicil/onemli_bilgiler_ve_duyurular/uygulama_degisiklikleri/imza_beyannamesi032022.pdf, (Erişim Tarihi: 27.03.2025).

Uygulamada, beyannameden ayrı olarak imzaları içeren noter onaylı belgede, imza yetkililerinin kapsam ve derecesini gösteren ibarelerin de yer aldığı *"imza sirküleri"* olarak adlandırılan bir belge daha düzenlenmektedir[970]. Ticari hayatta sıklıkla karşılaşılmasına rağmen, kanunda açık bir şekilde imza sirkülerini düzenleyen bir hüküm bulunmamaktadır[971]. TTK md. 371/7 uyarınca çıkarılan temsil iç yönergesinden farklı olarak imza sirkülerinde sadece yetki alanları ve dereceleri değil, bu yetkiyi taşıyanların isim ve imzaları da yer alır. İç yönergede ise isim belirtilmesi zaten mümkün değildir[972]. Temsile ilişkin iç yönerge kanuni zorunluluk iken, imza sirküleri bir zorunluluk değildir, fakat çıkarılmasında bir mâni de bulunmamaktadır[973]. Ancak üçüncü kişiler bakımından, imza sirkülerinin değil, sicile tescil edilmiş karar metninin güncel olduğu unutulmamalıdır[974].

Devre ilişkin kararın ayrıca aşağıda incelenmiş olan TTK md. 370/2 hükmüne ve şayet temsil yetkisi sınırlandırılması arzu ediliyorsa TBK md. 27 ile TTK md. 371/3 hükümlerinde yer alan koşullara uyması gerekmektedir. İmza yetkililerinin belirlendiği yönetim kurulu kararında, hangi yönetim kurulu üyesinin imza yetkisini haiz olduğu açıkça belirtilmelidir[975].

Örneğin esas sözleşmesinde çift imza kuralı öngörülen bir şirkette, yönetim kurulu imza yetkililerini belirlerken yönetim kurulu başkanı ve herhangi bir üye imzasının geçerli olacağını kararlaştırabilir. Bu temsil şeklinin yanında, yönetim kurulunun dışından atayacağı bir kişinin, yönetim kurulu üyelerinden herhangi biri veya ismen belirli bir üye ile birlikte temsile yetkili olduğunu belirleyebilir. Önemli olan esas sözleşmede kaç imza ile şirketin temsile yetkili olduğu ve TTK md. 370/2 uyarınca en az bir üyenin temsil yetkisini haiz olması kuralına uyumlu bir karar alınmasıdır. Temsil yetkililerinin belirlendiği kararda, TTK md. 370/2 koşulunu karşılayan temsile yetkili en az bir yönetim kurulu üyesinin isminin yazılması gerekir[976].

970 **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 538; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 646.
971 **Bahtiyar,** 2020, s. 344; **Oran,** s. 32; **Seyis,** s. 335.
972 **Oran,** s. 34.
973 **Oran,** s. 34 vd.; **Seyis,** s. 336.
974 **Seyis,** dn. 146, s. 335.
975 **Kuru,** s. 399; **Seyis,** 2023, s. 140.
976 **Kuru,** s. 395.

2. Temsile Yetkili Olanların Temsil Yetkisinin Kapsamı

Ticari hayatta esas olan güven ilkesi gereğince, yönetim kurulunun ve temsil yetkisi devredilen kişilerin temsil yetkisinin kapsamı ayrıntılı olarak hüküm altına alınmıştır. Zira temsil yetkisinin kapsamına ilişkin hususlar, TTK md. 370/2 kapsamında temsil yetkisini devralanlar bakımından da geçerlidir[977].

Temsile yetkili kişiler, şirketin amacına ve işletme konusuna giren her tür iş ve hukukî işlemleri, şirket adına yapabilir ve bunun için şirket ünvanını kullanabilirler[978]. Ancak kanuna ve esas sözleşmeye aykırı işlemler dolayısıyla şirketin rücû hakkı saklıdır (TTK md. 371/1)[979]. Temsile yetkili olanların, üçüncü kişilerle, işletme konusu dışında yaptığı işlemler de şirketi bağlar; meğerki üçüncü kişinin, işlemin

977 **Seyis,** s. 356; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 638; **Kuru,** s. 421-422.

978 eTTK md. 137 hükmünde ticari şirketlerin hak ehliyetleri, esas sözleşmede yer alan işletme konusu işlerle sınırlandırılmış idi. Buna göre, esas sözleşmede yazılı olan işletme konusu ile ilgili işlemler *intra vires,* bu konu dışındaki işlemler ise *ultra vires* kabul edilir. *Ultra vires* işlemler, "yok" hükmündedir. Anılan ilke uyarınca, kuruluş esnasında esas sözleşmede belirtilmesine gerek duyulmayan her konunun, sonradan şirket faaliyetini ve maksadını yerine getirmek için yerine getirilmesi zorunlu oldukça şirket esas sözleşmesinin revize edilmesi gerekecektir. Ultra vires ilkesi ve TTK md. 371/2 hükmündeki değişiklik ve eleştiriler hakkında ayrıca bkz. **Hatemi, Hüseyin:** Ultra Vires Kuramı ve Türk Hukuku, Ersin Çamoğlu'na Armağan, s. 227-333, İstanbul 2013, s. 327-332; **Yıldız, Burçak:** TTK Tasarısı'nda Şirketlerin Ehliyeti ve Bu Bağlamda TTK M. 137 Hükmündeki 'Ultra Vires' Sınırlamasının Yerindeliğinin Değerlendirilmesi, AÜHFD 2006, C. 55, S. 1, s. 321 - 353, s. 321 vd.; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-83,84; **Pulaşlı** Genel Esaslar, s. 415 vd.; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2010, Nr. 541; **Bahtiyar,** 2024, **s.** 44 vd.; **Soykan,** 2010, s. 2406 vd.; **Kendigelen,** s. 262-264; **Alışkan, Murat:** İşletme Konusu ve 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'na Göre Ticaret Şirketlerinin Ehliyeti ve Temsili, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi 2012, 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'nu Beklerken (10-11-12 Mayıs 2012 Sempozyum), s. 207-220, s. 208; **Ülgen, Hüseyin:** Ticaret Şirketlerinin Ehliyeti, Prof. Dr. Kemal Oğuzman'ın Anısına Armağan, s. 1283-1291, İstanbul 2000, s. 1288-1299.
Doktrinde eleştirilen bu ilkeye, AB'nin Şirketler Hukukuna Dair Birinci Yönergesi'ne uyum sağlamak amacıyla TTK md. 125 ve 371 hükümleri ile veda edilmiş, kanuni istisnalar ise saklı tutulmuştur. Böylece işletme konusu ile ilgili sınırlı hak ehliyeti ortadan kalkmış ve TMK md. 48 çerçevesinde şirketlerin bütün haklardan yararlanabileceği ve borçları üstlenebileceği öngörülmüştür. Bkz. TTK md. 371 hükmü gerekçesi.
Buna karşın, md. 371/1 hükmünde halen yönetim kurulunun *"şirketin amacına ve işletme konusuna giren her tür işleri"* yapabileceğine dair ibarenin bulunuyor olması doktrinde kanun koyucunun özensizliğine yönelik eleştiri konusu olmuştur. Bkz. **Aydın,** s. 152.

979 Yargıtayca işletme konusu dışında kalan işlemlerin akıbeti, bir kararda şu şekilde ifade edilmiştir: *"Ultra vires kuralı kalktığı için, artık şirketin hak ehliyetinin sınırını işletme konusu çizmemektedir. Şirketin hak ehliyetinin değil, imza yetkilisine rücû edeceği veya edemeyeceği sınırı, şirketin amacı ve işletme konusu belirler. Esas sözleşmenin konu hükmüne aykırı işlemlerle bu sınırın aşılması halinde şirketin rücu hakkı vardır. Başka bir deyişle, şirketin amacı ve işletme konusu dışında yapılan işlemler de, ikinci fıkrada açıkça belirtildiği üzere, şirketi bağlar, üçüncü kişiye karşı şirket sorumludur; ancak, sınırı aşan temsil yetkisini haiz kişiye karşı şirket rücu talebinde bulunabilir."* Y.6.HD., 2022/1063 E., 2022/4803 K., T.:18.10.2022, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 26.03.2025).

işletme konusu dışında bulunduğunu bildiği veya durumun gereğinden, bilebilecek durumda bulunduğu[980] ispat edilsin. Dolayısıyla işletme konusu, hak ehliyetinin değil, ama fiil ehliyetinin sınırını oluşturur[981]. Şirket esas sözleşmesinin ilan edilmiş olması, bu hususun ispatı açısından, tek başına yeterli delil değildir (TTK md. 371/2).

Temsil, temsil gücü ve temsil yetkisi olarak ikili bir ayrımda incelenmektedir. Temsil gücü, anonim şirketin nâmına hukukî işlemlerin ne dereceye kadar ve hangi koşullar altında yapılabileceği ile ilgilidir. Temsil gücünün kapsamı, kanundaki sınırlamalardır. Temsil yetkisi ise kimin ne dereceye kadar anonim şirket adına hukukî işlemler akdetmeye hak sahibi olduğuyla ilintilidir. Dolayısıyla temsil yetkisi, şirketin iç ilişkisindeki sınırlamalara tâbidir[982].

Temsil yetkisinin kapsamı ile iç içe olan işletme konusunun kapsamının belirlenmesi, yetkililerin sorumluluğu ile üçüncü kişiler bakımından işlemle bağlı kalmanın sınırlarının belirlenmesi bakımından önem taşır. İşletme konusu, şirketin kâr elde etme amacına uygun olarak faaliyet gösterdikleri ve şirket esas sözleşmesinde yazılması mecburi olan faaliyeti ile bu faaliyetin yol ve vasıtalarıdır[983]. Şirketin kuruluş aşamasında, esas sözleşmeye esaslı noktaları belirtilmiş ve tanımlanmış bir biçimde şirketin işletme konusu yazılmalıdır (TTK md. 339/2-b). Esas sözleşmede yer verilen işletme konusu, doktrinde eTTK döneminden beri geniş yorumlanmış[984], yargı kararları da geniş yorumu desteklemiştir[985]. Bu bakımdan, şirketin, üçüncü kişilerle yapacağı işlem güvenliği açısından işletme konusu, sadece esas sözleşmede yazılı olan konularla doğrudan bağlantılı faaliyetlerle sınırlı tutulmayıp, dolayısıyla bağlanabilen faaliyetler de kapsam içinde sayılmaktadır[986].

---

980 Üçüncü kişiden bu noktada beklenen özenin ölçüsünün değerlendirmesi için bkz. **Aydın,** s. 154-156; **Atay,** s. 716; **Seyis,** s. 359 vd.

981 **Bahtiyar,** 2020, s. 347.

982 **Aydın,** s. 129-130; **Pulaşlı,** Temsil Yetkisi, s. 8-10; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1554 vd.; **Kuru,** s. 227 vd.

983 **Ülgen,** s. 1285; **Günay,** s. 49-50; **Uzunallı, Sevilay:** Anonim Şirkette İşletme Konusu, Ankara 2013; s. 5-7.

984 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 640; **Bingöl, Muhammet Emin:** Anonim Şirketlerde Konu Dışı İşlemlerin Hukukî Niteliği, İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2018, C 5, S 2, s. 197-217, s. 198-199; **Aydın,** s. 154; **Seyis,** s. 361; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1435; **Kuru,** s. 140 vd.

985 Yargıtay'ın eTTK dönemindeki kararları için ayrıca bkz. **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2010, Nr. 541; **Kuru,** s. 140, dn. 466.

986 Esas sözleşmede yer almayan birtakım işlemlerin işletme konusuna dahil sayılıp sayılamayacağı hk ayrıca bkz. **Kuru,** s. 142-151.

İşletme konusu dışında kalan işlemlerin kural olarak geçerli olduğunun kabul edilmesindeki amaç, üçüncü kişilerin iyi niyetinin korunmasıdır[987]. Böylelikle, anonim şirketin temsil yetkileri, TMK md. 48 hükmüne uygun bir şekilde her türlü hak ve borç bakımından şirketi temsil edebilecek kapsamda ele alınmıştır. Ancak bu durum, şirketin bu sebeple uğradığı bir zarar varsa, işletme konusu dışındaki işlemi yaparak özen yükümlülüğünü ihlal eden yönetim kurulu üyesine/üyelerine rücu etmesine mâni değildir[988].

İşletme konusuna girmeyen işlemler dışında, temsile yetkili kişiler tarafından yapılan işlemin esas sözleşmeye veya genel kurul kararına aykırı olması da iyi niyet sahibi üçüncü kişilerin o işlemden dolayı şirketten talepte bulunmalarına engel olmayacaktır (TTK md. 371/4)[989].

Bununla birlikte, üçüncü kişinin, işletme konusunu bildiğinin veya bilecek durumda olduğunun ispatı halinde söz konusu işlemin akıbeti tartışmalıdır[990]. Bir görüşe göre, anılan işlem için TBK md. 46-47 hükümleri gereğince yetkisiz temsil hükümleri uygulanması gerekmekte olup; işleme genel kurul tarafından icazet verilebilecektir[991].

Benzer bir görüşe göre; işlem askıda geçerli olup, genel kurul, yetkisiz temsil hususunu ileri sürmez ya da işleme icazet verirse veya üçüncü kişinin iyi niyetli olduğu kanıtlanırsa işlem, geçerli halini koruyacaktır. Aksi halde ise işlem, geçersiz sayılacaktır[992].

---

987 **Atay,** s. 716; **Yıldız, Burçak:** Ultra Vires İlkesinin Kaldırılmasının Ardından İşletme Konusu Unsuru ve Ticaret Şirketlerinin İşletme Konusu İşlemlerinin Hukukî Niteliği", BATİDER 2011, C. XXVII, S. 3, s. 111-134, s. 118; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1562; **Soykan,** 2010, s. 2406 vd.

988 TTK md. 371 gerekçesinden.

989 TTK md. 371 hükmünde işletme konusu sınırı yok iken, md. 374 hükmünde yönetim kurulunun *"şirketin işletme konusunun gerçekleşmesi için"* iş ve işlemleri yapabilme ifadesi çelişkili olduğu yönünde eleştiriler mevcuttur. Bkz. **Teoman,** s. 14-15.

990 Tartışma ve görüşler için ayrıca bkz. **Aydın,** s. 156-160; **Bingöl,** s. 210-212; **Kuru,** s. 154-158.

991 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 643 ve 648. eTTK döneminde aynı görüşte bkz. **Çamoğlu,** s. 94.

992 **Yıldız,** 2011, s. 128-129; **Cenkci,** s. 28; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 130-131; **Yüce,** s. 176 vd.; **Atay,** s. 716 vd.

Başka bir görüşe göre, hükmün lafzı itibariyle işlem, başından itibaren şirketi bağlayacaktır. Fakat üçüncü kişinin kötü niyeti ispatlanarak, işlemin iptal edilmesi mümkündür. Dolayısıyla, işlemin iptal kabiliyeti söz konusudur[993].

Diğer bir görüşe göre, iyi niyetin karine olarak benimsenmesi, işlemi *"bozulabilir geçerlilik"* yaptırımına tabi kılmaz. Gerçek olmayan hukukî görünüşe bir sonuç bağlandığından, işlem için askıda geçerlilik hali söz konusu olamaz. Zira başından beri işlem geçerlidir. İyi niyet karinesinin çürütülmesi durumunda, işlem, askıda hükümsüz kabul edilmelidir. Şirket genel kurulunca işleme icazet verilmez ise işlem baştan itibaren geçersiz kılınacaktır[994].

Şirketin işletme konusu işlemlerinin geçerliliğine ilişkin öne sürülen son görüş uyarınca, işlemi yapanlar yetkisiz değil, aksine tam yetkilidirler; ancak temsil yetkisi kötüye kullanılmıştır. Üstelik yetkisiz temsil hükümlerinin uygulanmasına dair görüş, askıda geçersizlik yaptırımı sonucunun uygulanmasının ileri sürülmesi bakımından da isabetli değildir. Zira, yetkisiz temsil halinde bir işlem, askıda hükümsüzdür. Ancak TTK md. 371 hükmünde, işlemin iptaline dek, işlemin geçerli olacağı anlaşılmaktadır. Bu görüşü savunan yazarlarca, şirketçe mahkemeye başvurarak işlemin iptali istenip, kötü niyet ispatlandıktan sonra işlem iptal olduğundan, bu yenilik doğuran hakkın geri alınarak, artık işleme sonradan genel kurulca onay verilmesi imkânı yoktur[995].

Kanaatimizce işlem, TTK md. 371/2 hükmü gereği kural olarak başından itibaren geçerli olduğundan, genel kurulun işleme icazet vermesini gerektirecek geçersiz bir işlem yoktur. Ancak şirketin bu geçerliliğe itiraz hakkı mevcut olup; ortada yalnızca iptal edilebilirlik imkânı mevcuttur. Başka bir ifadeyle burada, bozulabilir geçerlilik/muteberlik söz konusudur.

Tartışmanın diğer boyutu ise işletme konusu dışında olduğu iddia edilen işlemin kimler tarafından ileri sürülebileceğidir. Kanun koyucunun bu konuda bir düzenlemesi mevcut değildir. Yönetim kurulunun şirket adına dava açıp, takip etme yetkisine sahip olduğu şüphesizdir. Fakat somut olayda, zaten yönetim kurulunun

---

993 **Turanlı, Hüsnü:** Yeni TTK ve Ultra Vires İlkesi, REGESTA 2012, C. 2, S. 3, s. 49-74, s. 70; **Bahtiyar,** 2024, s**.** 45; **Soykan,** 2010, s. 2408; **Kuru,** s. 158 ve 169.

994 **Hatemi,** 2013, s. 333.

995 **Uzunallı**, s. 125- 129; **Aydın,** s. 158-159.

işletme konusunu aşan işlemi söz konusudur. İşlemi yapan organın, aynı zamanda işleme itiraz etmesi hakkın kötüye kullanılması iddiasına sebep olabilir. Bir görüşe göre, menfaat sahibi olan şirket alacaklıları ile pay sahiplerinin buna hakkı olması gerekmektedir[996]. Başka bir görüşe göre, açık kanuni düzenleme olmadığından, işleme ilişkin itirazın, şirket tarafından, yönetim kurulu aracılığıyla ya da işleme imza atmamış yönetim kurulu üyeleri tarafından ileri sürülebileceği kabul edilmelidir[997].

Kanaatimizce işletme konusu işleme, genel kurul tarafından icazet verilmesi düşünülemeyecektir, zira buna ilişkin bir kanuni düzenleme yoktur. Kaldı ki yönetim kurulunun TTK md. 365 hükmü gereği şirketin yönetimi ve temsili ile alakalı tam yetkili olduğu dikkate alındığında, bu noktada karar merciinin yönetim kurulu olması gerekmektedir. Yönetim kurulu, işletme konusu işleme onay vermeyecek olup, işlemi zaten başından itibaren geçerli kabul ettiğimiz için, yalnızca işlemin geçerli sayılmamasına yönelik itiraz hakkı söz konusu olacaktır. Bu itirazı ise menfaat sahibi olan şirket alacaklıları ve başta işleme imza atmamış olan yönetim kurulu üyelerinin yapması gerekmektedir.

Temsil yetkisine ilişkin bu düzenlemelerden anlaşılmaktadır ki, kanun koyucu, güvenin korunması gerektiği prensibiyle, temsil yetkisini ne işletme konusu ile ne esas sözleşme ile ne de genel kurul kararıyla sınırlamıştır. Bu sayede, iyi niyetli üçüncü kişiler, yapılan işlemin temsilcinin yetkisi kapsamında olup olmadığını araştırmaksızın işlemlerini yapabilmektedirler. Güvenin korunmasıyla aynı zamanda ticaret hayatında önemli bir yeri olan sürat de sağlanmış olacaktır.

3. Temsil Yetkisinin Sınırlandırılması

Yönetim yetkisinin devrinden farklı olarak temsil yetkisinin kısmen devrine imkân yoktur. Temsil yetkisi bölünerek devredilemeyecektir. Dışa dönük bir yetki olan temsil, üçüncü kişilerin menfaatlerinin korunması ve işlem güvenliği açısından kanuni istisnalar haricinde sınırlandırılamayacaktır[998].

---

996 **Kendigelen,** s. 263.
997 **Kuru,** s. 158.
998 **Seyis,** s. 289; **Soykan,** 2010, s. 2401; **Kuru,** s. 228 ve 424; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-77.

Temsil yetkisinin dış ilişkide sınırlandırılmasına ilişkin kanuni ve iradi olmak üzere iki tür sınırlama söz konusudur. Aksi bir sınırlama, kural olarak üçüncü kişilere karşı öne sürülemeyecek olup; yalnızca iç ilişkide talimat niteliği taşır[999]. Bununla birlikte, temsil yetkisi iç ilişkide arzu edildiği gibi sınırlanabilir. Ancak iç ilişkiye dair böylesi sınırlamalar, devir kanuna aykırı olacağından, tescil edilemez, bir şekilde edilmişse dahi, sicilin olumlu etkisinden yararlanamaz[1000]. Bu noktada tekrar ifade edilmelidir ki temsil yetkisine miktar ve/veya konu yönünden getirilecek diğer kısıtlamalar, TTK md. 371/3 kapsamında geçerli değildir[1001]. Bu tür kısıtlamaların yapılabilmesi için TTK md. 371/7 kapsamında temsilin sınırlı olarak verilmesi ve kısıtlamaların bahsi geçen hükme uygun yapılması gereklidir[1002].

Kanuni sınırlamalar, nihayetinde temsilin sınırını teşkil ederken iradi sınırlamalar, yönetim kurulunun ihtiyari kararına bağlı olacaktır. Yönetim kurulu,

---

999 **Bahtiyar,** 2020, s. 346 ve 348; **Kuru,** s. 230; **Kayıhan,** 2024, s. 229 vd.; **Yanlı,** 2024, s. 11 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, Nr. 123-124-124a-125, s. 420; **Koç,** s. 160; **Cenkci,** s. 28; **Atay,** s. 717; **Günay,** s. 11 ve 52 vd.; **Seyis,** s. 291; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 539; **Soykan,** 2010, s. 2401; **Kalender,** s. 151.

1000 **Seyis,** s. 291 ve 338; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 539; **Kalender,** s. 152; **Kuru,** s. 229 vd. ve 424.

1001 eTTK düzenlemeleri de aynı yönde olup, Yargıtay' ın iç mesele olarak nitelendirilen kanuna aykırı sınırlamalar hakkında verdiği kararda, yönetim kurulunda iki kişinin imzasının temsil için yeterli olduğuna hükmedilmiştir: *"Öte yandan, TTK'nun 321/2.maddesi hükmü gereğince, temsil yetkisi sınırlamaları daha çok iş kolu veya miktar ayrımına göre yapılmış ise, ayrıca tescil ve ilan edilmiş olsa dahi iyi niyetli üçüncü kişiler açısından bir hüküm ifade etmez. Bir başka anlatımla, şirketin iç meselesi olarak miktarla ilgili sınırlamalar da iyi niyetli üçüncü kişilere karşı geçersizdir. Durumun tescil ve ilan edilmiş olması da, sınırlamanın iyi niyetli üçüncü kişiler yönünden geçersizliğine engel değildir (Ord. Prof. Dr. Halil Arslanlı - Prof. Dr. Hayri Domaniç, Türk Ticaret Kanunu Şerhi, III.cilt, s.666, Temel Yayınları, İstanbul- 1989).*
Somut olayda takip konusu çekin tanzim tarihi 17/07/2009 olup anılan tarihlerdeki yetkilileri gösteren 15/05/2008 tarihli ... incelenmesinde; birinci derece imza yetkilileri ..., ... ve ...'nin atacakları üç imza ile şirketi her konuda temsil edebileceklerinin, bunun dışında ... ve ...'nin müştereken atacakları imzalar ile 55.000,00 TL' yi aşan her türlü senet ve çeklerin imzalanması için şirketi temsil ve ilzama yetkili kılındıklarının; 55.000,00 TL'yi aşmayan çek ve senetlerin imzalanması için ..., ..., ... veya ...'den biri ile 1. Derece veya 2. Derece imzaya yetkili şahıslardan herhangi birinin müştereken atacakları imza ile şirketi temsile yetkili olduklarının belirtildiği anlaşılmaktadır. Bu yöndeki temsil sınırlaması bir iç mesele olup ticaret sicilinde yayımlansa bile miktarla ilgili sınırlama olmakla iyi niyetli üçüncü kişileri bağlamaz.
O halde mahkemece, bilirkişi incelemesi neticesinde şirket kaşesi üzerindeki iki imzanın şirketi temsile yetkili ... ve ...'ün eli ürünü olduğunun tespit edildiği ve bilirkişi raporu doğrultusunda şirket kaşesi üzerinde şirket yetkili temsilcilerine ait müşterek imza söz konusu olduğu anlaşıldığından istemin reddine karar verilmesi gerekirken, bir iç mesele olup ticaret sicilinde yayımlansa bile iyi niyetli üçüncü kişilere karşı ileri sürülemeyecek olan temsilde miktarla ilgili sınırlama esas alınmak suretiyle istemin kabulü isabetsizdir." Y.12HD, 2015/3907 E., 2015/18116 K., T.: 29.06.2015, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay (Erişim Tarihi: 04.04.2025)

1002 Bu konuda ayrıca bkz. 3. Bölüm, § 13, II, C.

temsil yetkililerini ve öngördüğü sınırlamaları kararda belirtecektir. Kararın tescil ve ilan edilmesi gerekmekte olup, bu noktada tescil, açıklayıcı niteliktedir[1003].

a. Kanuni Sınırlamalar

Kanuni sınırlama, temsil yetkisine mevzuat hükümleri ile getirilen sınırlamalar olup; bunlar da öncelikle TBK md. 27 hükmünde sayılan genel hükümsüzlük halleridir.

TTK bakımından ise temsile yetkili olan organın yaptığı işlemin, anonim şirketin diğer organ veya unsurlarının yetkisine bırakılmış olan konulardan olmaması gerekir[1004]. Diğer bir ifadeyle, yönetim kurulunun şirketi temsil edebilmesi için genel kurulun yönetim kurulunun işleme iştirakinin kanun gereğince arandığı durumlarda, genel kurulun onayı olmaksızın yapılan işlem şirketi bağlamayacaktır. Bu halde, şirketi yine yönetim kurulu temsil edecektir, ancak işlemin şirketi bağlaması için genel kurulun onayına ihtiyaç bulunmaktadır[1005]. TTK md. 145, 166 ve 356 hükümleri genel kurulun onayına ihtiyaç duyulan işlemlere birer örnek olarak sayılabilir.

b. İradi Sınırlamalar

Yetkili makamın iradesiyle yapılabilecek sınırlamalar ise iradi sınırlamalardır. Kanun koyucu, temsil yetkilisine olan güveni korurken, iki istisna durumunda temsil yetkisinin, iradi olarak sınırlandırılabilmesine imkân vermiştir (TTK md. 371/3). Anonim şirketin tercihine bırakılan iradi sınırlamalar; ticaret siciline tescil ve ilan edilmeleri halinde, iyiniyetli olup olmadığına bakılmaksızın üçüncü kişileri

---

1003 **Kuru,** s. 241.

1004 Örneğin, temsile yetkili kişinin, esas sözleşmede değişiklik yapacağına, belli bir kişinin yönetim kurulu üyesi seçileceğine veya denetçi seçileceğine ilişkin vereceği taahhüt geçersizdir. Yine, şirket temsilcisi ile üçüncü kişiler arasında yapılan md. 408/2-f ve 538/2 hükmünde yer alan şirket aktiflerinin önemli bir miktarının toptan satılması için yapılacak sözleşme veya md. 356 hükmü gereği aranan genel kurul onayına tabi sözleşmeler bakımından şirket temsilci/temsilcilerinin vereceği kararlar, kanundan kaynaklanan sebeplerle geçerli olmayacaktır. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 644.

1005 Avrupa Birliği'nin sermaye şirketlerine yönelik çıkarmış olduğu 2009/101 sayılı Yönerge gereğince, üye devlet hukukunda bir organın şirketi temsil bakımından yetkisiz kılabileceğine müsaade edilmektedir. Yönergenin ilgili hükmü olan md. 10/2 hakkında detaylı bilgi için bkz. **Aydın,** s. 136-137 ve 161.

bağlayacaktır. Sınırlamaların yapılabilmesi için esas sözleşmede düzenleme olmasına ve iç yönerge hazırlanmasına ihtiyaç yoktur[1006].

Kabul edilen sınırlamalardan ilki, temsil yetkisinin sadece merkezin veya bir şubenin işlerine özgülenmesidir. Yer bakımından yetkilendirilen temsilci, sadece görev alanı olarak belirlenen merkez veya şube bakımından yetkilerini kullanabilir, görevlendirilmediği merkezde ya da şubede ise yetkisizdir. Bu bakımdan şirketin, merkez dışında şubesinin bulunması şarttır[1007]. Şubenin temsili ile yetkili olanların merkezin temsilini yerine getiremeyeceklerinde tereddüt yoktur. Öte yandan, bazı yazarlarca anonim şirketin merkez işletmesinde yetkili olanların, şubeye karşı alt-üst ilişkisine binaen, şubede de yetkili olacağı ileri sürülmektedir[1008]. *Kanaatimizce* kanunun lafzı ve amacını aşan böyle bir kabule imkân bulunmamaktadır. Daha açık ifadeyle, merkezin temsili ile yetkili olanlar, sırf merkezin yetkisi olmaları sebebiyle şubenin işlemlerini de yerine getiremezler. Fakat, bir kişiye hem merkez hem şubede temsil yetkisi verilmesi mümkündür.

Diğer mümkün olan sınırlama ise temsil yetkisinin birlikte kullanımına ilişkindir. Çift imza kuralına çok benzeyen, birlikte temsil sınırlaması, yönetim kurulunun, alacağı karar ile kendi belirlediği üye ve/veya üçüncü kişileri dahil ettiği temsile ilişkin iki veya daha fazla kişini imzasını öngördüğü bir sınırlamadır. Oysa çift imza kuralı uyarıca herhangi iki üyenin şirketi temsil edebilecektir ve çift imza kuralının aksi ancak esas sözleşmede öngörülebilir. Dolayısıyla kuralın aksine karar verme yetkisi, genel kuruldadır[1009]. Örneğin; yedi kişiden oluşan bir yönetim kurulunda esas sözleşmede aksi öngörülmedikçe, kural olarak herhangi iki üyenin imzası ile şirket, temsil edilebilecektir. Ancak bir şirkette yedi üyenin, beşinden imza yetkisi alınmış, yalnızca yönetim kurulu başkanı ile başkan vekilinde imza yetkisi bırakılmıştır. Yönetim kurulu başkan ve vekilinin müştereken şirketi temsil edebileceği kararı verilmiştir. TTK md. 370/2 kapsamında temsil yetkisi alınan beş üye ise TTK md. 371/7 kapsamında sınırlı yetkili temsilci olarak tayin edilmiştir[1010].

1006 **Kuru,** s. 241 ve 242.

1007 **Kuru,** s. 242.

1008 **Çamoğlu,** s. 204; **Üçışık/Çelik,** s. 458. Aksi görüş için bkz. **Kuru**, s. 244.

1009 **Kuru,** s. 245.

1010 Abdi İbrahim İlaç San. ve Tic. AŞ'nin yönetim kurulu seçimi ve temsil yetkisine ilişkin kararının tescil edildiği 17.04.2024 tarih, 1151 sayılı ticaret sicil gazetesi: chrome-

Anılan sınırlamalar hem merkez ya da şube itibariyle yer bakımından ve birlikte kullanım bakımından aynı anda yapılabilir[1011]. Böylece temsile yetkili olarak belirlenen kişilerin ortaklığı münferiden mi birlikte mi temsil edeceği, işletmenin tamamını mı yoksa şube ile kısıtlı bir temsil yetkisinin mi olduğu belirlenebilir. Tescile ilişkin tüm bu sınırlamalar, yetkililerin adlarıyla ticaret siciline tescil ve ilân edilmelidir (TTK md. 371/3). Temsil yetkisinin devrine ilişkin tescil edilmiş hususlarda meydana gelen tüm değişiklikler de tescil olunmalıdır (TTK md. 31/1).

4. TTK Md. 370/2 Hükmü Koşulu

a. En Az Bir Yönetim Kurulu Üyesinin Temsil Yetkisinin Bulunması

Yönetim kurulu, temsil yetkisini bir veya daha fazla üyeye veya üçüncü kişilere devrederken, en az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisini haiz olması şarttır (TTK md. 370/2).

Hüküm, esasında yeni olmayıp, eTTK md. 319/1 hükmünün karşılığı olarak TTK'da yer almıştır. Ancak yeni olan, hükmün konuluş amacıdır. Zira, eTTK md. 319 hükmünde, yönetim kurulu üyelerinin yönetim ve temsil işleri için kendi aralarında görevlerinin taksiminin nasıl yapılacağına yer verilirken; hükmün amacı, taksim yapılırken üyelerden birine temsil yetkisi bırakılmasıdır. Anılan düzenlemede, yetki ve görevlerin zaten yönetim kurulu dışında birine bırakılması mevzu bahis değildir. Hüküm bakımından temsil yetkisinin bir yönetim kurulu üyesinde bırakılmasının, şirketin üçüncü kişilerle işlem yapabilmesi için zorunlu olduğu açıktır. Buna karşın md. 370 hükmünde, üyeler arasındaki görev taksimi değil; temsil yetkisinin devri düzenlenmektedir. Bu devir, üçüncü kişilere yapılırken ise yetkinin en az bir üyede bulunması koşulu hüküm altına alınmıştır. Bu anlamda, eTTK md. 319/1 ile md. 370 hükümlerinin amacı ilk bakışta aynı görünmemektedir. TTK md. 370/2 hükmünün gerekçesinde bir açıklama olmaması, hükmün bu haliyle nasıl uygulanacağı konusunda doktrinde haklı olarak bir tartışmaya neden olmuştur.

---

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ticaretsicil.gov.tr/tmp_gazete/3ed1ce1f-fcc3-11ee-a2b4-48df373f5970.pdf, (Erişim Tarihi: 28.03.2025).

1011 Temsilin birlikte kullanım ve şube işleriyle sınırlandırmasının, gerçek anlamda temsil yetkisinin kapsamını daraltmadığı, yalnızca bir kullanım biçimi olduğu yönünde bkz. **Kırca,** 2014, s. 26.

Hükmün nasıl uygulanıp yorumlandığına yönelik tartışmalara geçmeden evvel, hükmün amacını tespit ederek, yorumlanmasına ışık tutacak görüşlere değinmek gerekir. Zira hükmün uygulanma amacının belirsizliği nedeniyle uygulanmasına yönelik görüşler de hayli çeşitlidir.

CENKCİ tarafından ileri sürülen görüşe göre, TTK md. 370/2 hükmünün esas amacı, mülga edilen md. 359/1, 2.c[1012] hükmünün amacını yerine getirmeye yöneliktir. Zira, mülga md. 359/1, 2.c hükmünün kanunlaşan ilk halinde, "*Temsile yetkili en az bir üyenin yerleşme yerinin Türkiye'de bulunması ve Türk vatandaşı olması şarttır.*" ibaresine yer verilmişti. Hal böyle olunca, yönetim kurulunun tek üyeden oluşması durumunda bu üyenin, birden fazla üyeden oluşması durumunda ise temsile yetkili en az bir üyenin Türk vatandaşı olması ve Türkiye'de bulunması şart olacaktı. Hükme göre, Türkiye'de tek ortaklı bir anonim şirket kuracak olan yabancı gerçek veya tüzel kişinin, yönetim kuruluna mecburî olarak Türkiye'de ikamet eden bir Türk vatandaşını alması gerekecekti[1013]. Ne var ki, anılan düzenleme, yabancı yatırımları olumsuz etkileyeceği düşüncesiyle 6335 sayılı Kanun ile yürürlükten kaldırılınca, md. 370/2 düzenlemesinin anlamsız kaldığı, hatta ilga edilmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Fakat ilga edilene kadar md. 370/2 hükmünün bu haliyle en sorunsuz şekliyle uygulanması gerektiği düşüncesiyle, kurul olarak kullanılması gereken devredilmeyen hak ve yetkiler bakımından uygulanabileceği savunulmaktadır. Buna göre, bir şirket için çift imza kuralı söz konusu olması ve imza yetkisi devredilmediği durumda, bir yönetim kurulu üyesi dahi devredilmeyen hak ve yetkileri kullanabilmelidir. Devredilmeyen hak ve yetkiler için, tek üyenin imzası yeteceğinden, bu imza yetkisi, yönetim kurulu dışından birinin imzası şartı ile sınırlandırılmamalıdır[1014].

Başka bir görüşe göre ise md. 370/2, c. 2 hükmünün amacı, kanunun lafzından hareketle, yönetim kurulunun temsil yetkisini yönetim kurulu dışında üçüncü kişiye devrettiği hallere yöneliktir. Hüküm, temsil üçüncü kişilere devredilirken, temsil

---

1012 26.06.20212 tarihli 6335 sayılı Kanun' un md. 43 hükmü ile ilga edilmiştir.

1013 İlga edilen hükmün amacı olarak temsile yetkili üyelerden en az birinin Türkiye'de yerleşim yerinin bulunmasının ve Türk vatandaşı olması şartının sebebi; işlem kolaylığını sağlamak, hukukî ve cezaî sorumluluğa ilişkin hükümlere uygulanabilirlik kazandırmak ve şirketin, pay sahiplerinin ve alacaklıların menfaatlerini korumak olduğu belirtilmiştir. Bkz TTK md. 359/2 hükmü gerekçesi.

1014 **Cenkci,** 76 vd.

yetkisini haiz en az bir yönetim kurulu üyesinin bulunmasını gerektirir[1015]. Amaç, temsil yetkisinin, yönetim kurulunun kontrolünden tümüyle çıkmasına engel olmaktır. Böylece yönetim kurulu, devredilmeyen yetki ve görevleri, temsil yetkisi tanınan üçüncü kişilerin katılımına gerek olmadan kullanabilecektir[1016]. Hükmün, temsil yetkisinin tamamıyla üçüncü kişilere bırakılmasının önlenmesi amacıyla getirildiğini savunan yazarlara göre, temsil yetkisinin yönetim kurulu üyesine verilmesi halinde, zaten bir yönetim kurulu üyesi, temsil yetkisine sahip olduğundan hüküm yerine getirilmiş olacaktır. Görüşün savunucularından *KIRCA*, kanun koyucunun temsil yetkisinin yönetim kurulundan tamamen alınıp bir üçüncü kişiye devrinin engellemesi niyetiyle düzenlendiği ve günümüzde bir ihtiyaca cevap verip vermediğinin tartışılması gerektiği kanaatindedir[1017].

eTTK dönemine ait diğer bir görüş ise temsil yetkisi tamamen üçüncü kişilere bırakıldığı takdirde, bu hükmün uygulanmayacağı yönündedir[1018]. Yine aynı dönemde başka bir görüşe göre ise anılan koşul, temsil yetkisinin hem murahhas üye hem de murahhas müdüre devrinde uygulanmalıdır[1019].

b. TTK Md. 370/2 Gereği Temsile Yetkili Bırakılan Yönetim Kurulu Üyesinin Temsil Yetkisinin Sınırı

TTK md. 370/2 hükmündeki en az bir yönetim kurulu üyesine sınırsız imza yetkisi tanıdıktan sonra, üçüncü kişiye verilecek imza yetkisinin yönetim kurulu üyesi ile sınırlanıp sınırlanamayacağı meselesi üzerinde durulmalıdır.

TTK md. 370/2 hükmünün amacı konusundaki tartışma, meseleye ilişkin cevabı da etkilemektedir. Bir görüşe göre, en az bir üyede temsil yetkisinin bırakılması şartı yerine getirildikten sonra dahi, üçüncü kişiye tek başına temsil yetkisi verilemeyecek olup, aksi halde kanun koyucunun amacı aşılmış olacaktır. Diğer bir

---

1015 **Bahtiyar,** 2020, s. 334 ve 347; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 628; **Kayıhan,** 2024, s. 229; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 540; **Kalender,** s. 167 vd.; **Üçışık/ Çelik,** s. 469; **Şener,** s. 375.

1016 **Arslan,** s. 69; **Ansay,** s. 102; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 540; **Pulaşlı,** Temsil Yetkisi, s. 27; **Orbay Ortaç/Al Kılıç,** s. 217; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 423, Nr. 136; **Atay,** s. 708; **Bahtiyar,** 2024, s. 200; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 540a-540b; Seyis, s. 304; **Ay Kaplan,** s. 66; **Seyis,** 2023, s. 133.

1017 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 628. Aynı görüşte bkz. **Seyis,** 2023, s. 136.

1018 eTTK dönemine dair bu yönde görüş için bkz. **Ünal,** Yönetim, s. 84.

1019 eTTK dönemine dair bu yönde görüş için bkz. **Arslanlı,** s. 127 ve 132 vd.

ifadeyle, yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisi sınırlandırılamayacaktır[1020]. Bu noktada *ÇAMOĞLU*, imza yetkisi bırakılan yönetim kurulu üyesinin, tam yetkili bırakıldığı takdirde, murahhas müdüre de aynı yetkiler verilebileceğini ifade etmektedir[1021]. Bir diğer görüş ise temsile yetkili bir yönetim kurulu üyesi ve üçüncü kişi olması halinde, çift imza kuralının *"etkisiz hale geleceğini"*, temsile yetkili bırakılan üyenin tek başına imza yetkisini haiz olacağını savunmaktadır[1022]. Bu görüşteki *KALENDER*'e göre, en az iki yönetim kurulu üyesi temsile yetkili kılınmışsa, o halde çift imza kuralı uygulanmaya devam edecektir[1023]. Benzer şekilde *ÜÇIŞIK/ ÇELİK*, en az bir üyede temsil yetkisinin bırakılma şartının, temsil yetkisinin üçüncü kişilere devrinde yerine getirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Yazarlara göre, yalnızca bir üyeye temsil yetkisi bırakılmışsa ikinci bir üyenin daha temsile yetkili kılınmasına lüzum yoktur[1024].

Sonuç bakımından aynı görüşte olan *KIRCA*'ya göre, temsil yetkisine ilişkin çift imza kuralı, yönetim kurulu için düzenlenmiş olsa da temsil yetkisi devredilenleri de kapsayacaktır[1025]. Ancak md. 370/2 uyarınca en az bir yönetim kurulu üyesi temsile yetkili bırakılırken, onun imza yetkisi herhangi bir sınırlamaya tabi tutulamayacaktır[1026].

Başka bir görüşte olan *KURU* ve *SEYİS*'e göre, TTK md. 370/1 hükmünde yer alan çift imza kuralı, mehazdan farklı olduğundan, md. 370/2 hükmündeki "en az bir üye" şartı, "en az iki üye" olarak değiştirilmelidir. Zira mehazda kural, aksine esas sözleşmede veya iç yönergede öngörülmedikçe münferit imza iken (İBK Art 718/1), TTK'da çift imza kuralı öngörülmüştür (TTK md. 370/1). Ancak mehazdaki "en az bir üyede temsil yetkisinin kalması" şartı (İBK Art 718/3) olduğu gibi TTK'ya alınınca (TTK md. 370/2), ortaya bir uyumsuzluk çıkmıştır[1027]. Hükmün mevcut haliyle en az bir yönetim kurulu üyesinde temsil yetkisi bırakılırken, üye çift imza kuralına halen bağlı olarak, temsil yetkisi bırakılan üçüncü kişi ile imza yetkisini kullanmak

1020 **Kalender,** s. 164 ve 168; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 540; **Ünal,** s. 197.
1021 **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 540.
1022 **Şener,** s. 375; **Kalender,** s. 174.
1023 **Kalender,** s. 174.
1024 **Üçışık/ Çelik,** s. 469.
1025 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 626.
1026 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 628.
1027 **Kuru,** s. 398.

durumundadır[1028]. Hatta yönetim kurulu dışından birden fazla kişiye temsil yetkisi devredilmişse, bu kişiler, temsile yetkili bırakılan üye olmadan da çift imza kuralını karşılayarak şirket temsil edebilecektir[1029]. Ancak esas sözleşmede münferit imza koşulu benimsenmişse, elbette temsile yetkili bırakılan üye, tek başına şirketi temsil edebilecektir. Hal böyle olunca, TTK md. 370/2 hükmünün şirketin temsilinin tümüyle üçüncü kişilere bırakılmaması amacının ne kadar sonuca ulaştığı konusu eleştiriye açıktır[1030]. *KURU'*ya göre çelişki giderilmek isteniyorsa çift imza kuralından vazgeçilerek TTK md. 370/1 hükmünde mehaza uyumlu olarak münferit imza kuralı benimsenmelidir. Şayet kanun koyucunun asıl niyeti, şirketin temsilinde üçüncü kişilere ihtiyaç duymamak ise TTK md. 370/2 hükmündeki koşul, "en az iki üyenin temsile yetkili olması" ifadesiyle değiştirilmelidir[1031].

Çelişkili olan mevcut hükmün nasıl uygulanacağına gelindiğinde ise *KURU,* esas sözleşmedeki imza kuralının (ki aksine bir düzenleme yoksa bu çift imza kuralıdır) temsile yetkili herkesi kapsadığını ifade eder. TTK md. 370/1 hükmündeki çift imza kuralı, yönetim kurulu ve tasfiye memurları içindir. Temsil yetkisi devredilenler (yazar için murahhaslar) bakımından herhangi bir usulün açıkça öngörülmemesi, bu kişilerin münferit temsil yetkisine sahip oldukları sonucunu doğurmaz. Aksi yorum, çift imza kuralının dolanılması sonucunu doğurur. Başka bir ifadeyle, esas sözleşmede farklı bir düzenleme olmadığı sürece, murahhasların çift imza kuralına tabi olmadıklarını savunmak, çift imza kuralına aykırılığa sebep olacaktır[1032]. Tereddütlerin giderilmesi için yazar, TTK md. 370 hükmüne üçüncü bir fıkra eklenmesini önermektedir. Yeni fıkrada, murahhas üye ve murahhas müdürlerin temsil şekillerine, esas sözleşmede aksine bir düzenleme olmadıkça, 1. fıkranın uygulanacağı ibaresi yer almalıdır[1033].

Son olarak başka bir görüş uyarınca, TTK md. 370/1 hükmünde düzenlenen çift imza kuralı, yalnızca temsilin yönetim kurulunda kalması halinde söz konusu olup,

---

1028 **Gürbüz Usluel,** s. 370; **Seyis,** 2023, s. 140. eTTK açısından aynı yönde bkz. **Soykan,** 2010, s. 2388.

1029 **Kuru,** s. 420.

1030 **Kuru,** s. 398; **Seyis,** 2023, s. 136.

1031 **Kuru,** s. 398.

1032 **Kuru,** s. 418.

1033 **Kuru,** s. 421.

temsilin devredildiği kişileri kapsamamaktadır[1034]. Bu görüşe göre, md. 370/1 hükmüyle esas sözleşmede genel kurulca yönetim kurulunun kaç imza ile şirketi temsil edeceği belirlenebilir. Fakat bu belirleme, murahhasların temsil şeklini göstermemektedir. Murahhasların temsil usulüne karar verecek olan, organizasyon özgürlüğü kapsamında yönetim kuruludur. Esas sözleşmede belirlenen imza yetkilisi sayısı, yetkinin devredildiği kişileri bağlamamaktadır. Temsil yetkisinin verildiği her bir yönetim kurulu üyesi veya üçüncü kişi, tek başına organ sıfatını haizdir[1035].

Bu noktada tek kişilik yönetim kurullarında, temsil yetkisinin nasıl devredileceği üzerinde durulmalıdır. Kanunda açıkça yasaklanmamış her şeyin serbest olduğundan, şirketin tek pay sahibinin olması halinde de temsil yetkisi devredilebilecektir[1036]. Tek üye, temsil yetkisi tamamen üçüncü kişiye bırakılsa dahi, işin niteliği gereği yetkili kalmaya devam edecektir. Hatta tek üye, kendisine açıkça böyle bir yetki bırakmamış olduğu halde de TTK md. 370/2 gereği yetkili kalmaya devam edecektir[1037]. Tek üye, esas sözleşme gereği tek başına imza yetkilisi olduğundan[1038], bu kural temsil yetkisi devredilen üçüncü kişiye de uygulanacaktır. Böylece hem tek üye hem de üçüncü kişi şirketi münferiden temsile yetkili kabul edilecektir[1039].

c. Değerlendirme ve Sonuç

Kanaatimizce uygulamanın amacı, ticari hayatın devamlılığını esas almakta olup, mutlaka en az bir kişinin her türlü işleme imza atabilmesinin garanti altına alınmak istenmesidir. Ne var ki amacın belirlenmesi yetmeyip, hükümlerdeki uyumsuzluk birtakım sonuçlara varmayı gerektirmektedir.

1034 **Cenkci,** s. 81.

1035 **Cenkci,** s. 82 vd.

1036 **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 423- 424, Nr. 136a- 136b; **Pulaşlı,** Temsil Yetkisi, s. 25 vd.; **Kuru,** s. 400.
Başka bir görüşe göre temsil yetkisi ancak kısmen üçüncü kişiye devredilebilecektir. Bkz. **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 540a; **Kalender,** s. 164 vd.

1037 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 629; **Seyis,** 2023, s. 140; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1612 vd.
KURU ise tek üyede temsil yetkilerinin bırakıldığının açıkça ifade edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bkz. **Kuru,** s. 400.

1038 Başka bir görüşte olan *PULAŞLI*, bu noktada temsil yetkisi verilen üçüncü kişi ile tek yönetim kurulu üyesinin birlikte temsile yetkili olunduğuna dair bir düzenleme olması gerektiğini ifade etmektedir. Bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1613.

1039 **Seyis,** s. 307 vd.; **Seyis,** 2023, s. 140.

Esas sözleşmedeki temsil şekli, temsil yetkisinin devrinde de geçerliliğini koruyacaktır. Esas sözleşmede şirketin temsili için yönetim kurulunun uyması öngörülen kural ne ise yönetim kurulunun temsil yetkisini devrettiği kişilerin temsil şeklini de kapsadığı açıktır. Temsil yetkisi, üçüncü kişilere devredildiğinde temsil yetkisi bırakılan yönetim kurulu üyesi, münferit imza yetkilisi sayılmayacaktır. Şirketi temsil yetkisi verilenler de esas sözleşmede yer alan kurala uymaya devam edecektir. Zira temsil yetkisinin devri, münferit temsil zorunluluğunu ortaya çıkaramaz. Münferit temsil ancak, TTK md. 370/1 hükmünde belirtildiği üzere, esas sözleşmede öngörülmesi veya tek kişiden oluşan yönetim kurulunda mümkündür[1040]. Dolayısıyla çift imza kuralı nedeniyle, TTK md. 370/2 hükmü gereği temsile yetkili bir üye bırakılırken, o kişiden başka temsil için en az bir kişinin daha temsile yetkili olması gerekir. Bu yönüyle yönetim kurulunun yetkilerini devrederek, kendisinin Almanya'daki model gibi bir gözetim organına dönüşmesine izin verilmemiştir[1041].

TTK md. 370/2 uyarınca temsile yetkili en az bir üyenin bırakılması kuralı, üçüncü kişilere temsil yetkisi devredildiğinde uygulama alanı bulacaktır. Yoksa temsil yetkisi yönetim kurulu üyelerinden birkaçına bırakılırsa, artık çift imza kuralının uygulanabilmesi için bir değil iki üyede temsil yetkisinin bırakılması şarttır. Yönetim kurulu üyesi, esas sözleşme gereği çift imza kuralına tabi ise üçüncü kişi olan temsil yetkisine sahip kişi ile bu yetki sınırlanmış olacaktır. Esas sözleşmede kaç imza şartı aranıyorsa, o kadar kişinin temsile yetkili olması gerekmektedir.

Bu noktada belirtmek gerekir ki, esas sözleşmede münferit temsil kuralı tercih edilmişse hem yönetim kurulu üyesi hem de dışarıdan üçüncü kişi tek başına şirketi temsil edebilecektir. Böyle bir durumda, aynı tek kişilik yönetim kurulunun temsil yetkisini devrettiğinde olduğu gibi üye ve üçüncü kişi tek başına şirketi temsile yetkili olacaktır.

Mehaz hükümleri kendi içinde tutarlı olup, amacına ulaşırken; TTK hükümlerinin mehazdan aynen alınan ve değiştirilen hükümleri arasındaki çelişki, istenilen amaca ulaşılmasını önlemektedir. Zira en az bir yönetim kurulu üyesi temsile yetkili bırakıldığında, ikinci temsile yetkili kişinin yönetim kurulu dışından olması

1040 **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 428, Nr. 146; **Kuru,** s. 419; **Atay,** s. 709; **Şener,** s. 379; **Seyis,** s. 304 vd. ve 323; **Seyis,** 2023, s. 134; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-73.

1041 **Karslıoğlu,** s. 43.

ihtimalinde, kanunun amacına ulaşabileceği söylenemeyecektir. Örneğin; Fenerbahçe Spor Ürünleri San. ve Tic. AŞ'nin yönetim kurulu üyeleri altı kişi iken[1042], bunlardan yalnızca yönetim kurulu başkanına imza yetkisi bırakılmıştır. Kalan beş üyenin ise TTK md. 370/2 hükmü çerçevesinde imza yetkisi bulunmamaktadır. Ayrıca yönetim kurulu üyesi olmayan, şirketin hâkim pay sahibinin[1043] (Fenerbahçe Futbol AŞ) yönetim kurulu üyesi olan beş kişiye de temsil yetkisi devredilmiştir. Böylece, Fenerbahçe Spor Ürünleri San. ve Tic. AŞ'nin yönetim kurulu başkanı, hâkim pay sahibinin (Fenerbahçe Futbol AŞ) yönetim kurulundan atanan beş üye ile müştereken imzaya yetkili kılınmıştır. Dolayısıyla imza kombinasyonlarına yönetim kurulu başkanı ile birlikte kurul dışından üçüncü kişiler de eklenmiştir. Somut durumda yönetim kurulu dışından olan hâkim pay sahibinin beş üyesinden ikisinin imzası ile de şirket temsil edilebilecektir. Bu bakımdan, şirketin en az bir yönetim kurulu üyesi olarak imza yetkisi bırakılan yönetim kurulu başkanının imzasına ihtiyaç olmadan, şirketin temsili mümkün kılınmıştır[1044].

Uygulamada, şirketlerin genellikle TTK md. 371/7 hükmüne göre konu ve miktar sınırlamalarına tabi sınırlı yetkililer tayin ettikleri bilinmektedir. TTK md. 370/2 hükmüne göre yetkili bırakılan yönetim kurulu üyesi ise sınırsız yetkili olarak bırakılmaktadır. Çoğunlukla kurucu ortak olan yönetim kurulu başkanına bırakılan bu yetkiyle şirket, tek imza ile sınırsız olarak temsil edilebilmektedir. Bu noktada TTK md. 371/7 hükmü ile atanan temsilcilerin yönetim kurulu üyesi olup olmadıkları da bir farklılık yaratmamaktadır. Ticaret sicil müdürlüklerince müsaade edilen bu uygulamanın[1045] TTK md. 370/1 hükmü ile çeliştiği ve çift imza kuralının esas sözleşmede bir düzenleme yapılmadan bu suretle dolanılmış olunduğu kanaatindeyiz.

1042 https://fenerium.com/Kurumsal/Sirket/Hakkimizda, (Erişim Tarihi: 21.03.2025).

1043 Fenerbahçe Spor Ürünleri San. ve Tic. Ortaklarının ve hâkim ortak olan Fenerbahçe Futbol AŞ'nin sermaye payları için bkz. https://fenerium.com/Kurumsal/Sirket/Hakkimizda, (Erişim Tarihi: 21.03.2025).

1044 12.12.2024 tarih, 11227 sayılı Ticaret Sicil Gazetesi: https://www.ticaretsicil.gov.tr/view/hizlierisim/pdf_goster.php?Guid=0994180c-b7cb-11ef-8ff5-48df373f5970, (Erişim Tarihi: 21.03.2025).

1045 Ticaret odaları, TTK md. 371/7 hükmü ile yapılacak devirlere ilişkin şirketlere bilgi vermek amacıyla birtakım açıklamaları internet sitelerinde yayınlamaktadır. Yayınlanan açıklamalarda, *"En az bir yönetim kurulu üyesinin şirketi sınırsız temsil yetkisini haiz olması şarttır."* cümlesi yer almaktadır. Nitekim uygulamada tesciller, tek bir yönetim kuruluna sınırsız imza yetkisi tanınarak yapılabilmektedir. Bkz. **İznik Sanayi ve Ticaret Odası:** https://www.izniktso.org.tr/sayfa/anonim-sirket-sinirli-yetkiye-iliskin-ic-yonerge-

5. Temsil Yetkisinin Kullanılma Şekli

Şirket esas sözleşmesi kapsamında şirket, kaç kişinin imzası ile temsil edilecek ise yönetim kurulunun temsil yetkililerini belirlediği kararı da buna uygun olmalıdır. Yönetim kurulu kararında hangi üye ya da üyelerin ya da üçüncü kişilerin hangi imza kombinasyonlarıyla imzaya yetkili olduklarını açıkça belirlemesi gerekir. Uygulamada, temsile ilişkin MERSİS kaydı yapılırken, önce genel kurul, yönetim kurulu ve mahkeme kararı seçeneklerinden biri seçilmektedir. Yönetim kurulu kararı seçeneği seçildikten sonra, temsile esas olan yönetim kurulu kararı, MERSİS sisteminde kaydedilmektedir. Sistemde kişinin gerçek ya da tüzel kişi seçimi yapılmakta, adı kaydedildikten sonra, müşterek ya da münferiden mi temsile yetkili olduğu seçeneği seçilmektedir. Müştereken imza ile yetkili kaydedilmek isteniyorsa, ikinci ya da üçüncü kişinin kimler olduğu bilgileri girilmektedir. Ardından, sisteme yazılan kişilerin imza yetkilerini kimle veya kimlerle birlikte kullanacağı kaydedilmektedir. Örneğin, (A)' nın, (B) ve C ile birlikte temsile yetkili olduğu yazılabileceği gibi; (A)' nın { (B) veya (C) veya (D) }'den herhangi ikisiyle birlikte temsile yetkili olduğu da yazılabilir. Bu şekilde, temsile yetkili kişilerin temsil ihtimalleri, "ve" ya da "veya" ibareleri kullanılarak kaydedilmektedir. Ayrıca temsile yetkili olan her kişi için temsile ilişkin imza kombinasyonları ihtimalleri ayrı ayrı sisteme girilmektedir.

Birden fazla imza yetkilisi bulunması durumunda, şirketin temsili için imzaların aynı anda atılmasına lüzum yoktur. İmzalar farklı zamanlarda atılabileceği gibi[1046], imza yetkilisinin fiziki olarak aynı belgeye imza atamadığı durumlarda, aynı belgenin başka bir suretine imza atması da geçerli kabul edilmelidir[1047]. Çift imza kuralı mevcut olmasına rağmen, hiçbir suretle ikinci imzanın bulunmaması halinde, yetkisiz temsil hükümlerine göre sonuca varılacaktır. Şirket tarafından işleme icazet verilene dek işlem askıda hükümsüz sayılmalıdır. Yönetim kurulu, işleme icazet vermez veya icazet sayılacak bir davranışı bulunmaz ise işlem baştan itibaren kesin

uygulamasi-islemi. **İstanbul Ticaret Odası:** https://www.ito.org.tr/tr/hizmetler/ticaret-sicili-islemleri/tescil-islemleri/anonim-sirketler, (Erişim Tarihi: 30.04.2025).

1046 **Üçışık/ Çelik,** s. 454; **Şener,** s. 379; **Kuru,** s. 45.

1047 **Kuru,** s. 45; **Şener,** s. 379.

hükümsüz kabul edilmelidir[1048]. Öte yandan somut duruma göre, müşterek imza gerekirken, imzası eksik olan üyenin de icazet geçerli sayılabilecektir.

Şirket adına temsil yetkisini haiz kişiler, bu yetkisini şirketin ünvanı altında imza atarak kullanırlar (TTK md. 372/1). Şirketin temsil edilmesi için ticaret ünvanı ve ünvan altında atılacak imzalar, şirketin imzasını meydana getirir[1049]. Düzenleme, TTK md. 39/1 hükmünde yer alan her tacirin, ticari işletmesine ilişkin işlemleri, ticaret ünvanıyla yapmak ve işletmesiyle ilgili senetlerle diğer belgeleri bu ünvan altında imzalamak zorunda olduğuna ilişkin kuralın anonim şirketteki uygulamasıdır[1050].

Şirket ünvanı altında imza atılmasıyla, imza atanların kendi adına değil, şirket adına hareket ettiğini gösterir. Bununla birlikte şirket ünvanı altına imza atma hususu emredici olmayıp bir düzen kuralı olarak kabul edilir. Bu itibarla, ünvan olmaksızın atılan imza ile karşı taraf bir temsil iradesinin varlığını somut durumdan anlayabiliyorsa, işlem şirketi bağlayacaktır[1051] (TBK md. 40/2). Şayet somut olaya göre, imzanın şirketi temsilen değil, şahsen atıldığı anlaşılıyorsa, bu halde işlemin tarafı, imzayı atan kişi sayılmalı ve sorumluluğuna gidilmelidir[1052]. Örneğin, kambiyo senetlerinin şirket adına imza edilebilmesi için esas sözleşmede aksine bir düzenleme olmadıkça şirketin çift imza ile temsil edilmesi gerekir. Buna karşılık, senette tek imza olması halinde, işlem şirketi değil, imzayı atan kişiyi bağlayacaktır[1053].

Şirket ünvanının el ürünü olması gerekmemekte, bilgisayar yazısı veya mühür olarak yazılabileceği kabul edilmektedir. Şirket esas sözleşmesinde, işlemin geçerli

---

1048 **Kuru,** s. 45.
Şirketin icazet verilene dek işlemin akıbeti ve icazeti verecek organ için ayrıca bkz. 3. Bölüm, §13, II, E, 2.

1049 **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-72; **Şener,** s. 379; **Tekinalp,** Sermaye Ortaklıkları, Nr. 12-72.

1050 **Kuru,** s. 38.
Hatta TTK md. 39 hükmü varken, md. 372/1 hükmüne ihtiyaç bulunmadığı da ifade edilmektedir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 635.

1051 **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1581; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 636; **Soykan,** 2010, s. 2387; **Koç,** s. 156 vd.; **Kuru,** s. 39

1052 **Kalender,** s. 147.

1053 **Kuru,** s. 41 vd.
"TTK.nun 690. Maddesi göndermesiyle aynı yasanın 589. maddesinde "selahiyeti olmadığı halde gerçek ve tüzel kişinin temsilcisi gibi kambiyo senedi imzalayan kişinin o senetten dolayı bizzat sorumlu olacağı" düzenlenmiştir. Bu durumda lehtar anonim şirketin en az çift imza ile temsil edileceği düzenlendiği halde, Mustafa Bülüç'ün yetkisini aşarak tek imza ile düzenlemiş olduğu ciro imzasından dolayı şahsen mesul olması ve takip edilmesinde usulsüzlük yoktur." Y.11.HD, 2010/21310 E., 2011/1657 K., T.: 24.02.2011, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 26.03.2025).

olabilmesi için, şirket ünvanı yerine geçmek üzere uygulamada sıklıkla karşılaşılan şirket kaşesi altında imza etme zorunluluğunun öngörülmesi mümkün değildir[1054]. Yargıtay da şirket adına atılan imzaların şirketi bağlayıcılığı açısından kaşe zorunluluğunun söz konusu olmadığını ifade etmektedir[1055].

Temsil yetkisi, kural olarak el yazısı imza atılmak suretiyle kullanılır. Ancak TBK md. 15 hükmü uyarınca güvenli elektronik imza da el yazısıyla atılmış imzanın bütün hukukî sonuçlarını doğuracaktır. Bu itibarla, şirket adına imza yetkisini haiz kişiler, şirket adına kendi adlarına üretilen güvenli elektronik imzayla imza atabilirler. Kullanılacak nitelikli elektronik sertifikalarda sertifika sahibi alanı içerisine, sertifika sahibinin ismiyle birlikte temsil ettiği tüzel kişinin de ismi yazılacak olup; bu husus tescil ve ilan edilir (TTK md. 1526).

6. Ticaret Siciline Tescil ve İlan

TTK md. 373/1 hükmünde her ne kadar temsile yetkili kişiler ifadesi kullanılmakta ise de hükmün kapsamı, esasen yönetim kurulu üyeleri ile şirketin temsil yetkisi verdiği (alter egosu) kişilerdir[1056]. Temsil yetkisinin belirlenmesine ilişkin yönetim kurulu kararının tescil ve ilanı gerekir[1057]. Buradaki tescil kurucu değil, açıklayıcı nitelikte olduğundan; tescilden önce yapılacak işlemler şirketi bağlar[1058]. Üçüncü kişiler, ancak bundan sonra tescil ve ilan edilen hususla bağlı olurlar[1059].

TTK md. 370/2 hükmünde düzenlenen koşul, emredici nitelikte olduğundan, aksine bir devir mümkün olmayacaktır. Bu anlamda, yönetim kurulunun imza yetkisinin tamamen elinden alınması söz konusu değildir. Yetki devri yapılırken,

---

1054 **Kuru,** s. 40 ve 42.

1055 "*TTK'nun 372. maddesi hükmüne göre ise şirket adına imza yetkisini haiz kişiler şirketin unvanı altında imza atarlar. Anılan maddelerde "sorumluluk" için şirket kaşesi üzerinde imzanın bulunmasının koşul olarak öngörülmediği anlaşılmaktadır."* Y.11.HD., 2021/3535 E., 2021/7448 K., T.: 14.09.2021, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 26.03.2025).

1056 **Bahtiyar,** 2020, dn. 27, s. 344; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 633; **Arslanlı,** s. 136; **Oran,** s. 126; **Seyis,** s. 333 vd.; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 107.

1057 **Seyis,** 2023, s. 140.

1058 **Bahtiyar,** 2020, s. 356; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 633; **Turanboy,** s. 765; **Seyis,** s. 336 vd.; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 159; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1560; **Günay,** s. 87 vd.; **Kuru,** s. 396.
Yönetim kurulu tarafından, temsil yetkisi verilmekle birlikte, tescil ve ilan edilmemiş kişinin yaptığı işleme itiraz edilmemesi halinde ise örtülü yetkilendirme olacağı yönünde bkz. **Pulaşlı,** Temsil Yetkisi, s. 8.

1059 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 633; **Turanboy,** s. 765; **Seyis,** s. 337; **Arkan,** s. 276 vd.

birden fazla kişiden oluşan yönetim kurulu söz konusu ise en az bir yönetim kurulu üyesine temsil yetkisi bırakılmalıdır. Yönetim kurulu kararında, hangi üye veya üyelerde yetkinin bırakıldığı açıkça yazılmalıdır. Tek kişilik yönetim kurulunun varlığında bu kişinin imza yetkisi zaten kaldırılamayacağından, üçüncü kişiye temsil yetkisi devredilirken imza yetkisinin üyede bırakıldığı açıkça belirtilmese bile, üyenin temsile yetkili olduğu kabul edilmelidir.

Tescil ile görevli memurlar, 28541 sayılı Ticaret Sicil Yönetmeliği md. 34 gereği, tescili talep edilen olgunun bir ticaret şirketinin organ kararına dayanmakta ise, kararın şirket sözleşmesine ve kanunun emredici hükümlerine uygun alınıp alınmadığını incelemekle yükümlüdür. Kararın emredici düzenlemelere aykırı olması halinde yönetim kurulu kararı, TBK md. 27 gereği butlanla malul olur[1060]. İnceleme sonunda kanuna aykırılık varsa, bu noktada TTK md. 33 hükmü uygulanır. Hüküm uyarınca, tescili zorunlu olup da kanuni şekilde ve süresi içinde tescili istenmemiş olan bir hususu haber alan sicil müdürünün, ilgilileri, belirleyeceği uygun bir süre içinde kanuni zorunluluklarını yerine getirmeye çağırması gerekir[1061].

Tescil ve ilan edilen hususun, sona ermesi hali de tescil ve ilana tabidir (TTK md. 31/2). Tescili zorunlu olduğu hâlde tescil edilmemiş veya tescil edilip de ilanı zorunlu iken ilan olunmamış bir husus, ancak bunu bildikleri veya bilmeleri gerektiği[1062] ispat edildiği takdirde, üçüncü kişilere karşı ileri sürülebilir (TTK md. 36/4).

Temsil yetkisinin ticaret sicilinde tescilinden sonra, ilgili kişilerin seçimine veya atanmalarına ilişkin herhangi bir hukukî sakatlık[1063], şirket tarafından üçüncü kişilere, ancak sakatlığın bunlar tarafından bilindiğinin ispat edilmesi koşuluyla ileri sürülebilir (TTK md. 373/2). Hüküm, md. 37 hükmü ile paraleldir. Hukukî sakatlık ne kadar ağır olursa olsun bunun üçüncü kişiye karşı ileri sürülememesi, işlem güvenliği

---

1060 **Seyis,** 2023, s. 140.
KURU ise TTK md. 391 gereği butlanın talep edilebileceğini ifade etmektedir. Bkz. **Kuru,** s. 399, dn. 1369.

1061 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 629; **Pulaşlı,** Temsil Yetkisi, s. 28; **Seyis,** 2023, s. 141; **Seyis,** 306.
Kanuna aykırı sicil talebinin müdürlükçe reddedilmesi gerektiği yönünde bkz. **Kuru,** s. 399.

1062 Üçüncü kişinin "*bilmesi gereken"* hallerde, bilmesi gerektiğini kabulü için basit ihmalin değil, ağır ihmalin aranması gerektiği yönünde bkz. **Kuru,** s. 239.

1063 Bu noktada her türlü hukukî sakatlık; yokluk, butlan ve iptal edilebilirliği kapsamaktadır.

sağlamaya yöneliktir[1064]. Üçüncü kişiye izleyemeyeceği, belirleyemeyeceği ve yargılayamayacağı bir yükümlülük yüklenmesi engellenmek istenmektedir. Görünüşe güven ilkesi ışığında, tescil edilen hususun ilan ile bağdaşmadığının veya onunla çeliştiğinin ispatlanmış olması üçüncü kişiyi etkilemez. Aksine üçüncü kişi; yanlış, gerçeğe aykırı ilana duyduğu güveninden dolayı korunacaktır[1065]. Dolayısıyla, usulüne uygun olmasa dahi, tescile güvenen iyi niyetli[1066] üçüncü kişilerle yapılan işlemler şirketi bağlayacaktır. Ortaklık, ancak atanmaya ilişkin hukukî sakatlığın işlemin tarafı olan üçüncü kişi tarafından bilindiğini ispat ederek işlemle bağlı olmaktan kurtulabilir.

III. YÖNETİM VE TEMSİL YETKİLERİNİN YENİDEN DEVRİ

Yönetim ve/veya temsil yetkisini devralanlar için akla gelen bir soru da sahip olunan bu yetkilerin, bir başkasına devredilip devredilemeyeceğidir. Yetkilerin devrine ilişkin hükümlerin ayrı düzenlenmesi sebebiyle, alt devir hususu da ayrı ele alınmayı gerektirir.

Doktrinde TTK md. 375/1-b ve d hükümleri karşısında yönetim yetkisinin yeniden devrinin mümkün olmadığı hususunda Türk hukukunda görüş birliği mevcuttur.

Yönetim yetkisi bakımından, yetkinin devredildiği durumlarda dahi, devir yetkisi TTK sistemi ve md. 375/1-b ve d kapsamında yönetim kurulunun münhasır yetkisi olduğundan, bu sebeple yetkiyi devralanlar, bu yetkiyi tekrar devredemeyecektir. Yeniden devrin kabulü halinde, devir ve atama yetkisinin yönetim kurulundan alınıp, ilk devredilen kişilere geçtiği sonucu doğmaktadır. Oysa şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi yetkisi, yönetim kurulunun devredilmez bir yetkisidir. Yönetim yetkisinin asıl sahibi olan yönetim kurulu ile bu yetkileri devrederken devrettiği kişiler arasındaki güven ilişkisi doğrudan kurulmalıdır. Bu

1064 TTK md. 373 hükmü gerekçesi.

1065 **Cenkci,** s. 79 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 118; **Seyis,** s. 349; **Seyis,** 2023, s. 141; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1591; **Kuru,** s. 396.

1066 Üçüncü kişinin yalnızca *"bildiği"* haller dışında iyi niyetli sayılacağı, iyi niyet için "*bilmesi gerekme"* nin aranmadığı yönünde bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 634; **Soykan,** 2010, s. 2403.

görüş uyarınca, tekrar devir hususu kanunda açıkça düzenlenmemişse de açıkça yasaklanmayışı, yeniden devre cevaz verildiği şeklinde yorumlanamayacaktır[1067].

Bu noktada *TURANBOY*, yönetim yetkisinin yeniden devrinin mümkün olmadığını savunmakta olup; yazara göre, yönetim ve temsil yetkisinin devrilmesi ile amaçlanan uzmanlaşma ve profesyonelleşme, alt devir ile amacından uzaklaşacaktır[1068]. Yönetim yetkisinin devri için kanun gereği yönetim kurulu kararı gerekirken, alt devir bu koşulu sağlayamayacaktır[1069]. Yazara göre, aynı zamanda TBK vekâlet sözleşmesi hükümleri gereğince de vekilin bizzat ifa ile yükümlü olduğunu, tecrübesi ve uzmanlığı sebebiyle seçilen murahhas üyenin de alt vekâlet vermesi mümkün olmayacaktır[1070].

Temsil yetkisinin yeniden devrinin de mümkün olmadığı doktrinde genel kabul görmektedir. Söz konusu görüşler ise tespit edebildiğimiz kadarıyla ağırlıklı olarak TTK md. 375/1-d hükmüne dayanmaktadır[1071]. Buna karşın 7511 sayılı Kanun md. 14 ile anılan hüküm değiştikten sonra, yazarların görüşünün değişip değişmediği tespit edilememiştir.

Temsil yetkisinin yeniden devri niteliğinde olmayan ve TTK md. 375 hükmü kapsamında tutulmayan ticari temsilci, ticari vekil, pazarlamacı ve genel hükümlere göre temsilci atanmasının devrinin mümkün olup olmadığı, tartışmanın diğer bir boyutudur[1072]. Ne var ki TTK md. 368 hükmü ve gerekçesi karşısında yönetim kurulunun ticarî mümessil ve vekil tayin etme yetkisini devredilebileceğini savunmak

---

1067 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-62; **Doğan,** s. 155 ve 236; **Gürbüz Usluel,** s. 377; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 597-598; **Oran,** s. 108 vd. ve 115; **Yalçın Sırakaya,** s. 204; **Çam,** s. 531-532; Seyis, s. 276 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1649; **Demirel,** s. 238; **Kalender,** s. 138 vd.

1068 **Turanboy,** s. 773.

1069 **Turanboy,** s. 775 vd.

1070 **Turanboy,** s. 775. Yazar, yalnızca murahhas üyeden bahsetmekte olup, murahhas müdürü görüşüne bilinçli olarak mı dahil etmediği, tarafımızca tespit edilememiştir.

1071 **Turanboy,** s. 773; **Atay,** s. 710; **Seyis,** s. 363 vd.; **Cenkci,** s. 67-68; **Günay,** s. 77; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1648 vd.; **Kalender,** s. 175; **Kuru,** s. 429.

1072 Bu hususta tartışma ve görüşler için ayrıca bkz. **Cenkci,** s. 84; **Seyis,** s. 373 vd.; **Akdağ Güney,** 2016 s, 157; **Yanlı,** 2013, s. 447 vd.
Bir görüşe göre, özellikle büyük sermayeli şirketlerde tüm ortaklığın temsil ve yönetiminin yönetim yetkisinin devredildiği kişiler tarafından yürütülmesi mümkün olmadığından, murahhasların bu tür temsilci atamalarının önemi büyüktür. İşletmenin hangi kapsamda kaç temsilciye ihtiyaç duyacağı hakkında en isabetli karar verecek kişi, murahhaslardır. Açıklanan sebeple, yönetim yetkisi devredilenler bakımından, organsal işlevin özenle ifasından söz edebilmek için temsil konusunda gerekli olan organizasyonu kurmak aynı zamanda bir yükümlülüktür. Bkz. **Cenkçi,** s. 84.

da mümkün değildir. Yönetimin md. 367 hükmüne göre devredilmiş olması, yönetim kurulunun söz konusu yetkisini yine ortadan kaldırmayacaktır[1073].

Kanaatimizce, yönetim kurulunun, yönetim teşkilatını belirlemesi (TTK md. 375/1-b), bu kişilerin atanması (TTK md. 375/1-d), yönetim yetkilerinin ancak yönetim kurulunca yapılabileceği (TTK md. 367) ve yönetimle yetkilendirilecek kişilerin seçilmesindeki özen borcu (TTK md. 553/2) kapsamında yönetim ve temsil yetkisinin devirleri, bizzat yönetim kurulunca yapılması gerekir. Gerçekten TTK hükümleri bütün olarak değerlendirildiğinde, yetkilerin yeniden devrine ilişkin herhangi bir özgürlüğün mevcut olmadığı görülür.

Kanun hükümleri tartışmaya çok açık olmamasına rağmen, yetkilerin yeniden devrinin tartışılagelmesinin altında yatan sebep son derece kıymetlidir. Uygulamada çalışanların fazla olduğu, hatta çeşitli şirketlerin bir araya gelmesiyle oluşan, birçok şubesi olan, farklı illerde ve sayıca fazla faaliyet konusuna sahip şirketler mevcuttur. Bu şirketlerde yönetim kurulunun yalnızca üst düzey yönetim kadrosunu ataması ve sonraki kadroların gerekli görülürse yönetim ve temsil yetkisi verilen kişilerce atanması, işin doğasına daha uygun görülebilir. Zira yönetim kurulunun böylesi bir ortaklık yapısında onlarca kişiyi tanıması beklenemez. Dolayısıyla yönetim ve temsil yetkisini yeniden devretme olanağı kanunen olmamakla birlikte, esasında alt kadrolardaki kişilerin seçimi, yönetim kurulunun yetkileri devrettiği kişilerce yapılmaktadır. Uygulamada yönetim kurulunun ise yapılan seçimleri onaylamaktan başka çaresi bulunmaz. Bu sebeple her ne kadar yetkilerin yeniden devrinin mevzuat bakımından mümkün olmadığı konusunda tereddüt yok ise de bahsi edilen düzeydeki şirketler bakımından mevzuatın uluslararası düzeyde rekabeti sağlayacak profesyonelleşmeyi ne kadar mümkün kıldığı kanaatimizce tartışmaya açıktır.

IV. CEO ATAMASI ve İCRA KURULU OLUŞTURULMASI

A. Yönetim Yetkileri Bakımından

CEO ataması yapılırken yönetim yetkilerinin devredilmesi gerekir. CEO, yönetim kurulu içerisinden biri olabileceği gibi, yönetim kurulunda yer almayan üçüncü kişi de olabilir. CEO'nun pay sahibi olma zaruriyeti yoktur. Kanunda hem

[1073] TTK md. 368 gerekçesinden.

yönetim hem de temsil yetkisinin devrinin yönetim kurulu üyesi veya üçüncü kişiye devredilmesi arasında devir bakımından bir fark düzenlenmemiştir[1074]. Bununla birlikte uygulamada, yönetim kuruluna bilgi akışının düzgün ilerleyebilmesi için, CEO'nun yönetim kurulu üyesi olması tercih edilir. Bu nedenle birçok şirket esas sözleşmesinde ve organizasyon şemasında CEO, yönetim kurulu içinde gösterilmektedir. CEO'nun yönetim kurulu üyesi olmaması halinde, onun, yönetim kurulu tarafından alınan kararların sadece uygulayıcısı olan bir "emir eri" olduğu ileri sürülmüştür[1075]. Oysa CEO'ya yönetim kurulu üyesi olmadığı durumda dahi yönetim yetkisi devredilmiş olacağı için bu görüşe katılmak mümkün değildir. Zira CEO'nun yönetim kurulu üyesi olması, bilgi akışı ve devredilmez yetkiler bakımından bir farklılık yaratmaktadır.

CEO'nun tüzel kişi yönetim kurulu üye temsilcisi olması mümkündür. Bu ihtimalde, tüzel kişi yönetim kurulu üyesi, görevlendireceği temsilci ise CEO olacaktır. CEO olarak görevlendirilecek temsilci, tüzel kişinin bir organı (örneğin yönetim kurulu üyesi) veya dışarıdan üçüncü kişi olabilecektir (örneğin avukatı veya danışmanı)[1076]. Temsilci bu üyeye yönetim yetkisi devredilebileceği gibi, bu kişi yönetim yetkilerini yönetim kurulu ile birlikte de kullanabilecektir.

Yönetim yetkisi birden fazla kişiye devredildiğinde, bu kişilerin icra kurulu organizasyonu içinde kurul olarak çalışması öngörülebileceği gibi, bağımsız karar alabilecek şekilde de yetkilendirilebilirler. Ancak yönetim yetkisinin devredildiği kişiye CEO denilebilmesi için, icra kurulunun başı olmalıdır. İcra kurulu oluşturulmayıp bağımsız karar alabilecek yöneticiler atanması halinde ise CEO'nun en tepe yönetici olarak konumlandırılması gerekmektedir. Yönetimin, bu şekilde icra kurulu olarak veya bağımsız yöneticiler olarak bölünmesi durumunda, bunların kimler arasından seçileceği, yetkileri ve çalışma usulleri iç yönergede gösterilecektir[1077]. Yönetim kurulunun organizasyon yetkisinde kalan bir konu olması nedeniyle, icra

---

1074 **Oran,** s. 98; **Soykan,** 2010, s. 2383 **Kalender,** s. 133.

1075 **Demir,** s. 54.

1076 Tüzel kişiye yönetim yetkilerinin devredilebileceği yönünde bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 610; **Yalçın Sırakaya,** s. 206; **Tekinalp,** Tek Kişilik, Nr. 12-67; **Akdağ Güney,** 2016, s. 89; **Seyis,** s. 127 vd.; **Gürbüz Usluel,** s. 369; **Üçışık/ Çelik,** s. 450.

1077 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-66; **Demirel,** dn. 148, s. 245; **Doğan,** s. 58 ve 140; **Ünal,** Yönetim, s. 71; **Oran,** s. 190 ve 194 vd.; **Seyis,** s. 117 vd.; **Gürbüz Usluel,** s. 369; **Postacı Özçelik,** s. 163; **Ay Kaplan,** s. 64; **Kalender,** s. 132.

kurulu oluşturulacaksa bunun esas sözleşmede de düzenlenmesine gerek yoktur. Aksine, esas sözleşmede düzenlenecek böylesi bir hükmün, yönetim kurulunun organizasyon özgürlüğüne aykırı olduğu kabul edilmelidir[1078].

Devredilen yönetim yetkilerinin farklı kişilere bölünmesi halinde, yönetim kurulu iç yönergeye uygun şekilde bu devirleri yaptığı kişileri ve görevlerini açıkça belirterek karar alacaktır. Devir yapılan kişilerin sahip oldukları ünvanları ve devredilen görevlerin kapsamının tespiti yapılabildiği ölçüde, sorumluluk alanları da belirlenebilir olacaktır. Aynı görev ve yetkilerin birden fazla kişiye devri halinde, birden fazla kişinin ne şekilde karar alarak görevi ifa edecekleri sorunu doğabilecektir. Bu sebeple, ne suretle karar alınacağının iç yönergede açıkça ifade edilmesi gerekir[1079]. Şayet yetkiler, yönetim kurulu üyesi veya üçüncü kişi olarak birden fazla kişiye devredilmişse ve kimlere hangi yetki alanı bırakıldığı konusunda bir açıklık yoksa, bu durumda yetkilerin *"kurul olarak"* kullanılacağı prensibi kabul edilmelidir[1080].

Önemle belirtmek gerekir ki, TTK m. 366/2 hükmü kapsamında komite ve komisyonlar oluşturmasını, yönetim ve temsil yetkilerinin bir kurula devrinden ayırmak gerekir. Zira TTK m. 366/2 hükmünde düzenlenen komite ve komisyonlar bakımından, TTK m. 367/1'deki yetki devri için aranan koşulların hiçbiri gerekmez. İcra kurulunun TTK m. 366 kapsamında bir komite şeklinde oluşturulmasında TTK hükümleri çerçevesinde herhangi bir engel bulunmamasına karşın, yetki devralmaması sebebiyle icra kurulu adı altında bu yönde bir komite oluşturulması anlamlı olmayacaktır[1081]. Ancak terminoloji yönünden, TTK md. 366 hükmü bakımından niteliğine uygun düşmese dahi, komite ve komisyon terimlerinin kullanılmasında bir

---

1078 İcra kurulunun esas sözleşmede veya iç yönergede gösterilmesi gerektiği yönünde bkz. **Postacı Özçelik,** s. 163.

1079 **Oran,** s. 101 ve 194 vd.; **Seyis,** s. 118 ve 275 vd.; **Doğan,** s. 139 vd. ve 154 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 596; **Kalender,** s. 135.

1080 **Seyis,** s. 275.

1081 **Gürbüz Usluel,** s. 372. Bir başka görüşe göre icra kurulu, ayrıca yönetim kurulunun karar alabilmesi için gerekli hazırlık çalışmalarını da yapabilecektir. Bkz. **Doğan,** s. 57.

engel yoktur[1082]. Bu noktada icra kurulunun adının uygulamada tesadüf edildiği gibi icra komitesi[1083], icra komisyonu[1084] olmasının bir etkisi yoktur.

B. Temsil Yetkisi Bakımından

CEO'nun şirketi temsil etme yetkisinin varlığını zorunlu kabul ettiğimizden, temsil yetkisi, yönetim kurulu üyesi veya üçüncü kişi olan CEO'ya devredilmelidir.

CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması halinde, temsil yetkisini TTK md. 370/1 kapsamında çift imza ile kullanması mümkündür. Temsilin bu şekli, CEO bakımından yetkinin kullanımında ikinci ihtimal olarak karşımıza çıkar. Zira yönetim kurulu üyelerinin TTK md. 370/1 hükmü kapsamında şirketi temsil etmesi, temsil yetkisinin devredildiği manasına gelmemektedir[1085]. Dolayısıyla CEO'nun yönetim kurulu üyesi sıfatıyla, herhangi bir üye ile birlikte, şirketi bağlama yetkisini kullanması mümkündür. Bunun için temsil yetkisinin devredilmesine veya temsile ilişkin herhangi bir karar gerekmemektedir. Şu ihtimalde, CEO'nun imza yetkisi kanuni olduğundan, TTK md. 370/2 uyarınca bir devir söz konusu olmadan bu şekilde de şirketi temsil etmesi mümkündür.

Esas sözleşme uyarınca şirketin kaç imza ile temsili gerekiyorsa en az o kadar sayıda temsil yetkilisi gerekir. Birden fazla imza ile temsil edilen bir şirkette, temsil yetkisi, CEO ile birlikte aynı zamanda başka üyelere bırakılmış ve/veya üçüncü kişilere devredilmiş de olabilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken, temsil yetkisinin TTK md. 370/2 hükmü gereği en az bir yönetim kurulu üyesinde bırakılmış olmasıdır. Çift imza ile temsil kuralının geçerli olduğu bir şirkette, CEO zaten yönetim kurulu üyesi ve temsil yetkisi kendisine bırakılmış ise TTK md. 370/2 koşulu sağlanmış olur.

1082 **Oran,** s. 190.

1083 Örneğin halka açık bir şirket olan Akçansa Çimento San. ve Tic. AŞ, yönetim organizasyonunda "İcra Komitesi" ifadesini kullandığı bir birim mevcuttur. Komitenin başında, CEO niteliğinde bir genel müdür bulunmakta, komitede beş tane genel müdür yardımcısı ve bir tane direktör ünvanına sahip kişi bulunmaktadır. Bkz. https://www.akcansa.com.tr/kurumsal/yonetim/icra-komitesi/, (Erişim Tarihi: 24.03.2025). "İcra Komitesi", Albaraka Türk Katılım Bankası AŞ'de de bulunmaktadır. Bkz. https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1364777, (Erişim Tarihi: 24.03.2025).

1084 Komisyon kavramının kullanıldığı bir organizasyona uygulamada rastlamak neredeyse imkansızdır. Şirketler uygulamasında, ne TTK md. 366/2 hükmüne uygun bir komisyonun ne de yetki devri yapılarak bu nitelikten çıkan bir komisyonun ismen varlığı, tarafımızca tespit edilememiştir.

1085 **Kuru,** s. 44; **Atay,** s. 708; **Gürpınar/Celep,** s. 16; **Cenkci,** s. 30.

Fakat TTK md. 370/1 koşulunun sağlanması için ikinci imza yetkilisinin daha belirlenmesi şarttır. CEO, yönetim kurulu dışından üçüncü kişi olarak temsil yetkisini kullanıyorsa, bu halde bir yönetim kurulu üyesinde muhakkak temsil yetkisi bırakılmak zorundadır. CEO, yönetim kurulu üyesi olup, esas sözleşmede münferit imza kuralı mevcutsa temsil yetkisinin TTK md. 370/2 hükmü ile sadece kendisinde olması mümkündür.

Temsil yetkisi bırakılan yönetim kurulu üyesi CEO olsun olmasın, yönetim kurulu üyesi esas sözleşmede aksine bir düzenleme bulunmuyorsa, temsil yetkisini çift imza ile kullanacaktır. Bununla birlikte arzu edilirse esas sözleşmede düzenlenerek temsil yetkisinin tek imza ile kullanılmasına karar verilmesi mümkündür. Şu hâlde en az bir yönetim kurulu üyesi temsile yetkili bırakıldıktan sonra, bu üye dışında başka üyelere ve üçüncü kişilere de temsil yetkisi devredilebilir. Münferit imza kuralı mevcut ise her bir temsil yetkilisi, şirketi tek başına temsil edecektir. Fakat kurumsal işleyişi olan bir anonim şirkette, uygulamada CEO olan kişinin tek imza yetkilisi olarak karşılaşılabilecek tek durum, CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olmasıdır. Nitekim bu kişi, genellikle şirketin önemli ölçüde pay sahibidir. Aksi halde, üçüncü kişi olarak CEO'ya tek imza verildiğine uygulamada neredeyse hiç rastlanılmaz. Uygulamada, CEO'nun yönetim kurulu üyesi olması halinde dahi, şirketi temsil etmesi için en az bir kişinin imzasının daha zorunlu tutulduğu görülür.

Yönetim kurulu üyesi ya da kurul dışından üçüncü kişi olan tüzel kişiye temsil yetkisi devredilebilir. Tüzel kişinin görevlendireceği temsilci ise CEO olacaktır. Diğer bir ifadeyle, CEO olarak görevlendirilecek tüzel kişi temsilcisine TTK md. 370/2 hükmü kapsamında temsil yetkisinin devri mümkündür[1086].

C. Özel Kanunlar Kapsamında CEO Olmanın Koşulları

Anonim şirketler arasında, regülasyonu belki de en fazla olan bankaların arz ettiği önem nedeniyle, bankanın CEO'su olarak kabul edilen genel müdürünün sahip olması gereken özellikler BankK'da özel olarak düzenlenmiştir.

1086 Tüzel kişiye temsil yetkilerinin devredilebileceği yönünde bkz. **Kuru,** s. 392; **Koç,** s. 163; **Akdağ Güney,** 2016, s. 110; **Seyis,** s. 299; **Kalender,** s. 172; **Atay,** s. 708.

Finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanması ve kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışması amacıyla yürürlüğe giren BankK md. 26 uyarınca, çalışmamız kapsamında CEO niteliği taşıyan banka genel müdürlerinin md. 8 hükmündeki koşulları taşıması gerektiği düzenlenmiştir. Anılan hüküm, CEO olmaya dair koşulların düzenlenmesi bakımından dikkate değerdir. Hükümde genel olarak anonim şirket yönetim kurulu üyesi olma koşullarına benzer düzenlemeler yer almakla birlikte, TTK md. 359'dan daha ayrıntılıdır[1087].

İlaveten BankK md. 25 uyarınca banka CEO'larının; hukuk, iktisat, maliye, bankacılık, işletme, kamu yönetimi ve dengi dallarda en az lisans düzeyinde eğitim görmüş olmaları gerekir. Mühendislik alanında lisans düzeyinde öğrenim görmüş olanların ise belirtilen alanlarda lisansüstü öğrenim görmüş olmaları ve bankacılık veya işletmecilik alanında en az on yıllık meslekî deneyime sahip olmaları öngörülmüştür.

1087 *a) 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu hükümlerine göre müflis olmaması, konkordato ilân etmiş olmaması, uzlaşma suretiyle yeniden yapılandırma başvurusunun tasdik edilmiş olmaması ya da hakkında iflasın ertelenmesi kararı verilmiş olmaması,*
b) Bu Kanunun 71 inci maddesi uygulanan bankalarda veya bu Kanunun yürürlüğe girmesinden önce Fona devredilmiş olan bankalarda nitelikli paya sahip olmaması veya kontrolü elinde bulundurmaması,
c) Tasfiyeye tâbi tutulan bankerler ile iradî tasfiye haricinde tasfiyeye tâbi tutulan finansal kuruluşlarda, faaliyet izni kaldırılan kalkınma ve yatırım bankalarında, ortaklarının temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetimi Fona intikal eden veya bankacılık yapma ve mevduat ve katılım fonu kabul etme izin ve yetkileri kaldırılan kredi kuruluşlarında, Fona intikalinden veya bankacılık yapma ve mevduat ve katılım fonu kabul etme izin ve yetkileri kaldırılmadan önce nitelikli paya sahip olmaması veya kontrolü elinde bulundurmaması,
d) Taksirli suçlar hariç olmak üzere affa uğramış olsalar bile mülga 765 sayılı Türk Ceza Kanunu ve diğer kanunlar uyarınca ağır hapis veya beş yıldan fazla hapis, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu ve diğer kanunlar uyarınca üç yıldan fazla hapis cezasıyla cezalandırılmamış olması veya mülga 3182 sayılı Bankalar Kanununun, bu Kanunla yürürlükten kaldırılan 4389 sayılı Bankalar Kanununun, bu Kanunun ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun ve ödünç para verme işleri hakkında mevzuatın hapis cezası gerektiren hükümlerine muhalefet yahut mülga 765 sayılı Türk Ceza Kanunu, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu veya diğer kanunlar uyarınca basit veya nitelikli zimmet, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı suçlar ile istimal ve istihlâk kaçakçılığı dışında kalan kaçakçılık suçları, resmî ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, karapara aklama veya Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlar ile Devlet sırlarını açığa vurma, Devletin egemenlik alametlerine ve organlarının saygınlığına karşı suçlar, Devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, milli savunmaya karşı suçlar, Devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk, yabancı devletlerle olan ilişkilere karşı suçlar, vergi kaçakçılığı suçlarından veya bu suçlara iştirakten hükümlü bulunmaması,
e) Gerekli malî güç ve itibara sahip bulunması,
f) İşin gerektirdiği dürüstlük ve yeterliliğe sahip olması,
g) Tüzel kişi olması hâlinde, risk grubu ile birlikte ortaklık yapısının şeffaf ve açık olması,
şarttır.

Sigortacılık sektörünün güvenli ve istikrarlı bir ortamda etkin bir şekilde çalışmasını temin etmek amacı güden Sigortacılık Kanunu (SK) md. 4 hükmü gereğince, CEO'ların (kanundaki ifadesiyle genel müdürün), malî güç dışında, en az dört yıllık yüksek öğrenim görmüş olması ve genel müdürlüğe atanacakların en az on yıl deneyim sahibi olması şarttır. Sigorta şirketinin CEO'larının ayrıca, md. 3 hükmünde sayılan sigorta şirketi ve reasürans şirketi kurucularında aranan şartları taşıması gerekir[1088].

Son olarak, Finansal Kiralama, Faktoring, Finansman ve Tasarruf Finansman Şirketleri Kanunu (FinKK) md. 13/3 uyarınca CEO'nun (kanundaki ifadesiyle genel müdürün) en az yedi yıl, işletmecilik veya finans alanında mesleki deneyime sahip olmaları ve ayrıca lisans düzeyinde öğrenim görmüş olmaları şarttır. Ayrıca CEO'nun kurucuların niteliklerine ilişkin şartların düzenlendiği md. 6 hükmünde yer alan (a), (b), (c) ve (ç) bentlerinde yer alan şartları taşımaları zorunludur[1089].

1088 *1) Müflis veya konkordato ilan etmiş olmaması,*
2) Bir sigorta veya reasürans şirketinin kurucusu veya ortağı olmanın gerektirdiği malî güce ve itibara sahip bulunması,
3) Tasfiyeye tâbi tutulan finansal kuruluşlarda ve hakkında 20 nci maddenin ikinci ve üçüncü fıkrası hükümleri uygulanan şirketlerde oy hakkının ya da sermayesinin doğrudan veya dolaylı yüzde on ve daha fazla bir oranda veya bu oranın altında olsa bile denetim ve yönetime etkili olabilecek şekilde denetim ve yönetim kurullarına üye belirleme imtiyazı veren pay sahibi olmaması,
4) Taksirli suçlar hariç olmak üzere affa uğramış olsalar dahi süreli hapis veya sigortacılık mevzuatına aykırı hareketlerinden dolayı hapis veya birden fazla adlî para cezasına mahkûm edilmemiş yahut cezası ne olursa olsun basit ve nitelikli zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, görevi kötüye kullanma gibi yüz kızartıcı suçlar ile kaçakçılık suçları, resmî ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama, terörün finansmanı, Devlet sırlarını açığa vurma veya vergi kaçakçılığı suçlarından dolayı hüküm giymemiş olması,[3]
5) Tüzel kişi olması halinde bu tüzel kişinin yönetim ve denetimine sahip kişilerin, malî güç dışında kuruculardа aranan diğer şartları taşıması,
b) Hisse senetlerinin nakit karşılığı çıkarılması ve halka açık anonim şirketlerde halka açık olan kısım hariç olmak üzere tamamının nama yazılı olması,
c) Bir holding bünyesinde faaliyet gösterecek olması halinde, holding şirketinin finansal durumunun da sigortacılık faaliyetlerini idame ettirmeye yeterli olması,
olarak düzenlenmiştir.

1089 *a) 9/6/1932 tarihli ve 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu veya diğer mevzuat hükümlerine göre müflis olmaması, konkordato ilan etmiş olmaması, uzlaşma suretiyle yeniden yapılandırma başvurusunun tasdik edilmiş olmaması ya da hakkında iflasın ertelenmesi kararı verilmiş olmaması,*
b) 19/10/2005 tarihli ve 5411 sayılı Bankacılık Kanununun 71 inci maddesi uygulanan bankalarda veya bu Kanunun yürürlüğe girmesinden önce Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmiş olan bankalarda doğrudan veya dolaylı olarak yüzde on veya daha fazla paya sahip olmaması veya kontrolü elinde bulundurmaması,
c) Tasfiyeye tabi tutulan bankerler ile iradi tasfiye haricinde faaliyet izni kaldırılan faktoring, finansal kiralama, finansman, tasarruf finansman ve sigorta şirketleri ile para ve sermaye

Genel itibariyle kamusal alanı yakından ilgilendiren ve piyasaya etki eden şirketlerin düzenlemesi amacını güden anılan kanunlarda yer alan hükümlerde, bu şirketlerin yönetiminde yer alan CEO'larının da birçok koşula sahip olması aranmaktadır. Düzenlenen koşullardan, mali duruma ilişkin olan iflas ve konkordato hükümleri ile işlenen suç ve mahkemelerce verilen cezaları konu edinen hükümlerin çoğunun benzer olduğu görülmektedir. Üstelik anılan üç özel kanunda da CEO'nun eğitimine yönelik de koşullar öngörülmüştür. Hatta BankK md. 8/1-f hükmünde "*İşin gerektirdiği dürüstlük ve yeterliliğe sahip olması"* gibi somut kriterlerden uzak bir özelliğin arandığı dahi görülmektedir. Tüm bu düzenlemeler, özel kanunlar kapsamındaki şirket türlerine verilen önemi gösterdiği gibi, bu şirketlerin CEO'larının da şirket ve kamuya yansıyan yönünün oldukça kritik bir boyutunun olduğunu ispatlamaktadır.

---

piyasalarında faaliyet gösteren kurumlarda doğrudan veya dolaylı olarak yüzde on veya daha fazla paya sahip olmaması veya kontrolü elinde bulundurmaması,10

ç) Taksirli suçlar hariç olmak üzere affa uğramış olsalar bile mülga 1/3/1926 tarihli ve 765 sayılı Türk Ceza Kanunu ve diğer kanunlar uyarınca ağır hapis veya beş yıldan fazla hapis, 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu ve diğer kanunlar uyarınca üç yıldan fazla hapis cezasıyla cezalandırılmamış olması veya mülga 25/4/1985 tarihli ve 3182 sayılı Bankalar Kanununun, mülga 18/6/1999 tarihli ve 4389 sayılı Bankalar Kanununun, bu Kanunun, 5411 sayılı Kanunun ve 28/7/1981 tarihli ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun ve ödünç para verme işleri hakkında mevzuatın hapis cezası gerektiren hükümlerine muhalefetten yahut mülga 820/2/2020 tarihli ve 7222 sayılı Kanunun 22 nci maddesiyle, birinci fıkradan sonra gelmek üzere fıkra eklenmiş ve mevcut ikinci fıkra üçüncü fıkra olarak teselsül ettirilmiştir. 9 4/3/2021 tarihli ve 7292 sayılı Kanunun 2 nci maddesiyle, bu fıkrada yer alan "her yıl Türkiye İstatistik Kurumu tarafından açıklanan yıllık üretici fiyatları endeksindeki artış oranının gerektirdiği miktarı geçmemek üzere" ibaresi madde metninden çıkarılmıştır. 10 4/3/2021 tarihli ve 7292 sayılı Kanunun 20 nci maddesiyle, bu bende "finansman" ibaresinden sonra gelmek üzere ", tasarruf finansman" ibaresi eklenmiştir. 765 sayılı Kanun, 5237 sayılı Kanun veya diğer kanunlar uyarınca basit veya nitelikli zimmet, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı suçlar ile istimal ve istihlâk kaçakçılığı dışında kalan kaçakçılık suçlarından, resmî ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama suçlarından veya Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlar ile egemenlik alametlerine ve organlarının saygınlığına karşı suçlardan, Devletin güvenliğine karşı suçlardan, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine ve milli savunmaya karşı suçlardan, Devlet sırlarını açığa vurma suçu ile Devlet sırlarına karşı suçlardan ve casusluktan, yabancı devletlerle olan ilişkilere karşı suçlardan, 12/4/1991 tarihli ve 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu kapsamındaki suçlardan, vergi kaçakçılığı suçlarından veya bu suçlara iştirakten hükümlü bulunmaması,

§ 14. ABD HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN ATANMASI VE YETKİLERİ

I. CEO'NUN ATANMASI

Geniş bir şekilde dağılmış pay sahipliği yapısına sahip bir şirkette, yönetim kurulu, işletme sahipleri (pay sahipleri) ile şirket yöneticileri (*officer*'lar) arasında bir aracı görevi görür. Yönetim kurulu, yönetim yetkisini kullananların işletmeyi yönetmelerini gözetim ve izleme yoluyla denetleyerek ve iş stratejisi konusunda rehberlik sağlayarak pay sahiplerinin zenginliğinin artırılmasını sağlar. Şirket esas sözleşmelerinde, yönetim kuruluna yönetim yetkisi sağlasa da gerçekte, birçok modern şirketin büyüklüğü ve karmaşıklığı göz önüne alındığında, yönetim kurulları şirketin işini ve faaliyetlerini yönetmez, yönetemez. Bunun yerine, "ABD'deki kurumsal norm", yönetim kurulunun yönetim yetkisini yöneticilere devretmesi şeklindedir[1090]. Bu bakımdan kurumsal yönetimde, yönetim kurulu değil, CEO ve diğer *executive officer*'lar sahnenin merkezinde yer alırlar. Çünkü bu yöneticilerin performansı, yönettiği şirketlerin ve genel olarak ekonominin başarısı veya başarısızlığı için hayati önem taşır[1091].

MCBA Sec. 8.01(b), kurumsal yetkilerin yönetim kurulunun talimatı altında kullanılmasını sağlarken, yönetim kurulunun, bizzat yönetim kurulunun kullanmasının gerekmediği yetkileri kullanması ve işlevleri yerine getirmesi için şirket otoritesinin uygun görevlilerine, çalışanlarına veya temsilcilerine yetki vermesine izin verir.

ABD şirketler hukuku uygulamasında CEO, organizasyonel sonuçlar açısından kritik öneme sahiptir. CEO'nun atanması ve seçilmesi süreci, şirkete ve şirketin spesifik politika ve prosedürlerine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Genel olarak CEO, pay sahiplerinden oluşan genel kurulca CEO'nun gözetimini sağlamak üzere seçilen yönetim kurulu tarafından belirli bir süreliğine atanır. Atanma süreci, potansiyel adayların araştırılmasını, niteliklerinin ve deneyimlerinin değerlendirilmesini ve sonuçta şirketi yönetmeye en uygun kişinin seçilmesini içerir. Yönetim kurulu, ayrıca şirketteki pay sahiplerinden ve diğer paydaşlardan gelen girdileri de değerlendirebilir. Bir CEO atandıktan sonra, genellikle şirketin

1090 **Johnson/ Ricca,** s. 77.
1091 **Johnson/ Ricca,** s. 83.

operasyonlarını yönetme ve stratejik yönünü belirleme konusunda önemli miktarda yetki ve sorumluluğa sahip olur.

Bir yönetim kurulu, kurul görevlilerini atamak da dahil olmak üzere, kendi iç işlerini organize etme yetkisine sahiptir (MCBA Sec. 8.40). Yönetim kurulunun *officer*'ları ataması için de esas sözleşme veya şirket yönetmeliğinde aksine farklı bir hüküm mevcut değilse yeter sayı ile toplanan yönetim kurulu üye sayısının salt çoğunluğu ile yetki görevlendirme kararı verilerek CEO atanabilecektir. MCBA'da aksi açıkça öngörülmediği sürece, kural olarak, yönetim kurulunun toplantı yeter sayısı, esas sözleşmede veya şirket yönetmeliğinde daha fazla veya daha az bir sayı öngörülmediği takdirde, esas sözleşme veya şirket yönetmeliğinde belirtilen yönetici sayısının salt çoğunluğudur. Esas sözleşme veya şirket yönetmeliği uyarınca belirlenen toplantı yeter sayısı, belirlenen veya sabit olan yönetim kurulu üyelerinin üçte birinden az olamaz. Bu şartlar altında oylama sırasında yeterli çoğunluk mevcutsa, mevcut yönetim kurulu üyelerinin salt çoğunluğunun olumlu oyunu alan karar, yönetim kurulu kararıdır (MCBA, Sec. 8.24).

II. CEO'NUN YETKİLERİ

A. Genel Olarak

*Officer'*ların yetkisi bakımından MCBA Sec. 8.41 uyarınca, *her 'officer', şirket yönetmeliğinde belirtildiği ölçüde, yetkiye sahiptir. Officer'lar, yönetim kurulu tarafından belirlenen görevler çerçevesinde veya diğer officer'ların görevlerini belirlemek üzere yönetim kurulu tarafından yetkilendirilen bir officer'ın talimatıyla görevlerini yerine getirir*.

ABD şirket geleneğinde, şirketin tüm iş ve ilişkileriyle ilgilenen kişi CEO olduğundan, ondan özellikle şirketin iç işlerini ilgilendiren yönetim yetkisi anlamında bir kısıtlamaya gidilmesi örneğine neredeyse hiç rastlanmaz. Ancak üçüncü kişilerle ilişkiyi belirleyen temsile ilişkin tartışmalar çeşitlidir. Mahkemelerce, şirketi üst düzey yöneticilerinin eylemlerine bağlama konusunda ne kadar ileri gidilmesi gerektiği sorusu bir kamu politikası meselesi olarak görülmektedir[1092]. Ticaret şirketlerinin en

[1092] **Kempin, Frederick G.:** The Corporate Officer and the Law of Agency, Virginia Law Review 1958, Vol. 44, No. 8, Dec., s. 1273-1289, s. 1275.

üst düzey yetkilisi olan CEO'nun eylem ve işlemlerinden şirketin ne kadar sorumlu tutulması gerektiği birçok yargı kararı ile şekillenmiş bir meseledir. CEO'ların temsil yetkisine ilişkin soruların cevaplarının büyük bir kısmı, mahkemelerin tutumunda yatmaktadır.

Aşağıda CEO'ya devredilecek yönetim yetkisinin sınırı ile CEO'nun şirketi üçüncü kişilere karşı ne düzeyde temsil edebileceği üzerinde ayrı ayrı durulacaktır. Bu noktada önemle ifade etmek gerekir ki MCBA'de temsil ve yönetim yetkileri ne kavram olarak ne de yetkilerin kapsamına ilişkin hiçbir ayrıma tabi tutulmamıştır. Dolayısıyla aşağıda temsil ve yönetim yetkilerine ilişkin ayrım tamamen Türk hukuku bakımından karşılaştırma için yapılan bir ayrımdır. Yoksa CEO'nun her ikisine sahip olduğuna şüphe olmadığı gibi, iki yetkinin ayrı olarak verilmesi de söz konusu değildir.

B. Yönetim Yetkisinin Kapsamı

MCBA Sec. 8.25(d) düzenlemesi[1093], aşağıda listelenen yetki ve görevlerin, pay sahiplerinin haklarını büyük ölçüde etkilediği veya şirketin yönetimi açısından yönetim kurulu tarafından belirlenmesi gerektiğinin temel olduğu ilkesine dayanmaktadır. Bu görev ve yetkiler, yetki devri yapılması mümkün olan yönetim kurulu komitesi (*board committee)* tarafından dahi yerine getirilemeyecektir:

(1) Yönetim kurulu tarafından belirlenen sınırlar dışında, bir formül veya yönteme göre temettü veya diğer dağıtımlara izin vermek[1094];

(2) MCBA hükümleri gereğince pay sahipleri tarafından onaylanması gereken eylemleri onaylamak veya teklif etmek;

1093 Bahsi geçen MBCA hükmü, *Delaware Code* ile uyumlu olup, karşılığı DGCL, § 141-c-2'de yer almaktadır.

1094 MBCA Sec. 8.25(d), temettüler de dahil olmak üzere dağıtımlara izin verilmesi veya onaylanması kararını genel olarak devredilemez kılmıştır. Bununla birlikte, yönetim kurulu tarafından belirlenen bir formül veya yönteme göre belirlenen sınırlar dahilinde bir dağıtımın onaylanması için yönetim kurulu komitesine yetki devri yapılması mümkündür. Yönetim kurulu, muhtemel temettü için bir dolar aralığı ve zaman çerçevesi belirleyebilir ve temettünün kesin miktarını, kayıt ve ödeme tarihlerini belirleme yetkisini yönetim kurulu komitesine devredebilir. Yönetim kurulu, ayrıca dağıtımın ödenmesine ilişkin belirli koşullar belirleyebilir ve koşulların yerine getirilip getirilmediğini belirleme yetkisini yönetim kurulu komitesine devredebilir. Bkz. Sec. 8.25(d) resmi yorumu.

(3) Yönetim kurulundaki veya genel olarak komitelerdeki boş pozisyonları doldurmak;

(4) Şirket yönetmeliğini kabul etmek, değiştirmek veya yürürlükten kaldırmak.

Sayılan hususlar, yönetim kurulu komitesince yerine getirilemeyeceği gibi, *officer'* larca da yapılamaz. Bu itibarla yönetim kurulunun *officer'*lara vereceği yetkiler, yukarıdaki hususları içermeyecek olup, bu yönüyle MCBA, Sec. 8.25 devredilecek yetkilerin sınırını oluşturmaktadır.

Yönetim kurulu, yalnızca önemli konularda yönetim işlevlerine müdahale ettiğinden, dikkatleri gözetim ve izleme işlevlerine odaklıdır[1095]. Yönetim kurulu; mali performansı, *officer*'ların yönetim performansını, yasal yükümlülüklere ve şirket politikalarına uyumu ve uygun risk yönetimi yapılarının değerlendirilmesini ve tasarlanmasını denetler ve izler[1096]. Yönetim kurulunun izleme görevleri arasında en üst düzey yöneticileri işe almak ve işten çıkarmak yer alır[1097]. En önemli gözetim işlevleri arasında kurumsal yönetici olarak görev yapacak nitelikli kişilerin seçilmesi ve atanması, ardından bu kişilerin periyodik olarak değerlendirilmesi ve yönetici tazminatının belirlenmesi yer alır. Yönetim kurulu, yalnızca önemli konulara müdahale ettiğinde, *officer*'lara işletmenin günlük operasyonlarını yönetmek için birincil sorumluluk bırakılır. Yönetim kurulundan gelen geniş yetki devrini kullanarak, *officer*'lar politikaları belirler ve formüle eder ve şirketlerin genel yönünü sağlar[1098].

C. Temsil Yetkisinin Kapsamı

1. Şirketin Temsil Yetkisinin Kapsamı (Ultra Vires)

Ultra vires eylem, şirketin yetkilerini aşan bir eylemdir. Ancak eğer güç ile kapasite kastediliyorsa, o zaman hipoteze göre *ultra vires* eylemi diye bir şey olamaz.

1095 Uygulamada, yönetim kurulu, yalnızca şunlar gibi büyük kurumsal kararlara müdahale eder veya yönetimle görevli *officer*'ların takdir yetkisini sınırlar: Kontrol değişikliği (şirketin mülkiyet kontrolünün el değiştirmesi) veya finansman işlemleri, önemli varlıkların edinilmesi ve elden çıkarılması, plan ve stratejilerde büyük değişiklikler, muhasebe, finansal tablolar ve iç kontroller ve prosedürleri içeren değişiklikler. Bkz. **Johnson / Ricca,** s. 78.

1096 **Johnson / Ricca,** s. 78.

1097 **Shu-Acquaye,** s. 734.

1098 **Johnson / Ricca,** s. 78.

Terimin, "şirket kapasitesinin ötesinde" anlamında kullanılması, yetki dışı hareketin geçersiz olduğu sonucuna varılmasına büyük katkı sağlamıştır. Tam anlamıyla *ultra vires,* şirketin devletten izin almadan gerçekleştirdiği bir fiildir. Bu şekilde tanımlandığında terim, kelimenin tam anlamıyla kanun dışı olan işlemleri kapsayacak kadar geniştir. *Ultra vires*'in daha kısıtlı bir tanımını tercih edenler ise *ultra vires*'i *"Gerçek anlamıyla, oluşturulduğu veya kendisine uygulanabilen kanunlar veya şirket yönetmeliği veya kuruluş belgesi tarafından tanımlandığı şekliyle bir şirket tarafından yapılan ve bir kişi tarafından yapıldığı veya yürütüldüğü takdirde kanun dışı veya kamu düzenine aykırı olmasa da henüz şirketin meşru yetkilerinin ötesinde olan bazı eylem veya işlemler"* olarak ifade eder[1099].

Şirketlerin yetkisini şirket esas sözleşmesinde belirtilen amaçlar ve faaliyetlerle sınırlayan geleneksel *ultra vires* doktrini, ABD'de 19. ve 20.yüzyılın başlarında şirket hukukunun önemli bir parçasıydı. Bahsi geçen dönemde, şirketlerin gücünü ve büyüklüğünü sınırlamanın ve pay sahiplerini yönetimsel aşırılıklardan korumanın anlamlı bir yolu olarak görülmüştür. Doktrin, böylece şirketin en önemli iki "paydaşı olan" hem devlete hem de hissedarlara hizmet etmiştir. *Ultra vires* ilkesinin varlığına bağlanan gerekçeler, daha az önemli hale gelip maliyetleri arttıkça, önemli paydaşlara fayda sağlamadığı açıklığa kavuşmuş ve sonunda ortadan kalkmıştır. 20. yüzyılın başlarında pay sahipliği üstünlüğü normu, kesin bir şekilde kabul edildikten, yani "kâr maksimizasyonu" kuralı yürürlüğe girdikten sonra, pay sahiplerinin kendilerini yönetimsel aşırılıklardan korumak için *ultra vires* doktrinine ihtiyaçları kalmamıştır. Zira yönetim yetkisine sahip olanlar, pay sahiplerinin çıkarlarını korumak için yasal bir göreve sahip olduklarında, pay sahiplerinin sermayesinin kullanımına bir sınırlama getirmek ters etki yaratmıştır[1100].

1099 Ultra vires için ABD doktrininde yapılan tanımlar için bkz. **Colson, Clyde L.:** The Doctrine of Ultra Vires in United States Supreme Court The Doctrine of Ultra Vires in United States Supreme Court Decisions, West Virginia University Law Rev. 1936, Vol. 42, Issue: 3, April, s. 179-217, s.181-184.

1100 **Greenfield, Kent:** Ultra Vires Lives! A Stakeholder Analysis of Corporate Illegality (With Notes on How Corporate Law Could Reinforce International Law Norms), Virginia Law Review 2001, Nov., Vol. 87, No. 7, Nov., s. 1279-1379, s. 1283 ve 1314.
Ultra vires doktrini, bir şirketin, şirketin yasal yetkilerini aşan anlaşmalar nedeniyle sorumluluktan kaçınmaya çalıştığı durumlarda özellikle önemli olmuştur. ABD Yüksek Mahkemesi'nin uyguladığı katı görüşe göre, bir dönem, her türlü *ultra vires* işlemi geçersiz kabul edilmiştir. Bkz. **Millon, David:** Theories Of The Corporation, Duke Law Journal 1990, Vol. 1990, No. 2, Frontiers of Legal Thought I, Apr., s. 201-262, s. 209, dn. 36.

MCBA Sec. 3.01(a) uyarınca, her şirketin, esas sözleşmesinde daha sınırlı bir amaç belirtilmediği sürece, herhangi bir yasal iş yapma amacı vardır. Esas sözleşmede aksi belirtilmedikçe, her şirket, işini ve ilişkilerini yürütmek için Sec. 3.02'de sayılan faaliyetler de dahil olmak üzere[1101], gerekli veya uygun olan her şeyi yapma konusunda gerçek kişi ile aynı yetkilere sahiptir.

Bunun sebebi, ABD mahkemelerinin bir şirketin doğasına ilişkin, orijinal anlayışının, tüzel kişinin "farazi" bir varlık olduğuna (*Fiction Theory*) dayanması olmuştur. Bu teoriye göre, şirket bir gerçeklik değil, kanunun yarattığı bir şeydir. Dolayısıyla kanundan ayrı bir varlığı yoktur; devletin izin vermediği herhangi bir eylemi yapma kapasitesinden yoksundur ve kişiliği, hukukî bir kurgudan ibarettir. Bu teorinin karşıtı olan "gerçeklik" teorisine (*Realist Theory*) göre şirket, devletin kendisine verdiği tüzel kişilikten oldukça farklı, sosyal veya fiilî kişiliğe sahip, hukuktan tamamen ayrı bir gerçekliktir. ABD mahkemeleri de başlangıçta farazi teoriye kıymet verseler de liberal anlayışın etkisiyle gerçeklik teorisini benimsemeye başlamışlardır. Dolayısıyla, şirketler de devletin kendisine yetki vermediği pek çok şeyi yapma kapasitesine sahiptir. Bkz. **Colson,** s. 179-180.

1101 MBCA Sec. 3.02'de sayılan faaliyetler şunlardır:
(a) şirket adına dava açmak ve dava edilmek, şikâyette bulunmak ve savunma yapmak;
(b) isteğe bağlı olarak değiştirilebilecek bir şirket mührüne sahip olmak ve onu veya bunun bir kopyasını basmak veya iliştirmek veya başka herhangi bir şekilde çoğaltmak suretiyle kullanmak;
(c) şirket işlerini yönetmek ve şirket işlerini düzenlemek için esas sözleşmeye veya bu eyaletin kanunlarına aykırı olmayan şirket yönetmelikleri yapmak ve değiştirmek;
(d) nerede bulunursa bulunsun, taşınmaz veya kişisel mülk veya mülkteki herhangi bir yasal veya hakkaniyete uygun menfaati satın almak, kiralamak veya başka bir şekilde edinmek ve sahip olmak, elinde tutmak, geliştirmek, kullanmak ve başka şekilde bunlarla ilgilenmek;
(e) mülkünün tamamını veya bir kısmını satmak, devretmek, ipotek etmek, rehin vermek, kiralamak, takas etmek ve başka şekilde elden çıkarmak;
(f) hisseleri, diğer çıkarları, yükümlülükleri veya herhangi bir başka varlıkları; satın almak, abone olmak veya başka şekilde edinmek, sahip olmak, elinde tutmak, oy vermek, kullanmak, satmak, ipotek etmek, ödünç vermek, rehin vermek veya başka şekilde elden çıkarmak ve bunlar üzerinde ve bunlarla işlem yapmak;
(g) sözleşmeler ve garantiler yapmak, sorumluluk üstlenmek, borç almak, senet, tahvil ve diğer menkul kıymetler ve yükümlülükler çıkarmak (şirketin diğer menkul kıymetlerini satın alma opsiyonunu da içerebilir veya bunlara dönüştürülebilir) ve herhangi bir teminatını güvence altına almak, herhangi bir mülkü, franchise'ı veya geliri üzerinde ipotek veya rehin yoluyla yükümlülük altına sokmak;
(h) borç vermek, fonlarına yatırım yapmak ve yeniden yatırım yapmak ve geri ödeme teminatı olarak gayrimenkul ve kişisel mülk almak ve tutmak;
(i) herhangi bir ortaklığın, ortak girişimin, vakfın veya başka bir kuruluşun destekçisi, ortağı, üyesi, ortağı veya yöneticisi olmak;
(j) bu eyalet içinde veya bu eyalet dışında işlerini yürütmek, ofisler kurmak ve bu kanunla verilen yetkileri kullanmak;
(k) şirketin yöneticilerini, officer'larını, çalışanlarını ve temsilcilerini atamak, görevlerini tanımlamak, ücretlerini belirlemek ve onlara para ve kredi vermek;
(l) mevcut veya eski yöneticilerinin, officer'ların, çalışanlarının ve acentelerinin herhangi biri veya tümü için emeklilik maaşı ödemek ve emeklilik planları, emeklilik fonları, kâr paylaşım planları, hisse prim planları, hisse opsiyon planları ve fayda veya teşvik planları oluşturmak;
(m) kamu yararına veya hayırseverlik, bilimsel veya eğitim amaçlı bağışlarda bulunmak;
(n) hükümet politikasına yardımcı olacak herhangi bir yasal ticari işlem yapmak;
(o) Şirketin işlerini ve işlerini ilerletecek ödemeler veya bağışlar yapmak veya yasalara aykırı olmayan başka herhangi bir eylemde bulunmak.

Esas sözleşme, şirketin faaliyet gösterebileceği iş kollarını sınırlasa dahi, üçüncü kişiler, işlem sırasında amacın dar olduğuna ilişkin bilgi sahibi olmaması halinde, işlemi şartlarına uygun olarak icra edebilecektir[1102]. Dolayısıyla MCBA Sec. 3.04 uyarınca, bir şirketle iş yapan kişilerin, şirketin ana sözleşmesinde yer alabilecek amaç veya yetkilere ilişkin sınırlamaları araştırmasına gerek yoktur. Şirketle iş yaparken bu sınırlamaları bilmeyen bir kişi, sınırlamalara bağlı olmayacaktır. Fakat aynı şekilde MCBA Sec. 3.04(a) hükmü uyarınca, sınırlamayı bilmeyen üçüncü kişi sonradan "şirketin temsil yetkisinin bulunmadığı" gerekçesiyle işlemin geçerliliğine de itiraz edemeyecektir. Bu itibarla, sınırlamaların etkisine karşı kanun hükmü, *"ne kalkan ne de kılıç"* olarak kullanılmaya müsaittir. Nasıl ki bir şirket, işlemin *ultra vires* olduğu gerekçesiyle işleme itiraz edemiyorsa, üçüncü kişi de şirketin sözleşmeyi yapma yetkisinin olmadığı gerekçesiyle, şirketle yaptığı işlemden kaçınamaz[1103].

MCBA Sec. 3.02'nin amacı, kanun uyarınca kurulan şirketlerin, otomatik olarak tüm eylemlerde bulunmaya yetkili kılınması ve gerçek kişinin sahip olabileceği tüm yetkilere sahip olmasıdır. Bazı şirketlerde bu nitelikte geniş yetki verilmesi istenmeyebileceğinden, söz konusu hüküm, esas sözleşmenin bir şirkete belirli yetkileri vermeme veya sınırlama yetkisi vermektedir. Bir şirketin kanun kapsamındaki yetkileri, o şirketin geniş veya dar bir amaç maddesine sahip olmasından bağımsız olarak mevcuttur. Sınırlandırılmış amaç maddesine sahip bir şirket dahi, işini yürütmek için gerekli veya uygun olan her şeyi yapma konusunda gerçek kişi ile aynı yetkilere sahiptir[1104]. Dolayısıyla esas sözleşmedeki sınırlamanın bir amaca yönelik sınırlama olarak mı, yoksa yetkiye ilişkin bir sınırlama olarak mı değerlendirileceği arasında bir fark yoktur; her ikisi de eşit derecede Sec. 3.04'e tabidir. Bu nedenle, şirketin kurulduğu sınırlı amacı doğrudan etkilemese dahi, birçok eylem, şirketin

---

1102 MBCA Sec. 3.01 resmi yorumundan.

1103 MBCA Sec. 3.04 resmi yorumu.

1104 Şirketler de kişi olarak kabul edilmelidir. Şirketlerin kanunen gerçekleştirebileceği işlemlerin icrası da prensip olarak benzer şekilde ele alınmalıdır. Bu nedenle sonradan bu tür işlemlerin mahkemeler tarafından yasal olarak iptal edilmesi korkusu olmaksızın, şirketlerle iş yapma konusunda kanuni hak olarak, üçüncü kişilere açık bir şekilde izin tanınmalıdır. Bkz. **Leacock, Stephen J:** Rise and Fall of the Ultra Vires Doctrine in United States, United Kingdom, and Commonwealth Caribbean Corporate Common Kingdom, and Commonwealth Caribbean Corporate Common Law: A Triumph of Experience Over Logic Law: A Triumph of Experience Over Logic, DePaul Business and Commercial Law Journal 2006, Volume: 5, Issue:1, Fall, s. 67-104, s. 104.

yetkileri dahilindedir[1105] ve hiçbir şirket eylemine *ultra vires* gerekçesiyle itiraz edilemez.

Öte yandan şirketin temsil yetkisinin kapsamı, esas olarak şirket içi davranışların geçerlilik prosedüründen bağımsızdır. Örneğin, MCBA Sec. 12.02 hükmünün gerektirdiği şekilde pay sahiplerince onaylanmayan, işin olağan akışı içinde olmayan bir şirketin varlıklarının neredeyse tamamının satışını sağlayan bir sözleşmenin uygulanabilirliği, şirketin temsil yetkisinin kapsamını etkilemeyecektir. Bu tür işlemler, kurumun amaç ve yetkilerinin dışında değildir; yalnızca kanunların gerektirdiği şekilde kurumsal yetkililer tarafından onaylanmamıştır[1106].

MCBA Sec. 3.04 hükmünde belirtilen durumlar mevcut ise şirketin eylem yetkisinin bulunmadığı veya yetersizliği gerekçesiyle şirket eyleminin geçerliliğine itiraz edilebilir. İlk olarak, eyalet başsavcısı *ultra vires* fiillerine girişen bir şirketin yetkisiz eylemde bulunmasının yasaklanmasını veya şirketin feshini talep edebilir Bir pay sahibi de şirket yetkilerini aşarak işlem yapmadan evvel, şirketi kısıtlamak için harekete geçerse mahkeme, ihtiyati tedbir kararı vererek, işlemi kısıtlayabilir[1107]. Dava sonunda izinsiz eylemlerin yapılması veya sürdürülmesi ya da taşınmaz veya kişisel mülkiyetin şirket tarafından veya şirkete devredilmesi yasaklanabilir. Bu gibi durumlarda mahkeme, işlemin fiilen gerçekleştirilmesinden önce harekete geçme konusunda pay sahiplerinin dikkatli olmasını ödüllendirmektedir. Öte yandan, pay

---

1105 Örneğin, bir şirket, genel olarak hayır kurumunun fonları hangi amaçla kullanacağına bakılmaksızın hayır amaçlı bağışta bulunabilir veya diğer şirketin kurumsal amacının sınırlı veya daha geniş olup olmadığına bakılmaksızın diğer şirketlerin hisselerine para yatırabilir. Bkz. MBCA Sec. 3.04 resmi yorumu.

1106 MBCA Sec. 3.04. resmi yorumu.

1107 Pay sahibinin ve eyalet baş savcısının bahsi geçen kısıtlama hakkı doğrultusunda, bir görüşe göre, *ultra vires* ilkesi, şirketin yasal amaçlar içinde kalması kuralı bakımından halen "yaşamaktadır". Eskiden pay sahiplerinin şirketlerin belirli sayılan amaçlar ve yetkilerle sınırlı olduğu dönemde gerçekleştirdikleri *ultra vires* eylemlerini yasaklayabilmeleri gibi, şimdi de yasaklayabilmeleri, bunun bir kanıtıdır. Zira şirketlerin varoluşları için tek bir amacı saymaları gerekmemesi ve yalnızca belirli olarak tanımlanmış yetkileri kullanmakla sınırlı olmasalar dahi, modern eyalet düzenlemeleri ve şirket esas sözleşmeleri şirketleri yalnızca yasal amaçlar kapsamında var kabul eder. Yasal amaç unsuru ve pay sahiplerinin şirketin hukuka aykırı faaliyetleri için dava açabilmesi, *ultra vires* ilkesinin kalıntılarıdır. Söz konusu amacın varlığı, şirketlerin esas sözleşmeleri uyarınca suç işlemeye veya başka türlü hukuka aykırı hareket etmeye yetkili olmadıkları anlamına gelir. Görüşün savunucusuna göre, doktrin tarafından bu husus büyük ölçüde göz ardı edilmektedir. Bu bakımdan yazara göre, şirketler hukukunda *ultra vires* doktrininin hala hayatta olduğu fikri başlı başına dikkate değerdir. Bkz. **Greenfield,** s. 1281 vd. Bu nedenle şirket yöneticilerinin yasaya uyma ve şirketlerin yasaya uymasını sağlama konusundaki sözleşmesel yükümlülüğünün *ultra vires* doktrininden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bkz. **Greenfield,** s. 1283.

sahiplerinin, işlemi engellemek için harekete geçmesinden önce şirket bir işlemi gerçekleştirirse, işlem geçerli sayılacaktır. Buna karşın bir şirketin yetki dışı eylem veya eylemlerinden sorumlu olan kişilerin yasal sorumluluğu muhafaza edilmektedir. Şirket, yasal olarak bu kişilere karşı dava açarak tazminat talebinde bulunma yetkisine sahiptir[1108].

2. Temsil Yetkisinin Verilme Usulü

CEO'ya devredilen yetki, CEO'nun kararlarıyla şirketi bağlayıp bağlamadığı ile ilgilidir. Şirketin vekilleri olarak *officer'* lar, üçüncü taraflarla olan ilişkilerde şirketi temsil eder, üst düzey kanal olarak hizmet ederek şirketin dışarıdaki kişiler ve kurumlarla şirket adına yetkili bir şekilde konuşur[1109]. CEO'nun bir şirket adına bir işlem yapma konusunda açık veya zımni yetkisi varsa, o zaman eylemleri, şirket açısından sorumluluğa yol açar.

Officer için şirketin temsilcisi olarak hareket etme hak ve yetkisi, tamamen vekâlet ilkelerine dayanmaktadır. Örneğin; bir bölge müdürü, şirketin yönetim kurulu başkan yardımcısı yapılabilir. Ancak üçüncü şahıslara karşı şirketi bağlama yetkisi, başkan yardımcısı olarak atanmasından değil, kendine icrai (*executive*) yetkiler veren bölge müdürü olmasından kaynaklanmaktadır.

Officer' ın kanuni ve şirket prosedürlerine uygun atanmış yetkilerinin olması, var olan fiilî veya görünen yetkisinin kaynaklarını sonlandırmaz. Belirli *officer*'lar, özellikle de CEO, yalnızca konumları nedeniyle bir şirket adına belirli eylemleri gerçekleştirme yetkisine sahip olabilirler. Bu tür *officer*'lara ayrıca üçüncü şahısların makul ölçüde güvendiği kurumsal davranışlar nedeniyle görünürde yetki atfedilebilir. Açık, zımni veya görünür yetkiye ek olarak, bir şirket, yönetim kurulu tarafından onaylanması halinde CEO'ların yetkisiz eylemleriyle de bağlı olur. Genel olarak, onaylama, yalnızca spesifik bir konuya ilişkin işlemi kapsayabilir. Onaylamanın

---

1108 **Leacock,** s. 94-97.

1109 **DeMott,** s. 853.
Ne bir organ olarak yönetim kurulu ne de bireysel olarak yönetim kurulu üyeleri, pay sahiplerinin veya şirketin temsilcisi değildir. CEO, CFO, genel danışman, CEO yardımcıları ve pek çok kişi gibi *officer*'lar şirketin temsilcisidirler. Bkz. **Johnson/ Millon,** s. 1606.

kendisi açık veya zımni olabilir ve bazı durumlarda görünürdeki yetkinin temeli olarak hizmet edebilir[1110].

Buna göre bir şirketin, CEO'nun eylemiyle, kendisine bu eylemi gerçekleştirme yetkisinin verildiği ölçüde bağlı olduğu kabul edilmiştir. Yetkinin kapsamının;

(1) Açıkça (a) şirket yönetmeliğiyle, (b) vekil tarafından – şirket yönetmelikleri veya (c) pay sahiplerinin veya yönetim kurulunun kurumsal eylemiyle;

(2) Zımni olarak belirlenmesi mümkündür.

Eylemsel olarak şirketin, CEO'nun veya temsilcilerinin iş yaptığı kişilere, kendilerine verildiğine inandırdığı görünen yetkiler de temsil yetkisi kapsamında kabul edilir[1111]. Somut olayda bazı koşullar, görünürdeki yetki kavramının şirketi ilzam etmek amacıyla genişletileceğini göstermektedir[1112].

Uygulamada, şirketler sıklıkla, açık bir genel yönetim yetkisi verilen ya da sadece şirket işleri üzerinde bu tür bir yetkiye eşdeğer genel yönetimi üstlenen CEO niteliği haiz, yönetim kurulu başkanı tarafından yönetilmektedir. Teknik olarak, yönetim yetkisini kullanan CEO, yönetim kurulu başkanı olsun olmasın, şirketin bir vekilidir. Bu durumda CEO'nun yetkileri ya doğrudan esas sözleşme ya da şirket yönetmelikleri ya da dolaylı olarak yönetim kurulu tarafından yapılan yetki devrinin bir alt devrinden gelmektedir[1113].

3. CEO'nun Temsil Yetkisinin Kapsamı

Officer terimi, bir şirketin iç yönetimiyle sıkı bir şekilde ilgilidir ve tek başına üçüncü kişilerle iş yapma yetkisini mutlaka vermez. Dolayısıyla görevleri doğası gereği tamamen idari olan *officer*'ların, şirketi üçüncü kişilerle yapılan sözleşmelere bağlama yetkisine sahip olmadığı sonucuna varılabilir. Ancak pek çok *officer'*ın

---

1110 MBCA, Sec. 8.41'in resmi yorumu.

1111 Başka bir ayrıma göre ise temsil üç şekildedir: gerçek yetki, görünen yetki ve doğal yetki. Çoğunlukla gerçek veya fiilî yetki olarak adlandırılan yetki, temsil edilenin temsilciye gösterdiği beyanlara uygun olarak temsil edileni bağlama yetkisini temsilciye vermesidir. Yetki açık, yani açıkça verilmiş veya zımni olabilir. Bkz. **Goebel,** s. 31.

1112 **Kempin,** s. 1274.

1113 **Goebel,** s. 30.

üçüncü şahıslarla muhatap olduğu da bir gerçektir. Bu durumlarda, vekâlet yetkileri, *officer* oldukları gerçeğinden değil, şirket dışındaki kişilerle ilgilenmek üzere onlara verilen spesifik vekâlet yetkisinden kaynaklanmaktadır[1114].

Açık veya zımni yetki yahut dolaylı olarak yetkilendirilmiş bir CEO'nun olması halinde, yetkinin kapsamı buna göre tespit edilebilecektir. Ancak böylesi bir yetkilendirmenin olmadığı durumlarda CEO'nun temsil yetkisinin doğal kapsamı incelenmektedir. Öncelikle CEO, hukukî nitelik olarak şirketin genel temsilcisi olup, bir işletmenin tamamının veya önemli bir biriminin tüm operasyonlarını yönetme yetkisi verilen kişidir[1115]. CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması halindeki yetki kapsamı, yönetim kurulu başkanı olmayan CEO ile aynıdır[1116]. Kişi, CEO olarak adlandırılabilir veya çağrılmayabilir; onu farklı kılan ünvanı değil, görevleridir. Eğer kişi şirketin CEO'su ise, genellikle yönetim kurulu başkanı olarak görülecektir. CEO, görevini şirket yönetmeliklerinde yer alan açık ifadelerden edinebilir. Böylece, yönetim kurulu başkanının, aynı zamanda CEO teşkil etmesi için genel olarak şu ifade yeterli görülür: *"Yönetim kurulu başkanı, Yönetim Kurulu'nun ve pay sahiplerinin tüm toplantılarına başkanlık eder. Yönetim Kurulu'nun kontrolüne bağlı olarak, şirket işlerini genel olarak denetler ve yönetim kurulu tarafından zaman zaman kendisine verilecek diğer görevleri yerine getirir."*[1117].

CEO'ya müvekkili olan yönetim kurulu tarafından devredilen açık yetkiler, genellikle sınırlı olmak yerine, geniş kapsamlıdır[1118]. Buna göre CEO, verilenlerden ek türev yetkileri yorumlamakta oldukça özgürdür. CEO'nun yetkileri, yönetim kurulu kararıyla açıkça olabileceği gibi, sadece yönetim kurulunun bilgisi dahilinde belirli bir süre boyunca genel yönetimin üstlenilmesiyle de elde edilebilir[1119]. Bu şekilde doğan zımni veya açık yetkinin yorumlanması sonucu doğan yetki, işin kendisindeki

---

1114 **Kempin,** s. 1273.

1115 **Goebel,** s. 34.

1116 **Goebel,** s. 36; **Kempin,** s. 1283-1284.

1117 **Kempin,** s. 1278.

1118 **Goebel,** s. 34-35. Ancak yine de pek çok kurumsal eylem türü gerek kanun gerekse uygulama gereği, yönetim kurulunun iznini gerektirir. Esas sözleşmelerde genellikle, niceliksel büyüklükten bağımsız olarak belirli türdeki işlemler için yönetim kurulunun yetkilendirilmesi gerekir. Örneğin temettü beyanı, sertifika değişikliği, birleşme, hemen hemen tüm setlerin satışı ve tasfiye, sermaye yatırımları, satın almalar, uzun vadeli taahhütler ve belirlenmiş bir tutar üzeri tanımlanmış işlemler. Bkz. **Eisenberg, Melvin Aron:** Legal Models of Management Structure in the Modern Corporation: Officers, Directors, and Accountants, California Law Review 1975, Vol. 63, No. 2, March, s. 375-439, s. 392 vd.

1119 **Kempin,** s. 1278.

geleneksel uygulamalar ve genel olarak ticari kullanımlar yoluyla ortaya çıkmakta olup, yetkinin etkisi Delaware Yüksek Mahkemesi'ne konu olan bir kararda kısa ve öz bir şekilde ifade edilmiştir. Karara göre, CEO, terimin de belirttiği gibi, şirketin tüm genel amaçlarına yönelik bir yöneticidir ve şirketin genel kapsamı ve işinin işleyişi kapsamında yapabileceği her şeyi yapma yetkisine sahiptir. Ayrıca şirketin, CEO'sunun üstlenmesine izin verdiği operasyonel yetkiye dayanarak, ona makul bir şekilde güvenen üçüncü tarafları korumak için eşit derecede geniş görünür bir yetki oluşmaktadır[1120]. Uygulamada birçok mahkeme, yetkiyi *"şirket tarafından fiilen takip edilen olağan iş akışında olağan ve gerekli olan"* ile sınırlamaktadır. Olağan işlerin neler olduğu ABD mahkemelerine konu olmaktadır. Arizona Yüksek Mahkemesi, sık sık alıntılanan bir kararında, bir kliniğin CEO'sunun, kadroya katılmaya teşvik olarak seçkin bir hekime iki yıl boyunca asgari kazanç garantisi verme konusunda ne zımni ne de görünürde yetkisi olduğuna karar vermiştir. Ohio Mahkemesi de aynı şekilde, şirket hisseleri için alıcı arama yetkisine sahip bir inşaat şirketi CEO'sunun, bu yetki ile binanın kendisini satma konusunda zımni yetki elde etmediğini ifade etmiştir[1121].

Yargı yetkisine göre değişiklik göstermekte ise de temel prensip aynı olup, CEO'nun yetkisi; işin olağan akışına uygun herhangi bir işlem veya sözleşme yapmak, kurumsal amaçları gerçekleştirmek için herhangi bir sözleşme yapmak, yönetim kurulunun yetkilendirebileceği veya onaylayabileceği herhangi bir şeyi yapmaktır. Dolayısıyla genel temsilci statüsünde kabul edilen CEO'nun, "olağan" kabul edilen - bir dereceye kadar kurumsal amaçlarla ilgili- iş operasyonları sırasında herhangi bir eylemle ve işlemle şirketi bağlayabileceği kabul edilir[1122].

CEO, işin tüm yönleri üzerinde işlevsel kontrole sahip olduğundan, iç rejimi düzenleyen direktifleri yayınladığından ve dış dünyayla ilişkileri şahsen veya temsilciler aracılığıyla yürüttüğünden, kurumsal ekonomiyle makul bir şekilde ilişkili olan herhangi bir eylem veya sözleşmeyle şirketi bağlayabilecektir[1123]. Bu noktada temel soru, bir eylem veya sözleşmenin ne zaman kurumsal ekonomiyle makul bir şekilde ilişkili kabul edileceğidir. Ancak, yukarıdaki formülasyonların hiçbiri mutlak

1120 **Goebel,** s. 35.
1121 **Goebel,** s. 35-36.
1122 **Goebel,** s. 33; **Kempin,** s. 1278.
1123 **Goebel,** s. 36-37.

çizgiler sağlamamaktadır. Sınır belirleme ve fiilî karar, büyük ölçüde somut duruma dayalı olacaktır[1124].

Şirketler, davalarda savunma için yararlanmak üzere genellikle standart olarak CEO'nun yetkilerini *"yönetim kurulunun emirlerine tabi ve kontrollü olarak"* kullanacağına dair hüküm koymaktadır. Buna karşın, yönetim kurulu bu sınırlamayı uygulamak için aktif olarak müdahale etmedikçe, mahkemeler CEO'yu tam yetkili kabul etmektedir[1125]. Bu bakımdan tek gerçek sınırlama, olağandışı veya olağanüstü sayılan bir sözleşmenin şirketi bağlamamasıdır. Büyük önem taşıyan konularda, kanuni düzenlemeden ziyade yaygın uygulamalara göre bir çözüm bulunmuştur. Örneğin, şirketin gayrimenkul sattığı veya ipotek ettirdiği tüm gayrimenkul işlemlerinde, satışa veya ipoteğe izin veren yönetim kurulu kararının bir örneğinin ibraz edilmesi pratik bir zorunluluktur. Bu nüsha, sekreter tarafından imzalanır ve şirket kaşesi ile mühürlenir. Gerçekte böyle bir karar alınmamış olsa bile, ona güvenen üçüncü tarafın kararın sahteliği veya yetkisizliği konusunda hiçbir bilgisi veya bildirimi yoksa, şirketin daha sonrasında belgenin geçerliliğini inkâr etmesi kabul edilmez[1126]. Burada dahi, şirket içindeki eski gelenekler, yüzeysel olarak alışılmadık bir eylemin geçerli kılınmasına neden olabilecektir. Alışılmadık veya olağanüstülük iddiası, ticari kullanımlarla bağlantılı olarak somut olarak ele alınan şirket uygulamalarının olgusal analizi ile belirlenmektedir. 1931'de Delaware'de görülen bir davada, olağan yetki kapsamının davanın tüm olgularına bağlı olduğu ifade edilerek, şirketin amaçları ve hedefleri ile diğer birçok somut duruma dayanmakta olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, CEO'ya büyük yetkiyi ticari gelenekler ya da ilgili şirketin olağan iş uygulamalarından hangisi veriyorsa, şirketin sorumluluğunun sınırlarını o belirleyecektir. Yönetim kurulunun işin yürütülmesine ilişkin her şeyi yapabilmesi ancak şirketin doğasını temelden değiştirecek eylemlerden uzak tutulması gibi, CEO da yönetim kurulunun yetki alanına giren politika belirlemeyi içermeyen, işlerin

1124 **Goebel,** s. 37.

1125 **Goebel,** s. 37. Mahkemeler, yönetim kurulunun denetim görevlerini gereği gibi yerine getirdiklerini varsaydıklarından, bu yetkiyi üstlenme konusunda, yönetim kurulu bilgi sahibi olmakla suçlanır. Bkz. **Kempin,** s. 1278.

1126 **Kempin,** s. 1285.

olağan akışıyla ilgili her türlü işlemi yapabilir. Bu açıdan yönetim kurulunun yetki sınırı, geniş kapsamlı bir kılavuz olarak kabul edilecektir[1127].

Benzer şekilde şirketin temsil yetkisinin kapsamına ilişkin MCBA Sec. 3.04 hükmünün resmi yorumunda, bir eylemin yönetim kurulunun onayını gerektirmesi, fakat bu onayı almamış olması durumunda, ilgili şirketin kurumsal temsilcinin eylemiyle bağlı olmadığı sonucunu doğurmayacağı ifade edilmiştir. Şirketin bu eylemle bağlı olup olmadığı, temsilcilik hakkındaki *common law*'a, özellikle görünürdeki yetkinin kapsamına ve üçüncü kişinin şirketin onay sürecindeki söz konusu düzenlemeyi bilip bilmediğine veya bilmesi gerekip gerekmediğine bağlıdır. Bu eylemler, temsilcinin yetkisi açısından *ultra vires* niteliğinde olsa dahi, şirket açısından yetki dışı olmadığı kabul edilmektedir[1128].

Sonuç olarak kararlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde CEO'nun, şirketin operasyonlarında birincil sorumluluğa sahip olduğu söylenebilecektir[1129]. Başlıca rolü, firmanın faaliyetlerini meşrulaştırmaktır. Görünen yetkiye nihai sonuç bağlanarak, şirketin CEO'nun davranışlarına ilişkin sözleşmeden doğan sorumluluğu reddetmesini son derece zorlaştırmaya yönelik belirgin bir eğilim olduğu söylenebilecektir[1130]. Zira adalet, ticaret yapan kamunun makul beklentilerinin hukukta gerçekleşmesini talep eder. Bu kamu beklentisi, şirketin, anlaşma yetkisine sahip olduğunu varsayan ve ikna edici bir şekilde sahipmiş gibi görünen kişiler tarafından şirket adına yaptığı taahhütlere bağlı olmasını gerektirir[1131].

§ 15. KARŞILAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde anonim şirketin bizzat yönetim kurulu tarafından yönetilip temsil edilmesi küçük ortaklıklara veya çoğunlukla aile şirketlerine özgü bir durumdur. Yönetim kurulunun genellikle pay sahiplerinden oluştuğu bu tür şirketler için yönetimi profesyonelleşmemiş ve kurumsallaşma aşamalarını tam olarak tamamlamamış

1127 **Kempin,** s. 1279.
1128 MBCA Sec. 3.04 hükmünün resmi yorumundan.
1129 **Harrison, J. Richard/ Torres, David L./ Kukalis, Sal:** The Changing of the Guard: Turnover and Structural Change in the Top-Management Positions, Administrative Science Quarterly 1988, Vol. 33, No. 2, Jun., Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University, s. 211-232, s. 214.
1130 **Goebel,** s. 37-38.
1131 **Kempin Jr,** s. 1280.

olduğu düşünülür. Oysa küresel piyasada faaliyet gösteren ortaklıklar, büyüdükçe ve pazardaki payı arttıkça uzman ve nitelikli bir işletme yönetimine ihtiyaç duyarlar. Bazen de tam tersi olarak, profesyonelleşmenin ardından, pazar payının artması gündeme gelir. Profesyonelleşme ve kurumsallaşma, aynı zamanda ortaklık açısından daha isabetli tercihlerin yapılmasını ve böylece verimliliğin arttırılarak ortaklığın hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Bu açıdan, her iki ülkede de ortak olan özellik, yönetim kurulunun yetkilerini devretmesidir.

Türkiye'de siyasi geçmişte de var olan güçler ayrılığı ilkesi, TTK'da anonim şirket yönetiminde şirket organlarının arasındaki ilişki kapsamında kabul edilen güçler ayrılığı ilkesinde de kendisini göstermektedir. Doktrinde, bu ilkenin doğal bir sonucu olarak, ortaya çıktığı yer olan ABD'deki gibi bir CEO uygulamasına ülkemizde yasal açıdan pek olanak bulunmadığı ileri sürülmektedir. Bu nedenle CEO'nun iki ülkedeki anonim şirket organizasyonundaki yeri, rolü ve etkinlik alanı çok büyük farklılık arz eder. CEO'nun kaynağı kabul edilen ABD hukukunda CEO'nun tanımının, Türk hukukunda birebir karşılığını bulmanın imkânı olmadığı ifade edilmektedir[1132]. Varılan sonucun ve kurulan sebep ilişkisinin yasal düzenlemeler kaynaklı olup olmadığı değerlendirilmelidir.

En başta, her iki ülkedeki CEO açısından karşılaştırma kaynaklar bakımından güçlük arz eder. Zira ABD kaynaklarında CEO'nun alakalı olduğu konular, daha çok diğer sosyal bilimlerce incelenmektedir. Kaynaklar genellikle, işletme temelli ortaya atılan teorilerin ne ölçüde haklı olduğu kanıtlamaya yönelik uygulamadan örneklerle yapılan araştırmalardır. Örneğin hangi teoriye göre, en iyi yöneticinin seçileceği, hangi sosyolojik kökene veya psikolojiye sahip yöneticilerin daha başarılı olduğu ya da olacağı, CEO'nun yönetim kurulları ile olan ilişkisine dair psikolojik unsurlar sıklıkla ele alınmaktadır. Karşılaştırmanın mümkün olmamasının bir nedeninin de ülkelerin medeni hukuk sistemi ile *common law* sistemi tercihlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira incelediğimiz ABD içtihatlarında kararların Türk hukukunda alışık olduğumuz gibi kanun maddelerine atıf yapılarak değil, çoğunlukla emsal kabul edilen kararlara atıf yapılmak suretiyle alındığı görülmüştür.

1132 **Pulaşlı,** CEO, s. 62; **Ünal,** s. 202.

Anonim şirketlerin kanuni organlarını oluşturan genel kurul ve yönetim kurulu yanında her iki ülkede de bu organlardan yönetici(ler)den oluşan ayrı bir kadro olduğu göze çarpmaktadır. Yönetici(ler)den oluşan bu birim, kimi zaman şirketteki kanuni organlardan baskın olabilmektedir. Uygulamadaki bu durum, anılan birimin kanuni düzenlemesinin yapılmasını zorunlu kılar. ABD, yönetici kadro ve bunların başındaki CEO'ya ilişkin bu yönde düzenlemeler konusunda sürekli bir hareketlilik içindedir. Hareketlilik, en başta tartışılan konuların güncel, detaylı ve uygulamadaki somut örneklerle birleştiriliyor kendini göstermektedir. Bununla kalmayıp kanuni düzenleme konusundaki sürat ve *common law* sistemi sayesinde hakimlerin hukuk yaratarak karar verebilme yetkisi bu hareketliliğe hız vermektedir.

Karşılaştırmada ilk olarak Türkiye'de yönetim ve/veya temsil yetkisinin devredilme koşulları, yetki devredilecek kişilere verilecek ünvanlar ile nitelikleri bakımından kanuni düzenleme eksikliğinin olduğu söylenebilir. Bu sebeple, şirket içindeki ünvanların kanuni bir düzenleme altında olması ve bu sayede kontrol edilebilmesi amacıyla anonim şirketler düzenlemelerinde yeni hükümlerin gerektiği kabul edilmelidir[1133]. Üstelik var olan düzenlemeler de o denli yoruma açıktır ve çelişkilidir ki, birçok düzenleme açısından Türk doktrini, kanunun neyi amaçladığı hususunda fikir üretmekle meşgul olmak zorunda kalmaktadır. Doktrin, kanun koyucunun birtakım düzenlemeleri bilinçli yapıp yapmadığını ve konunun değerlendirilmesi gerekip gerekmediğini dahi tartışmaktadır. Öyle ki sonuç bakımından aynı olan görüşler, kimi zaman sebepleri konusunda ayrılmaktadır. Bazen de tersi olarak, aynı sebebe farklı sonuçlar bağlanmaktadır. Türk hukukuna dair CEO'nun atanması ve atanma usulü hakkındaki sorun ve çözümlere ise ABD kaynaklarında rastlanmaz.

Türkiye'de uygulamada çoğunlukla bir anonim şirkette yetkilerin devredilerek CEO atanması halinde, yönetim kurulu yönetim yetkilerinin hepsini devretmemektedir ki ABD'deki uygulaması da bu yöndedir. TTK md. 367 ve 370 hükümleri uyarınca yapılacak devirler sonucunda[1134], veya bu yetkilerin yönetim kurulu üyesi olarak

---

1133 Yeni kanuni düzenlemeler gerektiği yönünde bkz. **Küçükgüngör,** s. 320; **Tekinalp (Poroy/Çamoğlu),** 2021, Nr. 519.

1134 Murahhaslar için bu yönde bkz. **Turanboy,** s. 766.

kullanılması halinde CEO, şirketin iradesini belirmekte ve iradenin uygulanmasında yetkili hale gelecektir.

CEO'ya yapılacak yönetim yetkisinin kısmi devrinde bile devredilmiş olan yetkilerin daha fazla ve nitelikli işlerden olması, başka bir deyişle şeklen yapılmış bir yetki devri olmaması gerekir. Aksi takdirde, yetki devredilen kişinin, görev ve yetkileri itibariyle CEO olduğundan söz edilemez. Organa özgü yetki, şirketin iradesinin oluşumunda belirleyici etkisi olan yetkidir[1135]. Şirketin günlük ve genel işlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan görev ve yetkilerin devri, teoride yeterli sayılabilecektir. Bununla birlikte, ABD tipi bir CEO'dan bahsedebilmek için bundan daha fazlası gerekmektedir. Nitekim yönetim kurulunun belirlediği stratejiler ve önemli kararlar çerçevesinde şirketin yönetimi eskiden beridir genel müdürlük sıfatı altıda zaten var olmaktadır[1136]. Oysa son 20-30 yıldan beri kullanılmaya başlanılan CEO'nun rolü, daha önce genel müdür sıfatı altında kullanılan bu mevkiden farklılığı ile dikkat çekmektedir. Zira ortaya çıkan bu yeni rolde, şirketin ana ve ara amaçlarının oluşturulması, bu amaçlara ulaşmak için politika, strateji, hedef ve aksiyon planlarının belirlenmesi işlevlerinin tamamı CEO'dadır. CEO, şirket kaynaklarının bu amaçlar doğrultusunda şirketin devamlılığını ve kârlılığını sürdürecek biçimde kullanılmasını sağlamakla yükümlüdür[1137]. Ne var ki TTK md. 375 hükmünde sayılan ve TTK hükümlerinde dağınık olarak yer alan yönetim kurulunun devrilemez görev ve yetkileri o denli fazladır ki[1138] mevzuat karşısında profesyonel yöneticilerin, işçi niteliğinde olup olmadığı değerlendirilmektedir. MCBA'de de yönetim kurulunun devredilemez görevleri mevcuttur, fakat sayılan görevler son derece sınırlıdır. Bu bakımdan, ABD uygulamasındaki CEO'nun geniş yetkilerinin, Türk hukukundaki murahhas sıfatındaki CEO da mevcut olmadığı görüşü bu bakımdan bizce de

---

1135 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 592 vd.

1136 Türkiye'de hâkim pay sahipliği, hâkim şirket ve yönetim kurulu başkanının hiyerarşik üstünlüğü mevcut olan şirketlerde bağımsız karar alamayan CEO'ların gelişmiş piyasalarda işletme müdürüne (COO) denk gelen yetkilerle görev yaptığı yönünde bkz. **Ararat/Eroğlu,** s. 118.

1137 **AKİŞ Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı AŞ'nin 16/05/2024 Tarihli ve (04) No.lu İç Yönergesi,** https://www.akisgyo.com/wp-content/uploads/2024/05/akis_gyo_ic_yonerge_2024.pdf, (Erişim Tarihi: 03.03.2025).

1138 Yönetim kurulunun kullanacağı yetkilerinin büyük bir kısmının devredilemez nitelikte olduğu görüşünde bkz. **Bahtiyar,** 2020, s. 339.
Devredilemez görevlerin şirketteki profesyonel yöneticilerin pozisyonlarını zayıflatmayacağına, aksine onlara yardımcı olacağına yönelik bkz. **Kalender,** s. 103.

yerindedir[1139]. Şu hâlde, ABD şirketler hukukundaki CEO'nun görev ve yetkileri ele alındığında ABD'deki mevcut "Başkanlık Sistemi" ve o kültürden beslenen yönetim anlayışı da gözden uzak tutulmamalıdır. Zira bir ülkedeki devlet yönetim sistemi, özel hukuktaki şirket yönetimine ilham verebileceği gibi, özel hukuktaki kimi uygulamaların yasal çerçevesine de etki edeceği dikkate alınmalıdır[1140].

Uygulamada CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi yapılması teamülü sebepsiz değildir. TTK'da yer alan yönetim kurulunun devredilemez yetkilerinden dolayı bu tercihin yapıldığını düşünüyoruz. Oysa CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması da sorunu çözmeye yetmemektedir. Zira TTK md. 375 hükmünde yer alan yetkiler, kurul olarak kullanılmalıdır. Bu durumda fiilîyatta CEO'nun kararları alıp, yönetim kuruluna onaylatabileceği düşünülebilir. Ticari şirketleri, kanunu bu şekilde dolanmak zorunda bırakılmasının ise profesyonel bir anlayışı yansıtmadığı muhakkaktır. ABD şirketlerindeki CEO'nun kanuni gücü dikkate alındığında, Türkiye'deki CEO, bu açıdan *officer*' ların şefi değil, neredeyse *officer* gibidir.

Temsil yetkisi bakımından da benzer bir kontrol arzusu olduğu görülür. CEO'nun yönetim kurulu üyesi olmaması ihtimalinde, en az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisine sahip olması gerekliliği (TTK md. 370/2) bu düşüncenin eseridir. Doktrinin önem verdiği bu fark, Türk hukuk sisteminde CEO'nun murahhas müdür olması halinde, TTK md. 370/2 hükmü gereği, yönetim kurulu üyelerinden birinin daha imzaya yetkili olması halidir. Bu görüşe göre, CEO'nun yönetim kurulunun gözetim veya baskısından hiç ayrılmaması dolayısıyla asıl karar verici mekanizmanın yönetim kurulundan, CEO'ya tam anlamıyla bırakılamayacağı sonucu çıkmaktadır. Bu sebeple, ABD anonim şirketler hukuku ve uygulamasındaki CEO'nun, Türkiye'de uygulanan CEO modeli ile TTK md. 370/2 gereği birebir aynı olamayacağı ifade edilmektedir[1141]. Ancak md. 370/1 uyarınca şirket esas sözleşmesi

---

1139 **Küçükgüngör,** s. 320.

1140 Ulusal sistemlere ait kurumların, yalnızca verimlilikle değil; aynı zamanda tarih ve siyasetle de şekillendiği yönünde bkz. **Gilson, Ronald J.:** Globalizing Corporate Governance: Convergence of Form or Function, The American Journal of Comparative Law 2001, Vol. 49, No. 2, Spring, s. 329-357, s. 330; **Küçükgüngör,** s. 271.

1141 Hükmün varlığının tartışılması gerektiğini savunan yazarlar, düzenlemenin çağın gerisinde kaldığı ve şirketlerin hareket alanını sınırlayan, bazı yabancı hukuklarda sıkça rastlanan CEO vd. yönetici çeşitlerinden hukukumuzda yeterince yararlanmamıza engel olduğu yönünde eleştirmektedir. Bkz. **Ünal,** s. 203; **Pulaşlı,** CEO, s. 59; **Küçükgüngör,** s. 320.

ile murahhas müdür sıfatındaki CEO'ya ve md. 370/2 hükmündeki şartı gerçekleştiren bir yönetim kurulu üyesinin her ikisine tek imza yetkisi tanınabilecek olması nedeniyle[1142], bu hususun dikkate değer bir fark olarak kabul edilmeyi gerektirmeyeceği kanaatindeyiz. Şayet arzu ediliyorsa esas sözleşme ile tek imza yetkisi tanınarak sorunun çözümü mümkündür. CEO'nun yönetim kurulu üyesi olması halinde TTK md. 370/2 koşulu sağlanmış olacaktır. Zaten CEO pozisyonu verilen bir kişinin yönetim kurulunda yer verilmemesi, çok rastlanır bir ihtimal değildir. Uygulamanın TTK md. 370/2 sebebiyle CEO'yu yönetim kurulu dışında bırakmamayı tercih ettiği bir an için düşünülebilir. Oysa, CEO'nun yönetim kurulu üyesi olmadığı halde TTK md. 370/2 hükmü hem CEO'ya hem de bir yönetim kurulu üyesine ayrı ayrı tek başına temsil yetkisi verilmesine engel değildir. Dolayısıyla, salt TTK md. 370/2 hükmünün Türkiye'de uygulanan CEO modelini, ABD'deki örneğinden uzaklaştırdığı görüşüne katılmamaktayız.

ABD'deki CEO'nun temsil yetkisi açısından değerlendirilmesi, salt ABD hukuku anlamında dahi güçtür. ABD'li hukukçular, bir konuyu genel olarak değil, münferit davaları ele alarak karar incelemesi yapmakta, bir genelleme yapmaktan kaçınmakta ve belki de buna ihtiyaç hissetmemektedirler. Fakat genel olarak, CEO'nun şirketin en tepe yönetici olması hasebiyle ABD mahkeme kararında, geniş yetkilere sahip olduğunun kabul edildiği söylenebilecektir.

Öte taraftan, ABD hukukunda CEO'ya tanınan en önemli yetki Türk hukukunda olmayan, yetkilerin yeniden devri (alt delegasyon) yetkisi sayılabilir. Zira MCBA Sec. 8.40 hükmü ile CEO, (diğer *officer'lar gibi*), çalışanlar veya acenteler ile şirket için başka temsilciler de atayabilir. Buna ek olarak, bir yönetim kurulu, kendi iç yapısını belirlemek de dahil olmak üzere, şirketi ve *officer*'ları organize etme yetkisine sahiptir. Oysa Türk hukukunda, yetkilerin yeniden devri şube müdürleri hariç olmak üzere mümkün olmayıp, CEO; yönetim kurulu kararı olmaksızın, tek başına vereceği bir karar ile ticari temsilci, vekil ve pazarlamacı da atayamayacaktır. Dolayısıyla yönetim organizasyonu yapma görevi, tamamen yönetim kuruluna aittir. Bu da CEO'nun birlikte çalışacağı kişileri, yönetim kurulu kararı olmaksızın, tek başına belirleyemeyeceği anlamına gelmektedir. Türk hukukunda, tüm şirket organizasyonun

[1142] **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 428, Nr. 146; **Kuru,** s. 420; **Atay,** s. 709; **Seyis,** s. 304 vd. ve 323; **Seyis,** 2023, s. 134.

yönetim kurulu marifetiyle yapılması yönetim kurulunu tamamen üst yönetim ve gözetim organı görevini yerine getirmesine engeldir. Daha ötesi, "tamamen üst yönetim organı" olması bir tarafa, yönetim kurulunun yönetim faaliyetinin tamamını yerine getirmesine yönelik bir kanuni düzen olduğu söylenebilecektir.

Şirketin kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilebilmesi, iyi düzenlenmiş bir şirket organizasyonu ve iç denetim sistemi sayesinde mümkün olabilecektir. Yönetim kurulu yetkilerini CEO'ya devretse ve yönetimi tamamen kendisine bıraksa dahi, şirketin önemli kararlarını yönetim kurulu alacak, bu çerçevede genel ve üst yönetim niteliğinde talimat verecektir.

Mülkiyetin dağılıp dağılmadığı hususu, birçok sonucun altında yatan ana sebeptir. ABD ile Kıta Avrupası hukuku uygulanan Türkiye arasındaki şirketler hukukundaki temel fark, bir şirket içindeki tipik yetki dağılımından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Zira, Türkiye'de Kıta Avrupası'nda hâkim olan yoğun mülkiyet yapısıdır; genellikle ABD'de ise mülkiyet dağılmıştır[1143].

ABD'de, şirketin paydaşlarının müdahale etmesi için pek fazla olasılık olmadan yönetim kurulu veya yönetimle yetkili kişiler, şirketi yönetmek için gerekli yasal yetkilere sahiptir. Pay sahipliğinin yoğunlaşmamış olduğu, diğer bir deyişle dağınık pay yapısı olan ABD gibi ülkelerde, kurumsal yönetim ilkelerinin temel sorunu, CEO'da toplanan gücün kontrolü olmuştur. ABDli birçok yazar tarafından, sahibi tarafından yönetilen şirketten, sahibi olmayan, profesyonelce yönetilen şirkete geçiş ve bu geçişin bu şirketlerin yönetilme biçimi üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. CEO'nun merkezinde olduğu kurumsal yönetime ilişkin uygulamanın ve akademik çalışmaların tamamına yakını CEO'nun gücünün nasıl kontrol edileceği üzerinedir. O kadar ki gücün kontrolü bakımından yapılan çalışmalar, CEO'nun aday gösterilmesi ve seçimi aşamalarından başlamaktadır.

Kıta Avrupası'nda ise mevzuat genellikle pay sahiplerine çok daha fazla yetki verirken, bu yetkiler karşısında yönetim kurulu, onların bakış açısını görmezden gelememektedir. Yönetim kurulu ve yetkili kılınanlar, şirketi yönetirken çoğunluk pay sahibi ile birlikte hareket etmelidir. Gelişmiş piyasalarda anonim şirketin pay sahipleri,

---

1143 Kıta Avrupası'ndaki şirketler ile ABD şirketleri arasındaki şirketlerin karşılaştırması için aynı yönde bkz. **Cools,** s. 765 vd.

CEO'ya tüm yetkileri bırakırken; Türkiye'de yönetim kurulu çoğunlukla pay sahiplerinden oluşmaktadır[1144]. Bu nedenle, Türkiye gibi pay sahipliğinin yoğunlaşmış olduğu, gelişmekte olan piyasaya sahip ülkelerde temel sorun, yönetimde yer alan veya yönetimi etkileyip kontrol eden pay sahiplerinin gücünün kontrolü olmuştur[1145].

Kabul etmek gerekir ki, hâkim ortağın sözü geçen ve genellikle aile şirketleri olarak devam eden "Türk tipi" anonim şirketler uygulamasında "pay sahiplerinin yönetimi" mevcuttur. Özellikle ülkemizdeki yönetim kurulu üyeleri dikkate alındığında çoğu anonim şirketin bu yapıda olduğu bilinmektedir[1146]. Bu nedenle Türkiye'de birincil sorun, ABD'deki gibi vekâlet sorunları değildir. Sorunlar, daha ziyade ortaklar arasında ve/veya ortaklıktaki küçük sermaye gruplarının haklarının göz ardı edilmesi ile çıkmaktadır[1147]. Yönetim kurulunun pay sahiplerinden oluştuğu bu şirketlerin *"kendi işinin patronu olma tutkusu"* nun sonucu olduğu tespiti[1148] son derece yerindedir. Her iki ülke arasındaki CEO'nun yetkilerindeki farklılığının temelinde bu olduğu dışlanamayacak bir ihtimaldir.

1144 Ülkemizdeki halka açık şirketler incelendiğinde, hâkim ortak yapısı tereddütsüz bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Halka açık şirketlerde, halka açılmayan (dolaşımda olmayan) paylar, sıklıkla hakimiyeti elinde tutan gruba aittir. Halka açık şirketlerde hâkim ortak yapısının mevcut olduğu şirketlerin oranı, %70- ila %75'tir. Bkz. **Manavgat,** 2014, s. 62.

Ülkemizde kurumsal yönetimin temel sorununun, yönetimi kontrol altında tutan pay sahipleri ile azınlık pay sahiplerinin menfaatlerini dengelemek olduğu ifade edilmektedir. Zira pay çoğunluğunu elinde bulunduran kişiler, genellikle bu hakkını kötüye kullanmaktadır. Bkz. **Eroğlu,** 2014, s. 37; **Ararat/Eroğlu,** s. 106 vd.

1145 Dağınık pay sahipliği ve yönetimin elinde kontrolü olan "BERLE / MEANS şirketi" dünya çapında bir olgu değildir. Anglosakson yargı bölgelerinin dışında, kontrol sahibi pay sahiplerinin şirketin öz sermayesinde büyük bir paya sahip olduğu farklı kurumsal sahiplik yapıları baskındır. Kıta Avrupası'nda ise hâkim pay sahibinin genellikle bir aile veya bir şirket olduğu Fransız geleneği; önemli bir paya sahip olan evrensel bir banka ile karakterize edilen Alman geleneği ve ailelerin önemli bir rol oynadığı İskandinav ülkeleri örneklerinin baz alındığı sınıflandırmalar yapılır. Bkz. **Cools,** s. 698.

1146 Türkiye'de kayıtlı şirketlerin %90'nının aile şirketi olduğu ifade edilmektedir. Aile şirketlerinde yetki devrinde isteksiz davranılmakta ve kurucular her konuda kendisine danışılmasını istemektedirler. Bkz. **Ankara Sanayi Odası:** Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara 2005.

1147 **Kılıç/Alp,** s. 108; **Ararat/Eroğlu,** s. 116.

1148 **Cenkci,** s. 15 ve 33. Benzer yönde bkz. **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 473.

Konuyu işletme bilimi açısından ele alan yazarlar da benzer şekilde, kültürümüzde yetki devri ve paylaşımının olmadığını, devlet yönetiminden, şirket yönetimlerine kadar en baştaki kişilerin yetki paylaşımını sevmediğini, yapsa dahi bunun genelde göstermelik olduğunu ifade etmektedir. Bkz. **Kılıç/Alp,** s. 108.

Halka açık anonim şirket düzenlemesi 1981 yılında yapılmakla birlikte, otuz üç yıllık uygulaması süresince Türk endüstrisince benimsenmediğinin görüldüğü ve halka açık anonim şirket türünün yaygınlaşmadığı yönünde bkz. **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 473. Benzer yönde bkz. **Odman Boztosun,** s. 27.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK VE ABD HUKUKUNA GÖRE CEO ATANMASININ SONUÇLARI, CEO'NUN GÖREVİNİN SONA ERMESİ VE SONA ERMENİN SONUÇLARI

§ 16. TÜRK HUKUKUNA GÖRE CEO ATANMASININ SONUÇLARI

I. YETKİLERİN KULLANILMASI BAKIMINDAN

CEO olarak atanabilecek kişilerin ilk olarak, bağımsız, karar almada tarafsız ve farklı bakış açıları kazandırabilecek, alınacak kararlara katma değer sağlayabilecek nitelikte olmaları gerekir. Bu bakımdan CEO'nun gerekli bilgi ve deneyime sahip, alanlarında uzman, görüşlerini açık ve net bir biçimde ifade edebilen, yapıcı kişiler olması iyi ve etkin bir yönetim yapısı için önemlidir[1149]. Yetkilerini CEO'ya devreden yönetim kurulu, üçüncü kişiler nezdinde şirketin meşruiyetini sağlamaktadır. Bu anlamda, sahip oldukları özel bağlantı ve ilişkilerle de şirkete çeşitli katkılarda bulunmaktadır.

CEO'nun yönetim kurulu üyesi olarak, yönetim yetkilerini TTK md. 367 kapsamında herhangi bir devir olmadan kurul ile karar alarak kullanması imkânı vardır. Lâkin, yönetim kurulu ile hareket ederek usulüne uygun karar almakla uğraşmak zorunda olması, şirket işleyişinde lazım olan hız ve etkiyi azaltacaktır. Bu açından CEO atamasında, pratiğe uygun olan yetkilerin devredilmesidir. Yönetim yetkisinin devri, yönetim yetkilerinin yönetim organizasyonu içinde paylaştırılması olup; yönetim yetkilerinin kısmen veya tamamen devredilmiş olmasına göre farklı sonuçlar meydana gelecektir. Lâkin her ihtimalde TTK md 367 hükmü ile şirketin iradesini oluşturacak nitelikte görev ve karar alma yetkisi verilmektedir[1150]. Yönetimin bu anlamda devri, özünde organsal işlevini içermelidir[1151]. Bu suretle CEO, şirketin vizyonu, misyonu doğrultusunda yönetim kurulunca belirlenen stratejinin icrası, yeni

---

1149 Yönetim yetkisinin devredilebileceği kişiler için ayrıca bkz. ve karş. **Demirel,** s. 239; **Doğan,** 223; **Oran,** s. 98 vd.; **Yalçın Sırakaya**, s. 206; **Kalender,** s. 133.

1150 **Yanlı,** 2024, s. 14.
Şeklen yapılan bir yetki devri halinde, yetki devri yapılan kişinin gerçekte bu yetkileri kullanması söz konusu değilse görünüşteki organsal işlevin, cezai sorumluluğa da etki etmeyeceği yönünde bkz. **Oran,** s. 48 vd., dn. 178.

1151 TTK md. 367 hükmü gerekçesi.

iş inisiyatiflerinin belirlenmesi, şirketin icrai faaliyetlerinin ilgili mevzuat, esas sözleşme ve şirket yönetim kurulu kararları ile kendisine verilen yetkiler ile uyumlu olarak yönetilmesinden sorumludur[1152].

Yönetim yetkisinin tamamen devri halinde, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her türlü iş ve işlemler hakkında karar alma yetkisi bir ayrım yapılmaksızın CEO'ya devredilmektedir. Şu durumunda ise yönetim kurulu, yalnızca TTK md. 375 hükmünde ve diğer hükümlerde sayılan devredilemez ve vazgeçilemez yetki ve görevlerini kullanabilir[1153].

TTK md. 367 hükmünde kısmi devirden söz edilmiş ise de bundan ne anlaşılması gerektiği açık değildir[1154]. Yönetim yetkilerinin tamamen değil, kısmen devredilmesi halinde, yetkilerin bir kısmı yönetim kurulu tarafından, devredilen yetkiler ise CEO tarafından kullanılır. Kısmi devir ile şirketin işleyişine dair bazı faaliyetler bölünerek, bunlardan bir veya birkaçı aynı ya da farklı kişilere yahut icra kurulu gibi bazı kurullara devredilebilir. Ancak kısmi devir söz konusu olduğunda, gerçek anlamda bir CEO'dan bahsedebilmek için önemli yönetim yetkilerinin kendisine bırakılması gerekir.

Önemli iş kavramı, her şirket için somut olayda ayrı değerlendirilmelidir. Örneğin, kısmi devir halinde, somut olayda bir banka için taşınmaz alım satımlarına ilişkin konuların CEO'ya devredilmemesi, asıl işi bankacılık olan şirket açısından mümkün kabul edilebilir[1155]. Buna karşın, asıl işi taşınmaz alım satım olan bir inşaat şirketi için CEO'nun böylesi bir yetkisi olmaması düşünülemez. Kısmi devir yapıldığı

1152 CEO niteliğinde olan genel müdür sıfatına sahip kişilerin görev tanımına yönelik yönetim kurulu iç yönergesinde çoğunlukla benzer ifadeler kullanılmaktadır. Bkz. **Finans Finansal Kiralama AŞ Yönetim Kurulu İç Yönergesi:** chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://qnbleasing.com.tr/Sites/1/upload/files/genelkurulicyonergesi-2.pdf.
Garanti Finansal Kiralama AŞ Yönetim Kurulu İç Yönergesi: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.garantibbvaleasing.com.tr/assets/garanti-finansal-kiralama-a-s-yonetim-kurulu-ic-yonergesi.pdf.
Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Anonim Şirketi İç Yönergesi: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.kap.org.tr/tr/ek-indir/4028328d8f3f7792018f81b4718c6fb7, (Erişim Tarihi: 03.03.2025).

1153 Yönetim yetkilerinin tamamen devredilmesi halinde aynı yönde açıklamalar için bkz. **Oran,** s. 97; **Cenkci,** s. 33; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 664, Nr. 84; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 592 ve 598; **Yanlı,** 2024, dn. 15, s. 9; **Çam,** s. 524 ve 526; **Seyis,** s. 99 ve 275; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 536; **Akdağ Güney,** 2016, s. 95; **Kalender,** s. 101; **Şener,** s. 373.

1154 **Yalçın Sırakaya**, s. 205.

1155 Kısmi devre ilişkin başka bir örnek için bkz. **Yalçın Sırakaya**, s. 205.

takdirde yönetim kurulu, devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerin yanı sıra yetki devri yapılmayan alanlara ilişkin olarak şirketin işletme konusunun yerine getirilmesi için gereken kararları alma yetkilerini de elinde tutmaya devam eder[1156]. Bununla birlikte takdir yetkisinin devrini içermeyen, sadece bir kereliğe mahsus veya yalnız rutin işlere dair yetkilerin devrini, TTK md. 367 anlamında gerçek bir yetki devri saymaya imkân yoktur[1157].

Yönetimi devralan CEO, aynı zamanda bir yönetim kurulu üyesi olduğunda, bu şekilde çift işlevli olurlar. CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması halinde dahi yetkiler, yönetim kurulu uhdesinde kabul edilmez. Zira CEO, devredilen yönetim yetkilerini artık kurul olarak değil; bağımsız karar alarak kullanacaktır. Yetkilerin devredilmesi sonucunda, CEO, şayet yönetim kurulu üyesi ise diğer yönetim kurulu üyelerinden daha yetkili konuma gelir[1158]. Başka bir ifadeyle CEO, bir taraftan yönetim kurulu üyesi sıfatını haiz olup devredilmeyen görev ve yetkileri; diğer taraftan devredilmiş olan görev ve yetkileri haiz olur[1159]. Böylece, yönetim ile gözetim birbirinden ayrılmamış, aksine tek bir kişide yani CEO'da birleşmiş olur. CEO'nun yönetim kurulu üyesi olup çift işleve sahip olması, onun sorumluluğunu ağırlaştırmamakla birlikte, sorumlulukta üst üste binme durumu yaratmaktadır[1160].

Yönetim yetkilerin devredilmesi üzerine, yetkileri devredenin yetki alanı daralır. Devralan CEO'nun ise önceden yetkisi yoksa (yönetim kurulu üyesi değilse) yetki alanı oluşur veya önceden yetkisi varsa yetkileri genişler. Yetkileri devralan CEO'nun daha önce yönetim yetkisi olmaması halinde oluşan yetki alanı ile şirkette yeni bir organ ortaya çıkacaktır. Zira yönetim yetkisi, karar verme yetkisini ihtiva ederken, şirket yönetiminde bağımsız karar alma yetkisine sahip olunan birimler de

---

1156 Yönetim yetkilerinin kısmen devredilmesi halinde aynı yönde açıklamalar için bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 598; **Oran,** s. 97; **Yalçın Sırakaya,** s. 213; **Seyis,** s. 275.

1157 **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-62; **Oran,** s. 96 vd. ve 98; **Demirel,** s. 226; **Yalçın Sırakaya**, s. 205; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 592 vd.
Devredilecek yetkilerin şirketin amacını yerine getirmekte belirleyici rol oynaması gerektiği yönünde bkz. **Doğan,** s. 131.

1158 **Ayan,** 2021, s. 65.

1159 **Ayan,** 2021, s. 65. Yönetim yetkisinin yönetim kurulu üyelerine devri halinde bu yönde açıklamalar için bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-66; **Oran,** s. 101 vd.; **Yalçın Sırakaya**, s. 206; **Seyis,** s. 299.

1160 Yönetim yetkisinin yönetim kurulu üyelerine devri halinde bu yönde açıklamalar için bkz. **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-66; **Seyis,** s. 119.

organ olarak nitelendirilmektedir[1161]. CEO da anonim şirketin bir organının yönetim yetkisini, kanuna uygun olarak, devralmakta ve kullanmaktadır. Bu bakımdan, CEO'ya yapılacak yetki devri, anonim şirket yönetiminde yeni bir organın doğmasına neden olur[1162]. Fakat bu durumda dahi yönetim kurulunun organ olma vasfı devam edecektir.

Yönetim yetkileri devredilmiş olmakla birlikte, CEO'nun yönetim kurulu üyesi olması halinde, temsil yetkisini md. 370/1 gereği çift imza ile kullanılıyor olabilir[1163]. CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olduğu bu halde, CEO'nun şirketi temsil etmesi için temsil yetkisinin devri zorunlu olmayacaktır. Meğer ki temsil yetkisinin bulunmadığı açıkça yazılı olsun. CEO'nun yönetim kurulu dışından olması halinde ise şirketi temsil edebilmesi için temsil yetkisinin devri gerekir.

II. SORUMLULUK HUKUKU BAKIMINDAN

A. Atama Neticesinde CEO ve Yönetim Kurulu Arasındaki İlişki

Yetkilerin devrine ilişkin sorumluluk bahsi, genel itibariyle çalışmamızın kapsamının dışında kalsa da kısaca devrin sorumluluğa etkisi ve sorumluluk hukuku alanında doğan "yönetim kurulunun CEO'ya talimat verip veremeyeceği" hususuna değinmekte fayda vardır.

Yönetim yetkisinin devredilmesi ile CEO, görev ve yetkileri devraldığı kişi yerine geçerek, *"onlaşır/o olur"*[1164]. Yönetim yetkisinin devrinin önemli bir sonucu olarak sorumluluk da devralana geçmektedir[1165]. Yönetim kurulunun TTK md. 375/1-e hükmünde geçen üst gözetim görevi, her ne kadar sürekli varlığını korusa da pratikte

---

1161 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 593**; Helvacı,** 2001, s. 79; **Oran,** s. 118 vd., 127 ve 131; **Öztan,** s. 73 vd.; **Doğan,** s. 12; **Arslan,** s. 19; **Seyis,** s. 122; **Yanlı,** 2024, s. 14.
Aksi görüşte olan *DEMİREL*, TTK md. 367 hükmünün gerekçesine dayanmaktadır bkz. **Demirel,** s. 224 vd.
Yönetim yetkisi devredilen kişilerin, organ olarak kabul edilebilmesi için yetki devrinin geçici olup olmadığının bir önemi olmadığı ve geçici bir süre için yetki devri yapılmış olduğu durumlarda da bu kişilerin görev yaptığı süre boyunca yönetim yetkisini kullandığı için organ kabul edileceği yönünde bkz. **Doğan,** s. 11.

1162 Tüzel kişilerde organ kavramı için ayrıca bkz. 2. Bölüm, §8, V.

1163 Murahhas üyenin yönetim yetkisinin bulunduğu bir örnekte temsil yetkisini md. 370/1 gereği çift imza ile kullanabileceği yönünde görüş ve bir örnek için bkz. **Yanlı,** 2024, s. 10.

1164 Yönetim yetkisinin devredildiği kişiler bakımından aynı yönde bkz. **Arslanlı,** s. 124; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-64; **Şener,** s. 374; **Turanboy,** s. 766.

1165 **Doğan,** s. 10; **Çamoğlu,** s. 195; **Yanlı,** 2024, s. 14-15; **Cenkci,** s. 32; **Çam,** s. 524; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 611; **Seyis,** s. 429.

yetkilerin devredilmesi gerçek anlamda ortaya çıkar. Aksi takdirde, yönetim yetkisini icra eden yönetim kurulunun kendi yönetimini gözetme sorumluluğu ortaya çıkmaz. Başka bir ifadeyle yetkilerin devri sonucunda, yönetim kurulunun görevi, gözetim görevine dönüşecektir[1166].

Kanundan doğan yönetim yetkisini, yine kanuna dayanarak, CEO'ya devreden yönetim kurulu, bu görev ve yetkileri devralan kişilerin seçiminde ve gözetiminde makul derecede özen göstermediklerinin ispat edilmesi hâli hariç[1167], bu kişilerin fiil ve kararlarından sorumlu olmazlar (TTK md. 553/2). Hiç kimse kontrolü dışında kalan[1168], kanuna veya esas sözleşmeye aykırılıklar veya yolsuzluklar sebebiyle sorumlu tutulamaz. Bu sorumlu olmama durumu gözetim ve özen yükümü gerekçe gösterilerek geçersiz kılınamaz (TTK md. 553/3). Böylelikle yetkileri devreden yönetim kurulunun sorumluluğu, devrettiği yetkiler bakımından ortadan kalkacaktır. Meğerki CEO'nun seçiminde[1169], talimat vermede ve nezaret etmede makul derecede özen gösterilmiş olunsun[1170]. CEO ise devredilen yetkilerin kullanılmasından ve aldığı kararlardan sorumlu olacaktır. Diğer taraftan, yönetim yetkisi ile birlikte sorumluluğun devri, devredilmez görev ve yetkiler bakımından mümkün olmayacak, bu görev ve yetkiler açısından sorumluluk, yönetim kurulu üyelerinde kalmaya devam

---

1166 **Özatlan,** s. 108 ve 140 vd.; **Çam,** s. 524; **Oran,** s. 121. Benzer yönde bkz. **Turan,** s. 470 vd.; **Kayıhan,** 2011, s. 60; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 592; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1633.

1167 İspat yükünün kimde olduğunda açıklık bulunmadığından, bu yükün mehazdaki gibi yönetim kurulunda olduğunun düşünülmesi gerektiği yönünde bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 616; **Yalçın Sırakaya,** s. 215; **Seyis.** s. 484; **Akdağ Güney,** 2016, s. 105.
Aksi görüşte olan yazarlarca makul derecede özenin gösterildiğine dair ispat yükü, yönetim kuruluna ait olmayıp; aksini iddia eden taraf, bu hususu ispat yükü altındadır. Bkz. **Doğan,** s. 280; **Oran,** s. 121; **Kaya,** s. 3279; **Cenkci,** s. 101; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 664, Nr. 84; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1544; **Kervankıran, Emrullah:** Alman Hukuku'nda Busineess Judgment Rule'nin Kodifikasyonu- Türk ve Amerikan Hukuku ile Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme, Hüseyin Ülgen'e Armağan, C. 1, İstanbul 2007, s. 249-263, s. 262.

1168 "Kontrolü dışında kalma" ifadesinin ne anlama geldiği hakkında tartışma ve eleştiriler için bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 614; **Yalçın Sırakaya,** s. 215 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 163 vd.; **Pulaşlı, Hasan:** Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Özen Yükümlülüğü ve Müteselsil Sorumluluğu, BATİDER 2009, C. XXV, S. 1, s. 27-63, s. 41; **Kaya,** s. 3277 vd.; **Göktürk,** s. 188 vd.

1169 Seçimde gösterilecek makul derecede özen çerçevesinde, iç yönergede, yönetimle sorumlu olacak kişilere ilişkin objektif nitelikler belirlenebilir. Belirlenen bu kriterlere uygun adaylar gösterilmesi için KYİ 4.5.11 no.lu ilke gereği aday gösterme komitesi oluşturulması, seçim konusunda TTK md. 553/2 hükmü anlamında yönetim kurulunu, sorumluluktan ari kılabilecektir. Bkz. **Oran,** s. 204.

1170 **Pulaşlı,** Özen, s. 42.

edecektir[1171]. Devrin kapsamı ve kişilerin bağlı olduğu birimler, yönetimin devrine ilişkin iç yönergeden tespit edilecektir[1172].

CEO, yönetim yetkisinin devredilmesine veya devredilmeden yönetim kurulu üyesi olduğunda kurul olarak kullanmasına bağlı olarak organ niteliği kazandığında[1173] yönetim kurulu üyesinin sorumluluk rejimine tabi olacaktır[1174]. Böylece, TTK md. 369 hükmü çerçevesinde[1175], görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle[1176] yerine

---

1171 Usulüne uygun yönetim yetkisinin devrinin sorumluluğa etkisi bakımından aynı yönde bkz. **Oran,** s. 47 ve 119 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 611 vd.; **Turan,** s. 470; **Yalçın Sırakaya,** s. 213; **Kaya,** s. 3276 vd.; **Kalender,** s. 239 vd.; **Çam,** s. 537-538;

1172 **Oran,** s. 50 vd. ve 119; **Kalender,** s. 243.

1173 Yönetimin devredildiği kişiler bakımından aynı yönde bkz. **Turanboy,** s. 774 ve dn. 24; **Oran,** s. 118; **Ayan,** 2011, s. 66; **Turan,** s. 469 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 592 vd.; **Arslanlı,** s. 124; **Tekinalp,** Yeni Anonim, Nr. 12-64; **Öztan,** s. 33; **Cenkci,** s. 33 ve 90 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 355; **Atay,** s. 715; **Hacımahmutoğlu,** 2016, s. 173; **Süzek/Başterzi,** s. 154; **Kalender,** s. 255 vd.
CEO'nun organ niteliği için ayrıca bkz. 2. Bölüm, § 8, V.

1174 Devrin, organsal işlevleri içermesinden ötürü sorumluluk yönünden önemli sonuçlar doğuracağına ilişkin bkz. TTK md. 367 gerekçesi.
TTK md. 553 hükmünde anılan yönetici kavramının, sadece yönetimi devralan değil, temsil yetkisini devralan kişileri de işaret ettiği yönünde bkz. **Atay,** s. 713; **Seyis,** s. 288 ve 432 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 629; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1632; **Günay,** s. 137; **Kalender,** s. 260; **Kuru,** s. 425; **Cenkci,** s. 90 vd.
TTK md. 553 hükmünün sadece yönetim yetkisi devredilmesi durumunda mı yoksa temsil yetkisinin devredilmesi halinde de mi sorumluluk bahsini düzenlediğine yönelik görüş ve değerlendirmeler için bkz. **Yanlı,** 2024, s. 17-22. Yazara göre, temsil yetkisinin devrinin sorumluluğa bir etkisi yoktur. TTK md. 553 hükmü de yalnızca yönetimin devredilmesi halini düzenlemektedir. Bkz. **Yanlı,** 2024, s. 19 vd. ve 22.

1175 TTK md. 369 hükmünde yalnızca yönetim yetkilerinin devredildiği kişilerin sorumluluğu belirlenmiştir. Bu bakımdan sadece temsil yetkisi devredilen kişilerin aynı sorumluluk rejimine tabii olup olmayacağı kanun lafzı bakımından açık değildir. *EMİNOĞLU*, eTTK md. 319'dan farklı olarak, TTK md 367 ve 370 hükümlerinde yönetim ve temsil yetkilerinin ayrı olarak devri düzenlenirken; TTK md. 369 hükmünde temsil yetkisi devralanlar bakımından bir gözden kaçırma durumunun söz konusu olduğunu savunmaktadır. Yazara göre, temsil yetkisi devredilen üçüncü kişiler, TTK md. 369'da belirtilen özen ve bağlılık yükümü kapsamından çıkarılmış değildir. Bkz. **Eminoğlu,** 2022 s. 90.
Temsil yetkisi devredilenlerin de md. 369 hükmü kapsamında olduğu yönünde bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 629; **Ayan,** 2011, s. 66; **Kuru,** s. 390.

1176 eTTK md. 320 hükmünde özenin ölçüsünün açık olmaması, ölçünün işletme konusuna ve yönetim kurulu üyesinin ücret alıp almamasına bağlı olması sebebiyle, TTK md. 369'da belirlenen "tedbirli yönetici" ölçüsünün kabul edilmesi doktrinde olumlu kabul edilmiştir. **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 581; **Dinç, Serhan:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukukî Sorumluluğu, Ankara 2018, s. 43 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 438, Nr. 182; **Eminoğlu,** 2022, s. 81 vd.; **Eminoğlu,** 2014, s. 225 vd.
Zira eTTK döneminde yönetim kurulu üyelerinden beklenen özenin ölçütü, eTTK md. 320 yollamasıyla hakkındaki tartışmalar bir süre, hizmet sözleşmesindeki işçinin özenidir. Ne var ki ücret alıp almayan yönetim kurulu üyeleri bakımından tartışma derinleşmiş, bir yandan da vekâlet sözleşmesindeki özenin ölçüsünün aranması gerektiğine ilişkin görüşler ortaya çıkmıştır. Doktrin ve Yargıtay kararları ise daha sonra eTTK md. 20/2 hükmüne uygun olarak "basiretli iş adamı" ölçüsünü benimsemiştir. TTK'da uygulamada aşırıya kaçan "basiretli iş adamı" ifadesinden de uzak durularak, "tedbirli yönetici" özeni kabul edilmiştir. Bkz. **Kervankıran,** 2007, s. 259-262.

getirme[1177] ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetme yükümlülüğü altına girmiş olacaktır. Fakat sözleşme ile özen borcunun ağırlaştırılabileceği şüphesizdir[1178].

eTTK dönemindeki özenin ölçütüne dair tartışma ve eleştiriler için ayrıca bkz. **Helvacı,** 2001, s. 43- 49; **Akdağ Güney, Necla:** Türk Hukukunda Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukukî Sorumluğu, İstanbul 2008, s. 63 vd.; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 581; **Çamoğlu,** s. 71-76; **Ayan,** 2011, s. 66 vd.; **Gürpınar/Celep,** s. 19-20; **Eminoğlu,** 2014, s. 223 vd.

1177 Tedbirli bir yöneticinin özeni kavramının belirlenmesinde esas alınacak ölçüt, benzer bir şirketteki yönetim kurulu üyesinden beklenmesi mümkün olan özen olarak ifade edilmektedir. Bu bakımdan, ilgili kişinin şahsi nitelikleri veya alana dair uzmanlığı önemli değildir. Tedbirli yönetici kavramına dair bir değerlendirme yapabilmek için benzer bir şirketin faaliyet ve niteliğinin kapsamı ile ele alınan benzer şirketteki yönetim kurulu üyesinden beklenebilecek özenin tespiti gerekir. Böylece tedbirin ölçüsü somutlaşırken, sınırları da netleşecektir. Öte yandan benzer şirket varsayımında, şirketlerin zaman içinde değişebileceği düşünülerek, olayın gerçekleştiği an itibariyle benzediği şirket tasviri ele alınmalıdır. Olayın gerçekleştiği an ise ele alınan kararın öncesi ve karar alma anına kadar olan süreçtir. Zira karar alındıktan sonra yönetim kurulunun etki alanından çıkmış olacağı için kararın sonuçları birçok değişkene bağlı olarak değişecektir. Bu itibarla, karar alma sürecinde kararın alınmasına ilişkin olarak benzeri bir şirket yönetim kurulu üyesinden beklenebilecek hazırlıkları yapan ve önlemleri alan yönetici, sonuçlar beklenildiği gibi gerçekleşmese dahi, tedbirli davranma yükümünü yerine getirmiş sayılacaktır. Lakin karar alma sürecinde, yöneticinin insanüstü bir çaba ile ticari hayatın olağan akışına uymayacak bir çalışma beklentisi oluşmamasına da dikkat edilmelidir. Konu hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. **Ayan, Özge:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sadakat Yükümlülüğü ve Bu Yükümlülüğün İhlalinin Sonuçları, Ankara 2013, s. 62-74; **Yaşar Bozkurt, Sevgi:** Anonim Şirketlerde İşadamı Kararı İlkesinin (Business Judgment Rule) Uygulaması, İstanbul 2015, s. 168-169; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 657 vd.; **Özdemir, Semih Sırrı:** İş Adamı Kararı İlkesi (Business Judgment Rule) ve Türk Hukukunda Uygulanabilirliği, İstanbul 2017, s. 122-129; **Eminoğlu,** 2014, s. 224- 226; **Dinç,** s. 40 vd.; **Yüce,** s. 22-23; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 439-444; **Doğan/Yıldırım,** s. 79 vd.; **Seyis,** s. 477-483; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 582; **Pulaşlı, Hasan:** Şirketler Hukuku Şerhi, C. III, Tamamen Yenilenmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara 2024**,** s. 1744-1788; **Eminoğlu,** 2022, s. 84-86; **Kalender,** s. 271 vd.

1178 Yönetim kurulu üyelerinin özen borcu hakkında bu yöndeki görüş için bkz. **Oran,** s. 105 vd.; **Dinç,** s. 44.

Yönetim kurulu ile CEO arasında altlık üstlük ilişkisi bulunmasa da[1179] yönetim kurulunun üst gözetim yetkisi devam ettiğinden CEO, yaptığı faaliyetler hakkında yönetim kuruluna görevi gereği bilgi vermekle yükümlüdür[1180].

Yönetim kurulu ile CEO arasındaki denge ve pay sahiplerinin menfaati için aralarındaki kontrol ve denetim mekanizmasının regülasyonu, halka açık anonim şirketler için geçerli olan KYİ'de yer almaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı ışığında, yönetim yetkisinin devredildikten sonra etkin bir yönetim organizasyonunun sağlanabilmesi için yönetim kurulunun üç temel görevi ortaya çıktığı kabul edilir. Bu görevler; yönetimi denetleme ve gözetim görevi, karar yönetimi faaliyetine destek olmak adına danışmanlık görevi ile şirketin üçüncü kişilerle ilişkilerini düzenleyen kaynak sağlama görevi şeklinde ifade edilebilir[1181].

B. CEO'nun Talimatlara Uyma Yükümlülüğünün Bulunup Bulunmadığı Meselesi

1. Doktrindeki Görüşler

Yönetim kurulunun, yönetim yetkisini devrettikten sonra, yetkileri devralan kişilere[1182] –ve dolayısıyla CEO'ya- talimat verip veremeyeceği doktrinde

---

1179 Yönetim yetkisinin devredildiği kişiler bakımından bu görüşte olan yazarlara göre, şirketin tüm yönetim işlemlerinin karar ve icrasının bırakıldığı bu kişi, her bir yönetim kurulu üyesi ve müdürün üstünde yer almaktadır. Başka bir deyişle yönetim kurulunun değil, CEO'nun hiyerarşik üstünlüğü savunulmaktadır. Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Arslanlı,** s. 124 vd.
Yönetim yetkisinin devredildiği kişiler bakımından hiyerarşik bir ilişki olduğunu belirten yazarlar için bkz. **Akdağ Güney,** Tazminat, s. 10; **Çamoğlu**, s. 195-196. Ne var ki *AKDAĞ GÜNEY*, başka bir eserinde yönetim kurulunun, yönetim ve temsil yetkisini devrettiği kimseler üzerinde hiyerarşik bir ilişki olmadığını ifade etmektedir. Bkz. **Akdağ Güney,** 2016, s. 141-142.
Hiyerarşik ilişkinin şekli olduğu, ancak bu hiyerarşinin yönetimi devralanların bağımsız hareket edemeyeceği anlamına gelemeyeceği yönünde bkz. **Seyis,** s. 111 vd.
Yönetimin yetkisinin devredildiği kişiler ile yönetim kurulu arasında bir hiyerarşik ilişki olsa da bunun altlık üstlük ilişkisi şeklinde olmadığı görüşünde bkz. **Doğan,** s. 227 vd. ve 238.

1180 Yönetimin devredildiği kişiler bakımından aynı görüşte bkz. **Oran,** s. 198 vd.; **Doğan,** s. 157 vd. ve 198; **Kalender,** 2017, s. 116-150.

1181 **Demirel,** s. 220; **Ünal,** s. 89; **Pulaşlı,** Özen, s. 42.

1182 Tartışılan mesele, yönetim kurulunun CEO'ya talimat verip veremeyeceği hususudur. CEO'nun, tüzel kişi yönetim kurulu üyesi olarak atanmış olması halinde ise CEO, bir tüzel kişilik tarafından temsilci olarak atandığı için temsil ettiği tüzel kişiliğin verdiği talimatlara ise uymak zorundadır. Çünkü, CEO'nun sorumluluğu şahsına ait değil, tüzel kişiliğe aittir. Tüzel kişi yönetim kurulu üyesi olarak atanan CEO ise temsil ettiği şirketin yönetim kurulundan (veya türüne bağlı olarak şirketin idare ve temsil organından) aldığı talimatlara göre görevini ifa etmelidir. Aksi takdirde CEO, talimatlara aykırı davranıştan tüzel kişiliğe karşı TBK'da yer alan vekâlet ve temsil hükümleri gereğince sorumludur. Tüzel kişinin temsilci üyeye vereceği talimatlara ilişkin olarak aynı yönde bkz. **Develi,** s. 122-128.

tartışmalıdır. Tartışmanın bir sebebi, yönetim yetkisi devredilen kişiler ile anonim şirket arasındaki ilişkinin hukukî nitelendirmesine dayanmaktadır. Nitekim aradaki ilişkinin; hizmet sözleşmesi, vekâlet sözleşmesi veya başka bir sözleşme olduğu görüşüne göre, yetki devredilen kişinin talimata uyma sorumluluğu bakımından varılacak sonuç da değişmektedir[1183].

Bir görüşe göre yönetim kurulu, CEO'nun görevini ifası sırasında, CEO'nun kanunlara, esas sözleşmeye ve iç yönetmeliklere uygun davranıp davranmadığını TTK md. 375-e hükmü uyarınca kontrol etmekle mükelleftir. Yönetim kurulunun, şirketin üst düzeyde yönetiminden kaynaklanan sorumluluğu gereği, CEO'yu kontrol etmesi gerekmekte olup, bu görevini yerine getirirken CEO'ya talimat vermesi mümkün ve gereklidir. TTK md. 553/2 hükmünde, yetki devredilecek kişilerin seçiminde özensizlik hali hariç olmak üzere, yetkilerin devri halinde sorumluluğun da devrolmuş sayılacağı ifade edilmiştir. Anılan hükümde, yönetim kurulunun, tek sorumluluğunun seçimdeki özen olarak zikredilmesi, buna karşın üst gözetim görevinden bahsedilmemesi mehazdan farklıdır[1184]. Fakat TTK md. 375/1-e hükmü md. 553 hükmü ile beraber yorumlanarak, yönetim kurulunun, yönetim ve/veya temsil yetkisini devrettiği kişilere talimat verebileceği savunulmaktadır[1185]. Aksi halde bu görüş uyarınca yönetim kurulu, yalnızca CEO'nun seçiminde yeterli özeni yerine getirdiği

---

1183 Aynı yönde bkz. **Turanboy,** s. 768.
Türk Hukukuna göre CEO ile anonim şirket arasındaki ilişkinin hukukî niteliği hakkındaki görüşler için Bkz. İkinci Bölüm, §9.

1184 İBK Art. 754/2 hükmünde yönetim kurulunun, yetkilendirdiği kişiyi *"seçerken, talimat verirken ve denetlerken gerekli özeni gösterdiğini ispat edemediği sürece, bu kişinin neden olduğu zararlardan sorumlu"* olduğu yazmaktadır. TTK md. 553/2 gerekçesinde hükmün, mehazdan farklı olduğu açıkça bildirilmiş, ardından yetki devrinde devredenin gözetim yükümünün şüphesiz olduğu ifade edilmiştir. Hemen sonrasında ise bu görevin (gözetim görevi için) üçüncü fıkrada bir çözüme bağlandığı yazılmıştır. Ne var ki işaret edilen üçüncü fıkrada hiçbir çözüm olmaması bir yana, "kimsenin kontrolü dışında kalan hususlardan sorumlu tutulamayacağı" düzenlenmiş bulunmaktadır. Keza md. 553/3 hükmünün gerekçesinde "yönetim kurulunun uygun bir nedensellik bağının veya kusurlarının yokluğu halinde, soyut bir gözetim (nezaret) görevi anlayışına dayanılarak sorumlu tutulmasının önüne geçilmek amacı" güdüldüğü ifade edilmiştir. Bu itibarla, kanun koyucunun gözetim sorumluluğunu ve talimat verme hususlarını zikretmemesindeki niyetinin bilinçli olduğu anlaşılmaktadır.
Hükmün mehazdan ayrılarak düzenlenmesi hakkında eleştiri için bkz. **Kaya,** s. 3280; **Göktürk,** s. 179-200, s. 187 vd.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 95 vd.; **Cenkci,** s. 101 **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 669 vd., Nr. 92-93; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** 612; **Ay Kaplan,** s. 205; **Kalender,** s. 342.

1185 Yönetim yetkisi verilen kişilere verilecek talimatlar bakımından bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Bahtiyar,** 2020, s. 343; **Çamoğlu,** s. 195-196; **Doğan Yenisey,** s. 329; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** 612-613; **Sarıkaya,** s. 62-63; **Özatlan,** s. 319-321; **Karslıoğlu,** s. 47; **Çam,** 534; **Akdağ Güney,** 2016, s. 99.
Temsil yetkisi devredilen kişilere talimat verilebileceği yönünde bkz. **Kuru,** s. 423 vd.

gerekçesiyle sorumluluktan kurtulamayacaktır. Bu görüşte olan *KAYIHAN*'a göre, TTK md. 367 hükmü ile CEO'ya yapılacak yönetim yetkisinin devri, TTK md. 375 hükmü gereği üst düzey nitelik taşımayacaktır. Hal böyle olunca, CEO, yönetim kurulunun hizmetinde olan, onun kararlarını uygulayan kişi olarak kalacak, yönetim kurulu ise kararları asıl veren kişi olarak kalacaktır[1186].

Yönetimin devredildiği kişilere talimat hususunu üst gözetim görevi kapsamında inceleyen *ÖZATLAN*'a göre, üst gözetim görevinin, denetleme sistemi kurmak ve gelen raporları izlemek gibi pasif bir boyutu olduğu gibi, talimatlarla denetlediği aktif bir boyutu daha vardır. Sadece izleme ve teşhis etme boyutu bu görevin icrası için yeterli olmayacaktır. Yönetim kurulu, md. 375/1-e hükmünde açıkça geçen talimat verme yetkisi karşısında, aksinin savunulması, üst gözetim görevinin gereği gibi ifa edilemeyeceği sonucunu doğuracaktır[1187]. Yönetim kurulunun gerekli talimatları verme konusunda pasif veya geç kalması durumunda, üst gözetim görevinin gereği gibi icra edilmemesi nedeniyle ortaya çıkan zararlardan yönetim kurulu sorumlu olacaktır[1188]. Bu açıdan CEO da üst gözetime tabi kişilerdendir[1189].

Benzer yönde *KALENDER*, yönetim kurulunun, yönetim veya temsil yetkisini devrettiği kişilere talimat verme gereğinin üst gözetim sorumluluğundan kaynaklandığını ifade etmektedir. Yönetim kurulu gerekli zamanlarda, zorunlu talimatları vermezse, kurulun sorumluluğu doğacaktır. Yönetim ve/veya temsil yetkisini devralan kişilerin söz konusu talimatlara uymak zorunda olduğu kabul edilmezse, yönetim kurulunun oluşabilecek zararlardan tek başına sorumlu olduğu kabul edilmiş olur[1190]. Yazara göre, talimat verme gerekliliğinin en az suretle doğması için yönetim kurulu bu kişileri seçerken özen göstermelidir[1191].

Öte yandan yönetim kurulunun yetkileri devrederken, onlara, üst gözetim yetkisi kapsamında, riskli veya önemli kararlar öncesi kendisinden onay alması şartı

1186 **Kayıhan,** 2011, s. 160.
1187 **Özatlan,** s. 319-321.
1188 **Özatlan,** s. 397-399.
1189 **Özatlan,** s. 218.
1190 **Kalender,** s. 331 ve 332.
1191 **Kalender,** s. 337.

da getirebileceğini ileri sürmektedir[1192]. Hatta *AKDAĞ GÜNEY,* CEO'nun iş hukuku bakımından talimatlara uygun davranması gerektiğini ifade etmektedir[1193]. Fakat diğer görüşe göre, yönetim yetkisi devredilen kişilerin, belirli kararları alırken bir başkasından onay alma mecburiyeti varsa, yönetme yetkisi, onay veren kişide olacaktır[1194].

Doktrinde bir görüş ise yönetim yetkisi devredilen kişilere talimat verilebileceği hususunu kabul ederken, bu hususta bir ayrıma dikkat çekmektedir. Buna göre, talimat vermenin TTK md. 375/1-a hükmü gereği devredilemez ve vazgeçilemez olduğunu, aksi halde üst düzey yönetim görevini özenli ifa etmediği sonucu çıkacağını belirtilirler. *AY KAPLAN,* yönetim kurulunun seçtiği yöneticilere talimat veremeyeceğinin düşünülemeyeceğini belirtirken, talimatların ise bağlayıcı olmadığını ifade etmektedir. Yazara göre, bir zarar oluşursa talimat vermekle yönetim kurulu sorumluluktan kurtulacaktır[1195]. *KOÇ* da benzer şekilde yönetim kurulunun talimat vermesinin üst düzey yönetim fonksiyonu açısından olmazsa olmaz olduğunu belirttikten sonra, yönetim kurulunun murahhasları sürekli olarak yönetemeyeceğini ifade etmektedir. Yazara göre talimatların ölçüsü belli bir düzeyi aşmamalıdır. Dolayısıyla yazar, talimatların yönetim yetkisi devredilen kişilerin bağımsızlığına müdahale etmeyecek ölçüde olmasını aramaktadır[1196]. *ÜÇIŞIK/ ÇELİK,* talimatların sınırlı olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade eder. Yazarlara göre yönetim kurulu, gözetim görevini genel bir kontrol yaparak ifa etmelidir[1197]. *CENKCİ*, yönetim kurulunun işin yürütülmesine bizzat müdahale edecek ölçüde talimat verilemeyeceğini ileri sürer. Bununla birlikte, yönetim kurulu belirlediği hedeflere ve yaptığı planlara ilişkin bunlara ulaşılması amacıyla talimat verebilir[1198]. *SEYİS* ise yönetim yetkisini devralan kişilerin bağımsızlığına vurgu yaparak, bu kişilerin bağımsızlığına ve

---

1192 **Akdağ Güney,** 2016, s. 92; **Kalender,** 2017, s. 183; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1288; **Oran,** s. 114; **Kayıhan,** 2024, s. 227; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 42; **Yalçın Sırakaya,** s. 205; **Kalender,** s. 136 vd.

1193 **Akdağ Güney,** 2016, s. 363.

1194 **Oran,** s. 195 ve 197; **Ünal,** Yönetim, s. 88; **Yalçın Sırakaya,** s. 205; **Göktürk,** s. 191; **Seyis,** s. 99 ve 163.

1195 **Ay Kaplan,** s. 71.

1196 **Koç,** s. 93-94.

1197 **Üçışık/ Çelik,** s. 467. Gözetimin "genel" olacağı yönünde bkz. **Şener,** s. 373.

1198 **Cenkci,** s. 102 vd.

dolayısıyla organ niteliğine zarar vermediği sürece talimat verilebileceğini savunmaktadır. Talimat verilmesinin ve talimatta özenin önemi unutulmamalıdır[1199].

ARSLANLI yetki devrinin bir tevkil mi delegasyon mu sayılması gerektiği düşüncesinden hareket ederek tartışmaya katılmaktadır. Yazar, yönetimi devralanların organ vasfından ötürü, delegasyona binaen[1200] talimat verilemeyeceğini savunmaktadır. Bu görüşe göre, yönetim yetkisi devredilen kişiler, kendilerine tevdii edilen yetkileri bağımsız olarak kullanırlar ve bundan doğacak sorumluluk da kendilerine ait olur[1201]. Yönetim hakları devredildiğinde, yönetim kurulunun yönetim hakkı ortadan kalkar ve yönetimin devredildiği kişi, bu hakların tek başına sahibi olur. Yetkilerin üyeye bırakılması ile hukuken yönetim kurulu artık yönetimi devralan kişidir. Bu kişi, yönetim kurulu talimatlarına uymak zorunda ise bu kişi, organ olarak kabul edilmeyip, icrai faaliyetleri yürüten yönetici konumundaki müdür olur ve organ olarak nitelendirilemez. Bu bakımdan yönetimi devralan üyeye, yönetim kurulu müdahalede bulunamaz ve talimat veremez. Yönetim kurulunun üst gözetim ve üst düzey yönetim kapsamında dahi böyle bir yetkisi bulunmamaktadır. Ancak yönetim kurulu, bu yetkileri kapsamında görevini gereği gibi yerine getirmemesi halinde CEO'yu azledebilir[1202]. Bu görüşte olan *DOĞAN*'a göre, yönetim kurulunun talimat verme yetkisi, yetkiyi devrettiği kişiler bakımından söz konusu olmayıp; yönetim kurulunun talimat verme yetkisi, yönetim yetkisini devralan kişiler için bilgi verme/bilgilendirme yetkisine dönüşmektedir[1203].

1199 **Seyis,** s. 209 vd. ve 476 vd.

1200 *ARSLANLI*, murahhas üye tayinini, vekil edenin vekili tevkilinden farklı bulmakta ve yetki devrinin bir "nakil" olduğunu ileri sürmektedir. Nitekim eTTK md. 319 hükmünde "tevkil", yerine "bırakılması" ibaresi kullanılmıştır. Yetki devrinin tevkil olduğu kabul edildiğinde, yönetim kurulu yönetim haklarını muhafaza etmeye devam eder. Oysa yönetim hakları devredildiğinde, murahhas üye bu hakların tek başına sahibi olur. Bkz. **Arslanlı,** s. 123 ve 124.

1201 **Turanboy,** s. 768; **Arslan,** s. 53 ve 75; **Doğan,** s. 233 ve 239; **Çam,** s. 538.
eTTK döneminde aynı yönde bkz. **Ünal,** Yönetim, s. 88 vd.; **Arslanlı,** s. 123 ve 124.
Nitekim *ARSLAN* da yönetimin devri halinde bir yandan, yönetim kurulunun murahhaslar üzerinde gözetim görevinin devam ettiğini ifade ederken, diğer taraftan murahhaslara talimat verilemeyeceğini savunmaktadır. Bkz. **Arslan,** s. 53 ve 60.

1202 **Doğan,** s. 239.
KAYA, TTK md. 553 hükmünden talimat verilmeyeceği sonucunu çıkarmaktadır. Dolayısıyla yazarın talimat verilemeyeceğinin gerekçesi bu atıftaki yazarlarla aynı değildir. Bkz. **Kaya,** s. 3280.

1203 **Doğan,** s. 278.

2. Değerlendirme ve Sonuç

Talimat, işin nasıl yapılacağını belirten tek taraflı varması gerekli bir irade açıklamasıdır[1204]. Konumuz bakımından, CEO'nun kendisine verilen görevleri ifası sırasında verilen talimatlar, işin içeriğinin belirlenmesini ve kapsamının sınırlanmasını sağlayacaktır. Fakat, CEO'nun yönetim kurulu güdümünde olup olmadığı, talimat altında çalışan CEO'nun, hizmet sözleşmesinin tarafı olan işçiden farkının bu durumda ne olacağının yanıtlanması gerekmektedir.

Esasında tartışmayı doğuran dört boyut mevcuttur. Birincisi, TTK md. 375/1-a ve 375/1-e kapsamındaki yönetim kurulunun üst düzeyde yönetim ve üst gözetim görevidir. İkincisi, TTK md. 553 hükmünde yer alan yönetim kurulunun sorumluluğu koşullarıdır. Üçüncüsü, CEO'nun talimat altında olması halinde, TTK md. 367 hükmü gerekçesi de dikkate alınarak, organ niteliği kapsamında sahip olduğu sorumluluktur. Dördüncü ise TBK vekalet hükümlerinin bu konuda ne derece etki ettiğidir.

Yönetim kurulu açısından TTK md. 375/1-a ve 375/1-e hükümleri çerçevesinde talimat hususuna bakıldığında, talimat vermenin sadece yetki değil, aynı zamanda görev olduğu açıktır. Bununla birlikte, mehazdan farklı olarak, yönetim kurulunun talimat verme sorumluluğuna md. 553 hükmünde yer verilmemiştir.

Konuya CEO tarafından bakıldığında, ilk olarak CEO'nun organ niteliğinin talimattan zarar görüp görmeyeceği önem arz eder. TTK md. 367 hükmü gerekçesindeki devredilen yönetim yetkisinin takdir yetkisi içermesi gerektiğine yönelik ifadeler, tek başına ele alındığında, talimatın mümkün olmadığı düşünülebilir. Aksi halde, CEO'nun organ sıfatını yitirmesi ve sorumluluğun yönetim kurulunda kalması sonucu ortaya çıkacaktır. CEO'nun organ niteliği bahsinde açıklandığı üzere, organ, yönetim yetkisinden doğmaktadır ve talimat altında çalışılması bu niteliğe engeldir. Dolayısıyla konuya iş hukuku çerçevesinden bakılınca, CEO işçi ise talimat altında olmadan hangi takdir yetkisine sahip olarak şirketi idare edeceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan, konunun iş hukuku ve hizmet sözleşmesi kapsamında ele alınamayacağı ortadadır.

[1204] **Aral, Fahrettin/Ayrancı, Hasan:** Borçlar Hukuku: Özel Borç İlişkileri, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 16. Baskı, Ankara 2023, s. 552.

Vekâlet hükümleri ele alındığında, TBK md. 505 gereği, CEO'nun vekil olarak yine talimata uyma zorunluluğu akla gelebilecektir. Fakat, hükümde aynı zamanda müvekkil durumu bilse idi onun da izin vereceği açık olan hallerde vekilin talimattan ayrılabileceği düzenlenmesi yer almaktadır. Vekil, kendisine verilen talimatları inceledikten sonra, amaca uymadığını veya faydasız olduğunu anlarsa müvekkili uyarmalıdır. Müvekkilin halen talimatta ısrar etmesi halinde, vekil ya talimata uyacak ya da istifa edecektir[1205]. Kural bu olmakla birlikte, vekilin mesleğindeki uzmanlık vasfı nedeniyle inisiyatifin çoğu zaman vekilde olduğu görüşü de mevcuttur. Zira somut durumda görülmesi gereken iş bir uzmanlığı gerektirmekte ve müvekkilin çoğu zaman yürütülen faaliyet kapsamındaki bilgisi yeterli olmamaktadır[1206]. İş görme belirli bir uzmanlığı gerektirdiği ölçüde vekil, bağımsızlaşmaktadır[1207]. İstenilen sonuca ulaşabilmek için yerine getirilecek faaliyetlerin içeriği ve usulü, görülecek iş konusunda uzman olan vekilin yönlendirmesi ile belirlenecektir. Bu durumda vekil, yerine getirilecek iş görmenin yöntemini, büyük orada, kendisi tayin edecektir. Müvekkilin kanundan doğan talimat hakkı, bu anlamda teorik kalabilecektir[1208].

TTK ve TBK'da düzenlenen açık hükümler karşısında, talimatın verilip verilemeyeceğini tümden ret ya da kabul etmek güçtür. Konu hakkında, yargı kararlarında da birbirinden farklı kararlar mevcuttur. YHGK tarafından verilen bir kararda, *"6762 sayılı TTK'nın 342nci maddesi çerçevesinde tayin edilen müdürler, murahhas müdürlerden farklı olarak yönetim kurulunun talimatı altında görevlerini yerine getirirler."* denilmiştir[1209]. Tersinden bir yorumla, murahhasların talimattan bağımsız görev yaptığının kabul edildiği anlaşılmaktadır. Buna karşın, murahhaslar üzerinde gözetim yetkisi olduğundan bahisle, murahhasların işçi sayılması gerektiği ve onlara talimat verilebileceği yönünde kararlara da rastlanır[1210].

TTK md. 367 gerekçesinde belirtildiği üzere, yönetim yetkileri üzerinde organsal devir söz konusu olduğundan, CEO'nun devredilen yönetim alanı içerisinde

---

1205 **Aral/Ayrancı,** s. 553.

1206 **Sarı, Suat**: Vekâlet Sözleşmesinin Tek Taraflı Olarak Sona Erdirilmesi, İstanbul 2004 s. 30.

1207 **Sarı,** s. 31, dn. 84.

1208 **Sarı,** s. 31 ve 32.

1209 YHGK, 2021/964 E., 2023/397 K., T.: 03.05.2023, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 26.03.2025).

1210 Y.10.HD, 1986/2290 E., 1986/5005 K., T: 07.10.1986, https://www.kazanci.com.tr/, (Erişim Tarihi: 24.03.2023).

takdir yetkisi mevcuttur. TTK md. 375/1-a ve 375/1-e hükümleri uyarınca ise üst düzeyde yönetim ve üst gözetim kapsamında talimat vermek yönetim kurulunun bir görevidir. Öte yandan TTK md. 553 kapsamında yönetim kurulu açıkça talimat vermekle sorumlu tutulmamışsa da üst gözetimden sorumlu olduğuna tereddüt yoktur. Nitekim AYM'nin 30.05.2019 tarihli kararında, yönetim kurulunun, yönetimle görevlendirdiği kişilere talimat verme sorumluluğunda olduğu açıkça vurgulanarak hüküm kurulmuştur[1211]. Üstelik, TTK md. 375/1-e hükmünde "yönetimle görevli kişilere" yönelik verilecek talimatlar düzenlendiğinden, kişi bakımından bir sınırlama yapma imkânı da mevcut değildir. Bu noktada, talimatların kapsamını, *"üst düzey yönetimle"* sınırlı olarak ele almak mümkündür. Nitekim, yönetim kurulunun üst gözetim görevi açıklanırken, üst gözetimin devredilemeyeceği, ancak günlük yönetimin devredilebileceği ifade edilmiştir[1212]. Dolayısıyla, yönetim kurulu, yönetimle görevli kişilere, talimat verebilecektir ve bununla yükümlüdür. Fakat verilecek bu talimatların kapsamının sınırsız olduğu kabul edilemez.

Öncelikle, talimatlar, TTK md. 375/1-e hükmü lafzıyla, "*özellikle*" kanuna, esas sözleşmeye ve iç yönergeye yönelik olmalıdır. Zira açık hüküm karşısında yönetim kurulunun "*özellikle*" normatif düzenlemeler çerçevesinde CEO'ya talimat verebilmesinin kabulü zorunludur. CEO da yönetim kurulunun bu tür talimatlarına uymakla yükümlüdür[1213]; zaten talimat verilmese dahi bu düzenlemelere uyması gerekir.

Normatif düzenlemeler kapsamı dışında kalan talimatların ise konunun "gri boyutunu" teşkil ettiği söylenebilir. Esasında şirketin genel vizyon ve uzun vadeli hedeflerini belirleyecek olan yönetim kuruludur. Şirketin hedeflerine ulaşabilmesi bakımından, yönetim yetkisine sahip kişilerin buna ilişkin talimatları almaya

---

1211 *"6102 sayılı Kanun'un 375. maddesinin (1) numaralı fıkrasının (e) bendi uyarınca yönetim kurulunun, şirket yöneticilerinin üst gözetiminden sorumlu olduğuna dikkat çekmek gerekir. Nitekim yöneticilere gerekli talimatın verilmesi de yönetim kurulunun görevleri arasındadır. Buna göre yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi, yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerindendir (AYM, E.2016/191, K.2017/131, 26/7/2017). Böylece yönetim yetkisinin devredilmesi hâlinde yönetim kurulunun üst gözetim yetkisine sahip olduğu hükümde açıkça öngörülmüştür."* AYM Kararı 2015/11192 Başvuru No, T.:30.05.2019, https://www.corpus.com.tr/#!/CorpusWeb, (Erişim Tarihi: 08.04.2025).

1212 Üst gözetim için ayrıca bkz. 3. Bölüm, § 13, I, D, 4, a, v.

1213 Aynı görüşte bkz. **Kalender,** s. 337.

ihtiyaçları vardır[1214]. Yönetim kurulunun bu alanda yapabileceği, ortaklığın dış imajını belirleyip, genel yönetim anlayışının çerçevesini belirledikten sonra, CEO'yu denetlemek, ondan bilgi almak ve ona bekçilik yapmaktır. Hal böyleyken, yönetim kurulu, TTK md. 375/1-a gereği üst düzey yönetim görevi kapsamında, CEO'ya şirketin stratejisinin oluşturulması ve buna yönelik kararlar alınması bakımından yol gösterici tavsiyelerde bulunabilmeli ve danışmanlık yaparak, destek vazifesi sağlamalıdır[1215]. TTK md. 375/1-a ve d hükmü kapsamında üst düzey yönetim ve üst gözetim görevi, bundan ibarettir. Yönetim kurulunca belirlenen hedeflere ulaşması yolunda yapılacak plan ve kararlar ise CEO'ya aittir[1216]. Bunun dışında yönetim kurulu, CEO'nun takdir yetkisinde kalan işletmesel konularda süreklilik arz edecek şekilde, somut olaya göre çok fazla ayrıntı içeren, sözlü ya da yazılı talimat veremez. Dolayısıyla verilecek talimatlar, somut olaya yönelik çok fazla detay içermemeli, CEO'nun takdir yetkisine zarar verecek nitelikte olmamalıdır. Nitekim şirketle ilgili mühim kararların alınması süreçlerinde yönetim kurulunun, yönetim yetkisini kullanan kişilere yol gösterme ve muhtemel riskler hakkında uyarma görevi olduğunu kabul eden yazarlar mevcuttur[1217]. Söz konusu ifadeler, görüşümüzü desteklemektedir. Bu hususta önemli olan, CEO'yu uyarmanın süreklilik arz edecek biçimde ve talimat güdümüne alınmamasıdır. Dolayısıyla yönetim kurulunun, gözetim sorumluluğunu kabul ederken; bu fonksiyonunu öncelikle normatif açıdan zorunlu talimatlar ile sınırlıyoruz. Normatif yönden olmayan talimatları ise süreklilik arz etmeyen ve somut olay bakımından genel nitelikte olabilecek talimatlar ile sınırlayarak, bu görevini daha ziyade tavsiye verme, bilgi alma, gözetleme ve gerekirse görevden alma suretiyle yerine getirebileceğini düşünüyoruz. Üst gözetim fonksiyonunun bu suretle gerçekleşmesi, TTK md. 553 hükmü lafzı ve gerekçesiyle kurduğu amaca da uygun olacaktır. Gerek normatif gerekse normatif nitelikte olmayan talimatlar, yazılı veya sözlü olarak verilebilecek olup; iç yönerge, şirket genelge ve duyuruları ile şekillenecektir[1218].

Öte yandan yönetim kurulunun verdiği talimatlar bakımından sorumluluğun talimata uyan CEO'da mı yoksa talimatı veren yönetim kurulunda mı olacağı

1214 **Cenkci,** s. 102.
1215 Murahhaslara talimat bakımından aynı yönde bkz. **Cenkci,** s. 102 vd.; **Demirel,** s. 221 ve 225;
1216 Murahhaslar bakımından aynı yönde bkz. **Cenkci,** s. 103.
1217 **Yalçın Sırakaya,** s. 199 vd.; **Kaya,** s. 3275; **Cenkci,** s. 102 vd.
1218 **Cenkci,** s. 103; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 522a.

meselenin başka bir boyutudur. Yönetim kurulunun, yetkisini devrettiği kişilere riskli ve önemli gördüğü kararları kendisinin onayına bağlı tutması hali de bu boyuta dahildir. Bir diğer ifadeyle, TTK md. 553 gereği yetkileri devralması sebebiyle sorumluluğu devralan CEO'nun, talimatları gerektiğinde uygulamama yetkisinin mevcut olup olmadığı konuyu netleştirmeyi sağlayacaktır.

İlk olarak somut olaya göre talimatların niteliği ve sıklığı CEO'nun organ niteliğine zarar veriyorsa, sorumluluğun kimde olduğunun tespiti nispeten kolaydır. Yönetim kurulunun bu ihtimalde TTK md. 553/2 hükmünde öngörülen imkândan yararlanması mümkün değildir. Zira karar veren kim ise organ niteliği ve sorumluluk o kişiye aittir.

Yönetim kurulunun, kanuna, esas sözleşmeye ve şirketin üst düzeyde yönetimi haricinde CEO'ya bildirdiği hususlar, genel nitelikteki talimat kapsamını aştığı noktada, olsa olsa tavsiye niteliğinde addedilecektir. Bu anlamda, gerekirse CEO bu tavsiyeye iş adamı kararı çerçevesinde, tedbirli bir yönetici olarak uymayabilecektir[1219]. Başka bir deyişle, şirketin günlük veya kısa vadeli yönetimine dair CEO'ya tavsiye verilse dahi, CEO, o tavsiyeye uyduğu gerekçesiyle sorumluluktan kurtulamayacaktır. Tavsiyeye uymama halinde zarar doğmuş olsa dahi, CEO'nun aldığı "iş adamı kararı" nın gerekçelerini sunarak sorumluluktan kurtulabileceği düşünülmektedir. Öte yandan, spesifik bir durum karşısında yönetim kurulunun ayrıntılı bir talimat vermesi ve CEO'nun ise ona uyması ihtimalinde zarar ortaya çıkarsa kararın sorumluluğunun kime ait olacağının tespiti önem arz etmektedir. Bu halde, somut duruma göre, ilk olarak yine iş adamı kararı çerçevesinde kusur ele alınmalıdır. İş adamı ilkesi çerçevesinde yapılan değerlendirme sonucu kusur belirlenebiliyorsa, CEO ve somut duruma göre kararda etkili olduğu ölçüde yönetim kurulu üyeleri de zarardan sorumlu tutulabilecektir.

KYİ açısından ise aynı husus, 4.1.1. no.lu ilkede yönetim kurulunun, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını

1219 Aynı yönde bkz. **Cenkci,** s. 103.
Murahhaslar bakımından aynı doğrultuda ifadelerde bulunan *ARSLANLI*, Fransız hukukunda yönetim ve temsil yetkisine sahip kişilerin, "delegasyon" a binaen yönetim kurulunun talimatına uymakla sorumluluktan kurtulamayacağını ileri sürmektedir. Bkz. **Arslanlı,** s. 125.

gözeterek şirketi idare ve temsil edeceği şeklinde belirtilmektedir. İlaveten, KYİ 4.1.2 no.lu ilkede yönetim kurulunun, şirketin stratejik hedeflerini tanımlayacağı, şirketin ihtiyaç duyacağı işgücü ile finansal kaynaklarını belirleyeceği ve yönetimin performansını denetleyeceği ifade edilmiştir.

Sonuç olarak, CEO'nun kanuna, esas sözleşmeye ve yönetim kurulunun belirlediği şirket vizyonunda çalışmasından, yönetim kurulu sorumludur. CEO'nun, şirketi, yönetim kurulunun verdiği talimatlara göre yönettiğinde ise ortada ne gerçek manada bir CEO'dan ne de TTK md. 367 anlamında bir yönetim yetkisinin varlığından söz edilebilir. Aksi halde "uygun olduğu ölçüde" vekâlet sözleşmesi hükümleri değil, doğrudan hizmet sözleşmesi hükümleri tatbik edilmiş olur. Oysa CEO, takdir yetkisine bağlı olarak bilgi ve tecrübesi ile şirketi yöneten kişi olarak, işçi değil[1220], organ olarak kabul edilmek gerekir.

C. Kurumsal Yönetim İlkeleri Bakımından

1. Genel Olarak

Yönetim kurulunca yapılacak yönetim yetkisinin devri sonucunda, yönetim kurulu üyeleri, icracı olanlar ve icracı olmayanlar olarak gruplandırılacaktır. İcracı olmayan yönetim kurulunun görev ve yetkileri, yönetimin devredildiği kişileri seçme, yönetim organizasyonunu belirleme ve görevleri tanımlama ile üst gözetimi sağlama sınırına çekilmektedir[1221]. Bahsi geçen icracı olmayan üyelerin, üst gözetim görevlerinin pekişmesi ile şirketin yönetim kurulu sistemi, ikili organizasyon modeline yaklaşmış olacaktır. Yönetim kurulunun, yönetimden gerçek anlamda bağımsızlaşıp, icra ve kontrol işlevlerinin ayrışması için yetki devri, önemli bir araç niteliğindedir. Yönetim kurulu, kuracağı bir denetim komitesi vasıtasıyla CEO üzerindeki gözetim yetkisini daha etkin bir şekilde yerine getirmeyi de tercih edebilecektir.

1220 Bir işçinin, talimata uygun olarak işlem yapması halinde sorumlu olmayacağı; vekâlet ilişkisinde ise kişinin talimata uygun hareket etse dahi sorumlu olacağı görüşü bakımından bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1301 vd., dn. 905. Anılan bu ifade de vekâlet hükümlerinin uygulandığı CEO bakımından, talimat ve sorumluluk ilişkisine dair görüşümüzü desteklemektedir.

1221 **Demirel,** s. 215.

2. Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO Sıfatlarının Birleşmesi

a. Genel Olarak

Sermaye ve organizasyon açısından küçük şirketlerde yönetim kurulu başkanı çoğunlukla otorite sahibi ve şirkette ağırlığı olan kişidir. Her ne kadar başkanın oyuna bir üstünlük tanınmamış olsa da uygulamada genel yaklaşım, yönetim kurulu kararının gerçekte başkanın kararı olarak görülmesidir. Zira yönetim kurulu üyeleri daha çok yönetim kurulu başkanının belirlediği kişilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla yönetim kurulu adına yöneticiler ile görüşen ve bu kişilerle iletişim ve dengeyi kuran yönetim kurulu başkanlarıdır. Özellikle kriz zamanlarında çözüm bulan kişi olarak bilinirler[1222].

CEO'nun özellikle yönetim kurulu başkanı olması durumunda güç birleşimi daha yoğun olmaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim anlayışının genel olarak mücadele ettiği güç birleşimi ve şirket yönetiminin güçlü yetkilerle donatılıp iç denetim mekanizmalarının azaltılması sonucunu doğuracaktır. Bu ihtimal, kurumsal yönetim bakımından tartışılan önemli odak noktalarındandır.

Kültürel, sosyolojik ve teamüller gibi birçok sebepten ticari şirketlerde tek liderin olması tercih edilebilmektedir. Daha ziyade işletme bilimini ilgilendiren bu tercih, kararların alınıp, icra edilmelerini hızlandırmaktadır. "Tek başlılık" olarak anılan bu stilde, ortaya tek bir vizyon konularak, tartışmalarla zaman kaybedilmeden sonuç odaklı yönetim aksiyonları alınabileceği görüşü mevcuttur[1223].

İki görevin tek kişide birleşmesiyle, şirketin hızlı değişen piyasa şartlarına vereceği yanıtların, zaman kaybetmeden net olarak ortaya konulmasıyla dinamizm kazanıldığı, bunun, istikrar ve sürekliliği de beraberinde getireceği savunulmaktadır. Kimi zaman bu dinamizm, gelişen ekonomi dünyasında bir gereklilik olup, başarının kaynağı olabilir. Yönetim kurulu başkanlığı ile CEO'nun farklı kişilerde olması, duygusal bir rekabete ve çatışmalara sebep olabilir. Öyle ki yönetim kurulu başkanının, yeteri kadar vakit ayırmadığından, şirketin işlerine çok vakıf olmayan biri

---

1222 **Doğan,** s. 54-55; Aynı yönde **Postacı Özçelik,** s. 162.
Yönetim kurulu başkanının inisiyatif alan ve sorumluluk bilinciyle hareket etmesinin yönetim kurulunun başarısı ile ilgili olduğu hakkında bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1440.

1223 **Doğan,** s. 66; **Pulaşlı,** CEO, s. 31.

olması durumunda, fikirleriyle artı değer katmak bir yana, CEO'nun faaliyetlerini engelleyen ve süreçleri yavaşlatan kişi olması da muhtemeldir[1224].

Diğer yandan, tek başına birçok yetkiye sahip bir liderin zaman içinde bir diktatöre dönüşebileceği riski de her zaman mevcuttur. Tek güç sahibi olan kişi, zaman içinde şirketle ilgili her türlü bilgiye erişim kanallarına sahip olduğu gibi, bu kanalları yönetebilecek gücü de haiz olduğundan şirketteki durumu dilediği gibi yansıttığı ve manipülasyon yaparak şirketi bireysel çıkarları doğrultusunda yönlendirdiği örneklere dünyada sıklıkla rastlanmaktadır[1225]. Şirket yönetiminde başka güç de olmadığından, tek güç sahibi kişi, kendi kendini denetler hale gelir ki, pratikte böyle bir denetleme olası olmaz. Kuşkusuz böyle bir durum, denetimin ruhuna ve amacına uymayacaktır[1226].

CEO ile yönetim kurulu başkanlığı sıfatlarının birleşiminin yönetim kurulunun şirketin işlerini yürütürken özenli ifa borcunu da olumsuz etkileyeceği düşünülür. Buna göre yönetim kurulu şirketi idare ederken objektif ve bağımsız karar alabilmelidir. Belirli kişi veya grupların etkisi altında kalan yönetim kurulunun bunu başaramayacağı varsayılır[1227]. Bu itibarla yönetim kurulunun tarafsız ve bağımsızlığının sağlanması araçlarından biri de yönetim kurulu başkanının icradan sorumlu kişi ile görevlerinin ayrılmasıdır. İki görevin ayrılması, yönetim kurulunun yönetimden bağımsız olarak karar verme yetkisinin gelişmesine yardımcı olması nedeniyle, iyi bir uygulama olarak değerlendirilir[1228].

CEO ile yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin ayrılığında ise kolektif akıl ile kararların alınması söz konusu olacağından, birbirine danışıp, konuyu tartışan ve eleştiren akılların, ideali bulacağı varsayılır[1229]. Bu haliyle, CEO ve yönetim kurulu başkanı, birbirlerini kontrol etmek suretiyle birbirlerine yol göstererek hata riskini en aza indiren kontrol-denge (*check & balance mechanism*) sistemini devreye sokmuş

1224 **Doğan,** s. 65 vd. **Pulaşlı,** CEO, s. 31.

1225 Görevlerin tek kişide birleşmesi halinde ortaya çıkacak aşırılıklar hakkında ayrıca bkz. **Doğan,** s. 64-65.

1226 **Demir,** s. 56.

1227 **Kandemir,** s. 437.

1228 **G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri:** chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/tr/publications/reports/2015/11/g20-oecd-principles-of-corporate-governance_g1g56c3d/9789264257443-tr.pdf, s. 57, (Erişim Tarihi: 01.03.2025).

1229 **Kandemir,** s. 437 vd.

olacaklardır. Ayrıca, yönetim kurulunun edineceği bilgilerin şeffaf olmasının yanı sıra CEO dışındaki kişilerin bilgilere erişimi, onun aşırı gücünü sınırlandıracaktır[1230].

OECD'nin 2015 tarihli Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yönetim kurulunun tarafsızlığı ve yönetimden bağımsızlığına vurgu yapılmıştır. Buna göre, tekli organizasyon sistemine sahip bazı ülkelerde, yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı rollerinin birbirlerinden ayrılması ile bağımsızlık güçlendirilmektedir. İki görevin birbirlerinden ayırılması, uygun güç dengesinin sağlanmasına, güvenilirliği arttırmaya ve yönetim kurulunun yönetimden bağımsız olarak karar verme yetkisinin gelişmesine yardımcı olması nedeniyle iyi bir uygulama olarak değerlendirilmektedir[1231].

CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanlığı koltuğunda oturması, temel olarak hukukî bir konu olmaktan ziyade, işletme örgütü alakasından dolayı kurumsal yönetim ve işletme bilimini ilgilendirdiği görülmektedir[1232]. Ne var ki şirket yapısı, pay sahipliği durumu, şirketin faaliyet alanı ile şirketin bağlı olduğu pazar payı, yöneticilerin kişiliği gibi birçok faktöre bağlı değerlendirilmesi gereken bu tercih, regülasyonlara konu olmaktadır. Söz konusu regülasyonlar ölçüsünde konu hakkında kısaca durmak gerekir.

b. KYİ Çerçevesinde Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO Sıfatlarının Ayrılması Prensibi

CEO ile yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması, kurumsal yönetim prensipleri bakımından dikkatle incelenen bir meseledir. Bu nedenle KYİ 4.2.5 no.lu ilkede yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesinin esas olduğu belirtilmiştir. Zira bir şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamalıdır. Fakat bu madde, uyulması zorunlu olan ilkelerden olmayıp, uyulmaması halinde gerekçesi açıklanması gereken hükümlerdendir. Bu

---

1230 **Doğan,** s. 66 vd.; **Pulaşlı,** CEO, s. 33. Aynı yönde **Postacı Özçelik**, s. 163.

1231 **G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri:** chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.tkyd.org/wp-content/uploads/2022/12/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2025), s. 57 vd.

1232 **Özkorkut,** s. 113.

amaçla KYİ 4.2.6 no.lu ilkede, yönetim kurulu başkanı ile CEO'nun aynı kişi olması halinde, bu durumun gerekçesiyle birlikte genel kurulda ortakların bilgisine sunulması ve faaliyet raporunda gerekçeli açıklamaya yer verilmesi gerekliliği düzenlenmiştir.

SPK'nın zorunlu olmayan ilkeler açısından benimsediği *"Uy ya da açıkla"* olarak anılan bu ilke ile tavsiyelerin uygulanmasının merkezine pay sahipleri yerleştirilmektedir. Pay sahipleri, uyumsuzluğa ilişkin açıklamaları ikna edici bulacaklar ya da bulmayacaklardır. Şirketler, söz konusu ilkeye uyup uymadığını, uymadı ise neden uymadığını KAP'a açıklar[1233]. Pay sahipleri, şayet açıklamayı ikna edici bulmuyorlarsa ya yönetim haklarını kullanarak yöneticilerin davranışlarını değiştirmeye çalışacaklar ya da paylarını piyasada elden çıkaracaklar. Her iki eylem türü de yönetim üzerinde, kurallara uyma veya uymama konusunda daha ikna edici açıklamalar sunma yönünde baskı oluşturacaktır[1234]. Bu alanda mahkeme veya düzenleyici yaptırım yerine, öz düzenlemenin mantığı, kurumsal yönetim kodlarının yönetim kurulu operasyonlarının çok hassas ve karmaşık alanlarına girmesidir. Bunun

---

1233 Örneğin, KAP' a yapılan bir açıklamada, uygulanmayan ilkelere yönelik somut durumda bir çıkar çatışması bulunmadığı ifade edilmiştir. Ardından, şirket yönetim kurulu başkanının tüzel kişilik olduğu, gönderilen temsilcisinin ise aynı zamanda icranın başında kişisel olarak yer aldığı belirtilmektedir. Bkz. Anel Elektrik Proje Taahhüt ve Ticaret AŞ Faaliyet Raporu, https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1405303, (Erişim Tarihi: 20.03.2025).
Bir market zincirinin KAP'a yaptığı açıklamada ise yönetim kurulu başkanının aynı zamanda "icra kurulu başkanı" olduğu, fakat bu durumun şirketin, karar alma süreçlerinde daha hızlı ve etkin hareket edebilmesi ve daha dinamik bir organizasyon yapısının oluşması sebebiyle tercih edildiği ifade edilmiştir. Bkz. BİM: Birleşik Mağazalar AŞ'nin Özel Durum Açıklaması: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.kap.org.tr/tr/BildirimPdf/601807 , (Erişim Tarihi: 20.03.2025).
Başka bir şirket de benzer şekilde ifadeler kullanarak organizasyon yapısı içerisinde karar alma süreçlerinin daha hızlı ve etkin hale getirilebilmesini teminen bu seçimin yapıldığını ifade etmiştir. Bkz. Aztek Teknoloji Ürünleri Ticaret AŞ'nin faaliyet raporu: https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1403902, (Erişim Tarihi: 20.03.2025).
KAP' a yapılan bir başka açıklamada *"aynı zamanda şirketi münferiden temsile yetkili yönetim kurulu başkanının, şirketin kurucu ortağı olup; mesleki deneyimleri, sektördeki bilgi birikimleri ve tecrübeleri, karar alma süreçlerinde daha hızlı ve etkin hareket edilmesinde şirkete önemli bir avantaj sağladığı için bu görevleri yerine getirdiği"* ifade edilmiştir. Bkz. Alves Kablo Sanayi ve Ticaret AŞ'nin Özel Durum Açıklaması: https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1398691, (Erişim Tarihi: 20.03.2025).

1234 Uyumsuzluğun yetersiz bir şekilde açıklanması, prensipte "uy ya da açıkla" yükümlülüğünün ihlali anlamına gelir. Avrupa Birliği Komisyonu, yetersiz açıklamalar sorununun "uy ya da açıkla" yaklaşımını zedelemeyecek şekilde ele alınması gerektiğini belirtirken, açıklamaların yeterliliğinin daha güçlü düzenleyici denetime tabi tutulması fikrine de açık görünmektedir. Sorunlar politik olarak daha belirgin hale geldikçe tavsiyelerin, (örneğin kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısına ilişkin kimi ülke mevzuatındaki zorunlu hükümler konulması gibi) mevzuata kaydırılmasının muhtemel olduğu değerlendirilmektedir. "Uy ya da açıkla" prensibi hakkında bu yönde açıklamalar için bkz. **Davies/ Hopt,** s. 371- 372. "Yumuşak hukuk kuralları (*soft law*)" olarak da anılan "uy ya da açıkla" yaklaşımlarının çoğu zaman yaptırıma bağlanmış hukuk kurallarının öncüsü olduğu yönünde bkz. **Eroğlu,** 2015, s. 600; **Eroğlu,** 2014, s. 36.

yanında regülasyonların, bu alanlarda tüm şirketlere uygun tek bir çözüm üretmek hususunda yetkin olmasının muhtemel olmamasıdır. Verimlilik nedenleriyle şirketler için bir dereceye kadar esneklik de gereklidir[1235]. Bu sayede SPK, şirketlerin pay sahiplerini ilgili hususa dikkatini çekerek uyardığı gibi, yatırımcılarının şirket içi demokrasi ile bu ayrımı desteklemesini de dolaylı olarak sağlamayı hedeflemektedir. Diğer bir deyişle kurumsal yönetim, yatırımcılara şirket yöneticilerinin kendi menfaatlerini şirket menfaatlerinden üstün görme ihtimallerini, kontrol ve fark etme imkânı vermektedir[1236]. Sonuç olarak, SPK'nın, dar açıdan ilgili şirket yatırımcısını bilinçlendirmekle, geniş perspektifte yatırımcıların bilinçli talepleriyle şekillenecek KYİ'yi özümseyen bir piyasa oluşturmayı amaçladığı söylenebilecektir.

Öte yandan, KYİ, md 4.5.1 gereği yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi için oluşturulacak Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi'nde KYİ, md. 4.5.4. uyarınca CEO görev alamayacaktır[1237].

BankK md. 23 uyarınca ise genel müdürlük ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin aynı kişi tarafından yerine getirilemeyeceği açıkça düzenlenmiştir. Genel müdür olarak anılan pozisyonun anılan mevzuat kapsamındaki görev ve yetkileri, yönetim kurulundan sonra gelen üst düzey yönetici olduğundan, nitelik itibariyle CEO olduğu söylenebilecektir. Bu bakımdan CEO'nun yönetim kurulu başkanı olamayacağı hususu, devletin denetlediği ve topluma etkisi en çok olan anonim şirketlerden bankalar için açıkça öngörülmüş bulunmaktadır.

1235 "Uy ya da açıkla" prensibinin amacına ilişkin bkz. **Davies/ Hopt,** s. 371.

1236 **Gürpınar/Celep,** s. 13.

1237 *ODMAN BOZTOSUN*'a göre, CEO' nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması, Bankacılık Kanunu md. 23 hükmü ile yasaklanmışken, KYİ'nde yasaklanmaması, ilkelerin en zayıf yönü iken; komitelerde yer alamayacağı düzenlemesi son derece isabetlidir. Bkz. **Odman Boztosun**, s. 46.

§ 17. TÜRK HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN GÖREVİNİN SONA ERMESİ

I. UYGULANABİLİR HÜKÜMLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

TTK uyarınca yönetim kurulu üyelerinin seçilme şartları, aynı zamanda üyeliğin sona erme koşullarını da belirler. Ne var ki yönetim ve temsil yetkilerini devralanlar için böyle bir düzenleme mevcut değildir. CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması halinde, yönetim kurulu üyeliğinden azledebilecek organ, genel kurul olacaktır. Ancak bu halde, CEO'nun sadece yönetim kurulu üyeliği sona erecek olup, yetkileri alınmadığı sürece kural olarak görevine devam edebilecektir[1238]. Başka bir ifadeyle, yönetim yetkilerinin devredildiği yönetim kurulu üyesinin azli halinde, devredilen yetkilere kural olarak bir etkisi olmayacaktır. Ne var ki yetkilerin devredildiği kişi için esas sözleşmede yönetim kurulu üyesi olma şartının aranması halinde, yönetim ve temsil yetkileri de kendiliğinden kaybolacaktır[1239].

Dolayısıyla, CEO'nun görevinin sona ermesi sebeplerinin tespiti için yönetim kurulu üyeliğinin sona ermesi her zaman CEO'nun görevini sona erdirmemektedir. Kaldı ki CEO'nun yönetim kurulu üyesi olmaması da mümkündür. Bu açıdan, TTK'nın yönetim kurulu üyeliği koşullarına ilişkin hükümleri[1240] ile vekâlet sözleşmesine dair[1241] TBK hükümlerini birlikte incelemek gerekir.

1238 Yönetim yetkisini devralanlar bakımından bu yönde açıklamalar için bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 610; **Orbay Ortaç/Al Kılıç,** s. 231; **Oran,** s. 104 ve 204; **Akdağ Güney,** 2016, s. 62 ve 136; **Seyis,** s. 282.
Temsil yetkisini devralan kişiler için aynı yönde bkz. **Kuru,** s. 432 ve 434; **Cenkci,** s. 87.
Yönetim ve temsil yetkisini devralanlar bakımından aynı yönde bkz. **Günay,** s. 91.
Yönetim kurulu üyeliği ile murahhas üyeliğin de sona ereceği yönünde bkz. **Sarıkaya,** s. 280.

1239 **Oran,** s. 104 ve 204; **Seyis**, s. 282.
Bir görüşe göre CEO, yönetim kurulu dışından ise şirket ile arasında mutlaka bir hizmet sözleşmesi mevcut olacağından, şirketle ilişkisi kesilmesi halinde, işe iadesi 4857 Sayılı İş Kanunu md.18 gereği mümkün olmayacak ise de ihbar ve kıdem tazminatına ilişkin hükümler geçerli kalmaya devam edecektir. Yönetim yetkisi verilen kişilerin azli halinde bu yöndeki açıklamalar için bkz. **Akdağ Güney,** 2016, s. 62; **Akdağ Güney,** Tazminat, s. 22 vd. Yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda hizmet sözleşmesi bulunması durumunda aynı görüşte bkz. **Sarıkaya,** s. 281 vd.
Benzer yönde bkz. **Seyis,** s. 282.
Temsil yetkisini haiz kişiler için aynı yönde açıklamalar için bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 629 vd.

1240 Yönetim yetkisini devralanlar bakımından yönetim kurulu üyeliğinin sona erme hallerinin kıyasen uygulanabileceği görüşünde bkz. **Seyis,** s. 278; **Koç,** s. 89 vd.

1241 CEO ile anonim şirket arasındaki ilişkiye, uygun düştüğü ölçüde vekâlet sözleşmesinin hükümleri uygulanacağı hakkında bkz. 2. Bölüm, § 9, V.

Doktrinde, borç ilişkisinin sona ermesi sebepleri, geniş anlamda ve dar anlamda borcu sona erdiren sebepler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Geniş anlamda borcu ve başka bir ifadeyle sözleşme ilişkisini sona erdiren sebepler; bozma (ikâle) sözleşmesi, fesih, dönme, geri alma, istifa ve iptaldir. Dar anlamda sona erme sebepleri ise sözleşme ilişkisini değil, sözleşme ilişkisinden doğan münferit borçları sona erdirirler. Bunlar; ifa, ifa imkansızlığı, ibra, sürenin kararlaştırıldığı hallerde sürenin bitimi, alacaklı ve borçlu sıfatlarının birleşmesi, yenileme, takas ve zamanaşımıdır[1242].

Vekâlet sözleşmesinin, sayılan sebeplerden ayrı olarak vekâlete has sona erme sebepleri mevcuttur. TBK md. 513 hükmü uyarınca; istifa, azil, ölüm, ehliyetin kısıtlanması ve iflas, vekâlet sözleşmesini kendiliğinden sona erdirir. Ölüm, ehliyetin kısıtlanması ve iflas halleri, aynı zamanda yönetim kurulu üyeliğini sona erdiren sebepler olarak düzenlendiği için ortak sona erme sebepleridir (TTK md. 359 ve 363).

Geniş anlamda borcu sona erdiren sebepler ele alındığında, bazı sebeplerin vekâlet sözleşmesine uygun olmadığı görülür. Vekâlet sözleşmesinde azil imkânı mevcut olduğundan; sözleşmenin feshi, iptali, sözleşmeden dönme ile sözleşmenin sona erdirilmesi teorik olarak mümkün ise de pratikte uygulama alanı bulmayacaktır. Zira, süreli fesih için süre vermek gerekirken, süresiz fesih için haklı sebebin varlığı aranır. Sözleşmenin iptali için kanunda sayılan sebeplerin varlığı ve bunları ispat lazımdır. Sözleşmeden dönme de hakkı kullanan kimsenin menfaatine olmaz. Ayrıca dönme, geçmişe etkili olacağı için, ani edimli borç ilişkilerine yöneliktir. İbra müessesi ise karşılıklı irade beyanlarına ihtiyaç duyar. Oysa vekâletin geri alınması (azil) ve istifa yolları sözleşmeyi sona erdiren en zahmetsiz yollardır[1243]. Bununla birlikte, tarafların karşılıklı birbirine uygun irade beyanlarıyla, bozma sözleşmesi yaparak, borç ilişkisini sona erdirebilmeleri her zaman mümkündür[1244]. Dar anlamda borcu sona

---

1242 **Akıncı, Şahin:** Vekâlet Sözleşmesinin Sona Ermesi, Konya 2004, s. 34; **Başpınar, Veysel:** Vekilin (Avukatın, Hekimin, Mimarın, Bankaların) Özen Borcundan Doğan Sorumluluğu, Ankara 2004, s. 274; **Eren,** s. 1429; **Kayıhan, Şaban/ Ünlütepe, Mustafa:** Vekâlet Sözleşmesinin Kendine Özgü Sona Erme Sebepleri, Fatih Sultan Mehmet İlmi Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi 2014, S. 3, Bahar, s. 171-212, s. 173 vd.

1243 Bkz. **Akıncı,** s. 34 vd.; **Başpınar,** s. 274-275; **Seçer, Öz:** Vekâlet Sözleşmesinin Vekâlete Özgü Sebeplerle Sona Ermesi, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2015, C. 2, Özel Sayı, s. 877-944, s. 881-882; **Sarı,** s. 56.

1244 Yargıtay tarafından, bozma sözleşmesi şu şekilde tanımlanmıştır: *"...Bozma sözleşmesi (ikale) yasalarımızda düzenlenmiş değildir. Sözleşme özgürlüğünün bir sonucu olarak daha önce kabul edilen bir hukuki ilişkinin, sözleşmenin taraflarınca sona erdirilmesi mümkündür.*

erdiren sebepler ise sürenin sona ermesi hali hariç, CEO ve anonim şirket arasındaki ilişkiyi sona erdirmesi bakımından somut olayda karşılaşılabilir olmaktan uzaktır[1245]. Bu sebeple aşağıda, CEO ile anonim şirket arasında karşılaşılabilir sona erme sebepleri ele alınacaktır.

II. TTK VE TBK'DA YER ALAN CEO'NUN GÖREVİNİ SONA ERDİREN SEBEPLER

Önemle belirtmek gerekir ki tüzel kişi yönetim kurulu üyesinin belirlediği gerçek kişi temsilcinin CEO olarak tayini halinde, bu kişinin de gerek kanuni gerekse esas sözleşmede belirtilen yönetim kurulu üyesi olma şartlarının tamamını taşıması gerekir[1246]. Bu bakımdan aşağıda gerçek kişi yönetim kurulu üyesi bakımından açıklamalar, tüzel kişi temsilcisi olan CEO için de uygulanacaktır. Ancak tüzel kişi temsilcisi olarak atanan CEO'nun şartlarını yitirmesi ile tüzel kişinin yönetim kurulu üyeliği sona ermeyecek, yalnızca temsilcinin görevi sona erecektir[1247].

Vekâlet sözleşmesi, çoğunlukla güven esasına dayalı olduğundan, vekilin kişilik özellikleri ön plandadır. Bu bakımdan CEO'nun ölümü, sözleşmeyi kendiliğinden sona erdirir[1248]. Nitekim TTK hükümleri bakımından yönetim ve temsil

---

Sözleşmenin, doğal yollar dışında tarafların ortak iradesiyle sona erdirilmesi yönündeki işlem ikale olarak adlandırılır…" Y.7.HD, 2014/5167 E., 2014/18513 K., T.: 01.10.2014, https://www.corpus.com.tr/#!/Yargitay, (Erişim Tarihi: 31.12.2024).

1245 Borcu ve borç ilişkisini sona erdiren sebepler olmasına karşın; ibra, alacaklı ve borçlu sıfatlarının birleşmesi sebeplerinin vekâlet sözleşmesinde pek kolay rastlanır olmadığı; takasın ise vekâlet sözleşmesine uygun bir sona erme sebebi olmadığı yönünde bkz. **Akıncı,** s. 47-51; **Sarı,** s. 53-57. Borcun yenilenmesi ve zamanaşımı sebeplerinin ise bizce CEO ile anonim şirket arasında borcu sona erdiren bir sebep olarak somut bir olayda ortaya çıkması neredeyse imkansızdır.

1246 **Develi,** s. 84 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 405-406; **Sarıkaya,** s. 217; **Kırca,** 2012, s. 55-56; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1322; **Karaege,** 2012, s. 81; **Şener,** s. 359.
AKDAĞ GÜNEY'e göre, temsilcinin yalnızca tam ehliyetli olması gerekir. Başkaca bir koşulu yerine getirmesi gerekmez. Bkz. **Akdağ Güney,** 2016, s. 32 vd.

1247 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 468; **Kuru,** s. 71.

1248 Vekilin ölümü ile vekâletin kural olarak sona ereceğine ilişkin açıklamalar için bkz. **Akıncı,** s. 69-71; **Kayıhan/Ünlütepe,** s. 191 vd.; **Seçer,** s. 909 vd.; **Sarı,** s. 59.
TBK md. 43 uyarınca verilen gaiplik kararının da vekâlet sözleşmesini sona erdireceği yönünde bkz. **Seçer,** s. 918 vd.
Gaiplik kararının yönetim kurulu üyesinin yetkisini sona erdireceği yönünde bkz. **Pulaşlı,** Temsil Yetkisi, s. 35. Vekâlet sözleşmesi bakımından aynı yönde bkz. **Sarı,** s. 60.
Temsil yetkisini devralan kişiler için ölümün yetkiyi kendiliğinden sona erdireceği yönünde bkz. **Seyis,** s. 365; **Kuru,** s. 69.

yetkileri bizzat CEO'ya devredildiğinden, ölüm halinde teorik olarak dahi olsa mirasçıların görevi devam ettirebilmeleri mümkün olmaz.

TTK ile TBK hükümleri açısından, ortak sona erme sebeplerinden biri de ehliyetin kısıtlanmasıdır. Zira vekilin[1249] ve yönetim kurulu üyesinin[1250] tam ehliyetli olması aranır (TBK md. 513/1 ve TTK md. 363/2). Tedbirli bir yönetici olarak özen göstermesi beklenen CEO'nun da ehliyetinin kısıtlanması sözleşmeyi kendiliğinden sona erdiren bir sebep olacaktır[1251]. CEO'nun tüzel kişi yönetim kurulu üyesinin temsilcisi olarak atanmış olması durumunda, ehliyetin kısıtlanması hali CEO'nun yönetim kurulu üyesi olarak görevini sona erdirecektir[1252].

TTK kapsamında herhangi bir suçtan mahkûmiyet hükmü, tek başına seçilmeye engel bir hâl değildir. Yönetim kurulu üyeliğinin sona erme hali olarak, hırsızlık, dolandırıcılık ve sahtekarlık gibi birtakım suçlardan mahkûmiyet karar alınması, eTTK'da mevcutken, TTK'da düzenlenmemiş bir sona erme sebebidir. Bir görüşe göre, Türk Ceza Kanunu (TCK) md. 53/1-d hükmü gereği hapis cezası mahkûmiyeti halinde, kişi şirket yöneticisi veya denetçisi olmaktan yoksun bırakılabileceğinden, TTK'da bu yönde bir düzenlemeye ihtiyaç olmadığı söylenebilecektir[1253]. *KURU* ise mahkûmiyet süresi bitmesine rağmen, yönetim kurulu üyeliği süresi sona ermemişse, infaz bittiğinde süresi sonuna kadar üyeliğin devam edeceğini haklı olarak ifade etmektedir[1254]. Gerçekten, infaz süresince TCK md. 53/1-d hükmü boyunca yönetim kurulu üyeliği haklarından mahrum kalınacak ise de infaz sonunda yönetim kurulu üyeliği süresi devam ediyorsa üyenin, görevine devam etmesine hukukî bir engel yoktur. Dolayısıyla herhangi bir suçtan mahkûmiyet

---

1249 Vekâlet sözleşmesinde ehliyet kaybının kural olarak sözleşmeyi kendiliğinden sona erdirdiği yönünde bkz. **Akıncı,** s. 78; **Seçer,** s. 923; **Kayıhan/Ünlütepe,** s. 199 vd.; **Sarı,** s. 61 vd.

1250 **Bahtiyar,** 2024, **s.** 205; **Çatakoğlu,** s. 144 vd.; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 410-467; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 384, Nr. 28; **Sarıkaya,** s. 202; **Develi,** s. 39; **Karaege,** 2012, s. 78; **Şener,** s. 353.

1251 Yönetim kurulu üyeleri için TTK md. 359/3 hükmü ile getirilen tam ehliyetli olma şartını, temsil yetkisi devredilenlerin (yazar için murahhas) de taşıması gerektiği yönünde bkz. **Günay,** s. 87.
Tam ehliyetli olma şartını, yönetim ve temsil yetkisi devredilenlerin de taşıması gerektiği yönünde bkz. **Seyis,** s. 278, 298 ve 365.

1252 Tüzel kişi yönetim kurulu üyesinin ehliyetinin kısıtlanması halleri ve kısıtlanma durumunda üyeliğin sona ereceğine ilişkin açıklamalar için bkz. **Develi,** s. 182-183.

1253 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 469; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 548f; **Karaege,** 2012, s. 78 vd.

1254 Kuru, s. 70 vd.

kararının olması üyeliği kendiliğinden sona erdirmez, ancak mahkûmiyet sebebiyle, genel kurulun haklı azli imkânı mevcuttur.

TTK md. 363/2 hükmünde iflas, yönetim kurulu üyesinin görevinin sona ermesi hali olarak açıkça düzenlenmiştir[1255]. TBK md. 513 hükmünde ise iflas, *"Sözleşmeden veya işin niteliğinden aksi anlaşılmadıkça"* ifadesi ile vekâlet sözleşmesini sona erdiren hallerden biri olarak kabul edilmiştir. Buna göre, CEO'nun iflas hali[1256], CEO'nun iflasa tabi kişilerden olması durumunda, CEO için itibar sarsıcı bir vaziyet olarak kabul edilmelidir. Daha açık bir ifadeyle, şirketin dışarıya dönük yüzü olarak kabul edilen CEO'nun iflasının, şirketin güvenini sarsması sebebiyle sözleşmeyi kendiliğinden sona erdirecektir[1257]. Aynı şekilde, CEO'nun tüzel kişi yönetim kurulu üyesinin temsilcisi olarak atanmış olması durumunda, tüzel kişinin iflasa tabi kişilerden olması ve hakkında iflas kararı verilmesi, yönetim kurulu üyeliğini sona erdirecektir[1258]. Bunun sonucunda, CEO'nun görevi, temsilcisi olduğu şirketin iflası ile son bulacaktır[1259]. Fakat itibarı iade edilen müflisin yeniden seçilebilmesine bir engel yoktur[1260].

1255 Yönetim kurulu üyelerinin mali durumunun önem arz ettiği banka ve halka açık şirketler bakımından, iflasın, üyeliği kendiliğinden sona erdiren bir hal olmasının isabetli olduğu ifade edilmiştir. Fakat her şirket için bunun yerinde olmadığı, şayet şirketin güveni sarsacak nitelikte ise haklı azil olarak da kabul edilmesinin yeterli olacağı yönünde bkz. **Sarıkaya,** s. 212 vd. Vekâlet sözleşmesi bakımından aynı yönde bkz. **Sarı,** s. 62.
Vekâlet sözleşmesinde vekilin iflası halinde, iflasın sözleşmeyi sona erdirmeyeceğinin kabul edilmesi gerektiği yönünde bkz. **Kayıhan/Ünlütepe,** s. 201 vd.; **Akıncı,** s. 83-86; **Seçer,** s. 928. CEO bakımından şahsen ifa borcunun aksi düşünülemeyeceğinden, sözleşmenin kendiliğinden sona erdiğinin kabulü gerekir.

1256 Sona erme anı, ticaret mahkemesinin iflas kararını verdiği ve müflis sıfatının kazanıldığı andır. Bkz. **Sarıkaya,** s. 218. İflas kararının kesinleşmesinden itibaren hüküm doğuracağı yönünde bkz. **Karaege,** 2012, s. 77.

1257 Yönetim kurulu üyelerinin iflası için ileri sürülen bir görüşe göre, icracı üyeler ile icracı olmayan üyeler arasında bir ayrıma gidilmek gerekmekte olup, her üye bakımından iflas, güveni sarsacak nitelikte değildir. Bkz. **Sarıkaya,** s. 214. CEO'nun yönetim kurulu üyesi olsun olmasın, kullandığı yetkiler dikkate alındığında, iflas halinin güveni sarsıcı olduğu şüphesizdir.

1258 Tüzel kişi yönetim kurulu üyeliği açısından iflas etmemiş olma koşulu için bkz. **Develi,** s. 37-39 ve 180 vd.; **Sarıkaya,** s. 216-217; **Kırca,** 2012, s. 57; **Şener,** s. 355.
Şirketin tasfiye halinde olmasının ise tüzel kişinin hak ehliyetini kısıtlamayacağı (**Kervankıran,** 2022, s. 76) ve yönetim kurulu üyelik sıfatının devam edeceği yönünde bkz. **Develi,** s. 42-43; **Kırca,** 2012, s. 57; **Sarıkaya,** s. 248-249; **Kuru,** s. 71.

1259 Yönetim kurulu üyeleri için TTK md. 359/3 hükmü ile getirilen iflas etmeme şartının, yönetim yetkisi devredilenlerin de taşıması gerektiği yönünde bkz. **Seyis,** s. 278. Temsil yetkisi devralanların da iflas etmeme koşulu taşıdığı yönünde bkz. **Seyis,** s. 365.

1260 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 411.

CEO'nun herhangi bir gerekçeye dayanmadan tek taraflı bir irade beyanı (istifa) ile sözleşmeyi sona erdirmesi mümkündür[1261]. Fakat uygun olmayan zamanda istifa dolayısıyla şirketin TBK md. 512 gereğince tazminat hakkı olduğu unutulmamalıdır[1262]. İstifanın hüküm ifade etmesi için kabule ihtiyaç olmayıp, beyanın yönetileceği muhatap ise atamayı yapan yönetim kuruludur[1263]. CEO'nun tüzel kişi yönetim kurulu üyesinin temsilcisi olması halinde, istifanın adına hareket edilen tüzel kişiye sunulması gerekir[1264]. CEO'nun istifası bu ihtimalde, tüzel kişinin yönetim kurulu üyeliğini sona erdirmez.

CEO'nun görev yaptığı şirketin tüzel kişiliğinin tasfiye sonucu sicilden silinmesi (müvekkilin ölümü), CEO'nun görevini kendiliğinden sona erdirecektir[1265]. Şirketin başka bir şirketi devralarak birleşmesi, halinde CEO'nun görevi devam edecektir. Şirketin devralınan sıfatında olduğu ihtimalinde ise CEO'nun yönetim kurulu üyeliği ile birlikte yetkileri de sona erecektir[1266]. Şirketin bölünmesi veya tür değiştirmesi durumunda, CEO'nun üyeliği ile birlikte yetkileri de devam edecektir[1267].

1261 Vekâlet sözleşmesinde diğer sözleşmelerden farklı olarak taraflara dilediğinde sözleşmeyi sona erdirme yetkisinin tanınmasının, vekilin şahsi özelliklerinin ağır basmasına ve taraflar arasında özel bir güven ilişkisi olmasına dayandığı yönünde bkz. **Akıncı,** s. 60; **Kayıhan/ Ünlütepe,** s. 172, dn. 3 ve s. 179; **Sarı,** s. 70.
Yönetim kurulu üyeliğinin güven esasına dayalı olduğu yönünde bkz. **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 549.

1262 Yönetim kurulu üyesinin uygun olmayan zamanda istifası halinde tazminat hakkında ilişkin bkz. **Sarıkaya,** s. 168-170; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 465; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1371; **Memiş,** s. 42; **İzmirli,** s. 63; **Akdağ Güney,** 2016, s. 58; **Kuru,** s. 77, dn. 261.
Vekâlet sözleşmesinde uygun olmayan istifa için bkz. **Seçer,** s. 895 vd.; **Aral/Ayrancı,** s. 563; **Akıncı,** s. 59 vd.; **Sarı,** s. 35.

1263 Yönetim kurulu üyesinin istifa beyanı hakkında açıklamalar için bkz. **Yüce,** s. 27; **Bahtiyar,** 2024, s. 205; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 464 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 384 vd., Nr. 29; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1370; **Sarıkaya,** s. 161 vd.; **Karaege**, 2014, s. 98; **Kuru,** s. 77 vd.; **Şener,** s. 368 vd.
Vekâlet sözleşmesinde TBK md. 512 gereği sona erdirme hakkının kullanılması hakkında bkz. **Seçer,** s. 883 vd.; **Sarı,** s. 85 vd.
Yönetim yetkisi devredilenlerin istifası hakkında aynı yönde bkz. **Seyis,** s. 278.

1264 Tüzel kişi yönetim kurulu üyesinin temsilcisi bakımından aynı yönde bkz. **Kırca,** 2012, s. 59; **Develi,** s. 180; **Sarıkaya,** s. 167. İstifa yönetim kurulu üyeliğinden değil, temsilci olarak CEO'luk görevinden istifadır. Tüzel kişi adına, yönetim kurulu üyeliğinden istifa için tüzel kişiden talimat gerekir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 466-467.

1265 Tüzel kişiliğin tasfiyesi sonucunda yönetim kurulu üyesinin görevinin kendiliğinden sona ereceğine ilişkin bkz. **Sarıkaya,** s. 248; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 328, Nr. 28a. Vekâlet sözleşmesinde taraflardan biri olan tüzel kişiliğin sona ermesinin sözleşmeyi kendiliğinden sona erdirdiği yönünde bkz. **Seçer,** s. 919 vd.; **Sarı,** s. 60.

1266 Yönetim kurulu üyeliğinin devralma ile sona ereceği hakkında bkz. **Sarıkaya,** s. 250.

1267 **Sarıkaya,** s. 251.

Şirketin bölünmesi söz konusu olduğunda CEO'nun görevi bölünmeye ilişkin yapılacak listeye göre tayin edilebilecektir.

CEO'nun tüzel kişilik temsilcisi olarak yönetim kurulu üyesi olarak atanması halinde, temsilcisi olduğu tüzel kişiliğin sona ermesi ile yönetim kurulu üyeliği de kendiliğinden sona erecektir. Tüzel kişiliğin sona ermesi, aynı gerçek kişinin ölümü gibidir. Tüzel kişiliğin ne zaman ve hangi koşullarda tüzel kişiliğinin sona ermiş sayılacağı, tüzel kişiliğin türüne göre değişiklik arz eder[1268]. Tüzel kişiliğin sona ermesi, tescilden terkin edildiği an başlayacaktır[1269]. Bununla birlikte, şirketin birleşmesi[1270], kural olarak bölünmesi[1271] ve tür değişmesi[1272] ile üyelik kendiliğinden son bulmazken, üye olunan şirket açısından somut olayın özelliklerine göre CEO olan üyenin haklı azli için sebep kabul edilebilecektir[1273]. Zira yönetim kurulu üyeliğinin sona ermesi, kural olarak CEO'nun yetkilerini kendiliğinden sona erdirmeyecektir.

Yönetim kurulu üyelerinin görevden alınması, gündemde bir madde bulunmasa dahi haklı bir sebebin varlığı halinde[1274] genel kurulca her zaman mümkündür (TTK

1268 Tüzel kişiliğin türlerine göre sona erme halleri için bkz. **Develi,** s. 184-186.

1269 Tüzel kişi yönetim kurulu üyeliğinin sona ermesine ilişkin ayrıca bkz. **Develi,** s. 184-186.

1270 Birleşme ile tüzel kişinin, devredilen veya devralınan şirket olup olmadığı fark etmeksizin, yönetim kurulu üyeliği devam edecektir. Bkz. **Develi,** s. 186 vd.; **Sarıkaya,** s. 222-223; **Kırca,** 2012, s. 57.

1271 Bir görüşe göre bölünmede, bölünmeye ilişkin TTK md. 167 hükmü uyarınca yapılacak liste incelenerek, yönetim kurulu üyeliğine devam edecek şirketin hangisi olduğu tespit edilir. Bkz. **Kırca,** 2012, s. 58; **Develi,** s. 187. *SARIKAYA*' ya göre, tam bölünme halinde üyeliğin sona ereceği sonucuna varılmalıdır. Kısmi bölünme halinde bölünme sözleşmesinde üyeliğin hangi şirket tarafından devam ettirileceği kararlaştırılmadığı hallerde maddi olmayan malvarlığı unsurlarının devredildiği şirketçe üyelik devam ettirilmelidir. Bkz. **Sarıkaya,** s. 226.

1272 Tür değiştirme sonucu tüzel kişilik sona ermeyeceğinden yönetim kurulu üyeliği devam edecektir. Bkz. **Develi,** s. 187 vd.; **Sarıkaya,** s. 226; **Kırca,** 2012, s. 58.

1273 **Kırca,** 2012, s. 58; **Develi,** s. 187.

1274 Özel bir güven ilişkisinin kabulünün tipik vekâlet sözleşmeleri için geçerli olduğu da ifade edilir. Günümüzde iş görme türlerinin çeşitliliği karşısında, her zaman özel bir güven unsurundan söz edilemeyeceği de kabul edilmektedir. Bkz. **Seçer,** s. 880-881; **Sarı,** s. 35 vd. ve 70-71.
Bir görüşe göre ise vekâlet sözleşmeleri tipik ve atipik olarak ayrılmaktadır. Bu ayrıma göre tipik olan vekâlet sözleşmesinde şahsa sıkı sıkıya bağlı nitelikte olan tipik vekâlet sözleşmelerinde (avukat, doktor gibi) azil ve istifa hakkından vazgeçilemez. Ancak atipik vekâlet sözleşmelerinde, haklı sebep bulunmadığı haller hariç olmak üzere, sebebe dayanmayan azil ve istifa hakkından önceden feragat edilmesi geçerlidir. Görüşler ve değerlendirmeler için bkz. **Aral/Ayrancı,** s. 562; **Sarı,** s. 102-128.
TTK' da haklı sebebe dayanan azlin benimsenmesinin, günümüzdeki iş görme sözleşmeleri bakımından, vekâlet sözleşmesindeki özel güven ilişkisi bulunmadığı fikrine (**Sarı,** s. 70; **Seçer,** s. 880) yaklaşan bir düzenleme olduğu ifade edilmiştir. Bkz. **Memiş,** dn. 1, s. 39. Güven ilişkisinin yoğun olmadığı vekâlet sözleşmelerinde, sebebe dayanmayan azlin değil, haklı sebebe dayanan azlin mümkün olması gerektiği yönünde ayrıca bkz. **Sarı,** s. 128.

md. 364 ve md. 408/2-b)[1275]. Yönetimi ve/veya temsil yetkilerini devralan kişilerin görevden alınmaları (azli) TTK'da düzenlenmiş bir husus değildir. Ancak genel kurul, esas sözleşmede yetki devrine izin verebilecek ve bu izni geri alabilecek organ iken; yönetim kurulu esas sözleşmede devir yetkisi olduğu sürece tüm atamaları ve görevden almaları yapabilecek yegâne organdır[1276]. Nitekim yetkide paralellik ilkesi uyarınca, göreve atayan makamın görevden almaya da yetkili olacağı doktrinde çoğunluk tarafından kabul görmektedir[1277]. Dolayısıyla yetki devri hususunda esas sözleşmede yetki olduğu müddetçe, atamayı yapan yönetim kurulu, TTK md. 375/1-d ve e[1278] hükmü uyarınca CEO'nun görevini de sonlandırabilecektir[1279]. Yönetim kurulu, azil kararını kural olarak TTK md. 390 hükmünde düzenlenen nisapla, kurul olarak alacaktır[1280].

Murahhasları azledecek organın, TTK md. 3751-d hükmü itibariyle tartışmasız yönetim kurulu olduğunu kabul eden *TURAN*'a göre, genel kurula da bu yetki kimi

---

1275 **Karaege,** 2014, s. 80 vd.; **Orbay Ortaç/Al Kılıç,** s. 231; **Bahtiyar,** 2024, s. 205; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 461; **Akdağ Güney,** 2016, s. 64 vd.; **Kuru,** s. 81 vd.; **Odman Boztosun,** s. 125; **Şener,** s. 365.
Haklı bir sebep olmasa dahi yönetim kurulu üyesinin azlinin mümkün olduğu, ancak bu halde sadece tazminat sorumluluğunun gündeme gelebileceği yönünde bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1381; **Odman Boztosun,** s. 125.

1276 **Doğan,** s. 240-241; **Günay,** s. 90; **Çam,** s. 537 ve 540; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 559 vd ve 610; **Orbay Ortaç/Al Kılıç,** s. 231; **Akdağ Güney,** 2016, s. 61 ve 136; **Oran,** s. 122; **Turan,** s. 475; **Yalçın Sırakaya**, s. 207; **Seyis,** s. 279 vd. ve 364; **Cenkci,** s. 86.

1277 eTTK kapsamında, temsil ve yönetim yetkisinin devredilmesi halinde, murahhasın bu hakları, yönetim kurulundan değil, genel kuruldan almış sayılacağı ifade edilmektedir. Bu görüşe göre, yönetim kurulu devir iradesiyle, murahhas ile genel kurul arasında bir ilişki kuracaktır. Dolayısıyla, yönetim kurulu, esas sözleşme hükmünü yerine getirip temsil ve idare yetkisini devrettikten sonra, artık murahhasa talimat veremeyeceği gibi, onu azil yetkisine de sahip değildir. eTTK dönemindeki bu görüşteki yazarlar için bkz. **Arslanlı,** s. 124; **Akdağ Güney,** Tazminat, s. 11; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2010, Nr. 536;
TTK bakımından da murahhasların yönetim kurulunca değil, genel kurul tarafından azledilebileceği yönünde görüşler mevcuttur. Bu görüşe göre, murahhas atanması ile murahhaslar yönetim kurulu yerine geçer. Yönetim kurulunu azledecek organ nasıl genel kurul ise murahhası azledecek organ da genel kuruldan başkası değildir. Bkz. **Üçışık/Çelik,** s. 465; **Yüce,** s. 30.
Ne var ki, eTTK dönemindeki genel kurulun üst organ olmasından kaynaklanan bu görüşe artık yönetim kurulunun vazgeçilmez ve devredilmez görevlerinin düzenlendiği md. 375 hükmü karşısında itibar etmek mümkün değildir. eTTK dönemindeki dahi genel kurulun azil yetkisine dair görüşlerin eleştirisi için ayrıca bkz. **Doğan,** s. 240 vd., dn. 685; **Turan,** s. 472 vd.

1278 Yönetim kurulunun gerekli gördüğünde yönetimle görevlendirdiği kişileri azledebilmesi, aynı zamanda üst gözetim yükümlülüğünün bir sonucudur. Bkz. **Oran,** s. 123. Temsil yetkisi verilenler bakımından aynı görüşte bkz. **Kuru,** s. 434.

1279 Yönetim ve/veya temsil verilenlerin azlinin sadece yönetim kurulunca yapılabileceği yönünde bkz. **Doğan,** s. 241; **Günay,** s. 77; **Orbay Ortaç/Al Kılıç,** s. 231; **Akdağ Güney,** 2016, s. 61; **Seyis,** s. 279 vd.; **Çam,** s. 540; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 610 ve 629; **Akdağ Güney,** 2016, s. 137; **Oran,** s. 122; **Turan,** s. 475; **Yalçın Sırakaya**, s. 207; **Cenkci,** s. 85; **Günay,** s. 77; **Kuru,** s. 431 vd.; **Koç,** s. 88 vd.

1280 **Seyis,** s. 280 vd. ve 365.

zaman tanınmalıdır. İleri süren yazar tarafından "karma görüş" olarak nitelendirilen bu görüş uyarınca, yönetim kurulunun murahhasları azil yetkisi kabul edilmektedir. Bununla birlikte, güven ilişkisinin bozulduğu noktada genel kurulun, organsal yetkileri devralan murahhasları azledilebilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Anılan görüş uyarınca, murahhas üyenin yönetim kurulu üyeliği genel kurulca azledildiğinde, bu kişi, göreve murahhas müdür olarak da devam edememelidir. Bu noktada, TTK md. 364 ile TTK md. 375/1-d hükümlerinin amacı çatışmaktadır. Murahhas müdürler açısından ise TTK md. 375/1-d açık hükmü karşısında, yalnızca güven unsurunun zedelendiği durumlarda genel kurula bu hakkın tanınması gerektiği ileri sürülmektedir. Sonuç itibariyle yazar, açık hükümler karşısında yönetim kurulunun murahhasları azil yetkisini tartışmamakta, fakat genel kurulun da kimi hallerde murahhasları azil hakkı olması gerektiğini tartışmaya açmaktadır[1281].

Kanaatimizce TURAN'ın ileri sürdüğü görüşün gerekçeleri haklıdır, fakat vardığı istisnai yetkinin tanınmasını gerçekleştirmek pratikte olanaksızdır. Gerçekten, yönetim kurulu üyesinin haklı sebeple azledilmesine rağmen, sahip olduğu yetkilerin devam etmemesinde genel kurulun haklı bir menfaati vardır. Anılan yetkilere sahip olan üçüncü kişi bakımından da durum böyledir. Fakat, genel kurula, yönetim ve temsil yetkisi verilenlerin azledilebilmesi imkânının istisnai olarak tanınmasına ilişkin olası teorik düzenleme, pratiğe uymayacaktır. Zira ilk olarak, yönetim kurulu üyesi açısından somut örnek üzerinden düşünüldüğünde, genel kurul kararı verilirken, üyenin azil sebebinin haklı olduğuna ilişkin bir kesinlik yoktur. Genel kurul, haklı nitelendirmesi yapmasına rağmen, bu haklılığın varlığı, ancak yargı önünde kesinlik kazanabilecektir. Dolayısıyla aynı olasılık, *TURAN*'ın önerdiği istisnai düzenleme sırasında da var olacaktır. Genel kurula belirtilen koşullar altında istisnai bir azil yetkisi tanınmasında haklı bir menfaati olduğu kuşkusuzdur. Fakat genel kurul, bu yetkiyi gerçekten istisnai olarak kullanmayabilecektir. Genel kurul, teoride istisnai olarak tanınacak azil yetkisini bu yönde kullanmayıp, dolaylı olarak istediği murahhasları seçtirmek amacıyla, görevdeki murahhasları keyfi olarak "sözde bir haklı sebep" ile azledebilir. Bu suretle de yönetim kurulunun organizasyon yetkisini ele geçirmiş ve TTK md. 375/1-b ve d hükmünde tanınan devredilemez görevleri

1281 **Turan,** s. 475-480.

kullanması söz konusu olur. Murahhas müdürün varlığı halinde ise böylesi bir istisna tanımak daha da zordur.

Kaldı ki mevcut düzenlemeler karşısında, genel kurulun elinde *TURAN*'ın işaret ettiği menfaati sağlayacak hiçbir imkânı da yok değildir. Genel kurul bu durumda, gerekirse olağanüstü olarak toplanarak azledilmesini istediği murahhasların durumunu görüşebilir ve yönetim kurulundan bu konuda bilgi alabilir. Yönetim kurulunun ikna edici açıklamaları yok ise yönetim kurulu üyeleri azledilebilir. Yeni yönetim kurulu seçimi yapılırken, öncekilerin azline sebep olan murahhasların görevine devam edip etmemesi pazarlık unsuru yapılabilir ve yeni yapılacak seçim sırasında müzakere edilebilir.

Öte yandan, tüzel kişinin yönetim kurulu üyesi temsilcisinin CEO olarak yönetim kurulunca atanması ihtimalide, temsilci olarak gönderilen CEO'nun temsilciliğinin geri alınması, tüzel kişi tarafından da gerçekleştirilebilecektir[1282] (TTK md. 364/c. 2) Tüzel kişinin temsilsicinin görevden alınma kararının tescil ve ilanı gerekmekte olup, bu husus ayrıca şirketin internet sitesinde yayınlanmalıdır (TTK md. 359/2). Ancak bahsi geçen kişinin üyeliğinin sonlanması, yetkilerini kural olarak sona erdirmeyeceğinden, bu kişi CEO'luk görevine devam edebilecektir. Bu durumda, yetkilerin geri alınması yine yönetim kurulunca gerçekleştirilebilir.

III. ESAS SÖZLEŞME, İÇ YÖNERGE VE TARAFLAR ARASINDA DÜZENLENEN SÖZLEŞMEDE CEO'NUN GÖREVİNİ SONA ERDİREN SEBEPLER

TTK md. 363/2 hükmü uyarınca yönetim kurulu üyeleri için esas sözleşmede birtakım nitelikler düzenlenebilecektir[1283]. Fakat yönetim veya temsil yetkisini

---

1282 Tüzel kişi yönetim kurulu üyesinin görevden alınması hakkında bkz. **Karaege,** 2014, s. 83; **Develi,** s. 178 vd.; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 548g.; **Akdağ Güney,** 2016, s. 63; **Sarıkaya,** s. 84 vd.

1283 **Bahtiyar,** 2024, s. 203; **Çatakoğlu,** s. 146 vd.; **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 384, Nr. 28; **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 412; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1317; **Karaege,** s. 86 vd.
PULAŞLI, yönetim kurulunun seçim ölçütleri, özel yükümlülükleri, üyeliğin sona ermesine ilişkin sebepler, görev süresine ilişkin sınırlamalar ve münhasıran şirkette çalışma koşuluna ilişkin detayların iç yönergede düzenlenebileceğini belirtmiştir. Buna karşın bu düzenlemelerin esas sözleşmede yer alıp alamayacağı ya da esas sözleşmede yer almışsa mı iç yönergede tekrar edilebileceğine ilişkin bir açıklaması yoktur. Bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1286 vd.; **Pulaşlı,** İç Yönerge, s. 41.

devralanlar yönünden, dolaylı olarak yetki devirlerine ilişkin kısıtlama niteliğinde olan hususların genel kurulca esas sözleşmede belirlenmesinin mümkün olup olmadığı üzerinde durulması gerekir.

CEO ile anonim şirket arasındaki ilişkinin sona ermesine ilişkin sebepler aralarındaki sözleşmede, esas sözleşmede veya iç yönergede düzenlenmiş olabilmektedir. Taraflar arasındaki sözleşmede düzenlenebilecek hususların geçerliliğine ilişkin bir tereddüt bulunmamaktadır. Bununla birlikte yönetimle görevlendirilecek kişilerin niteliklerinin esas sözleşmede kısıtlı da olsa belirlenip belirlenemeyeceği hususunda farklı görüşler mevcuttur.

Bir görüşe göre ise nasıl ki yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri genel kurulca belirlenmektedir, o halde yönetim yetkilerinin devredileceği kişilerin sahip olması gereken nitelikler esas sözleşmede belirlenebilmelidir[1284].

Esas sözleşmede yönetimin devrine yönelik birtakım kısıtlamaların belirlenebileceğini savunan görüş taraftarlarınca da ayrıntılı düzenlemelerin, organizasyon özgürlüğüne halel getireceği kabul edilmektedir[1285]. Organizasyon yetkisi, yönetim kurulunun münhasır yetkisinde olduğu ifade edilirken görüşler, özgürlük sınırına hangi noktada müdahale edilmiş sayılacağı noktasında ayrıca çeşitlenmektedir. Diğer görüş uyarınca ise özetle, yönetim kurulunun işleyişine dair olan düzenlemelerin esas sözleşmede yer alması, yönetim kurulunun devredilmez görevlerine aykırıdır[1286].

DOĞAN, yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri ve görev süresine ilişkin düzenlemelerin ancak esas sözleşmede yer alabileceğini, genel kurulun yetkisinde olan bu hususun iç yönergede belirlenmesi halinde iç yönergenin genel kurulca onaylanması gerektiğini savunmaktadır. **Doğan,** s. 123 ve 130.
KALENDER, genel kurul kararı ile veya esas sözleşmede bir hüküm ile yetki verilirse, yönetim kurulunun çalışma ve üye sayısı gibi detayların iç yönergede düzenlenebileceği yönünde bkz. **Kalender,** 2017, s. 183.

1284 **Özatlan,** s. 113.

1285 Esas sözleşmede yer alan düzenlemelere ilişkin ayrıca bkz. 3. Bölüm, § 13, I, D, 1, b.
Yönetimin devredildiği kişileri atama yetkisinin münhasıran yönetim kuruluna ait olmasından sebeple, bu kişilerin nitelikleri ve görev süreleri gibi görevlerinin sona ermesine ilişkin sebeplerin genel kurulca esas sözleşme ile belirlenemeyeceğine yönelik görüş için bkz. **Oran,** s. 122 ve 202 vd.; **Cenkci,** s. 56 vd.; **Seyis,** s. 177 vd. ve 278, dn. 550; **Koç,** s. 89 vd.; **Doğan,** s. 140 vd.
Fakat *ORAN*, iç yönergede düzenleme yapabilmek için bu hususta esas sözleşmede yönetim kurulunu sınırlayan bir hüküm olmaması gerektiğini de ifade etmiştir. Bkz. **Oran,** s. 202.

1286 Yönetim kurulunun yetkisinde kalan konuların esas sözleşmede belirlenemeyeceğine ilişkin ayrıca bkz. **Çamlı Mağden,** s. 212-217.

İleri sürülen görüşler bakımından tespit edebildiğimiz kadarıyla ayrıntılı düzenlemelerin esas sözleşeme veya iç yönergede yer alabileceği hususunda görüş ayrılıkları mevcut değildir. Diğer bir deyişle, bu düzenlemelerin yapılmasına engel yoktur. Görüşler, anılan düzenlemelerin nerede yapılması gerektiği konusunda ayrılmaktadır. Hal böyle olunca yetkileri devralanların nitelikleri ve görev süreleri gibi detaylar nerede belirlenirse belirlensin, bu başlık altında önemli olan, düzenlenen sona erme hallerinin CEO ile şirket arasındaki ilişkiyi sona erdirip erdirmeyeceğidir. Dolayısıyla taraflar arasındaki sözleşmede, esas sözleşmede veya iç yönergede belirlenen sebeplerin gerçekleşmesi veya haklı sebeplerin varlığı halinde[1287] şirket, azil (görevden alma) yetkisini kullanabilecektir.

Belirlenecek niteliklerin esas sözleşmede düzenlemesi halinde bu niteliklerin sınırı, ayrıca değerlendirmeye muhtaçtır. Örneğin, çok sınırlayıcı niteliklerin öngörülmesiyle, seçilecek kişilerin kapsamı daraltıldığından, düzenlemeler, yönetim kurulunun seçme hakkını fiilen kaldıracak mahiyette olmamalıdır[1288]. Öngörülen niteliklerin iç yönergede yer alması halinde ise yönetim kurulu istediği ayrıntıyı belirleyebilir. Zira bu nitelikleri kolaylıkla değiştirme serbestisine sahiptir. Bu açıdan yönetim yetkisi devredilecek kişileri seçmekteki özgürlüğünü, nitelikleri belirlerken veya değiştirirken de kullanabilecektir.

Yönetim kurulu üyelerinin esas sözleşmede ayrıca belirlenen niteliklerini kaybetmeleri halinde, bu hükümlerin üyeliği kendiliğinden mi sona erdireceği yoksa

---

Yönetim ve temsil yetkileri devredilen kişilerin atama ve azillerine ilişkin hükümlerin iç yönergede yer alacağına ilişkin bkz. **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 399, Nr. 72. Ancak yazar, yönetim kurulunun yetki alanına giren konuda esas sözleşmede karar alınıp alınmayacağı yönünden bir görüşte bulunmamıştır.

1287 Yönetim kurulu üyelerinin her zaman azlinin mümkün olduğu ve azledilen üyeyi tazminattan yoksun bırakan eTTK md. 316 hükmünün aksine, TTK md. 364/2 haksız azil halinde tazminat sorumluluğunu düzenlemektedir. Yönetimle görevlendirilen kişilerin azli bakımından ise TTK md. 364 hükmü ile paralel olan TTK md. 512 düzenlemesi birlikte değerlendirmeye müsaittir. Zira CEO'nun haklı sebebin var olmadığı ve uygun olmayan bir zamanda, azledilmesi halinde elde edeceği menfaatler açısından tazminat isteminde bulunma hakkı olduğuna şüphe bulunmamaktadır. Yönetimle görevlendirilen kişilerin haksız azli hakkında ayrıca bkz. **Akdağ Güney,** 2016, s. 137 vd.; **Karaege,** 2014, s. 98 vd.; **Oran,** s. 59. Uygulamada CEO'nun haksız olarak azledilmesi halinde, sözleşmede bir tazminat ve/veya cezai şart kararlaştırılmaktadır. TBK md. 512 uyarınca uygun olmayan zamanda azlin sonuçları hakkında ayrıca bkz. **Aral/Ayrancı,** s. 563 vd.; **Sarı,** s. 141 vd.

1288 Yönetim kurulu üyelerine ilişkin nitelikler esas sözleşmede öngörülebileceğinden, bu niteliklerin kapsamının dar tutulmaması gerekir. Aksi halde esas sözleşme ile genel kurulun yönetim kurulu üyesi seçme hakkı sınırlanmış olacaktır. bkz. **Sarıkaya,** s. 256 vd.; **Üçışık/ Çelik,** s. 390..

bir organ kararı mı olması gerektiği tartışmalıdır[1289]. Konu, CEO için ele alındığında esas sözleşmede veya şirket ile CEO arasında yapılan sözleşmede birtakım niteliklerin kararlaştırılması halinde, bu hükümlerin haklı azil sebebi olarak değerlendirilebileceğini düşünüyoruz. Diğer bir ifadeyle, bu sebepler kendiliğinden sona erme sebebi olarak kabul edilmemelidir. Zira ölüm, ehliyet kaybı, iflas hali gibi kendiliğinden sona erme sebeplerinin tespiti belirgin bir durum ortaya koymaktadır. Esas sözleşmede veya sözleşme ilişkisinde belirlenen sebeplerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespiti daha tartışmalı olabileceği için, ihtilaflara mahal vermemek adına, bunların CEO'nun görevini kendiliğinden sona erdirmediğini kabul etmek gerektiğini düşünüyoruz[1290].

Taraflar arasındaki sözleşmede veya iç yönergede sıklıkla yer verilen bir unsur da görevin süresine ilişkindir. Nitekim CEO ile anonim şirket arasındaki ilişkinin niteliği tartışmasında hangi sözleşme tipi galip çıkarsa çıksın, bu sözleşmelere, taraflarca işin süresine ilişkin hükümler konulabilmektedir. CEO için belirlenen görevlendirme süresinin bitimi, ilişkiyi kendiliğinden sona erdiren bir diğer sebeptir[1291]. Görev süresi, azami süre olarak tayin edilebileceği gibi, bitiş tarihi olarak belirli bir tarih de yazılabilir[1292]. Görev süresinin iç yönergede yer alması, ilgililere bir hak bahşetmeyeceğinden, yönetim kurulunun bu kişileri azletme yetkisini ortadan kaldırmaz[1293]. Keza CEO'nun da istifa hakkını ortadan kaldırmaz. Fakat süre kayıtları, sürenin bitiminde, görevi kendiliğinden sona erdirerek taraflar için bağlayıcılık teşkil edecektir.

Bununla birlikte, yönetim kurulunun görev süresinin bitmesi, CEO'nun görevini kendiliğinden sona erdirmeyecektir. Bir diğer ifadeyle, yönetim yetkilerinin devredildiği kişilerin görev süresi, yönetim kurulunun görevde kalmasına bağlı

1289 Tartışmalar için bkz. **Sarıkaya,** s. 273-278.

1290 Yönetim kurulu üyeleri için aynı yönde bkz. **Sarıkaya,** s. 276 vd.

1291 Vekâlet sözleşmesi bakımından TBK'da sözleşmede süre kararlaştırılabileceğine dair açık bir hüküm yok ise de sözleşmelerin genel karakterinden bunun mümkün olduğu sonucu çıkarılabileceği yönünde bkz. **Akıncı,** s. 48.
Yönetim kurulu üyeleri için görev süresi bitiminin, üyelik sıfatını kendiliğinden sona erdireceğine ilişkin bkz. **Develi,** s 180; **Sarıkaya,** s. 192; **Bahtiyar,** 2024, s. 206; **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp),** 2021, Nr. 554; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1368; **Akdağ Güney,** 2016, s. 57; **Kuru,** s. 76.

1292 Yönetim ve/veya temsil yetkilerin devredildiği kişiler için süre öngörülebileceği yönünde bkz. **Oran,** s. 205; **Seyis,** s. 278 ve 365. Yönetim kurulu üyeleri için süre öngörülmesi hakkında **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 450.

1293 **Oran,** s. 206.

değildir. Yönetim kurulunun görev süresi dolsa veya azledilse dahi[1294], ayrıca bir azil kararı alınmadıkça yönetim yetkisinin devredildiği kişilerin görevi devam edecektir[1295].

Uygulamada MERSİS'e kaydedilen temsil ile yetkili kişilerin görev süresi de belirtilebilmektedir. Böylelikle temsile yetkili olanlar tescil edilirken, aynı anda hangi tarihe kadar temsille yetkilendirildikleri de kaydedilebilmektedir. Fakat şirketlerin görev süresi sonuna gelmeden, yeniden tescil ile uğraşamamak için çoğunlukla belirli bir tarih seçmekten kaçındıkları görülür. Bunun yerine, görev süresi kısmında genellikle *"aksi karar alınıncaya kadar"* ibaresi işaretlenmektedir.

İlaveten yönetimin devrinden sonra, iç yönergenin yürürlükten kaldırılması ya da değiştirilmesi kendiliğinden yönetim yetkisini devralan kişinin görevini sonlandırmaz. Fakat ortaya çıkan usulsüz durum nedeniyle yönetim kurulu TTK md. 553/2 hükmünde öngörülen sorumluluğun devri imkanından yararlanamaz[1296].

IV. ÖZEL KANUNLAR KAPSAMINDA CEO'NUN GÖREVİNİ SONA ERDİREN SEBEPLER

Özel Kanunlar Kapsamında CEO olarak atanabilecek kişiler bahsinde anılan BankK, SK ve FinKK hükümlerinde CEO olarak atanabilecek kişiler için özel koşullar öngörüldüğü ifade edilmişti[1297]. Bu koşullar, seçilirken mevcut olması gerektiği gibi, CEO'nun görevi devam ederken de sahip olunması gerekir. Başka bir deyişle, TTK ve TBK'da yer alan hükümlerin uygulanması ile CEO'nun görevini sona erdiren hükümlere ek olarak, özel kanunlarda da belirtilen seçilme koşullarını yitiren CEO'nun görevi kendiliğinden son bulacaktır. Dolayısıyla genel itibariyle, CEO'nun

---

1294 **Pulaşlı,** Genel Esaslar, s. 420 vd., Nr. 128.
Murahhas üyenin, yönetim kurulu üyelik sıfatının genel kurulca azli halinde, murahhas sıfatının sona ereceğini kabul eden *TURAN*, aksi görüşü md. 364 hükmü amacına uygun olmadığı yönünde eleştirmektedir. Bkz. **Turan,** s. 476-478.
Ayrıca bkz. 4. Bölüm, § 17, II.

1295 **Doğan,** s. 227; **Akdağ Güney,** 2016, s. 136; **Oran,** s. 123.

1296 **Seyis,** s. 281 vd.
Aksi görüşte olan *ORAN*' a göre iç yönergenin değiştirilmesi halinde, önceki devir kararı kendiliğinden son bulacaktır. Devir kararı olan yönetim kurulu kararı, iç yönergeye dayandığından, dayanak olan iç yönergenin iptal edilmesi, görevlerin değiştirilmesi gibi mevcut görevlere uyumsuz hale gelmesi durumunda, mevcut görevlilere ilişkin atama kararı, kendiliğinden sona erecektir**.** Bkz. **Oran,** s. 125.

1297 Özel kanunlar kapsamında CEO olmanın koşulları için bkz. 3. Bölüm, § 13, IV, C.

bazı suçlardan hüküm giymesi, belli bir süreyi geçen hapis cezasına mahkûm olması, hakkında iflas veya konkordato kararı verilmesi gibi hallerde seçilme koşullarını yitirmesi söz konusu olacaktır.

V. SONA ERMENİN TESCİL VE İLANI

Yukarıda açıklanan sebeplerin gerçekleşmesiyle, görev derhal kendiliğinden son bulacaktır. Yönetim yetkileri sona eren CEO'nun, sona ermeye ilişkin durumunun tescil ve ilanı gerekmez. Zira görevlendirme tamamen şirketin iç organizasyonu ile alakalıdır[1298]. Bununla birlikte temsil yetkilerinin sona erdiğine ilişkin karar, tescil ve ilan edilmelidir[1299]. CEO'nun yönetim kurulu üyesi olması şartına bağlı görevlendirmelerde ise yönetim kurulu üyeliğinin sona erdiğinin tescil ve ilanı zorunludur. Bu bakımdan yönetim kurulu üyeliği veya temsil yetkisi herhangi bir şekilde sona erdiğinde, iç ilişkiye dair bu olgunun ticaret sicilde tescil edilmesi gerekir. Tescil, bildirici niteliktedir[1300]. TTK md. 36/4 hükmü uyarınca zorunlu bu ilan yapılmadığında, bu husus, sona ermeyi bildikleri veya bilmeleri gerektiği ispat edilebildiği takdirde üçüncü kişilere karşı ileri sürülebilecektir.

§ 18. ABD HUKUKUNA GÖRE CEO ATANMASININ SONUÇLARI

I. ATAMA NETİCESİNDE CEO VE YÖNETİM KURULU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kurumsal yönetim; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yönetim yetkilerini kullanan yöneticiler arasında karar haklarını ve sorumluluklarını dağıtma biçimiyle tanımlanır. Pay sahipleri, karar alma hiyerarşisinin en altında yer alır ve belirli yasal istisnalar dışında çok az yönetim hakkına sahiptir. Hiyerarşik bir karar alma yapısı olarak organize edildiğinde, bir şirketin işlerini ve faaliyetlerini yönetme konusunda birincil yetki yönetim kurulundadır Yönetici olan, CEO'nun da yer aldığı C-seviyedeki *executive officer*'lar ise kurumsal işletmeyi yönetmede her zaman bugün olduğu gibi baskın bir rol oynamamışlardır[1301].

1298 Yönetim yetkileri devrilen kişinin sona ermesi bakımından bkz. **Seyis,** s. 282.

1299 Temsil yetkileri devrilen kişinin sona ermesi bakımından bkz. **Cenkci,** s. 87; **Seyis,** s. 366 vd.

1300 **Kırca (Şehirali Çelik/ Manavgat),** s. 472 vd.; **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 1383 vd.; **Kuru,** s. 435; **Arkan,** s. 276 vd.

1301 **Shaner,** 2014, s. 285.

Bir şirketin günlük operasyonlarını yönetmenin bir yönetim kurulu için zor bir görev olabileceğini kabul ederek, şirketler hukuku, yönetim kurulunun yetkilerini CEO'ya devretmesine izin verir ve uygulamada çoğu zaman durum böyledir[1302]. Bu gerçeğin bilincinde olarak MCBA, yönetim kuruluna, CEO'ya, CFO'ya ve şirketin diğer *officer*'larına belirli yetki ve sorumluluklar vermektedir. Bu şekilde şirketin yönetim işlevleri, genellikle üst düzey yöneticilere devredilmektedir. Buna karşılık, üst düzey yönetimin üyeleri daha sonra şirketin günlük operasyonlarına ilişkin sorumlulukları diğer *officer*'lara, çalışanlara ve şirket temsilcilerine devreder. Büyük bir şirketin (özellikle halka açık şirketin) etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için, yönetim hiyerarşisinin daha alt kademelerine devredilmesi genellikle gereklidir. MCBA, kurumsal varlığın gerçeklik yönetimini ve hem *officer*'lar hem de yönetim kurulu üyeleri tarafından yetki devrinin ve sonrasındaki güvenin, sıklıkla gerçekleşen bir uygulama olduğunu ve modern şirketin işleyişi için pratik bir gereklilik olduğunu kabul eder[1303].

Diğer yandan şirketler hukuku, yönetim kurulunun "şirket stratejilerini inceleyen ve onaylayan bir 'üst yönetim' organı" olarak işlev göreceğini öngörmektedir. Birçok modern şirketin karmaşıklığı göz önüne alındığında, yönetim kurulunun fiilî operasyonel kontrolü, çoğu zaman mümkün değildir. Şirketin kurumsal düzeyini oluşturan yönetim kurulunun, işletme kararları ile politikalarına ve strateji formülasyonuna katılmaktan kaçınması ve kurumsal çevre ile ilişkilere odaklanması beklenmektedir[1304]. Böylelikle yönetim kurulu, şirket yönetiminde, aktif olarak başka bir işlevle yer almaya devam etmektedir.

Tipik bir şirkette, şirketin işlerini yürütmekle görevlendirilen ve sorumlu olanlar CEO'lar ve diğer *executive officer*'lardır. Fakat yetkileri sınırsız değildir. Yöneticiler, yalnızca şirketin yönetim belgelerinin veya yönetim kurulu kararlarının sağladığı yönetim yetkisine sahiptir. Yönetim kurulu ise her zaman kurumsal işletmeyi yönetme gücünü ve yetkisini elinde tutar ve *officer*'lar, kurulun nihai kontrol ve gözetimine tabidir[1305]. Zira yönetim kurulunun gözetim ve yönetim işlevi arasında doğal bir tutarsızlık söz konusudur. Bir yönetim kurulu kurumsal karar alma sürecine

1302 **Shaner,** 2014, s. 285.
1303 **Balotti / Shaner,** s. 169-170.
1304 **Harrison/ Torres/ Kukalis,** s. 214.
1305 **Shaner,** 2014, s. 285-286.

aktif olarak katıldığında, "bu kararları bağımsız olarak gözetim kapasitesinden fedakârlık" etmektedir[1306]. Kurumsal yönetim mevzuatı hareketi, bu hareketin bağımsız yönetim kurulu üyelerine vurgu yapmasıyla bağlantılı olarak yönetim kurullarına ilişkin bir işlev değişikliği öngörmektedir. Ancak bu değişim; yönetim kurulunun denetleme kurulu olması değildir. Yönetme fonksiyonundan çıkıp danışma fonksiyonuna geçen kurulların, "denetleme kuruluna yaklaştığı" bir değişiklik söz konusudur. Nitekim, Birleşik Krallık'taki halka açık şirketlere yönelik model maddelerde tanımlandığı gibi, "şirketin yönetim kurulu tarafından yönetilmesi" reçetesi, uzun süredir gerçekliğini yitirmiştir[1307].

Yönetim kurulu, şirketin yönetimini denetlemekle görevliyken; CEO ise şirketin günlük operasyonlarını yürütmek ve yönetim kuruluna raporlama yapmakla görevli hale gelmiştir[1308]. O*fficer*'lar, şirketlerinin günlük operasyonlarını ele alırken bu geniş kurumsal stratejileri uygularlar[1309]. CEO'nun tipik işlevleri arasında olağan ticari işlemlere girmek, iş stratejileri geliştirmek, iş hedefleri belirlemek, riskleri yönetmek ve genel olarak operasyonel faaliyetleri planlamak, yönetmek veya koordine etmek için astlarla çalışmak yer alır. CEO'nun bu yönetim işlevleri, bu suretle yönetim kurulunun denetim işlevlerinden ayrışır[1310].

Yönetim kurulunun gözetim rolü dışında, yönetim kuruluna uygulanan kurumsallaşma perspektifi, yönetim kurulunun kurumsal normlarla tanımlanan doğasının törensel olduğunu öne sürmektedir. Yönetim kurulu, dış dünyaya bir imaj yansıtır ve yalnızca firmanın kriz dönemlerinde operasyonel konulara aktif olarak dahil olur ve o zaman bile genellikle yalnızca CEO'yu değiştirip değiştirmemeyi değerlendirir. Yönetim kurulu, aynı zamanda şirketin çevresini yönetmesine ve ona uyum sağlamasına ve hayatta kalmasını teşvik etmesine yardımcı olacak ortak bir araç olarak da görülmüştür. Bu, yönetim kurulunu anlama konusunda farklı bir

---

1306 **Shu-Acquaye,** s. 733.

1307 Kurumsal stratejiyi belirlemek için pay sahiplerinden ziyade, uzmanlığından ötürü yönetim kurulu uygun organ olarak görülür. Bunu savunanlar, aynı zamanda yönetim kurulunun en iyi ihtimalle bir izleme fonksiyonunu yerine getirmesi için yönetim kurulunun icrai yetkilerini devretmesini desteklemektedir. Bkz. **Davies / Hopt,** s. 317.

1308 **Balotti / Shaner,** s. 171.

1309 **Shaner,** 2014, s. 286 vd.

1310 **Johnson / Ricca,** s. 78 vd.

yaklaşımdır; fakat bir yandan da yönetim kurulu başkanının temel yöneliminin dış ilişkilere yönelik olduğunu, CEO'nun da iç işlerden sorumlu olduğunu ima eder[1311].

Görüldüğü üzere yıllar geçtikçe, yönetim kurulunun rolü değişmiş, CEO ve diğer yöneticilere giderek daha fazla sorumluluk devretmiş ve daha denetleyici bir organa doğru ilerlemiştir. Bunun sonucunda yönetim kurulu, zamanının ve enerjisinin çoğunu, aktif yönetime karşı uyum ve gözetim görevlerine harcamaktadır. Gerçekten de günümüz yönetim kurulunun öncelikle bir denetleyici olduğu ve yöneticilerin şirketi idare etmelerini izlediği yaygın bir görüştür. CEO ve diğer yöneticilerin yönetim rolü genişledikçe, yönetim kurulu ile yöneticiler arasındaki dinamik de değişmiştir[1312].

II. SORUMLULUK HUKUKU BAKIMINDAN

Şirkete bir CEO'nun ataması, yönetim kurulunun şirketin iş ve ilişkilerini denetleme sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Bununla birlikte yönetim kurulu, iyi niyetle ve makul bir şekilde güvendikleri sürece *officer*'ların, çalışanlarının veya temsilcilerinin eylemlerinden veya ihmallerinden kişisel olarak sorumlu değildir[1313].

Yönetim kurulu, karar alma ve gözetim işlevleriyle ilgili olarak benzer durumdaki bir kişinin benzer koşullar altında makul olarak uygun göreceği şekilde görevlerini yerine getirirler. Yönetim kurulu üyelerinden beklenen bu özen standardı gerek bireysel gerekse de kolektif olarak kurulun alacağı karar ve eylemlerinde beklenmektedir. Özenin standardı, benzer bir pozisyonda olan ve benzer koşullar altında hareket eden bir kişinin makul olarak neyin uygun olduğuna inanacağıdır. Bu bakımdan, yönetim kurulunun görevi devrederken, sorumluluğu da belirli şartlar

1311 **Harrison / Torres / Kukalis,** s. 214-215.
1312 **Shaner,** 2014, s. 287.
1313 MBCA, Sec. 8.01'in resmi yorumu.

altında devredebilmesi için öncelikle "bilgi sahibi olarak"[1314] ve gözetim fonksiyonunu yerine getirmek için "dikkat göstererek"[1315] karar almalıdır[1316].

Yönetim kurulunun önemli bir işlevinin CEO'ya tavsiye ve danışmanlık sağlamak olduğu yaygın olarak ifade edilir. Ancak ticari işlerin çeşidinin artması ile nitelikleri zorlaştıkça ve birden fazla uzmanlık gerektiren konuları çoğaldıkça, yönetim kurulunun bu fonksiyonunun dahi pek gerekli olmadığı görüşleri ortaya çıkmıştır. Zira eğer CEO dışarıdan tavsiye almak isterse, bunu yönetim kurulundan ziyade şirketin avukatlarından, muhasebecilerinden veya bankacılarından alabilir ve sıklıkla alacaktır. Aslına bakılırsa, belirli bir yönetim kurulu üyesinin ilgili alanda profesyonel olması, onun tavsiyesinin alınması, çoğu zaman onun bir yönetim kurulu üyesi olmasından ziyade o konuda uzman olması ile açıklanmaktadır[1317].

Yönetim kurulu görevlerini ifa ederken, yönetim kurulunun, yürürlükteki kanunlar uyarınca devredilebilen yetki ve görevlerini, resmi veya gayri resmi olarak davranış yoluyla devretmiş olduğu kişilere – ve CEO'ya- karşı güveni yersiz kılacak

---

1314 Karar verme işlevi ile ilgili olarak "bilgi sahibi olmak" ifadesi, bilinçli bir karara varmak için arka plandaki somut gerçekler ve koşullar hakkında yeterli aşinalık kazanma sürecini ifade eder. Koşullar, makul bir yöneticinin halihazırda yeterince bilgi sahibi olduğu sonucuna varmasına izin vermediği sürece, özen standardı, her yönetim kurulu üyesinin mevcut konuyla ilgili harekete geçmeden önce arka plandaki gerçekler ve koşullar hakkında bilgi sahibi olmak için gerekli adımları atmasını gerektirir. Süreç genellikle toplantıdan önce veya toplantıda sağlanan yazılı materyallerin incelenmesini ve oylamaya kadar olan müzakerelere dikkat edilmesini veya bunlara katılmayı içerir. Bölüm 8.30(e) kapsamında bir yöneticinin açıkça güvenme hakkına sahip olduğu bilgi ve verilerin dikkate alınmasına ek olarak, "bilgilenme" aynı zamanda başka kişiler tarafından üretilen bilgi ve verilerin değerlendirilmesini de içerebilir. Üçüncü taraflarca hazırlanan sektör çalışmalarının veya araştırma makalelerinin incelenmesi, bilgi edinmek için gösterilen özene örnek gösterilebilir. "Bilgi edinmenin" tek bir yolu yoktur. Hem yöntem hem de önlem- "nasıl" ve "ne kadar"- yönetim kurulu ve üyelerinin makul muhakeme konularıdır. Bkz. MBCA Sec. 8.30 (b)' nin resmi yorumu.

1315 Gözetim fonksiyonu bağlamında "dikkat göstermek" ifadesi, sistemsel yetersizlikleri veya uyumsuzluklarının bağımsız olarak araştırılmasını değil; şirketin bilgi ve raporlama sistemleri gibi konuların genel olarak ele alınmasını ifade eder. Her ne kadar yönetim kurulu, tipik olarak mevcut faaliyetlerin yanı sıra gelecekteki planlara ve eğilimlere dikkat etse de onlardan şirketin karşılaşabileceği herhangi bir özel sorunu önceden tahmin etmeleri beklenmemelidir. Şirketin belirli bir sorunu ele alması gerektiği ve yönetim kuruluna açıkça bildirilen durumlar hariçtir. Gözetim fonksiyonuyla ilişkili özen standardı, yönetimden ve danışmanlardan, yasal uyumluluk, risk değerlendirmesi veya iç kontrollerle ilgili olanlar gibi uygun sistemlerin kurulduğuna dair güvence almayı içerir. Bu tür güvenceler, aynı zamanda, dikkat gerektiren hususlara ilişkin uyarılarda bulunularak mevcut sistemlerin sürekli olarak izlenmesinin oluşturulmasını da kapsamalıdır. Bkz. MBCA Sec. 8.30 (b)'nin resmi yorumu.

1316 MBCA, Sec. 8.30(b)'nin resmi yorumu.

1317 **Eisenberg,** 1975, s. 392.

bilgiye sahip olmadığı sürece, onların performansına güvenme hakkına sahiptir[1318] {Sec. 8.30 (d)}.

Yönetim kurulunun gözetim sorumluluğunun kapsamı, şirketin niteliğine ve faaliyet alanına bağlı olarak değişecektir. Ancak en azından halka açık şirketler için, yönetim kurulunun sorumlulukları genel olarak;

- İş performansı, plan ve stratejilerinin;
- Şirketin maruz kaldığı veya kalabileceği önemli risklere ilişkin yönetimin değerlendirmesinin;
- *"Officer"*ların performansı ve ücretlerinin;
- Şirketin yasalara ve etik davranışlara uyumunu teşvik edecek politikalar ve uygulamalarının;
- Yönetimin şirketin mali tablolarını hazırlamasının;
- Yönetimin şirketin iç kontrollerinin etkinliğine ilişkin tasarımı ve değerlendirmesinin;
- CEO ve diğer *officer*'ların halefiyetine ilişkin planlarının;
- Yönetim kurulunun ve yönetim kurulu komitelerinin bileşiminin ve
- Şirketin, yönetim kuruluna zamanında uygun bilgiyi sağlayacak bilgi ve raporlama sistemlerine sahip olup olmadığının

gözetimini içerir[1319].

Özetle yetki verme ve denetleme konusundaki özen, konunun önemi ışığında, yetkilerin devredildiği CEO'nun yeteneklerinin ve çalışkanlığının değerlendirilmesini içerir. Olağan durumda, CEO'nun faaliyetlerine ilişkin raporların alınmasıyla yerine getirilir. Bu faktörlerin sıralanması, yönetim kurulunun sadece yetkiyi başkalarına

---

1318 MBCA, Sec. 8.30(f) uyarınca, CEO'nun "güvenilir" olup olmadığını belirlerken, yönetim kurulu genellikle ilk olarak CEO'nun aşinalığının ölçülmesinde CEO'nun konuya ilişkin bilgisini, geçmiş deneyimini ve şirket içindeki sorumluluk kapsamını dikkate alır. İkinci olarak, CEO'nun dürüstlük, özen ve üstlendiği sorumlulukları yerine getirme becerisi konusundaki sicili ve itibarını göz önüne almalıdır. CEO'nun "yeterli" olup olmadığını belirlerken, yönetim kurulu, normalde aynı hususları dikkate alır ve uzmanlığın konuyla ilgili olması gerekiyorsa CEO'nun teknik becerilerini de dikkate alır. Bkz. MBCA, Sec. 8.30(f)'in resmi yorumu.

1319 MBCA Sec. 8.01'in resmi yorumu.

devrederek sorumluluklarından feragat edemeyeceklerini ve hesap verebilirlikten kaçınamayacaklarını vurgulamayı amaçlamaktadır[1320].

III. KURUMSAL YÖNETİM BAKIMINDAN

A. ABD'de Kurumsal Yönetime Genel Bakış

ABD'nin kurumsal yönetim ilkeleri tarihçesinin, Kıta Avrupası'ndan öncesine dayandığı söylenebilir[1321]. Nitekim en gelişmiş sermaye piyasalarına sahip ABD, kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler yapılması ve uygulanmasında her zaman öncü ülke olarak kabul görmüştür.

Kurumsal yönetim, *"şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem"* olarak tanımlanmaktadır[1322]. Yeni ve genişletilmiş bir tanım ışında ise kurumsal yönetim, *"ABD'de hukuk, kurumlar ve kültürden oluşan ve kurumsal karar almayı pay sahiplerine yönlendiren karmaşık bir yönetim sistemi"* dir[1323].

Halka açık şirketlerin ekonomik hayattaki ve toplumdaki önemi nedeniyle[1324], kurumsal yönetimin odak noktasında önemli sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar, genel olarak, şirket içinde yetkinin nasıl dağıtılması gerektiği ve yatırımcılar ile diğer

---

1320 MBCA, Sec. 8.30 (d)'nin resmi yorumu.
Pay sahipleri, yönetim kurulunu yönlendirme ve onları gözetme sorumluluğundan ayrıldığında, yönetim kurulunun gözetim işlevlerine aktif olarak katılan yönetim dışı bağımsız yöneticilerin bulunmasının, sorumluluğa ilişkin bir yargılama sırasında yönetim kurulu tarafından alınan önlemlerin mahkemeler tarafından dikkate alınma olasılığını arttırdığı kabul edilir. Bkz. MBCA Sec. 8.01'in resmi yorumu.

1321 Ayrıntılı bilgi için bkz. **Jackson, Gregory:** Understanding Corporate Governance in the United States: An Historical And Theoretical Reassessment, Arbeitspapier 2010, No. 223, Hans- Böckler-Stiftung, Düsseldorf, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.econstor.eu/bitstream/10419/116681/1/hbs_arbp_223.pdf, (Erişim Tarihi: 19.12.2023), s. 11-22; **Altıntaş,** s. 154 vd.
ABD'de 1930'lardan itibaren kurumsal yönetimle ilgili çeşitli düzenlemeler yapılmış olup; 1933 Menkul Kıymetler Kanunu ile 1934 Menkul Kıymetler Borsası Kanunu, kurumsal yönetimle ilgili ilk düzenlemeler olarak kabul edilmiştir.

1322 **Pinto,** s. 257.

1323 **Lund, Dorothy S. / Pollman, Elizabeth:** The Corporate Governance Machine, Columbia Law Review 2021, Vol. 121, No. 8, December, s. 2563-2634, s. 2565.

1324 Sadece 2008'in sonunda, NYSE ve NASDAQ'da listelenen ve toplam iç piyasa kapitalizasyonu 11 trilyon doların üzerinde olan 6.000'den fazla şirket vardı. Şirketler 2001 yılında ABD'nin gayri safi yurt içi hasılasının (GSYH) %60'ını oluşturuyordu. Bu şirketler, yalnızca ABD ekonomisi üzerinde önemli etkisi olan büyük işverenler ve vergi mükellefleri değil; aynı zamanda ABD vatandaşlarının tasarruflarının da önemli bir deposu olarak kabul edilmektedir. Bkz. **Pinto,** s. 258.

paydaşların korunmasında ve yönetenlerin etkin bir şekilde faaliyet göstermesine izin verilmesinde kanunun ve kanunlaşmamış mekanizmaların rolüdür[1325].

Halka açık şirket, ekonomik açıdan, sermayenin çok sayıda pay sahibinden elde edildiği ve bu sermayenin işletmeler tarafından kullanıldığı bir araç olarak görülebilir. Bu perspektife göre, kurumsal yönetim, sermaye tedarikçilerine (alacaklılar ve pay sahipleri) ve şirketi yöneten veya kontrol edenlere odaklanır[1326].

Klasik bir örgüde, şirketin varlığı, genellikle sınırlı sayıda insanın özel sermayesiyle desteklenen bir girişimci çaba ile başlar. Şirket gelişip olgunlaştıkça, bu sınırlı sermaye tabandan büyür veya sahipleri yatırımlarını daha likit hale getirmek ister. Şirket, daha sonra halka açık finans piyasalarına yönelir. Halka açık şirketlerin çoğunda, geniş bir alana dağılmış pay sahipleri vardır ve bunun sonucunda da işi denetleyecek sermayenin çoğunluğunu elinde tutan bir pay sahibi bulunmaz. Halka açık birçok şirketin, tek bir pay sahibi yerine çok sayıda pay sahibinin olmasıyla mülkiyet dağılımı söz konusu olup; bu da "mülkiyetin kontrolden (yönetimden) ayrılması" anlamına gelmektedir[1327]. Zira sahiplik, genellikle kontrol anlamına gelir. Ancak paylarda mülkiyet yoğunlaşması olmadan mülkiyet sahipleri, yani pay sahipleri, yönetimi çok az gözetim altında tutulabilmektedir. Mülkiyet kontrolden ayrılırken bir yandan, yönetim giderek daha profesyonel hale gelmektedir.

ABD'deki büyük işletmelerin evrimini yasal ve ekonomik bir bakış açısıyla ele alan 1932 tarihli eserde geçen "sahipliğin kontrolden ayrılması" kavramı, literatürde yazarların adı anılarak, "*BERLE / MEANS* şirketi" olarak da anılmaktadır. Yazarlara göre, dağınık yapıda pay sahiplerinin rasyonel olarak ilgisiz olmaları beklenebileceğinden, yönetim kurulunun eylemlerinde göreceli olarak kısıtlanmaları beklenemez; *BERLE / MEANS,* bunu şirketin "yönetim kontrolü" olarak adlandırır. Yazarlar, halka açık şirketlerin önemli bir kısmının, sahipleri tarafından yönetilmek yerine, ücreti ödenen yönetim kurulunca yönetildiğini ifade eder. Ayrıca eserde, pay

---

1325 **Pinto,** s. 257.

1326 Öte yandan çalışanlar gibi çıkar sahiplerinin var olmasıyla şirkete sermaye sağlamayan paydaşlar nedeniyle şirketin faaliyet gösterdiği toplum, geniş tabanlı olabilmektedir. Bu şirketlerin ekonomik önemi göz önüne alındığında, büyük şirketlerin yönetiminde daha geniş bir bakış açısının öneminin kurumsal yönetime dair çalışmalarda uzun zamandır savunulmakta olduğu ifade edilmektedir. Bkz. **Pinto,** s. 258.

1327 **Berle / Means,** s. 119.

sahiplerinin dağınıklığı sebebiyle yönetim kurullarınca idare edilen şirketlerin varlığına dair bir sınıflandırma yapılmıştır[1328].

Bunun tersine, yoğunlaşmış bir yapıda, büyük pay sahiplerinin kendileri daha etkili kararlar verirler. Örneğin yönetimin profesyonel olabilmesi adına kararları yönetim kuruluna bıraksalar bile kararlarda hesap verebilirlik talep edebilirler. Bu durumda asıl soru, büyük pay sahiplerinin yönetim haklarını yalnızca kendi çıkarlarını mı, yoksa bir bütün olarak pay sahiplerinin çıkarlarını mı gözetmek için kullandıklarıdır. Bir başka deyişle, dağınık ortaklıklı şirketlerde vekâlet teorisine ilişkin en büyük sorun, sınıf olarak yönetim ile pay sahipleri arasında yaşanmaktadır. Yoğunlaşmış pay sahipliği olan şirketlerin çoğunluk ve azınlık pay sahipleri arasındaki ilişkisi daha sorunludur. Ancak her iki durumda da vekâlet ilişkisinde yönetim kurulunun rolü merkezidir. Ne var ki bu rolün ne olacağı önceden tahmin edilemez[1329].

Mülkiyetin kontrolden ayrılmasının yarattığı boşluk nedeniyle, birçok büyük şirketin yönetimi, kendi kendini seçtirmeyi sürdürebilir hale getirebilir. Sahiplik ve kontrolün ayrılması, yöneticilerin işletmeyi pay sahipleri yararına olacak şekilde yürütmesi durumunda faydalıdır. Bu ihtimalde, yönetim kurulu, tecrübelerini şirketin değerini artırmak için kullanan uzmanlar olarak hizmet ederken, pay sahipleri ise çeşitlendirilmiş, büyük miktarlarda sermaye sağlayan ve işin değerindeki artışlardan kazanç elde etmeye çalışan pasif yatırımcılardır[1330]. Fakat yönetim kurulunun işi adil olmayan bir şekilde ele alması ya da kötü yönetmesi halinde, pay sahipleri zarara uğrayabilir ya da yetersiz kazanç elde edebilir. Bu itibarla, yönetim kurullarına şirketin maksimum seviyede yönetimi fonksiyonu yüklenirken, bir yandan da pasif yatırımcılar ve oy değeri olmayan tüm pay sahipleri ile pay sahibi olmayan paydaşlar adına yönetim kurulu, gözetim ve denetim faaliyetini de yürütmelidir. Ancak yönetim kurulunun kendi kendini denetlemesi mümkün olmayacağı için, yetkilerini devretmesi ve şirketin günlük yönetimine gerektiğinde müdahale edecek şekilde gözetim

1328 **Berle / Means,** s. 119-120.

1329 **Davies / Hopt,** s. 303-304.

1330 *BERLE/MEANS* tarafından 1932'de ileri sürülen ve halen taraftarları olan bu fikre göre, pay sahiplerinin çok sayıda olması halinde genel kurulda, pay sahiplerinin kişisel oyu çok azdır veya hiçbir şey ifade etmeyecektir. Pay sahipleri fiilen hiç oy vermeme ya da oyunu başkalarına verme seçeneğiyle karşı karşıya kalacaktır. O kadar ki mevcut yönetim tarafından atanan ve "kendi haleflerini neredeyse dikte edebilen" yönetim kurulları mevcut olacaktır. Bkz. **Berle / Means,** s. 87.

faaliyetini yapması gerekir. İşte ABD'deki kurumsal yönetim anlayışının büyük bir kısmı, bu ayrılığın maliyet ve faydalarını dengelemeye ve pay sahiplerini, mülkiyetin kontrolden ayrılmasından kaynaklanan kayıplardan korumak için farklı gözetim vasıtalarından yararlanmaya odaklanmaktadır[1331].

Delaware Yüksek Mahkemesi'nin eski Baş Yargıcı Veasey'in ifadesi durumu şöyle özetlemektedir. *"Gerçekten her şirket skandalından sonra tekrar tekrar not edilen şey, şirket yöneticilerinin kendi kişisel çıkarlarını şirketin ve pay sahiplerinin önüne koyması vakalarıdır. Son zamanlarda officer'ların çıkarcı bir şekilde hareket etmeleri, hem şirket dünyasının içinde hem de dışında birçok şirket yöneticisinin davranışlarına karşı yaygın bir hayal kırıklığına yol açmıştır."*[1332].

B. Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO Sıfatlarının Birleşmesi

Son birkaç on yıllık süreçte, üst düzey yöneticilerin gücü ve yetkisinin büyük ölçüde arttığı bir gerçektir. Doktrin, genel olarak *officer*'ların baskınlığına katkıda bulunan birkaç faktör olduğunu belirtmiştir. Buna göre şirket kontrolündeki değişim, şöyle tanımlamıştır: Kontrol sahibi bir pay sahibini yerinde bulamayınca, giderek artan sayıda şirkette, CEO, şirketin günlük operasyonlarını yürütürken ve yönetim kuruluna adaylarını da seçtirmiştir. Bu değişimin sonucu olarak yönetim kurulu, denetlemesi gerektiği CEO'dan bariz bir şekilde daha aşağı bir konumda kalmıştır. CEO'lar daha fazla yönetim sorumluluğu aldıkça, görevlerini yerine getirmede kendilerine daha fazla serbestlik tanınmıştır. Bu da CEO'ların eylemlerine ve kararlarına saygı kültürüne yol açmıştır. İlaveten yönetim kurulu üyeleri de görevlerini yerine getirmediğinde, önemli yönetim sorunları yaratabilir, hatta sıklıkla yaratırlar. Açıklanan sebeplerle CEO perspektifinden ele alındığında ABD'de kurumsal

---

1331 **Pinto,** s. 260.
Uygulamada şirketlerin, şirketler hukukunun öngördüğü süreç içinde yönetilmediği; kural, pay sahiplerinin yönetim kurulunu seçtiğini belirtmekte ise de uygulamada pay sahiplerinin neredeyse her zaman yönetimin önerdiği adaya oy verdiği, üstelik aday listesinin, seçilmese dahi, aday olan yönetim kurulunun denetlemesi gereken CEO'nun belirlediği aday listesi olduğu ifade edilmektedir. Bkz. **Hermalin, Benjamin E. / Weisbach, Michael S.:** Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO, The American Economic Review 1998, Vol. 88, No. 1, March, s. 96-118, s. 96. Aynı yönde bkz. **Harrison / Torres./ Kukalis,** s. 33.

1332 **Shaner,** 2014, s. 274.

yönetimin, CEO'nun nasıl dizginleneceği konusuna odaklanmaya başladığı görülür[1333].

ABD'li şirketlerde liderliğin zirvesinde iki kilit yönetim pozisyonu vardır: CEO ve yönetim kurulu başkanı[1334]. CEO ikiliği (duality), aynı kişinin bir şirkette hem CEO hem de yönetim kurulu başkanı pozisyonlarını üstlenmesi durumunda ortaya çıkar[1335]. CEO'nun gücünün kontrolü bakımından Türk uygulamasında karşılaşılan mesele ABD'de de yaygındır.

CEO'nun gücü, büyük ölçüde örgütsel hiyerarşinin lideri olarak konumundan kaynaklanırken, CEO, aynı zamanda yönetim kurulunun başkanı olduğunda bu güç, büyük ölçüde artar. CEO, yönetim kurulu başkanı olarak üstlendiği rol sayesinde, yöneticilere sağlanan bilgileri kontrol ederek ve komite başkanı adaylarını yönlendirerek yönetim kurulu gündemine hâkim olabilir ve yönetim kurulu iç süreçlerini yönetebilir[1336]. Böylelikle sıfatların birleşmesi ile CEO, bir organizasyonun tepesine sağlam bir şekilde yerleşebilir ve yönetim kurulunun etkili bir şekilde gözetim ve disipline etme becerisine meydan okuyabilir[1337]. Diğer yandan, en üst düzey iki yönetici pozisyonunun birleştirilmesi, karar verme yetkisini açıklığa kavuşturan ve paydaşlara güven verici sinyaller gönderen net bir liderlik ile şirketin tepesinde bir komuta birliği kurar[1338]. Dolayısıyla, CEO ikiliği, yönetim kurullarını komuta birliği ve yönetimden kaçınma gibi çelişkili hedefler arasında seçim yapmaya zorlayan iki ucu keskin bir kılıç olarak adlandırılmaktadır. Bu iki bakış açısının ve bunları destekleyen temel teorilerin varlığı, uygulamadaki örneklerle çeşitlenince CEO ikiliği, ABD işletme ve iktisat akademisyenlerince deneysel örneklerle çeşitlenen birçok çalışmaya konu olmaktadır.

Aşağıda konuya ilişkin başlıca teoriler ele alınacaktır.

1333 **Shaner,** 2014, s. 286-287.

1334 **Harrison / Torres./ Kukalis,** s. 211.

1335 **Dalton, Dan R. / Kesner, Idalene F.:** Composition and CEO Duality in Boards of Directors: An International Perspective, Journal of International Business Studies 1987, Vol. 18, No. 3, Autumn, s. 33-42, s. 37.

1336 **Valenti,** s. 404.

1337 **Finkelstein, Sydney / D'Aveni, Richard A:** CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command, The Academy of Management Journal 1994, Vol. 37, No. 5, October, s. 1079-1108, s. 1079.

1338 Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein / D'Aveni** s. 1079'de zikredilen yazarlar.

1. Vekâlet Teorisi

Yönetim kurulu, CEO'nun görevlerini pay sahiplerinin çıkarlarına en iyi şekilde hizmet ederek yerine getirmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu nedenle yönetim kurulu, CEO ve pay sahiplerinin çıkarlarını uyumlu hale getirmeye yardımcı olan birincil izleme aracı olarak görülebilir[1339]. Buna göre yönetim kurulu, CEO'nun "yetersiz yönetimine karşı pay sahiplerinin ilk savunma hattı" dır. Yönetim kurulu, tetikte olarak şirket üzerinde önemli etkiler yaratabilir[1340]. Fakat yönetim kurulu, her zaman örgütsel kaynakların etkin koruyucusu olmamaktadır.

Yönetim kurulunun etkin bir denetim-gözetim faaliyeti yürütebilmesi için kurumsal yönetim reformcuları açısından tartışmalı iki konu vardır: yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığı ve CEO-başkan olarak ifade ettiğimiz şirketin liderlik yapısının nasıl olduğu. O nedenle, yönetim kurulunun yapısına ilişkin reformlarda, en sık dile getirilen, üye sayısındaki bağımsızlığı artırmaya ve yönetim kurulu başkanlığı ve CEO pozisyonlarında iki kişinin görev yapmasını sağlamaya yönelik önerilerdir[1341].

"Dikkatli bir yönetim kurulu", genellikle bağımsız, büyük bir kısmı *outside director'*lardan oluşma eğilimindedir[1342]. *Outside director*'lar, şirketle bağlantılı olan üyelere göre daha ihtiyatlıdırlar. Çünkü, izlemenin merkezi bir bileşeni olan mali performansa odaklanırlar. Zayıf performansın ardından CEO'ları işten çıkarma olasılıkları, *inside director*'lara göre daha fazladır[1343]. Yönetim kurulu için kişisel

---

1339 Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein /D'Aveni,** s. 1079'de zikredilen yazarlar; **Buchholtz, Ann K. / Amason, Allen C. / Rutherford, Matthew A.:** The Impact of Board Monitoring and Involvement on Top Management Team Affective Conflict", Journal of Managerial Issues 2005, Vol. 17, No. 4, Winter, s. 405-422, s. 407; **Mallette/Fowler,** s. 1014-1015; **Krause, Ryan / Semadeni, Matthew:** Apprentice, Departure, and Demotion: An Examination Of The Three Types Of CEO-Board Chair Separation, The Academy of Management Journal 2013, Vol. 56, No. 3, June, s. 805-826, s. 806-807.

1340 Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein / D'Aveni,** s. 1081.

1341 **Mallette / Fowler,** s. 1012.

1342 Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein / D'Aveni,** s. 1081'de zikredilen yazarlar. Buna ek olarak, büyük pay sahiplerinden oluşan yönetim kurulu, kişisel servetlerini korumak için CEO davranışlarını denetleme konusunda daha etkilidir. Bkz. **Hermalin / Weisbach,** s. 96. Büyük pay sahipliği yapısı söz konusu olduğunda, yönetim kurulu, şirketin değerini artırmak ve pay sahiplerinin çıkarlarına en uygun şekilde hareket etmek için güçlü bir teşvike sahip olurlar. Öte yandan, yönetim kurulunun çok az paya sahip olması durumunda, pay sahiplerinin zenginliğini artırmaya daha az ilgi gösterirler ve dolayısıyla yönetim kurulunun daha fazla kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde hareket etmeleri beklenebilir. Bkz. **Mallette / Fowler,** s. 1018.

1343 Bağımsızlık önemlidir; çünkü bir yöneticinin CEO'yu denetleme isteği bağımsızlığıyla birlikte artar. Yönetim kurulu daha bağımsız olduğunda CEO değişimi performansa daha duyarlı olur. Bkz. **Hermalin / Weisbach,** s. 97. Bağımsız olmayan yönetim kurulu üyelerini, yönetsel

itibarlarını korumak, onlara denetim ve gözetim konusunda bir teşvik sağlar. Bu nedenle, vekâlet teorisi, dikkatli yönetim kurullarının CEO'ları denetleme konusunda önemli bir motivasyon ve teşvike sahip olduğunu öne sürmektedir. Dikkatli kurullar, sıfatların ayrılmasını tercih etme eğilimindedir; çünkü birleşim, CEO'lara bölünmemiş resmi yetki sağlayarak CEO'nun sağlamlaşmasını teşvik eder ve dolayısıyla pay sahiplerinin servetini azaltan fırsatçı ve verimsiz davranışlara yol açabilir[1344].

Dikkatli olmayan yönetim kurulları, CEO davranışını ve performansını etkisiz şekilde izler. Zira dikkatli kurullarla aynı teşviklere veya güce sahip değillerdir. Dikkatsiz yönetim kurullarının CEO'ları izleme ve disipline etme gücü yoktur. Bu ihtimalde, genellikle *inside director*'ların yaşları yüksektir ve bunlar, kariyerleri için bir CEO'ya borçlu olabilirler[1345]. Ayrıca bu kurulların şirkette nispeten az paya sahip olmaları nedeniyle CEO'ları denetleme ve disipline etme konusunda çok az güçleri bulunur[1346].

CEO ve yönetim kurulu başkanı rollerinin tek kişide birleşmesi, yönetim kurulu başkanının kurulda etkili karar alamamasına ve CEO'yu (kendisini) kontrol edememesine neden olur. Bu da CEO'nun "artık hak sahiplerinin çıkarlarından sapan eylemlerde bulunma" olasılığını artırır[1347]. Yönetim kurulunun temel işlevi, pay sahipleri için kurumsal yönetim yapısının korunmasını sağlamaktır. Bu açıdan

---

çıkarların peşinde olan CEO'nun siyasi müttefikleri olarak gören görüş için bkz. **Shen, Wei:** The Dynamics of the CEO-Board Relationship: An Evolutionary Perspective, The Academy of Management Review 2003, July, Vol. 28, No. 3, s. 466-476, s. 472.
CEO değişiminde performansa duyarlılık, *outside director* oranı daha yüksek olan şirketler için daha fazladır. Bunun nedeni, bu şirketlerin yönetim kurullarının, *inside director*'ların hâkim olduğu kurullara göre yönetimden daha bağımsız olmasıdır. **Hermalin / Weisbach,** s. 97.

1344 Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein / D'Aveni,** s. 1081- 1082'de zikredilen yazarlar; **Shen,** s. 472.

1345 Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein / D'Aveni,** s. 1083'de zikredilen yazarlar.

1346 Teorinin savunucuları, pay sahibi olmayan tipik yönetim kurulunun, kararları onaylayarak ve yalnızca üstünkörü izleme girişimleri yaparak CEO girişimlerini destekleme eğiliminde olduğu sonucunun baskın olduğunu savunmaktadır. Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein / D'Aveni,** s. 1083'de zikredilen yazarlar.

1347 **Fama / Jensen,** s. 304.
"Yönetsel hakimiyet (hegemonya) teorisine" *(Managerial Hegemony Therory)* göre de bir yönetim kurulunun yönetimsel hakimiyet sahibi olması, onu etkisiz bir kurumsal yönetim mekanizması haline getirir. Yönetsel hakimiyetin belki de en kritik belirleyicisi, yönetim kurulu liderliğinin yapısal bileşenidir. Tek bir kişi hem bir firmanın CEO'suna hem de yönetim kurulu başkanına hizmet ettiğinde, yönetsel hakimiyet büyük ölçüde artar; çünkü bu kişi pay sahiplerinden ziyade yönetimle daha uyumludur ve muhtemelen kişisel refahını artırmak ve işini korumak için harekete geçecektir. Yönetim kurulu, bu kişiye bağımlı kişiler tarafından domine edildiğinden, yönetim kurulu kendi takdir yetkilerini kullanabilecek konumda olamayacaklardır. Bkz. **Mallette / Fowler,** s. 1016.

yönetim kurulunun yönetime katılımı, bu temel yönetim kurulu işlevini yerine getiremeyecek kadar kapsamlı olmamalıdır[1348]. Dolayısıyla, ihtiyatlı yönetim kurullarının, "karar vericilik ve karar kontrolü ayrımının"[1349] yokluğuna işaret ettiği ölçüde, CEO ve yönetim kurulu başkanı sıfatlarının birleşimini desteklemesi pek olası değildir[1350]. Aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olan bir CEO hem kurul toplantılarının gündemine hem de toplantıdaki görüşmelere hâkim olur. Ne var ki sıfatların birleşmesi, çoğu zaman yönetim kurulu üyelerinin atanması sürecini kontrol etmesi ve CEO'ya sadık bireylerin değerlendirilmesini kolaylaştırması nedeniyle sağlamlaşmaya yol açar[1351]. Bu nedenle, CEO'dan bağımsız bir başkanın yönlendirmesi olmaksızın yönetim kurulunun denetleme gibi önemli bir görevini yerine getirmesi çok daha zordur. Aslında sıfatların birleşimi, şirketin genel stratejik yönetiminden sorumlu olan CEO'nun aynı zamanda bu stratejinin etkinliğini değerlendirebilecek konumda olduğu bir çıkar çatışmasını temsil eder[1352]. Bu argümanlar, CEO'nun güçlenmesi potansiyelini artırdığı için dikkatli yönetim kurullarının birleşimi savunmayacağını gösterir.

Klasik vekâlet teorisi, vekillerin, müvekkillerinin çıkarları pahasına olmak üzere, çoğu zaman kendi çıkarları doğrultusunda hareket edeceklerini varsayar. Kurumsal yapıdaki yönetimsel karar alma vekâlet modeli, fırsatçı yöneticiler hakkında aynı endişeleri gündeme getirir. BERLE/MEANS'in tanımladıkları gibi, sahipliğin

---

1348 Yönetim kurullarının ortaya çıkabilecek olası sorunlara karşı dikkatli olmaları ve pay sahiplerinin çıkarlarını korumak için gerekli aksiyonları almaları beklenmektedir. Aksiyonlar, sadece tavsiye ve danışmanlık sağlama gibi izleme rolünü yerine getirmeyi değil; aynı zamanda stratejik karar alma sürecine doğrudan katılarak dahil olmayı da içerebilir. Bkz. **Buchholtz / Amason/ Rutherford,** s. 407.

1349 **Fama / Jensen,** s. 314. Bu görüşe göre, bir şirketin karar süreci, karar yönetimi (başlatma ve uygulama) ve karar kontrolünden (onaylama ve izleme) oluşur. Bkz. **Fama/Jensen,** s. 321-322. Etkin bir karar kontrolü sistemi, kararların kontrolünün (onaylanmasının izlenmesi), kararların yönetiminden (başlatma ve uygulama) bir dereceye kadar ayrı olduğu anlamına gelir. Bkz. **Fama / Jensen,** s. 304.

1350 Yönetim kurulu başkanı rolünü tamamen kontrol odaklı bir pozisyon olarak kavramsallaştıran doktrin, CEO'yu denetleyen tek bir bağımsız yöneticinin bulunmaması nedeniyle birleşik liderlik yapısını "CEO'nun kendi ödevini derecelendirmesine" benzetmişlerdir. Bkz. **Krause, Ryan:** Being The Ceo's Boss: An Examination Of Board Chair Orıentations", Strategic Management Journal 2017, Vol. 38, No. 3, March, s. 697-713, s. 699.

1351 **Mallette / Fowler,** s. 1028.

1352 Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein /D'Aveni,** s. 1082.
Yönetim kurulunun ana görevlerinden birinin yönetimin performansını izlemek olduğu göz önüne alındığında, bir Başkan-CEO'nun bu tür bir öz değerlendirme için gerekli karar bağımsızlığını kullanıp kullanamayacağı konusunda soru işaretleri vardır. Bkz. **Rechner, Paula L./Dalton, Dan R.:** The Impact of CEO as Board Chairperson on Corporate Performance: Evidence vs. Rhetoric, The Academy of Management Executive (1987-1989) 1989, Vol. 3, No. 2, May, s. 141-143, s. 141. Aynı yönde, **Dalton / Kesner,** s. 35.

kontrolden ayrılması, sahibin ve nihai yöneticinin çıkarlarının farklılaşabileceği ve sıklıkla farklılaştığı bir durum yaratır. Nitekim eski SEC Komiseri Troy Paredes, *"Yöneticilerin pay sahipliği değerini en üst düzeye çıkarmak için motive olduklarını varsaymak için hiçbir neden yoktur. Aksine, ... yöneticiler kontrol edilmezlerse kendi çıkarlarını şirketin ve pay sahiplerinin çıkarlarının önüne koyacaklardır."* ifadesiyle bu anlayışı vurgulamaktadır[1353].

Bu itibarla, vekâlet teorisine göre iki sıfatın tek kişide birleşmesi, yönetim kurulunun CEO'yu izleme etkinliğinin azalmasına ve CEO'nun gereğinden çok sağlamlaşmasına neden olur. Denetim ve sağlamlaştırmaya odaklanan vekâlet teorisinin savunucuları, ikilikten kaçınmanın, potansiyel CEO sağlamlaştırmasını sınırladığını ileri sürmektedir[1354].

2. Organizasyon Teorisi

Vekâlet teorisinin aksine, organizasyon (yöneticilik) teorisine dayanan çeşitli perspektifler, dikkatli yönetim kurullarının CEO ve yönetim kurulu başkanı sıfatlarının birleşmesini desteklediği fikrini savunmaktadır[1355].

Organizasyon görüşünü savunanlara göre, etkili bir yönetim için, karar vericinin astları üzerinde komuta birliğinden gelen açık ve net bir otoriteye sahip olması gerekmektedir. Sıfatların tek kişide birleşmesi, bir şirket içinde net yetki ve sorumluluk hatları oluşturarak, üst düzey yöneticiler arasında kimin patron olduğu konusunda kafa karışıklığının önlenmesine yardımcı olup, etkili karar almayı kolaylaştırır. Hatta sıfatların ayrılması, üst düzey yöneticiler arasında rol çatışmasını teşvik eden çoklu otorite ilişkileri yaratır. Oysa yöneticiler, genellikle açık yetki hatlarını tercih ederler[1356].

1353 **Shaner,** s. 289 vd.

1354 Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein / D'Aveni,** s. 1079'de zikredilen yazarlar; **Mallette / Fowler,** s. 1016.

1355 Hatta dikkatli bir yönetim kurulunun CEO'nun işleyişini gereksiz yere engellediği ve birleşik liderlik yapısının, CEO'ya firmasını etkili bir şekilde yönetme yetkisi verdiği için tercih edilebilir olduğu savunulmuştur. Kaldı ki yönetim kurullarının öncelikli amacı, yönetimi izlemek ve disipline etmek değil, daha ziyade daha etkili idari karar almayı kolaylaştırmaktır. Bu görüşteki yazarlar için bkz. **Krause**, s. 699; **Buchholtz / Amason/ Rutherford,** s. 406.

1356 Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein /D'Aveni,** s. 1083'de zikredilen yazarlar. Organizasyon teorisi uyarınca, şirketin CEO'su aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olduğunda bu tür bir CEO'nun konumu, güçlü ve net bir liderlik oluşturur. Organizasyon

Başkan-CEO görevinin işlevsel olduğuna dair ikinci bir öneri, strateji oluşturma literatüründen gelmektedir. Bu görüşün savunucuları, CEO'nun şirketlerin stratejik yönelimini belirleyip, daha sonra stratejik işletmesel kararların uygulanabilmesi için alt düzeylere emirler vereceğine vurgu yapar. Verilecek emirlerin şirket genelinde iletilmesinin ise güçlü liderler tarafından yapılması gerektiğini savunur. Bu bakış açısı, güçlü ve net CEO liderliğinin bir organizasyonun başarısının ayrılmaz bir parçası olduğunu öne sürmektedir. Üstelik bazı çalışmalar, güçlü ve birleşik liderliğe sahip olmayan şirketlerin başarısız olduğunu ileri sürmüş, bu tür şirketlerde, gücün bölünmesinin, herhangi bir kararlı eylemin gerçekleştirilmesini zorlaştırdığı tespiti yapılmıştır. Bu nedenle, CEO ve başkan pozisyonlarının ayrılması, belirsizliğe ve gücün yayılmasına yol açacağı için tepedeki güçlü liderlik figürünü zayıflatması olasıdır[1357].

Sonuç olarak, başkan ve CEO pozisyonlarının genellikle birleştirilmesinin nedeni, bunun şirket liderliği için tek bir odak noktası sağlamasıdır. Bu nedenle, dikkatli yönetim kurullarının, CEO'lara verdiği açık yetki ve liderlik sorumluluğu nedeniyle CEO-Başkan birleşimine değer vermesi beklenir[1358]. Bu argümanlar, güçlü CEO liderliğinin merkeziliği üzerine birçok çalışmanın ortaya çıktığı popüler iş dünyası basınında da yankılanmaktadır[1359].

Organizasyon teorisine dayanan birleşik yapı yönündeki bu argümanlar, meseleyi, CEO ile yönetim kurulu arasında daha fazla iş birliğine bağlayarak sonucun şirkete daha faydalı olacağını savunmaktadır. Bu perspektif, bağımsız denetime odaklanan vekâlet teorisine tam bir tezat oluşturmaktadır[1360].

3. Cadbury Raporu ve Sarbanes Oxley Kanunu (SOX)

Birleşik Krallık'ta 1980'lerin sonlarında, emeklilik fonlarının yağmalanması, denetçilerin Bank of Credit and Commerce International'ın yaklaşmakta olan iflasını ortaya çıkarma konusundaki başarısızlığı ve üst düzey şirket yöneticileri tarafından

yapısı, liderlik ve meşruiyet konularına odaklanan organizasyon teorilerinin savunucuları, ikiliğin komuta birliğini güçlendirdiğini iddia etmektedir. Bkz. bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein / D'Aveni** s. 1079'de zikredilen yazarlar.

1357 Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein / D'Aveni,** s. 1083'de zikredilen yazarlar.

1358 Bu görüşte olan yazarlar için bkz. **Finkelstein / D'Aveni,** s. 1084'de zikredilen yazarlar.

1359 **Finkelstein /D'Aveni,** s. 1100-1101.

1360 **Krause,** s. 699.

alınan hak edilmemiş yüksek maaş zamları gibi bir dizi ticaret skandalı yaşanmıştır[1361]. Hükümet, bu skandallara kurumsal yönetimin mali yönlerini incelemek için özel bir komite oluşturarak yanıt vermiştir[1362].

Ticaret dünyasında yaşanan çeşitli etik skandallara yanıt olarak, yönetim kurullarının çalışmaları ile denetçiler, kurullar, yöneticiler ve pay sahipleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere seçkin bir uzman komite toplanmıştır. Komiteye başkanlık eden sanayici Sir Adrian Cadbury'nin adını verdiği Cadbury Raporu'nda[1363] şirket yönetim kurullarında icracı olmayan yöneticilere daha büyük bir rol verilmesi, yönetim kurulu faaliyetlerinde çeşitli değişiklikler yapılması ve denetçiler için daha aktif bir rol önerilmektedir[1364].

Cadbury Raporu md. 4.7'ye göre: *"İyi kurumsal yönetimin sağlanmasında yönetim kurulu başkanının rolü çok önemlidir. Başkanlar öncelikli olarak yönetim kurulunun çalışmasından, yönetim kurulu ve pay sahiplerinin onayına tabi olan üye dengesinin sağlanmasından, ilgili tüm konuların gündemde yer almasının sağlanmasından ve icracı ve icracı olmayan tüm yöneticilerin üzerlerine düşeni tam olarak yapmalarına imkân tanınmasının ve teşvik edilmesinin sağlanmasından sorumludur. Başkanlar, yönetim kurullarının şirket işlerinin tam kontrolünü elinde tutmasını ve pay sahiplerine karşı yükümlülükleri konusunda dikkatli olmasını sağlamak için işin günlük işleyişinden yeterince uzakta durabilmelidir."*

1361 Klasik yönetim yapısı altında, pay sahipleri, bir yönetim kurulu ve kurul işlerini yürütecek bir başkan seçerler. Kurul, şirketin ticari faaliyetlerinin günlük yönetiminden sorumlu olan bir CEO atar. Yönetim kurulu, pay sahiplerine şirketin mali performansı hakkında yıllık bir rapor sunar. Yönetim kurulunun raporu, yönetim kurulunun tavsiyesi üzerine pay sahipleri tarafından atanan dış denetçiler tarafından onaylanır. Mali sonuçların sunulduğu, yöneticilerin seçildiği ve denetçilerin atandığı resmi bir yıllık genel kurul toplantısı yapılır. Ancak 1980'lerdeki ticari skandallar, kendi çıkarlarını düşünen yöneticilerin klasik yönetim yapısının operasyonlarını kendi çıkarları için manipüle edebildikleri gerçeğine dikkat çekti. Bkz. **Boyd, Colin:** Ethics and Corporate Governance: The Issues Raised by the Cadbury Report in The United Kingdom, Journal of Business Ethics 1996, Vol. 15, No. 2, February, s. 167-182, s. 168.

1362 **Boyd,** s. 167.

1363 **Cadbury Raporu:** chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf, (Erişim Tarihi, 12.03.2024).

1364 Reform eylemcilerinin temel endişesi, CEO ve yönetim kurulu başkanı sıfatlarının ortak hizmetinin, kurumsal kontrol ve denge sistemini aşındırması ve yöneticiler ile şirket yetkilileri arasındaki bağımsızlığı tehlikeye atmasıdır. Bkz. **Daily, Catherine M. / Dalton, Dan R.:** CEO and Board Chair Roles Held Jointly or Separately: Much Ado About Nothing?, The Academy of Management Executive (1993-2005) 1997, Vol. 11, No. 3, August, s. 11-20, s. 11.

Cadbury Raporu 4.8 maddesinde ise şu ifadeler yer alır: *"İcracı olmayan yöneticilerin zamanında, ihtiyaçlarına uygun bilgiler almalarını, yönetim kurulu toplantılarında ortaya çıkan konular hakkında uygun şekilde bilgilendirilmelerini ve yönetim kurulu üyeleri olarak uygulamada etkili bir katkı yapmalarını sağlamak başkanların görevidir. İcra direktörlerinin icra görevlerinin ötesine bakmalarını ve kurumsal yönetim sorumluluklarının tümünü kabul etmelerini sağlamak, başkanlar için de aynı derecede önemlidir."*

Raporun 4.9. maddesinde ayrıca yönetim kurulu başkanı ile CEO'nun rollerine ilişkin şu tavsiyeye yer verilmiştir[1365]:

"Başkanın rolünün önemi ve özel niteliği göz önüne alındığında, prensip olarak CEO'dan ayrı olması gerekir. Eğer iki rol, tek bir kişide birleştirilirse bu, önemli bir güç yoğunlaşmasını temsil eder. Bu nedenle, bir şirketin başında, hiç kimsenin sınırsız karar verme yetkisine sahip olmayacağı şekilde, güç ve yetki dengesini sağlayacak, açıkça kabul edilmiş bir sorumluluklar bölümünün olması gerektiğini tavsiye ediyoruz. Başkanın aynı zamanda CEO olduğu durumlarda yönetim kurulunda güçlü ve bağımsız bir unsurun bulunması şarttır."

ABD'de ise Enron, Tyco ve WorldCom dahil olmak üzere ABD'deki en önde gelen şirketlerden bazılarının dahil olduğu bir dizi mali fiyaskonun ardından, kurumsal yönetimi güçlendirmek ve yatırımcıların güvenini yeniden sağlama gereği doğmuştur. Bu amaçlarla 29 günlük hızlı bir yasama sürecinin ardından SOX, 2002 yılında yürürlüğe konmuştur. SOX ve onu uygulayan kurallar, halka açık şirketlerin raporlama yükümlülüklerini değiştirmiştir. En önemlisi SOX, yönetimin ve bir dış denetçinin, bir firmanın finansal raporlama üzerindeki iç kontrollerinin etkinliğini yıllık olarak değerlendirmesini gerektirmektedir. Buna ek olarak, yönetimin şirketin periyodik raporlarını onaylamasını zorunlu kılarken, yönetim kurulu bağımsızlığını ve finansal okuryazarlık gerekliliklerini güçlendirmekte ve denetçi bağımsızlığı standartlarını

1365 Keza Birleşik Krallık Kurumsal Yönetim Kanunu, 2. Bölüm, G. hükmünde yönetim kurulunun, icracı ve icracı olmayan (ve özellikle icracı olmayan bağımsız) yöneticilerin uygun bir kombinasyonunu içermesi gerektiği; böylece hiçbir birey veya küçük bir grubun, kurulun karar alma sürecine hâkim olmayacağı belirtilmektedir. Yönetim kurulunun liderliği ile şirket işlerinin idari liderliği arasında net bir sorumluluk paylaşımı olması gerektiğinin altı çizilmektedir.

yükseltmektedir[1366]. Tüm bunlarla birlikte SOX, birçok kurumsal yönetim reformunu içermesine karşın, CEO ikiliği sorununu ele almamaktadır.

ABD'de yaşanan kurumsal yönetim reformunda da odak nokta, CEO-Başkan ikiliği değil; skandalların çoğunda başrol olan CEO'lardan güç ve otoritenin alınarak yönetim kuruluna geri verilmesi olmuştur. Yönetim kurulu yetkisinin temel araçları, CEO'nun atanması (veya görevden alınması) ve kurumsal bir stratejinin onaylanmasıdır. Yönetim kurulunun CEO ile ilişkisi, yönetiminin temel taşıdır. Sistemin işleyebilmesi için CEO'nun, yönetim kurulu tarafından istihdam edilmesi ve ona karşı sorumlu olduğunun anlaşılması beklenir. Dolayısıyla bu prensibin sonucu, güçlü ve iyi yönetilen bir yönetim kurulunun olması gerektiğidir[1367]. Yönetim kurulu ile CEO arasında süregelen temel iletişim, asıl görevi yönetim kurulunu etkin hale getirecek şekilde yönetmek olan yönetim kurulu başkanındadır. Yönetim kurulu sözcüsü olarak başkan, yönetim kurulu ile CEO arasındaki ilişkinin işleyişinde kritik bir role sahiptir[1368].

1366 **Kamar, Ehud / Karaca-Mandic, Pinar / Talley Eric:** In the Name of Entrepreneurship?, https://www.jstor.org/stable/10.7249/mg663emkf.12, (Erişim Tarihi, 12.03.2024), s. 143-144; **Gregory,** s. 39.

1367 Güçlü yönetim kurullarının kurumsal etkinlik için dört nedenden dolayı gerekli olduğu savunulur: Birincisi; güçlü yönetim kurulları yararlı iş bağlantıları sağlar, böylece şirketler ile çevreleri arasındaki bağı güçlendirir. İkincisi; güçlü yönetim kurulları, kuruluşun misyon ve hedeflerinin geliştirilmesine aktif olarak katkıda bulunur ve CEO ile şirket performansını değerlendirir. Ayrıca bu kurullar, şirketlerin dikkate alabileceği stratejik seçenekler konusunda yetkin danışmanlık ve tavsiye sağlar. Üçüncüsü; kurumsal yönetimde etkili kontroller ve dengeler için güçlü kurullara ihtiyaç vardır. Bu tür kurullar, CEO ve şirket performansını izler, değerlendirir ve organizasyonel etkinliği sağlamak için uygun önlemleri alır. Yönetim kurulu, bu rolü yerine getirerek pay sahiplerinin çıkarlarını korurlar. Son olarak, güçlü yönetim kurulları, etik kurallara uyumu kurup izleyerek kurumsal kimliğin oluşturulmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bkz. **Pearce II, John A. / Zahra, Shaker A.:** The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance, Strategic Management Journal 1991, Vol. 12, No. 2, February, s. 135-153, s. 135-136.

1368 **Leighton, David S.R. / Herrndorf, Peter A.:** Are Two Heads Better Than One?, International Journal of Arts Management 2002, Vol. 4, No. 2, Winter, s. 4-8, s. 5.

4. "Lead Director" Mevki

1990'ların başında, ABD şirketlerinin yönetim kurullarının %80'ine CEO'ların başkanlık ettiği bir dönemde baş yönetici anlamına gelen "*lead director*" kavramı[1369] ortaya çıkmıştır[1370].

Yönetim kurulu başkanının CEO (veya C-seviye bir yönetici) olduğu bir şirkette bağımsız üye olan "*lead director"*ın atanması ve yönetim kurulunu toplaması, başlı başına bir yenilik olarak görülmüştür. Söz konusu yenilik, İngiltere modelini izleyerek Başkan-CEO rollerini icracı olmayan bir yöneticiyi başkan yaparak ayırmak isteyenler ile böyle bir ayrımın CEO'nun otoritesini zayıflatacağını düşünenler arasında bir uzlaşmayı temsil etmektedir[1371]. Diğer bir ifadeyle kurumsal yönetim açısından "*lead director*" atanmasının, vekâlet teorisinin bağımsız denetim reçetesi ile klasik organizasyon teorisinin komuta birliği reçetesi arasında bir uzlaşma olarak görülmüş olduğu söylenebilecektir[1372]. Dolayısıyla prensip olarak, *"lead director"*, CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olduğu bir şirkette örtülü olarak bulunan bazı kurumsal endişeleri yönetecek bir kişi olarak kabul edilmelidir[1373].

"Lead director" ın, yönetim kurulu başkanı mevkisinden farkı, bağımsızlık özelliğinin zorunlu olmasıdır[1374]. İcracı olmayan yönetim kurulu başkanı ise (*non-executive chairman*), farklı bir yönetim mekanizmasını temsil etmektedir. Gerçekten, bir şirket hem icracı olmayan bir başkana (*non-executive chairman*) hem de bir *lead*

1369 Daha az kullanılmakla beraber "*presiding director*" olarak da bilindiği hakkında bkz. **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 15.
PULAŞLI tarafından kavramın amaçsal karşılığı olarak "*Akil direktör*" kavramı kullanılmaktadır. Bkz. **Pulaşlı,** Şerhi II, s. 873.

1370 **Krause, Ryan / Withers, Michael C./ Semadeni, Matthew:** Compromise On The Board: Investigating The Antecedents And Consequences Of Lead Independent Director Appointment, The Academy of Management Journal 2017, Vol. 60, No. 6, December, s. 2239-2265, s. 2240-2241.

1371 **Gordon,** 2007, s. 1494 vd.

1372 **Krause/ Withers/ Semadeni,** s. 2239.

1373 **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 15.

1374 Bu nedenle kimi kaynaklarda *lead independent director* (LID) olarak da geçmektedir. Öte yandan konuya ilişkin farklı kavramlar da mevcuttur. Aralarında farklılık olmakla birlikte uygulamada *"facilitating director", "lead director", "lead independent director", "lead independent trustee", "lead outside director", "lead trustee", "presiding director",* veya "*presiding trustee"* ünvanları da kullanılmaktadır. Bkz. **Lamoreaux, Phillip T. / Litov, Lubomir P. /Mauler, Landon M.:** Lead Independent Directors: Good Governance or Window Dressing?, February 23, 2018, https://ssrn.com/abstract=2485502 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2485502, Erişim Tarihi: 28.04.2025, s. 1 ve dn. 1.

director'a sahip olabilir. Piyasadaki *lead director* olan veya olmayan şirketlerde de icracı olmayan bir yönetim kurulu başkanı mevcut olduğuna rastlanmaktadır. Bu nedenle, bir *lead director* ve icracı olmayan bir başkan iki ayrı yönetim kurulu pozisyonudur[1375]. Aralarındaki temel farklılık ise bağımsızlık unsurudur.

Yönetim kurulu başkanının aksine, *"lead director"* ne kurumsal bir ünvana sahip olacak ne de şirket merkezinde bir ofise sahip olacaktır. Toplantı gündemi belirleyemeyecek, yönetim kurulu veya genel kurul toplantılarına başkanlık etmeyecek, şirketin sözcüsü olarak hareket etmeyecektir. Görüşü ileri süren yazarlar, *"lead director"* ı, öncelikle CEO'nun danışmanı olarak görmüş ve bağımsız yöneticilerin Başkan-CEO'nun yetersizliği nedeniyle bir krizle karşı karşıya kalması durumunda, atanmış bir lider olarak hizmet etme gibi önemli ek sorumluluklara sahip olduğunu kabul etmişlerdir[1376].

1990'lar boyunca ABD'de CEO ve yönetim kurulu başkanlığı pozisyonlarını ayırma yönündeki baskılar düşük kaldığı için, uzlaşma önerisi olarak *"lead director"*, yönetim kurulları tarafından çok az dikkate alınmıştır. 2000'lerin başlarındaki kurumsal yönetim skandalları ve ardından SOX'un kabulü sonrası, yönetim kurulu bağımsızlığının ve özellikle de bağımsız yönetim kurulu liderliğinin vurgulanması yönündeki kamu ve yatırımcı talepleri önemli ölçüde artmıştır. Daha fazla kurumsal yönetim uzmanı, bu başarıya ulaşmanın bir yolu olarak bağımsız yönetici atamasını savunmaya başlamıştır. CEO ve yönetim kurulu başkanlığı rollerini ayırma konusunda direnmeye devam eden ABD şirketlerinin yönetim kurulları, CEO'yu yönetim kurulu başkanlığı rolünden "indirgemeden" bir dereceye kadar bağımsız kurul liderliği elde etmenin bir yolu olarak bağımsız bir yöneticinin liderliğini savunmaya başlamıştır[1377].

"*Lead director*" fikri ve "*lead director*" e sahip şirket sayısı ilerleyen yıllarda hızla artmıştır[1378]. "*Lead director*" kullanımının artmasıyla birlikte, pozisyon aynı zamanda daha kapsamlı ve daha aktif bir rol üstlenmiştir. Görüşü ortaya atan

---

1375 **Lamoreaux / Litov /Mauler,** s. 1, dn. 1.

1376 Görüşler için bkz. **Krause/ Withers/ Semadeni,** s. 2241.

1377 "*Lead director*" mevki; İtalya, Fransa, İsviçre ve Birleşik Krallık'ta da farklı şartlar altında uygulamaya konulduğu hakkında bkz. **Davies / Hopt,** s. 321-322.

1378 2007 yılına ait bir eserde ise büyük halka açık şirketlerin (Fortune 500; S&P 500) yaklaşık %70'inin Başkan/CEO yapısını koruduğu, bu şirketlerin %96'sının "lead director" atadığı belirtilmiştir. Bkz. **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 15.

yazarların tasavvur ettiğinden daha fazla sorumlulukları olmaya başlayarak, "*lead director*" lar ABD yönetim kurullarında nüfuz sahibi olmuşlardır. Bir zamanlar asıl görevleri, yönetim olmaksızın dışarıdan yöneticilerin katıldığı toplantıları yürütmek iken; on yıldan kısa bir süre sonra, çoğu, yönetim kurulu gündemleri üzerinde veto yetkisine sahip olmaya, şirketler ve kilit pay sahipleri arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olmaya, riskler konusunda yöneticilere meydan okumaya ve hatta CEO'lar beklenmedik bir şekilde şirketten ayrıldıklarında geçici olarak onların ofislerini devralmaya başlamıştır. Ayrıca CEO'nun performans incelemesinde de söz sahibi olmuşlardır[1379].

NYSE ve NASDAQ, CEO ve yönetim kurulu başkanı rollerinin ayrılmasını veya bir *lead director* pozisyonunun oluşturulmasını zorunlu kılmamaktadır. Ancak 2003 yılında, listelenen şirketlerin *non-executive director*'ların (*non-management director) executive director*'lardan ayrı olarak toplantı yapmasını gerektiren kurumsal yönetimle ilgili birtakım gereklilikleri benimsemiştir. Yalnızca söz konusu gerekliliklere uymak yerine, bazı şirketler gönüllü olarak bir *lead director* pozisyonu oluşturmaya da başlamıştır[1380]. Düzenleyici alanda *lead director* rolünün öneminin bir göstergesi olarak, SEC, 28 Şubat 2010'dan itibaren kayıtlı kişilerin *lead director*'larının şirketin yönetim yapısındaki rolünü ve sorumluluklarını açıklamasını zorunlu kılmıştır[1381].

Ayrı bir yönetim kurulu başkanı, kontrolün yanı sıra (veya kontrol yerine) iş birliğini[1382] de teşvik etmekte olup; her yıl daha fazla şirket, CEO'dan ayrı başkan atamaktadır[1383]. Ayrıca ABD'de, *lead director*' ın, halka açık şirketler arasında giderek daha yaygın hale geldiği bir gerçektir. Güncel bir araştırmaya göre, *lead director*'lar genellikle, yönetim kurulu toplantı gündemlerini gözden geçirme ve

---

1379 **Krause/ Withers/ Semadeni,** s. 22341.

1380 **Lamoreaux / Litov /Mauler,** s. 1 vd.

1381 **Lamoreaux / Litov /Mauler,** s. 2; **Krause,** s. 705.

1382 Bir görüşe göre rollerin ayrılması, başkanın ve CEO'nun iş birliğini getirmektedir. Yönetim kurulu başkanı ve CEO ayrı olduğunda, CEO, yönetim kuruluna liderlik etme endişesi olmadan şirketi yönetmeye odaklanabilir. Ayrıca, temsil etmeye yardımcı olabilecek başkanlar, CEO'nun yükünü önemli ölçüde hafifletebilir. Bu anlamda CEO, firmanın stratejisinin oluşturulması ve uygulanmasında uzmanlaşırken, yönetim kurulu başkanı diğer yöneticileri yönetme, dış paydaşlarla etkileşim kurma ve CEO ile yönetim kurulu arasında bir irtibat görevi görme konusunda uzmanlaşır. Böyle bir uzmanlaşma yoluyla, yönetim kurulu başkanı CEO'nun iş yükünü azaltır, böylece CEO'nun role özgü daha fazla bilgi geliştirmesine ve kendi dar rolünü daha etkili bir şekilde yerine getirmesine olanak tanır. Bkz. **Krause**, s. 701.

1383 **Krause,** s. 699.

onaylama, bağımsız üyeler ile CEO arasında bağlantı görevi görme, *outside director*'ların (*non-management director*) toplantılarına başkanlık etme görevlerini üstlenmektedir. Ayrıca kurumsal yatırımcılar için bir irtibat noktası olarak hareket etme gibi önemli sorumluluklarla görevlendirilmiş bağımsız bir üye olarak kabul edilmeye başlanmıştır[1384]. Hatta yönetim kurulu toplantılarını bağımsız olarak çağırma yetkisine sahip olduğuna dahi rastlanılmaktadır[1385].

Lead director mevki, OECD ilkelerine de yer almıştır. Buna göre, bazı ülkelerde yönetimin açıkça anlaşmazlığa düştüğü durumlarda yönetim kuruluna öncü olmak için yeterli yetki ile donatılan bir "baş yönetici"nin tayin edilmesi, iyi bir uygulama alternatifi olarak görülmektedir. Söz konusu mekanizmanın, ayrıca şirketin yüksek nitelikte yönetiminin sağlanmasına ve yönetim kurulunun da etkin çalışmasına yardımcı olacağı varsayılmaktadır[1386]. Yine de *lead director* pozisyonunun acentelik sorunları kapsamında gerçek bir denetim sağlayıp sağlamadığı, ABD'de tartışmalı bir konu olarak görülmektedir[1387].

Öte yandan, uygulamada sıfatların birleşimi ve ayrılığını savunan görüşler arasında bir uzlaşma olan "*lead director*" atamasının dahi, yönetim kurulu ile CEO arasındaki güç dengelendiğinde gerçekleşeceği tahmin edilmektedir. Buna göre CEO'nun gücü yüksekse şirketlerin hiçbir değişiklik yapmaması (yani CEO ikiliğini sürdürmesini) beklenmektedir. Zira bu ihtimalde CEO, tam kontrolü elinde tutmayı tercih ediyorken, yönetim kurulunun CEO'nun bu tercihini reddetme yetkisi sınırlıdır. CEO'nun gücü düşükse de şirketlerin CEO ve yönetim kurulu pozisyonlarını ayırması beklenir. Çünkü bu ihtimalde de yönetim kurulu, dış bağımsızlık beklentilerine uymayı ve kendi güç tabanını güçlendirmeyi tercih ederken, bu kez, CEO'nun bu tür eylemleri önleme yetkisi sınırlıdır. Son olarak, CEO'nun gücünün iki uç arasında

---

1384 **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 15; **Lamoreaux / Litov /Mauler,** s. 1.

1385 **Lamoreaux / Litov /Mauler,** s. 1.

1386 **G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri:** chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.tkyd.org/wp-content/uploads/2022/12/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2025), s. 58.

1387 **Dalton/ Hitt / Certo/ Dalton,** s. 15.
Ancak 2002'den 2012'ye kadar S&P 1500 şirketlerinin analiz sonucunda, *lead director* atamasının yönetim kurulunda dengeli bir gücü yansıttığı, doğru koşullar altında şirket performansını olumlu etkilediği ve genel olarak kalıcı bir yönetim yapısı olarak yer aldığı ifade edilmektedir. Bkz. **Krause/ Withers/ Semadeni,** s. 2239.

kalması durumunda da CEO yeterince güçlü olmadığı için şirketlerin, "*lead director*" atamak gibi uzlaşmacı bir değişiklik yapması beklenmektedir[1388].

5. Değerlendirilme ve Sonuç

Yönetim kurulu, *executive director* ve *officer*'ların performansının izleyicisi olarak görev yapar. Yönetim kurulu başkanı, icracı olan ve olmayan üyeler arasında etkili bir iletişim ve bilgi akışından sorumludur. Başkanın CEO olmadığı durumlarda CEO ile iletişimi sürdürür ve ona strateji konusunda danışmanlık yapar[1389]. *Officer* ise "atanan yönetici" olup, şirketin yönetimi ile ilgili karar vermekle görevlidirler. Yönetim kurulu bu görevi, tipik olarak *officer*'ların getirdiği tekliflere ilişkin kurul kararları yoluyla, ayrıca performans raporlamasını izleyerek ve CEO gibi üst düzey *officer*'lar için ücret yapılarını ve yetkilerini geri alma hakkını elinde tutarak yapar[1390].

İşletme bilimi açısından, "tek patron" vakası, büyük ölçüde açıklığa ve verimliliğe dayanmaktadır. Mali performansı ve kârlılığı ön plana alan işletme bilimine göre, bazen birbirleriyle aynı fikirde olmayan iki lidere sahip olmak, özellikle de bunu kamuoyu önünde yapıyorlarsa uyumsuzluk yaratabilmekte ve farklılıkları çözmek zaman alıcı bir iş olabilmektedir. Bir şirketin, sorunlar ortaya çıktığında hızlı ve kararlı bir şekilde hareket edebilen, güç ve hesap verme yeteneği için bir odak noktası olan açık bir lidere sahip olması gerektiği söylenir. Buna karşın ayrılık savunucuları, yönetim kuruluna ve yönetime liderlik etmenin, farklı zaman taahhütleri, deneyim alanları ve liderlik becerileri gerektiren, tamamen farklı iki iş olduğunu ve nadiren tek bir kişinin, ikisini birden yapabilecek donanıma sahip olduğunu ileri sürmektedir. İki iş birleştirildiğinde, yönetim kurulu ile yönetim arasındaki yetki sınırları karışır ve genellikle kaybeden taraf, yönetim kurulu olur. Öte yandan, yönetim kurulu gündeminin ve yönetim kuruluna giden bilgilerin çoğunun denetleyicisi olarak CEO, başkanlık görevi sırasında yönetim sorunlarını göz ardı edebilir. Dahası, yönetim kurulu üyelerini seçen kişi olarak Başkan-CEO, yönetim kurulunun soru sormaması veya meydan okumaması için itaatkâr olmasını sağlayabilir[1391]. Özellikle karmaşık organizasyonları içeren ilişkilerde kontrolün tersine çevrilmesi, bazen o

---

1388 **Krause/ Withers/ Semadeni,** s. 2242-2243.
1389 **Davies/ Hopt,** s. 330-331.
1390 **DeMott,** s. 853.
1391 **Leighton/ Herrndorf,** s. 4.

denli belirgin hale gelebilir ki, bu durum vekâlet ilişkisinin başlangıçta oluşturulduğu amaçların gerçekleştirilmesine engel olur. O kadar ki ironik bir şekilde CEO'nun vekil sıfatından çıkıp, müvekkile dönüştüğü görülebilir[1392]. İşletme-performans analizleri yapan bazı yazarlar ise herhangi bir görüşü mutlak olarak benimsememektedirler. Deneysel kanıtların; tüm görüşlerin haklı olabildiğini gösterdiğini ileri sürülmektedirler. Zira her şirkete, yönetim kuruluna, yönetim kurulu başkanına, CEO'ya ve sektörel birçok ayrıntıya göre sonuçların değiştiği ifade edilmektedir[1393].

Kurumsal yönetim reformcularının temel kaygısı, tek bir Başkan-CEO'nun gücü ve etkisidir. Pek çok kişi tarafından, yönetim kurulu başkanlığı, yönetim kurulu sonuçlarının tek ve en önemli belirleyicisi olarak görülmektedir[1394]. Kurumsal yönetim ilkeleri, Başkan-CEO kimliğine bakış, işletme biliminin ele aldığı ayrılık veya birleşmenin şirketlerin kazandırdığı veya kaybettirdiği ciroya odaklanmaz. Daha ziyade, tamamen bunlardan bağımsız olarak, suistimal risklerini önlemeye yönelik olduğu ve böylece uluslararası piyasa ölçeğinde şeffaflığı ve güvenirliği sağlamaya çalıştığı söylenebilir. Şirketler uygulamasının doğasında, CEO, kariyeri boyunca nispeten zayıf bir yönetim kurulu sağlamak için pazarlık pozisyonunu kullanabilecektir[1395]. Bu nedenle kurumsal yönetim reformu yapılmasına yönelik öneriler çoğunlukla, yönetim kurulunun yetkilerinin, CEO'nun yetkilerine göre güçlenmesine yöneliktir[1396]. Ayrı Başkan-CEO rolleriyle karakterize edilen baskın yönetim kurulu yapıları, kurumsal yönetim savunucuları tarafından tercih edilmektedir. Güçlü yönetim kurulları, yöneticilerin ve çalışanların beklentilerinin tanımlanmasına yön veren ve şirket genelinde politikaların geliştirilmesine rehberlik eden dünya görüşü ile şirketlerine damga vurur. Özünde, pay sahiplerinin çıkarlarının koruyucusu olmanın yanı sıra organizasyonun beyni ve ruhu olarak da işlev görürler. Her ne kadar katkıları mali açıdan tam olarak ifade edilemese de bu kurulların

---

1392 **Johnson/ Millon,** s. 1620.

1393 **Dalton, Dan R. / Kesner, Idalene F.:** Composition and CEO Duality in Boards of Directors: An International Perspective, Journal of International Business Studies 1987, Vol. 18, No. 3, Autumn, s. 33-42, s. 40-41; **Finkelstein /D'Aveni** s. 1086; **Mallette/Fowlar,** s. 1028-1031; **Buchholtz/ Amason/ Rutherford,** s. 408.
Bazı işletme/iktisat alanındaki yazarlar ise CEO ve Başkan rollerinin ayrılması gerekip gerekmediğini tartışmamakta, şirketin verimliliği ön planda tutularak ne zaman ve nasıl ayrılık olması gerektiğini incelemektedir. Bkz. **Krause/ Semadeni,** s. 806-809.

1394 **Mallette/Fowler,** s. 1016.

1395 Yetenekli CEO'ların bu yönde olduğuna dair görüş için bkz. **Hermalin/Weisbach,** s. 98.

1396 **Pearce II/Zahra,** s. 136.

organizasyonel yaşamın birçok yönüne yayılan etkisinin şirketi zenginleştirdiğine inanılmaktadır. Elbette bu öneriler, yönetim kurullarında verimsiz yönetim hakimiyetinin yaygın olduğu varsayımıyla öngörülmektedir[1397].

Diğer taraftan, tek bir üstün "patron" kavramı, ABD kurumsal tarihi ve kültürüne derinden kök salmıştır[1398]. Bu hakimiyetin kanıtı olarak, 1983-1986 yılları arasında Fortune 500 sanayi şirketlerinin yüzde 85'inden[1399] fazlasının, aynı zamanda kendi şirketlerinin CEO'su olarak da görev yapan başkanlara sahip olduğu gösterilmektedir. 2002 yılı itibariyle ise ABD'de Fortune 500 şirketlerinin yaklaşık %80'i, yönetim kurulu başkanı ve CEO ünvanlarını birleştiren tek bir kişi tarafından yönetilmektedir[1400]. 2008 yılında da bu oran %80,8'dir[1401]. Üstelik, ABD şirketlerinin var olan yönetim kurulu üyeliğine aday belirleme komitelerinin yaygınlığına rağmen, CEO işe alım ve seçimde merkezi figür olarak tanımlanmaktadır. Yönetim kurulunun çoğunluğu *outside director*'lardan oluştuğunda bile kurul, CEO'nun sağladığı bilgilerle çalışmaktadır. CEO, aynı zamanda *outside director*'ların ücret ve görev sürelerinin belirlenmesinde de temel bir rol oynamaktadır. Açıklanan faktörler, bireysel ve kolektif olarak ele alındığında, kurumsal yönetimin önemli bir aracı olan yönetim kurulunu zayıflatır[1402]. Dolayısıyla anlaşılır bir şekilde, çoğu reform çabası, etkin şirket performansı sağlamak için CEO ile yönetim kurulunun yetkileri arasında sağlıklı bir dengenin gerekli olduğu önermesine dayanmaktadır[1403].

1397 **Pearce II/Zahra,** s. 135.

1398 **Leighton/ Herrndorf**, s. 4.

1399 %85 oranı 1991 yılında bir çalışmadan alınmıştır. Bkz. **Pearce II/Zahra,** s. 135.

1400 Kanada'da buna karşılık gelen rakam %40'tır. Bkz. **Leighton/ Herrndorf**, s. 4.

1401 2008 yılında raporlanan 500 şirket arasında, büyük ABD şirketlerinin CEO'larının sahip olduğu sekiz olası ünvan kombinasyonu yer almaktadır. CEO'ların sahip olduğu en sık ünvan, 156 yöneticinin sahip olduğu CEO/Yönetim Kurulu Başkanı kombinasyonudur. İkinci en sık kombinasyon, 128 yöneticinin CEO/Yönetim Kurulu Başkanı/Başkan ünvanını elinde tutmasıdır. Üçüncü en sık kombinasyon, 120 yöneticinin CEO/Başkan ünvanını elinde tutmasıdır. Bu üç CEO ünvan kombinasyonu, ABD'deki 500 CEO'dan 404'ünün sahip olduğu ünvanların %80,8'ini oluşturmaktadır. Bkz. **Abels / Martelli,** s. 6.

1402 Hatta Avrupa ülkelerinde, şirket için sürekliliği sağlama konusunda iyi olsa bile, emekli olan CEO'nun doğrudan yönetim kurulu başkanlığına geçmesi ve bu yeni sıfatla kendi dönemindeki yönetim kararlarını etkili denetleyemeyip, denetlemenin olumsuz etkilenebileceği değerlendirilmektedir. Öyle ki Almanya'da emekli olan CEO'nun yönetim kurulu pozisyonuna geçebilmesi için iki yıl bekleme süresi kanun koyucu tarafından düzenlenmiştir. Avrupa ülkelerinde emekli olan CEO'nun yönetim kurulu başkanı olması durumuna yönelik görüş ve düzenlemeler için bkz. **Davies/ Hopt,** s. 331.

1403 **Pearce II/ Zahra,** s. 135. Yönetim kurulu başkanı ile CEO pozisyonları arasında bir ayrımın desteklenmesinin en yaygın nedeni, CEO üzerindeki kontrol ve denge ihtiyacıdır. Bkz. **Chitayat, Gideon:** Working Relationships between the Chairman of the Boards of Directors

Yönetim kurulu ile yönetim arasındaki bu potansiyel çatışma, 1990'lardan itibaren yönetim kurulunda yeni bir pozisyonun yaratılmasıyla giderilmeye çalışılmıştır: Görevi, diğer yönetim kurulu üyeleri adına Başkan-CEO ile irtibat kurmak olan "*lead director*". Ancak böyle bir pozisyonun varlığı dahi, başkanı aynı zamanda CEO olan bir yönetim kurulunu yönetmenin zorlukları hakkında çok şey ifade etmektedir[1404].

Kurumsal skandalların ve çöküşlerin çoğunlukla bir şirketin kontrolünde tek bir güçlü kişinin olduğu durumlarda ortaya çıktığı yaygın olarak kabul edilmektedir. Yönetim kurulunda icracı olmayan bağımsız yöneticilerin bulunmaması, bu durumu daha da kötüleştirir. Bu amaçla, yönetim kurulu başkanı ve CEO'nun rollerinin bölünmesi yoluyla elde edilen sağlam bir kurumsal yönetim yapısına sahip olunarak, güçlü bireylerin kısıtlanabileceği düşünülmektedir[1405].

---

and the CEO, Management International Review 1985, 3rd Quarter, Vol. 25, No. 3, s. 65-70, s. 69.

1404 **Leighton/ Herrndorf**, s. 4-5.

1405 Belirtilen teorik bakış açıları CEO ikiliğine ilişkin karşıt tahminlere yol açsa ve çelişkili görünse de bir görüşe göre bu teorilerin gerçekte nasıl tamamlayıcı olduğunu gösteren bir olasılık model geliştirilebilecektir. Modelin merkezinde, vekalet ve organizasyon teorilerinin her zaman haklı olmadığının kabul edilmesi yer almaktadır. Buna göre, vekâlet teorisi uyarınca Başkan-CEO görevlerinin ayrılığı ve organizasyon teorisi uyarınca ise görevlerin birleşimi, her zaman işlevsel olmayacaktır. CEO'ları etkili bir şekilde denetleme ve disipline etme motivasyonuna ve teşvikine sahip kurulların, belirli durumlarda ikiliği ya da ayrılığı tercih edebileceği savunulmaktadır. Buna göre gayri resmi (fiilî) CEO gücü veya şirket performansı yüksek olduğunda, CEO'nun sağlamlaşması riski de yüksektir. Bu da ikiliği, daha işlevsiz hale getirir. Gayri resmi CEO gücü veya firma performansı düşük olduğunda, CEO'nun sağlamlaşması daha az olasıdır ve güçlü liderlik için baskı vardır. Bu da ayrılığı daha işlevsiz hale getirmektedir. Bkz. **Finklestein /D'Aveni,** s. 1080-1081. Bu görüşe göre, rollerin ayrılması konusunda şirketin mali performansı belirleyici olmalıdır. Şirket performansı güçlü olduğunda yönetim kurulları, sağlamlaşma riski nedeniyle kontrolü (yani ayrı yapıyı) tercih etmelidir: Zira iyi bir mali performans, CEO statüsünü ve gücünü artırır, CEO'ların şirketteki konumlarını güçlendirir ve sağlamlaşma riskini artırır. Ayrıca iyi performans, organizasyonel gevşeklik yaratır ve CEO'ların kendilerine veya diğer yöneticilere destek sağlayan hem finansal hem de finansal olmayan ödüller sağlama girişimlerini kolaylaştırır. Bkz. **Finkelstein /D'Aveni** s. 1086. Tersine, şirketin mali performansı zayıf olduğunda, CEO'nun destek ve yardım ihtiyacı nedeniyle yönetim kurulları iş birliğini (yani birleşik yapıyı) tercih etmelidir: Zayıf şirket performansı, CEO'nun statüsünü azaltır ve sağlamlaşma tehdidini azaltır. Ancak, yönetim kurulunun paydaşlara, kurulun güvendiği 'gemiden sorumlu bir kaptan'ın bulunduğunun sinyalini vermesi gerekebilir. Görüş için bkz. **Finkelstein /D'Aveni** s. 1086. Bununla birlikte bazı yazarlar, aynı somut koşullara tam tersi sonuçlar bağlanması gerektiğini savunur. Buna göre güçlü performansın ardından CEO ve yönetim kurulu başkanlığı pozisyonlarının ayrılması gelecekte önemli ölçüde olumsuz sonuçlar doğurur ve güçlü performans karşısında CEO'ya kontrol dayatmak, CEO'nun önünde gereksiz bir engel oluşturur. Bu nedenle düşük performanslı bir şirketin CEO'suna karşı daha kontrolcü bir yaklaşım gerekirken, yüksek performanslı bir şirketin CEO'su ise daha iş birlikçi bir yaklaşımı hak eder. Anılan son görüşü savunan yazarlar için bkz. **Krause,** s. 703.

Sonuç olarak, görevlerin iki farklı kişi tarafından yönetilmesi, "*iki kişi (beyin) tekten iyidir*" *("Two heads are better than one")* deyimine uygun olarak, çok olağandışı durumlar dışında, başkan ve CEO'nun görevlerinin birleştirilmemesi gerektiği görüşüne[1406] biz de katılmaktayız. Fakat gerçek anlamda görev ayrımı yapmadan sadece görevleri ayırmanın bir farkı olmayacağı, hatta işleri daha da zorlaştırabileceği unutulmamalıdır[1407].

§ 19. ABD HUKUKUNA GÖRE CEO'NUN GÖREVİNİN SONA ERMESİ

MCBA Sec. 8.02 gereğince, esas sözleşme veya şirket yönetmeliğinde, yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri belirlenebilir. Nitelikler, şirkete uygulandığı şekliyle makul ve kanuna uygun olmalıdır. Bunun dışında yönetim kurulu üyeleri veya *officer*'lar için herhangi bir kriter MCBA'de yer almamaktadır. Kriterleri belirleme yetkisi, organizasyon özgürlüğü kapsamında şirketlere bırakılmıştır. Borsaya tabi şirketler için geçerli olan kurallar ise bağımsız üyelere ilişkin kriterlerden ibarettir.

MCBA Sec. 8.43'de *officer*'ların istifası ve görevden alınması, Sec. 8.44'te ise *officer*'ların sözleşmesel hakları düzenlenmiştir.

MCBA Sec. 8.43 (a) uyarınca bir *officer*, yazılı bir bildirimde bulunarak her zaman istifa edebilecektir. İstifa, yönetim kuruluna, başkanına, atamayı yapan *officer*' a veya sekretere sunulabilecektir. İstifa, Sec. 1.41 (i) uyarınca yazılı veya sözlü olarak yapılabilir. MCBA Sec. 1.41 (i), yazılı bildirimler için e-posta, fiziki teslim, ABD postası ile bildirim dahil olmak üzere birçok ihtimal bakımından, bildirimin geçerlilik zamanını açıkça düzenlemektedir.

1406 **Leighton/ Herrndorf**, s. 4-6.

1407 **Leighton/ Herrndorf**, s. 8. CEO ve Başkan rollerinin ayrılığı bazen amaca uygun yapılmayabilmektedir. Özellikle, eski CEO'nun yönetim kurulu başkanı yapılıp, dışarıdan "çırak" CEO getirilmesi halinde bunun şirket çıkarına olmadığı ifade edilmiştir. Zira eski CEO'nun kişisel itirazları veya yeni CEO, selefinin duygularına karşı hassas olması, onun gerekli değişiklikleri yapmasını engelleyebilecektir. Böylesi bir ayrılmanın, vekâlet teorisinin ayrı bir liderlik yapısı önerisinin ruhuyla değil, lafzıyla tutarlı olduğu belirtilmiştir. Örneğin, eğer mevcut Başkan-CEO, şirketten ayrılır ve yerine iki ayrı kişi geçerse, gerçekten bir değişiklik meydana gelmiş demektir. bkz. **Krause/Semadeni,** s. 809.

İstifa, gelecekteki bir olgunun gerçekleşmesinden sonra geçerli olmak üzere de yapılabilir. Fakat bunun yönetim kurulu veya atamayı yapan *officer*, tarafından kabul edilmesi gerekir.

CEO'nun seçime ilişkin kararda süre belirtilebileceği gibi, yönetim kurulunca aksine karar alıncaya kadar da görevde kalabilecektir. Uygulamadaki sözleşmelerde, 1 ila 5 yıl arasında sözleşme sürelerine yer verildiği görülmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre en çok tercih edilen 3 yıllık süredir. Ayrıca CEO'nun belli bir yaşa (60-65 yaş) geldiğinde de sözleşmenin sona ereceğine ilişkin düzenlemelerin olduğu tespit edilmiştir[1408].

MCBA Sec. 8.43 (b) uyarınca bir *officer*, yönetim kurulu; atamayı yapan *officer* tarafından görevden alınabilir. Atamayı yapan *officer*'ın görevden alabilmesi için şirket yönetmeliğinde veya yönetim kurulunca aksi yönde bir karar verilmemiş olması gerekir. Ayrıca şirket yönetmeliği veya yönetim kurulu tarafından yetkilendirilmişse herhangi bir başka *officer* tarafından da görevden alma gerçekleşebilir. Şirketin, atama yapan görevli dışındaki bir görevlinin başka bir görevliyi görevden almasına izin vermek istemesi halinde, tüzük veya bir yönetim kurulu kararı, görevden alma yetkisine sahip kişileri açıkça belirtmelidir.

Kim tarafından yapılırsa yapılsın, görevden alma herhangi bir sebep gösterilerek veya gösterilmeden her zaman yapılabilecektir. Bununla birlikte, CEO ve şirket arasında görevden alınmaya ilişkin düzenlemeler barındıran bir sözleşme mevcut ise sözleşme hükümleri her iki taraf için de bağlayıcı olacaktır. Sözleşmede, görevden alınma, yeniden seçilmeme veya göreve yeniden atanmama gibi durumlara ilişkin CEO'ya haklar verilebilir. Şirket esas sözleşmesinde veya yönetmeliğinde, CEO'nun daha kısa süre için seçilebileceği belirtilse dahi, taraflar arasındaki sözleşme hükümleri şirket için bağlayıcıdır. Sözleşmede, görevden alma yetkisinin ortadan kaldırılması veya sebebe bağlanması mümkün değildir. Bu itibarla, CEO, sözleşme haklarına veya yasal anlamda bir "nedenin" varlığına veya yokluğuna bakılmaksızın görevden alınabilir[1409]. Fakat kararlaştırılan süreden önce görevden almanın

1408 **Schwab / Thomas,** s. 247.
1409 MBCA Sec. 8.44 resmi yorumundan.

gerçekleşmesi durumunda CEO'ya tazminat verilmesine yönelik anlaşmalar geçerlidir[1410].

§ 20. KARŞILAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME

CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanlığı koltuğunda oturması, her iki ülkede de regülasyonlara konu olmaktadır. Ancak bu regülasyonların gerekçesi, hukuki olmaktan çok işletme organizasyonundaki güç yoğunlaşmasına dayanmaktadır. Bu birleşimin olumlu ve olumsuz yönleri, ABD'deki kadar incelenen bir mesele olmamıştır. Özellikle ABD'de anılan birleşimi olumlu ve olumsuz bulan görüşlerin birçok taraftarı vardır. Birleşimi savunanlar ve birleşime karşı çıkanlar arasında ileri sürülen argümanlar, bunlardan birinin her zaman doğru olmadığını ve meselenin her şirketin kendi dinamiklerinde ele alınması gerektiğini göstermektedir. Ülkemizde BankK md. 23 gereği bu birleşim kesinlikle yasaktır. Buna rağmen, kural olarak, her iki ülkede de birleşimi kati suretle yasaklayan bir zorunluluk düzenlenmediği söylenebilir. Ortak olan düzenleme, halka açık şirketlerin böyle bir birleşimin varlığı halinde, kamuoyuna bir açıklama yapmaları gerektiğidir.

Sona ermeye ilişkin olarak ABD kaynaklarında, Türk hukukunda incelediğimiz gibi sona erme sebepleri incelenmemiştir. Daha çok uygulamada karşılaşılan sona erme sebebi olan tarafların feshi üzerinde durulmuştur. Sözleşme haklı nedenle feshedilirse, taraflar arasındaki sözleşmeye bağlı olarak haksız olan taraf için tazminat yükümlülüğü söz konusu olabilmektedir. Tarafların yaptığı anlaşmaya bağlı olarak, özellikle şirket haksız olarak sözleşmesi feshetti ise kararlaştırılan tazminatı CEO'ya ödemektedir. CEO'nun haksız olduğu durumda ise CEO, tazminata hak kazanamayacaktır. MCBA'da TTK md. 363 hükmü benzeri yönetim kurulu üyesi veya CEO'lara ilişkin nitelikler düzenlenmemiştir. Bu tür niteliklerin belirlenmesi, tamamen şirketlerin tasarrufuna bırakılmıştır. Dolayısıyla kanunen bir nitelik belirlenmediği için, niteliklerin yokluğu halinde, sözleşmenin kendiliğinden sona ermiş sayılıp sayılamayacağı değerlendirmesine rastlanmamıştır. Niteliklerin şirketlerin tercihine bırakılması ve tarafların, haklı sebeple sözleşmeyi feshedebilme imkânı karşısında, konu pratikte önem arz etmez. Sözleşmenin kendiliğinden ne zaman sona ermiş sayılacağına ilişkin teorik bir tartışma, bu nedenle ABD

[1410] MBCA Sec. 8.43 resmi yorumundan.

kaynaklarında mevcut değildir. Esasen Türk hukukunda da CEO'nun görevinin sona erme sebepleri bakımından doğrudan uygulanan hükümler bulunmayıp, mevcut kanuni düzenlemeler kıyasen yorumlanmıştır. Her iki ülkede de aynı olan sona erme halleri ise azil ve istifadır.

SONUÇ

Dünyanın sosyal, kültürel, ticari ve birçok alanda küreselleşmesi ile birlikte, ülkelerin kanuni düzenlemelerinden önce, uygulama, birbirlerinin hukuk sistemlerinin doğası ve işlevine ilişkin birtakım müesseseleri kendine adapte etmeye başlamaktadır. İşte CEO da bu yolla ABD'den gelip ülkemizde kullanılmaya başlanılan bir kavram olup, kimi halka açık şirketlerde en büyük pay sahiplerinden dahi daha çok bilinir olmuştur. Ne var ki kavram, şirketler uygulamasında kullanıldığı kadar Türk mevzuatında anılmamaktadır. Kullanım yaygınlığı dikkate alınınca, hakkındaki hukukî düzenlemelerin yokluğu CEO'yu incelenir kılmaktadır.

Türk ve ABD hukukunda birçok yönden karşılaştırmaya olanak olmayacak kadar farklılıklar mevcut ise de her iki ülkede de tekli yönetim modeli mevcuttur. ABD mevzuatında yönetim kurulunun kaldırılarak, yönetimin de pay sahiplerince yapılmasına ilişkin istisna hariç olmak üzere, iki ülkede de şirketler, kural olarak yönetim kurulu tarafından ve onun gözetimi altında yönetilerek temsil edilir. Keza ABD'de halka açık şirketler açısından yönetim kurulunun organ olarak varlığı zorunludur.

Şirketlerin kural olarak yönetim kurulunca yönetilip temsil edileceği kanuni düzenlemeleri mevcuttur. Ancak bir şirketin işlerini yönetme ve iş politikası oluşturma işlevleri genellikle yönetim kurulundan ziyade, Türk hukukunda murahhas, ABD hukukunda "*officer*" olarak tabir edilen, yönetim kurulunca atanan yöneticilerin sorumluluğuna bırakılır. Bu doğrultuda her iki ülkede de temel fikir, her şirketin yönetim faaliyetlerine yönelik farklı ihtiyaçlarının olmasıdır. Bu ihtiyaçlar, şirketin organizasyon yapısındaki karmaşıklığına ve alternatif kontrol mekanizmalarına gereksinimine göre tasarlanmaktadır. Şirketler, söz konusu ihtiyaçlarını dikkate alarak yönetim kurullarının büyüklüğünü ve kompozisyonunu seçip belirlemektedir.

Organizasyon özgürlüğünün sonucu olarak, her iki ülkedeki şirketlerin kendi aralarında dahi farklı yönetici sayıları ve bunlara tanınan ünvanlar söz konusudur. Fakat bu detaylar dışlandığında, tüm şirketlerin organizasyonu piramit şeklindedir. Alt tabanda, yönetim kurulunu ve şirket eylemlerini seçme yetkisine sahip pay sahipleri yer alır. Bir üstteki katmanda, görevi; murahhas ve "*officer*"ları seçmek, politika oluşturmak ve genel olarak işleri değerlendirmek olan yönetim kurulları mevcuttur.

Piramidin tepesinde ise şirketin yönetim ve temsili için atanan CEO ve varsa alt kadrosundaki ekibi yer alır.

Her şirketin amacına ulaşmaktaki seçimlerinin ve dış dünyaya çizdiği imajın farklılığı, CEO'dan beklentisini başkalaştıracaktır. O nedenle, CEO'nun her şirketteki rolünün ve biçilen misyonunun farklı olması doğal olduğundan, neredeyse şirket sayısı kadar CEO tanımı yapılabilir. CEO'nun işlevi, her şirkette farklı olabileceğinden, tüm şirketlere uyacak CEO tanımı daha basit olmalıdır. Bu açıdan CEO, *icrai faaliyetlerin başı olarak, stratejik karar alma süreçlerini yöneten en üst düzey yöneticidir.*

CEO'nun şirketteki önemine binaen, her iki ülkenin uygulamasında hak ve sorumlulukları ekseriyetle yazılı bir sözleşme ile net olarak belirlenmektedir. Ancak sözleşmenin hiç yapılmamış olması veya sözleşmede düzenlenmemiş hususlarda, hangi hükümlerin uygulanacağı Türk hukukunda tartışmalıdır. Türk hukukunda sözleşmenin tipi için çoğunlukla vekâlet sözleşmesi nitelendirilmesi yapılmaktadır. Bizim de katıldığımız görüşe göre ise sözleşmenin hem şirketler hukuku hem de borçlar hukukuna ilişkin özellikleri mevcut olup, sözleşme vekâlet sözleşmesi değilse de TTK md. 1 uyarınca vekâlet hükümleri uygulama alanı bulacaktır. ABD hukukunda yaygın olarak CEO'nun vekil sıfatı kabul edilmekte olduğundan, mevzuatın farklılıklarına rağmen, benzer bir anlayış mevcuttur.

Her iki ülkede de CEO, şirketin en tepesinde yer alır. Özellikle halka açık anonim şirketler bakımından şirketin kurumsal yüzü olarak şirketi en üst düzeyde yönetip temsil eder. Ülkelerin mevzuatına göre yetkilerin CEO'ya devri prosedürleri büyük ölçüde farklılık gösterir. Özellikle Kıta Avrupa hukuk sisteminden farklı bir sistemi olan ABD'deki devir prosedürü oldukça basit olup, TTK'daki devir prosedürleri ve bürokrasi ile karşılaştırılamayacak kadar farklıdır. Üstelik CEO'nun şirketle olan ilişkisinin, ABD kaynaklarında hukuk değil, ağırlıkla işletme, iktisat ve hatta sosyoloji ile psikoloji gibi alanlarda incelenmiş olunduğu görülmektedir.

ABD şirketleri, yaygın olarak yönetim kurulunun yapısı, görevleri ve üyeler ile hakkında çalışmalara konu olmakta ise de yönetim kurulu, tüm anonim şirketler için zorunlu bir organ değildir. Yönetim kurulundan vazgeçebilmeye ilişkin bu imkân, sadece Türk şirketler hukuku sistemine değil, Avrupa'daki birçok şirketler hukuku

sistemine de yabancı bir özgürlüktür. Fakat halka açık şirketler açısından yönetim kurulu zorunlu organ olduğundan, incelememiz de bu şirketler üzerine yapılmıştır.

CEO'nun her iki ülkedeki şirketler bakımından yönetim organizasyonundaki pozisyonu aynı olmakla birlikte, ABD hukuku uygulamasındaki CEO'yu en çok ayrıştıran husus, yönetim kurulunda kalan ve kendisine devredilen yetkilerdir. Zira TTK kapsamında yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri o denli fazladır ki yetkilerin tamamı devredilse dahi, ABD uygulamasında karşımıza çıkan CEO gibi geniş yetkileri haiz olamaz.

Türk hukukunda CEO'nun atanması süreci için doktrin, yönetim ve temsil yetkilerinin tamamını devredilmesi gereğini kabul etmiştir. Bizce CEO'nun atanması için yönetim yetkilerinin devri şart ise de temsil yetkisinin devri, her zaman mecburi değildir. Nitekim CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması halinde kanuni temsil yetkisinin varlığı, temsil yetkisinin ayrıca devrini gerektirmemektedir. CEO, yönetim kurulu üyesi ise var olan temsil yetkisini bir diğer üye ile kanunen müştereken kullanmış olması onun CEO olma niteliğine halel getirmeyecektir. Kaldı ki esas sözleşme ile temsil yetkisinin münferiden belirlenmesi de mümkündür. Ancak CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olmadığı durumda, temsil yetkisinin devrini zorunlu olarak kabul etmek gerekir. Bununla birlikte, CEO ataması için yönetim yetkisinin devri şarttır. Zira yönetimin devri ile sorumluluk da devredilmiş olacaktır. Organsal bir yetki olan karar alma yetkisinin CEO'da olduğunun tam olarak belirlenmediği noktada kişinin salt yönetim kurulu üyesi olması hasebiyle CEO niteliğini kendiliğinden kazandığını kabul etmek mümkün olmayacaktır. Ancak yönetim yetkisinin usulüne uygun devri ile CEO'nun yetkisi olduğu tespit edilebilecektir. Aksi halde kurumsal bir kimlik taşıyan CEO'nun usulüne uygun bir sorumluluğun devri ile atanmaması halinde, fiili organ niteliğini haiz bir yönetici olduğundan söz edilmelidir.

Doktrinin üzerinde durduğu farklardan biri de Türk hukuk sisteminde CEO'nun murahhas müdür olması halinde, TTK md. 370/2 hükmü gereği yönetim kurulu üyelerinden birinin daha imzaya yetkili olması halidir. Ancak md. 370/1 uyarınca şirket esas sözleşmesi ile murahhas müdür sıfatındaki CEO'ya ve md. 370/2 hükmündeki şartı gerçekleştiren bir yönetim kurulu üyesine ayrı ayrı tek imza yetkisi

tanınabilecek olması nedeniyle, bu husus dikkate değer bir fark olarak kabul edilmeyi gerektirmez.

İki ülkedeki CEO'yu daha çok ayrıştıran hususlardan bir diğeri, yetkilerin yeniden devri bahsidir. ABD hukukunda CEO'nun kendi yönetim organizasyonunu kurması ve alt yetkilileri ataması beklenir ve kanuni düzen de buna yöneliktir. Yönetim kurulunun CEO'yu atadıktan sonra bir de altındaki yöneticileri ataması, ABD şirket yönetimi açısından olağan kabul edilmediği gibi, CEO da birlikte çalışacağı alt kadrosunu tayin etmediği bir şirkette çalışmaz. Buna karşın, TTK'nın öngördüğü yönetim kurulu düzeni bu yönde son derece katıdır. Kanun koyucunun sorumluluğun muhatabının alt devirle değişmesini arzu etmediği açıktır. Ayrıca TTK'nın, yönetim kuruluna, yetkileri kullanacak kişilerin seçilmesinde özen görevi yükleyerek yönetim kurulunun sorumluluğunun doğmaması ihtimallerini oldukça sınırladığı anlaşılmaktadır. Bu bakımdan, yetkilerin devri sonucunda sorumluluğun devredilmiş olacağı kuralı mevcut ise de yönetim kurulunun sorumsuzluğu için ABD'ye kıyasla TTK'da daha çok koşul öngörüldüğü anlaşılmaktadır. Oysa ABD'de üst gözetim görevi yeterli görülmüştür.

Yönetim kurulları, günümüzde kurula adını veren geleneksel rolleri, yönetim ve temsil yetkilerinin devirleri ile başkalaşmıştır. Her ne kadar iki ülke sisteminde denetim için bir zorunlu organ yoksa da bir işletmenin en iyi şekilde sevk ve yönetimi ile aynı zamanda bunun şeffaf bir biçimde izlenebilmesi, hesap verilebilmesi ve kontrol edilmesinden oluşan ilkeler olan kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında yönetim kurulları, giderek bir denetim organına dönüşmektedir.

Kurumsal yönetim anlayışının oluştuğu perspektif, yıllar geçtikçe, yönetim kurullarının ne derece "yönetim" işlevini yerine getirmesi gerektiği hususunu tartışmaya açmıştır. Yönetim kurullarının bu nedenle kesin rol ve sorumlulukları konusunda görüş ayrılıkları söz konusu olsa da yaygın olarak, üst yönetimin performansını izlemek ve pay sahiplerinin hak ve menfaatlerini korumak için var oldukları kabul edilmektedir. Yönetimin icracı üyelere devredilip, bağımsız üyelere ağırlık verilmesiyle, yönetim kurulunun klasik yönetim organı olduğu anlayışından, tavsiye veren ve izleyen kurul olarak pozisyon bulmasına neden olmuştur.

Türk hukukunda, yönetim kurulunun CEO'ya emir ve talimat verip veremeyeceği ve CEO'nun buna uyma zorunluluğu tartışmalıdır. Bir kısım yazarlar, yönetim kurulunun TTK md. 375 hükmünde düzenlenen vazgeçilmez ve devredilmez nitelikteki üst gözetim görevi nedeniyle, bu görevi yerine getirirken, CEO'ya talimat verebileceğini savunmaktadır. Öncelikle normatif açıdan verilecek talimatlar bakımından tartışmaya yer olmayıp, bu tür talimatların TTK md. 375/1-e hükmünde düzenlenmese dahi mümkün olduğu kabul edilmelidir. Normatif talimatlar dışında ise talimatların üst yönetimle sınırlı olması gerekir. Buna göre, yönetim kurulunun, ortaklığın dış imajını belirleyip, genel yönetim anlayışının çerçevesini belirledikten sonra, yalnızca CEO'ya talimat vermesi kabul edilebilir. TTK md. 375/1-a hükmü kapsamında üst düzey yönetim görevi bundan ibarettir. CEO'ya talimat verilse dahi, CEO o talimata uyduğu gerekçesiyle sorumluluktan kurtulamayacaktır. Aksinin kabulü, CEO'nun organ sıfatını yitirmesine ve sorumluluğun yönetim kurulunda kalmasına yol açar. Dolayısıyla yönetim kurulu, üst gözetim görevi kapsamında sayılmayan durumlarda, CEO'yu sadece denetleyip izleyebilecek, ona olsa olsa tavsiye verebilecektir. Üst gözetim görevini layıkıyla ifa edebilmek için, yönetim kurulunun, uygun görürse CEO'yu her zaman görevden alma imkânı vardır.

ABD hukukunda ise tam aksine, CEO'nun şirkette kadrolaşarak yönetim kurulu üyelerini pay sahiplerine seçtirmesi nedeniyle, yönetim kurullarının CEO'ya bağımlılığı tartışılagelmektedir. Bu amaçla, yönetim kurullarının seçimi için aday gösterme komiteleri oluşturulmakta ve yönetim kurulunun bağımsızlık kriterleri arttırılmaktadır. Yönetim kurulunun başlıca fonksiyonları arasında CEO'yu izlemek ve ona danışmanlık veren bir organ olarak faaliyette bulunması ve gerekirse CEO'yu görevden alması yer alır. Talimat verme hususu ise kurumsal yönetim anlayışında, icrai kararlardan uzak durması beklenen yönetim kurulu için tasarlanan bir yetki değildir. Bununla birlikte, şirketin vizyon ve perspektifini belirlerken, şirketin risk yönetiminde ve paydaşların korunması hususlarında aktif katılımı mümkündür.

Yönetimle görevli kişilerin yönetim kuruluna ve yönetim kurulunun da nihayetinde pay sahiplerine karşı hesap verebilirliği çok önemlidir. Bu nedenle, kurumsal hesap verebilirlik süreci, yönetim kurulunun pay sahipliği değerinde önemli bir artış üretmesi beklenen ve belirli profil özelliklerini karşılayan bir CEO seçimindeki kritik rolüyle başlar. ABD şirketler hukuku, genellikle yönetim kurulunun

şirketin *officer*'larını seçmesini planlar. Ancak uygulamada birçok yönetim kurulu üyesi, birincil işlevlerini şirketin CEO'sunu veya başkanını seçmek olarak görmektedir.

CEO atandıktan sonra, şirketin kontrolünün kimde ve ne suretle olacağı, kurumsal yönetim ilkelerinin konusunu meşgul eder. Kurumsal yönetim prensiplerinin, organizasyon yapısına yönelik tartışmalarında, yönetim kurulu tasarımı, üyelerin bağımsızlığı ve yönetim kurulu liderlik yapısına ilişkin iki kaygı hakimdir: Bağımsız yönetici oranı ve şirketlerin tepe noktasındaki liderlik yapısı. Bağımsız yöneticilerin, yönetim kurulu üyeliği dışında, yönetim kurulunda yer aldıkları şirket ile herhangi bir bağlantıları yoktur. Ancak aranan kriterler ve yönetim kurulundaki sayı oranları iki ülkede farklılık gösterir. Liderlik yapısı ise CEO ve yönetim kurulu başkanı rollerinde bir kişinin mi yoksa iki kişinin mi görev yaptığını ifade eder. Bu nedenle en sık önerilen yönetim kurulu reformları, kurullarda bağımsız temsili artırmaya ve CEO ile yönetim kurulu başkanı pozisyonlarında iki kişinin görev yapmasını sağlamaya yönelik önerilerdir.

Ne var ki her iki ülkedeki kurumsal yönetime dair tartışmalarda amaçsal farklılıklar mevcuttur. Pay mülkiyetinin dağınıklığı ile meşhur ABD şirketlerinde, pay sahipleri arasında bir ilişki çoğunlukla bulunmaz. Bu nedenle şirket yönetimi, pay sahiplerinin oluşturduğu yönetim kurulu tarafından değil, tamamen profesyonel olan yöneticilerle yerine getirilir. Yöneticilerin profesyonel, pay sahiplerinin ise dağınık oluşu, yöneticilerin denetimsiz kalarak, şirketin menfaati yerine, kendi menfaatlerini ön planda tutması ihtimalini doğurmaktadır. Nitekim ABD'de yaşanan mali skandallar, bu ihtimalin gerçekleşmesi ile yaşanmıştır. Türkiye'de ise pay sahiplerinin, tamamen şirketi profesyonel yöneticilere "teslim ettiği" örnekler son derece sınırlıdır. Türkiye'nin en büyük şirketlerinin çoğunun yönetim kurulunda, kurucu pay sahibi ailelere mensup kişiler yer almaktadır. Mülkiyet kontrolden ayrılmamış olduğundan, CEO'nun gücünün nasıl kontrol edileceği endişesi pek yaşanmaz. Türk şirketlerindeki asıl yaşanan problemler, çoğunluk ve azınlık pay sahipleri arasındaki gerilimdir. Keza TTK hükümleri, söz konusu tespitleri kanıtlamaktadır.

Ezcümle, iki ülke uygulamasındaki CEO; devraldığı yönetim yetkileri, yetkiler devredildikten sonra yönetim kurulunun uhdesinde kalan yetkiler, alt delegasyon

hususundaki farklılıklar nedeniyle, birbirinden tamamen farklı yöneticiler olup; bu farklılık, iki ülkenin kurumsal yönetim teorilerinin başkalığı ve doktrinde tartışılagelen başlıkların değişikliği ile de kendisini ispat etmektedir. Zira her ne kadar sanayileşmedeki artış sonucu transfer edilen kavramlar, kültürün etkisini azaltsa da aslında bu iki faktör birlikte yönetsel faaliyetin doğasını biçimlendirmektedir.

KAYNAKÇA

Abels, Patricia B. /
Martelli, Joseph T. **:** Corporate Governance and Transparency: A Research Study Investigating CEO Duality in Fortune Ranked Companies Investigating CEO Duality in Fortune Ranked Companies, Journal of the North American Management Society 2013, Volume 7, No. 1 Article 1, August, s. 1-13.

Abdalla, Rezgalla M. /
Saleh, Arfah/ Kumar, Naresh /
Ann, Jo Ho **:** The Evaluation of Chief Executive Officer Performance: A Stakeholder Theory Perspective, World Journal of Social Sciences 2012, Vol. 2., No. 4., July, s. 121 – 137.

Adams, Renée B./ Hermalin Benjamin E./
Weisbach, Michael S. **:** The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey, Journal of Economic Literature 2010, Vol. 48, No. 1 March, s. 58-107.

Akbıyık, Cem **:** Tüzel Kişi Organının Ölüme Bağlı Tasarrufun Düzenlenmesine Katılması, Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C. 5, S. 1, Haziran, s. 73-79.

Akdağ Güney, Necla **:** Anonim Şirketlerde Azledilen Yöneticilerin Tazminat Hakları, AÜHFD 2008, C. 57, S. 1, s. 1-33. (Akdağ Güney, Tazminat)

Akdağ Güney, Necla **:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu, Genişletilip Güncellenmiş 2. Baskı, İstanbul 2016. (Akdağ Güney, 2016)

Akdağ Güney, Necla **:** Anonim Şirketlerde Kuruluş, İstanbul 2014. (Akdağ Güney, 2014)

Akdağ Güney, Necla **:** Türk Hukukunda Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluğu, İstanbul 2008. (Akdağ Güney, Sorumluluk)

Akipek, Jale /Akıntürk, Turgut /Ateş Karaman, Derya **:** Türk Medeni Hukuku Başlangıç Hükümleri Kişiler Hukuku, C. I, Yenilenmiş 11. Bası, İstanbul 2013.

Akın, Murat Yusuf / Kuru, Özge **:** Anonim Şirketlerde Fiili Organın Temsil Yetkisinin Varlığı Sorunu İsviçre Federal Mahkemesi'nin 9 Ekim 2019 Tarihli Kararı Çerçevesinde Bir Değerlendirme (BGE 146 III 37), İstanbul Aydın Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2022, C. 8, S. 1, s. 17-42.

Akıncı, Şahin **:** Vekâlet Sözleşmesinin Sona Ermesi, Konya 2004.

Aksoy, Mehmet Ali **:** Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2013, C. XVII, S. 1-2, s. 45-76.

Aktan, Coşkun Can **:** Kurumsal Şirket Yönetimi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 2013, C. 5, S. 1, s. 150-191.

Akünal, Teoman **:** Türk Medeni Hukukunda Tüzel Kişiler, İstanbul 1995.

Alışkan, Murat **:** İşletme Konusu ve 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'na Göre Ticaret Şirketlerinin Ehliyeti ve Temsili, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi 2012, 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'nu Beklerken (10-11-12 Mayıs 2012 Sempozyum), s. 207-220. (Alışkan, 2012)

Alışkan, Murat **:** Türk Ticaret Kanunu'na Göre Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın Anonim Şirketleri Denetlemesi ve İlgili Fesih Davaları, İstanbul 2007. (Alışkan, 2007)

Alkaç, Sezin Ezgi **:** Anonim Şirket ile CEO Arasındaki İlişkinin Hukuki Niteliği, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2023, C. 22, S. 48, Aralık/Güz, 1324-1339.

Altınok Ormancı, Pınar **:** Tüzel Kişilerde Fiili Organ Kavramı ve Fiili Organın Hukuka Aykırı Fiilleri İle Hukuki İşlemlerinin Doğurduğu Sonuçlar, İstanbul Hukuk Mecmuası 2021, C. 79, S. 4, Aralık, s. 1261-1283.

Altıntaş, Nalan N. **:** Evolution Of Corporate Governance In The United States Of America, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2010, S. 2, s. 153-161.

Ankara Sanayi Odası **:** Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara 2005.

Ansay, Tuğrul **:** Anonim Şirketler Hukuku, Ankara 1970.

Aral, Fahrettin/
Ayrancı, Hasan **:** Borçlar Hukuku: Özel Borç İlişkileri, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 16. Baskı, Ankara 2023.

Ararat, Melsa/
Eroğlu, Muzaffer **:** Yönetişim (Kurumsal Yönetim) Kalitesi Açısından İcra ve Kontrol İşlevlerinin Ayrılığı, Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C.5, S. 1, Haziran, s. 105-122.

Arkan, Sabih **:** Ticari İşletme Hukuku, Son Değişikliklere Göre Hazırlanmış 29. Bası, Ankara 2023.

Arslan, İbrahim **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Sınırlandırılması, Konya 1994.

Arslanlı, Halil **:** Anonim Şirketler II-III: Anonim Şirketlerin Organizasyonu ve Tahviller, İstanbul 1960.

Arslanlı, Halil/
Domaniç, Hayri **:** Anonim Şirketler Hukuku ve Uygulaması TTK Şerhi, İstanbul 1989.

Atay, Egemen **:** Anonim Şirkette Yönetim Kurulunun Temsil Yetkisi ve Temsil Yetkisinin Devri, Terazi Hukuk Dergisi 2020, C. 15, S. 164, Nisan, s. 706-719.

Autor, David H. **:** Outsourcing at Will: The Contribution of Unjust Dismissal Doctrine to the Growth of Employment Outsourcing, Journal of Labor Economics 2003, Vol. 21, No. 1, January, s. 1-42.

Aviram, Amitai **:** Officers' Fiduciary Duties and the Nature of Corporate Organs, University of Illinois Law Review 2013, Illinois Public Law and Legal Theory Research Paper No. 13-49 Vol. 2013, No. 3, s. 762-784.

Ay Kaplan, Ülkü **:** Anonim Şirketlere Yönetim Kurulunun Gözetim Görevi, Ankara 2017.

Ayan, Özge **:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sadakat Yükümlülüğü ve Bu Yükümlülüğün İhlalinin Sonuçları, Ankara 2013. (Ayan, 2013)

Ayan, Özge **:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Yönetimle Görevli Üçüncü Kişilerin Özen ve Bağlılık Yükümlülüğü, Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2011, C. 10, S. 1, Haziran, s. 63-89. (Ayan, 2011)

Ayan, Özge **:** Pasif Yönetim Kurulu Üyesi, İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi Ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinin Karşılaştırılması, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2021, C.25, S. 1, s. 61-98. (Ayan, 2021)

Aydın, Alihan **:** Anonim Ortaklık Ana Sözleşmesinde Yönetim kurulu Üye Sayısının Belirlenmesi, İHM: Prof.

Dr. Ersin Çamoğlu'na Armağan 2013, C. LXXI, S. 2, s. 21-26. (Aydın, 2013)

Aydın, Alihan **:** Anonim Ortaklık Yönetim Kurulunun Temsil Yetkisinin Sınırları ve Temsil Yetkisinin/Gücünün Kötüye Kullanılması Sorunu, BATİDER 2014, C. 30, S. 1, s. 123-188.

Bahtiyar, Mehmet/
Hamamcıoğlu, Esra **:** Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Göre Anonim Şirket Genel Kurulunun Fiziken Yapılması", Prof. Dr. Erhan Adal'a Armağan, Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2012, C. VIII, S. 2, Yıl: 2011 – C. IX, S. 1, s. 333-381.

Bahtiyar, Mehmet **:** Ortaklıklar Hukuku, Güncellenmiş 17. Baskı, İstanbul 2024. (Bahtiyar, 2024)

Bahtiyar, Mehmet : Anonim Ortaklıkta Yönetim ve Temsil Yetkilerinin Kullanılması ve Devri (Bir Uygulama Sorununun Değerlendirilmesi), Prof. Dr. Haluk Burcuoğlu'na Armağan, C. I, İstanbul 2020, s. 327-360. (Bahtiyar, 2020)

Balotti, R. Franklin /
Shaner, Megan W. **:** Safe Harbor For Officer Reliance: Comparing The Approaches Of The Model Busıness Corporatıon Act And Delaware's General Corporation Law, Law and Contemporary Problems 2011, The Model Business Corporation Act at Sixty, Vol. 74, No. 1, Winter, s. 161-174.

Başpınar, Veysel **:** Vekilin (Avukatın, Hekimin, Mimarın, Bankaların) Özen Borcundan Doğan Sorumluluğu, Ankara 2004.

Baysinger, Barry/
Hoskisson, Robert E. **:** The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy, The Academy of Management Review 1990, Vol. 15, No. 1, Jan., s. 72-87.

Bebchuk, Lucian A. /
Hamdani, Assaf **:** Independent Directors And Controlling Shareholders, University of Pennsylvania Law Review 2017, Vol. 165, No. 6, May, s. 1271-1315.

Benson, Bradley W. / Davidson III, Wallace /
Wang, N. Hongxia /
Worrell, Dan L. **:** Deviations from Expected Stakeholder Management, Firm Value, and Corporate Governance, Financial Management 2011, Vol. 40, No. 1, Spring, s. 39-81.

Berle, A. Adolf /
Means, Gardiner C. **:** The Modern Corporation And Private Property, New York and London, 1932.

Beshlawy, Hany El /
Ardroumli, Sinan **:** Board Dynamics And Decision-Making In Turbulent Times, Corporate Governance and Organizational Behavior Review 2021, Vol: 5, Issue: 1, s. 57-68.

Bezemer, Pieter-Jan / Peij, Stefan / Kruijs, Laura de / Maassen, Gregory : How Two-Tier Boards Can Be More Effective, Corporate Governance 2014, Vol. 14 No. 1, s. 15-31.

Biçer, Levent /Hamamcıoğlu, Esra : Anonim Ortaklıklarda Genel Kurulun Devredilmez Yetkileri Kapsamında Önemli Miktarda Şirket Varlığının Toptan Satışı ve Uygulama Alanı (TTK m. 408/2-f), Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2013, S. 1, Haziran, s. 33- 52.

Bingöl, Muhammet Emin : Anonim Şirketlerde Konu Dışı İşlemlerin Hukuki Niteliği, İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2018, C.5, S. 2, s. 197-217.

Block, David/ Gerstner, Anne-Marie : One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison Between the United States and Germany, Comparative Corporate Governance and Financial Regulation 2016, Paper: 1, Spring, s. 1-69.

Boivie, Steven / Withers, Michael C. / Graffin, Scott D. / Corley, Kevin G. : Corporate Directors' Implicit Theories Of The Roles And Duties Of Boards, Strategic Management Journal 2021, Wiley Blackwell, Vol. 42(9), September, s. 1662-1695.

Boyd, Colin : Ethics and Corporate Governance: The Issues Raised by the Cadbury Report in The United

Kingdom, Journal of Business Ethics 1996, Vol. 15, No. 2, February, s. 167-182.

Buchholtz, Ann K./ Amason, Allen C. / Rutherford, Matthew A. **:** The Impact of Board Monitoring and Involvement on Top Management Team Affective Conflict", Journal of Managerial Issues 2005, Vol. 17, No. 4, Winter, s. 405-422.

Cenkci, Esra **:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulunun Temsil Yetkisinin Devri, Ankara 2018.

Chitayat, Gideon **:** Working Relationships between the Chairman of the Boards of Directors and the CEO, Management International Review 1985, 3rd Quarter, Vol. 25, No. 3, s. 65-70.

Civan, Orhan Ersun **:** Türk Hukukunda Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Limited Şirket Müdürlerinin Hukuki Statüsü, Çankaya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2020, C.5, S. 1, Nisan, s. 711-747.

Clarke, Donald C. **:** Setting The Record Straight: Three Concepts Of The Independent Director, The George Washington University Law School Public Law And Legal Theory Working Paper 2006, No. 199, s. 1-29.

Colson, Clyde L. **:** The Doctrine of Ultra Vires in United States Supreme Court The Doctrine of Ultra Vires in United States Supreme Court Decisions, West

Virginia University Law Rev. 1936, Vol. 42, Issue: 3, April, s. 179-217.

Cools, Sofie **:** The Real Difference in Corporate Law between the United States and Continental Europe: Distribution of Powers, Delaware Journal of Corporate Law 2005, Harvard Law and Economics Discussion Paper No. 490, Vol. 30, No. 3, s. 697-766.

Çam, Gülçin **:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulunun Yönetim Yetkisi ve Yetki Devri, İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, Temmuz 2017, Sayfa: 513-544.

Çamoğlu, Ersin **:** Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu (Kamu Borçlarından Sorumluluk İle), 3. Baskı, Ankara 2010.

Çarkçı, Ayşegül **:** Güçlendirilmiş CEO'nun Finansal Performans Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Çatakoğlu, Buket **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği Niteliklerinin Bir Yargıtay Kararı Işığında Değerlendirilmesi, Banka ve Finans Hukuku Dergisi 2016, C. 5, S. 17, s. 141-163.

Çebi, Hakan **:** Şirketler Arasında Yapılan İşletme Yönetimi Sözleşmesi, Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2019, C. 10, S. 19, Ocak, s. 107-127.

Çelik, Nuri /
Caniklioğlu, Nurşen /
Canpolat, Talat : İş Hukuku Dersleri, Yenilenmiş 36. Bası, İstanbul 2023.

Çelikel, Ali Yaşar **:** Yönetim Sözleşmesi ve Görünümleri, İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2016, C.15, S. 2-1, s. 485-511.

Daily, Catherine M. /
Dalton, Dan R. **:** CEO and Board Chair Roles Held Jointly or Separately: Much Ado About Nothing?, The Academy of Management Executive (1993-2005) 1997, Vol. 11, No. 3, August, s. 11-20.

Dainow, Joseph **:** The Civil Law and the Common Law: Some Points of Comparison, The American Journal of Comparative Law 1967, Vol. 15, No. 3, s. 419-435.

Dalton, Dan R. /
Kesner, Idalene F. **:** Composition and CEO Duality in Boards of Directors: An International Perspective, Journal of International Business Studies 1987, Vol. 18, No. 3, Autumn, s. 33-42.

Dalton, Dan R./ Hitt, Michael A. / Certo, S. Trevis /
Dalton, Catherine M.: The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation: Independence, Equity, and the Market for Corporate Control, The Academy of Management Annals 2007, Vol:1, December, s. 1-64.

Davis, James H. / Schoorman, F. David / Donaldson, Lex **:** Toward a Stewardship Theory of Management, The Academy of Management Review 1997, Vol. 22, No. 1, January, s. 20-47.

Davies, Paul L. / Hopt, Klaus J. **:** Corporate Boards in Europe—Accountability and Convergence, The American Journal of Comparative Law 2013, Vol. 61, No. 2, Spring, s. 301-375.

Demir, H. Erdal **:** Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri, İstanbul 2013.

Demirel, Duygu **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri, Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C.7, S. 2, s. 211-250.

DeMott, Deborah A. **:** Corporate Officers as Agents, 74 Washington & Lee Law Review 2017, s. 847-879.

Develi, Emine **:** Tüzel Kişinin Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliği, Ankara 2016.

Dinç, Serhan **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, Ankara 2018.

Douglas K. Moll **:** Of Donahue And Fiduciary Duty: Much Ado About . . . ?, Western New England Law Review 2011, Vol:33, Issue: 2, Article:9, s. 471-496.

Doğan Yenisey, Kübra **:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliliği ve İş Sözleşmesi, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası: Prof. Dr. Fevzi Şahlanan'a Armağan Sayısı 2016, C.74, s. 313-336.

Doğan, Beşir Fatih **:** 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanuna Göre: Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, 2. Baskı, İstanbul 2011.

Doğan, Beşir Fatih/
Yıldırım, Rumeysa Betül **:** Yönetim Kurulu Üyelerinin Kusursuz Sorumluluğu, Sakarya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2023, C. 11, S. 1, Temmuz, s. 67-111.

Dooley, Michael P. /
Goldman, Michael D. **:** Some Comparisons Between the Model Business Corporation Act and the Delaware General Corporation Law, The Business Lawyer 2001, Vol. 56, No. 2, February, s. 737-766.

Dural, Mustafa /
Öğüz, Tufan **:** Türk Özel Hukuku: Kişiler Hukuku, C.II, 24. Baskı, İstanbul 2024.

Drury, Robert R. **:** The Regulation and Recognition of Foreign Corporations: Responses to the "Delaware Syndrome", The Cambridge Law Journal 1998, Mar., Vol. 57, No. 1, Mar., s. 165-194.

Lawrence, Okechukwu (Edited By)
(Mostepaniuk, Alla) **:** Corporate Governance and Strategic Decision Making, London 2017.

Melvin Aron Eisenberg **:** The Structure of Corporation Law Source: Columbia Law Review, 1989, Vol. 89, No. 7, Contractual Freedom in Corporate Law, Nov., s. 1461-1525. (Eisenberg, 1989)

Eisenberg, Melvin Aron **:** The Divergence of Standards of Conduct and Standards of Review The Divergence of Standards of Conduct and Standards of Review in Corporate Law in Corporate Law, 62 Fordham L. Review 1993, Vol. 62 Issue: 3, s. 437-468. (Eisenberg, 1993)

Eisenberg, Melvin Aron **:** Legal Models of Management Structure in the Modern Corporation: Officers, Directors, and Accountants, California Law Review 1975, Vol. 63, No. 2, March, s. 375-439. (Eisenberg, 1975)

Eminoğlu, Cafer **:** Anonim Şirkette Özen ve Bağlılık Yükümlülüğünün Kişi Bakımından Kapsamına İlişkin Bazı Değerlendirmeler, Ankara Barosu Dergisi 2022, C. 80, S. 1, s. 77-105. (Eminoğlu, 2022).

Eminoğlu, Cafer **:** Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), İstanbul 2014. (Eminoğlu, 2014).

Erbay, İsmail **:** Know-How Sözleşmesi, Ankara 2002.

Eren, Fikret **:** Borçlar Hukuku Genel Hükümler, Gözden Geçirilmiş 28. Baskı, Ankara 2023.

Eriş, Gönen **:** Ticari İşletme ve Şirketler, C. 2: Madde: 64-451, Güncellenmiş 3. Baskı, Ankara 2017.

Eroğlu, Muzaffer **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurullarında Üye Çeşitliliğinin Sağlanması için Belirli Nitelikte Üye Atanmasına İlişkin Zorunluluk İçeren Kurallar, Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Prof. Dr. Yaşar Gürbüz'e Armağan 2015, C: IX, S. 2- YÜHFD, C.XII, S. 1, s. 575-630. (Eroğlu, 2015)

Eroğlu, Muzaffer **:** Payları Borsada İşlem Gören Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yeni Sistem, Legal Hukuk Dergisi 2014, C.12, S. 136, s. 31-71. (Eroğlu, 2014)

Eroğlu, Muzaffer/
Demir, Aybüke **:** Anonim Şirkette Organlar Arası İşbölümü ve Genel Kurulun Devredilemez Yetkileri, Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2014, C. 2, S. 2, Aralık, s. 79-99.

Fama, Eugene F. /
Jensen, Michael C. **:** Separation of Ownership and Control, The Journal of Law & Economics, Vol. 26, No. 2, Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution 1983, June, s. 301-325.

Fich, Eliezer M. **:** Are Some Outside Directors Better Than Others? Evidence from Director Appointments by Fortune 1000 Firms, The Journal of Business 2005, Vol. 78, No. 5, September, s. 1943-1972.

Finkelstein, Sydney / D'Aveni, Richard A **:** CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command, The Academy of Management Journal 1994, Vol. 37, No. 5, October, s. 1079-1108.

Frankenreiter, Jens **:** The Other Delaware Effect Washington University in St. Louis Legal Studies Research Paper Series 2025, No. 25-03-11, March, s. 1-58.

Gilson, Ronald J. **:** Corporate Governance And Economic Efficiency: When Do Institutions Matter? Washington University Law Rewiev 1996, Vol: 74, Issue: 2, s. 327–345.

Gilson, Ronald J. **:** Globalizing Corporate Governance: Convergence of Form or Function, The American Journal of Comparative Law 2001, Vol. 49, No. 2, Spring, s. 329-357.

Goebel, Roger J. **:** The Authority of the President Over Corporate Litigation: A Study in Inherent Agency in Inherent Agency, St. John's Law Review St. John's Law Review 1962, Volume 37, December, s. 29-93.

Gordon, Jeffrey N. **:** The Rise of Independent Directors in the United States, 1950-2005: Of Shareholder Value and Stock Market Prices Stanford Law Review 2007, Vol. 59, No. 6, Apr., s. 1465-1568. (Gordon, 2007)

Gordon, M. Jason **:** Understanding Business Entities for Entrepreneurs and Managers, 2016, https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:RZyeVzB2LkAJ:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0,5, (Erişim Tarihi: 05.04.2024).

Gorris, Jeffrey M./
Hamermesh, Lawrence A. /
Strine Jr., Leo E. **:** Delaware Corporate Law And The Model Business Corporation Act: A Study In Symbiosis, Law and Contemporary Problems 2011, Vol. 74, Vol. 1, Winter, s. 107-120.

Graf, Paul **:** A Realistic Approach to Officer Liability The Business Lawyer 2011, Vol. 66, No. 2, February, s. 315-338.

Greenfield, Kent **:** Ultra Vires Lives! A Stakeholder Analysis of Corporate Illegality (With Notes on How Corporate Law Could Reinforce International Law Norms), Virginia Law Review 2001, Nov., Vol. 87, No. 7, Nov., s. 1279-1379

Göç Gürbüz, Diğdem **:** 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu, Legal Hukuk Dergisi 2012, C. 10, S. 110, Şubat, s. 49-64.

Günay, Yavuz Selim **:** Anonim Şirketlerin Temsili, 2. Baskı, İstanbul 2020.

Gürbüz Usluel, Aslı **:** İcra Kurulu, Türkiye Barolar Birliği Dergisi 2019, S. 142, Mayıs-Haziran, s. 357-382.

Gürpınar, Bünyamin/ Celep Faruk **:** Anonim Ortaklıklarda Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri Bağlamında Yöneticinin Özen Borcunun Rekabet ve Temsil Sorunu ile İlişkisi, Beykent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2015, C. 1, S. 1, Haziran, s. 11-28.

Göktürk, Kürşat **:** Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Özellikle Yetki Devri Halinde Gözetim Sorumluluğu ve Hukuku Belirlilik Sorunu, Türkiye Barolar Birliği Dergisi 2014, S. 14, s. 179-200.

Hacımahmutoğlu, Sibel **:** Anonim Ortaklıkta Ultra Vires Doktrini ve Ortaklığı Bağlamaya Yetkili Organın (Yönetim Kurulunun) Yetkilerinin Sınırlandırılamaması, Ankara 2016. (Hacımahmutoğu, 2016)

Hacımahmutoğlu, Sibel **:** AT ve Türk Hukukunda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı, Ankara 2008. (Hacımahmutoğu, 2008)

Harrison, J. Richard/ Torres, David L. / Kukalis, Sal **:** The Changing of the Guard: Turnover and Structural Change in the Top-Management Positions, Administrative Science Quarterly 1988, Vol. 33, No. 2, Jun., Inc. on behalf of the

Johnson Graduate School of Management, Cornell University, s. 211-232.

Hatemi, Hüseyin **:** Ultra Vires Kuramı ve Türk Hukuku, Ersin Çamoğlu'na Armağan, s. 227-333, İstanbul 2013. (Hatemi, 2013)

Hatemi, **Hüseyin** **:** Medeni Hukuk Tüzel Kişileri C.I, İstanbul 1979.

Helvacı, Mehmet **:** Yönetim Kurulunun Anonim Şirketi İdare ve Temsili, Özellikle Devredilemez Görev ve Yetkileri, Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2014, 9, S. 117-118, Mayıs-Haziran, s. 119-132. (Helvacı, 2014)

Helvacı, Mehmet **:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu, İstanbul 2001. (Helvacı, 2001)

Herman, Edward S. **:** Corporate Control, Corporate Power: A Twentieth Century Fund Study, Cambridge University Press, Cambridge 1981.

Hermalin, Benjamin E. / Weisbach, Michael S. **:** Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO, The American Economic Review 1998, Vol. 88, No. 1, March, s. 96-118.

Hillman, Amy J. / Dalziel, Thomas: Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives, The Academy of Management Review, 2003, Vol. 28, No. 3, Jul., s. 383-396.

Hilt, Eric **:** The ‘Berle and Means Corporation in Historical Perspective, Seattle University Law Review 2019, Special Issue on Adolf Berle and His World, s. 417-443.

İmregün, Oğuz **:** Amerikan Ortaklıklar Hukukunun Ana Hatları, İstanbul 1968. (İmregün, 1968)

İmregün, Oğuz **:** Anonim Ortaklıklar, 4. Baskı, İstanbul 1989.

İzmirli, Yadigâr **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Organ Niteliğini Kaybetmesi ve Hukuki Sonuçları, Ankara 2001.

Jackson, Gregory **:** Understanding Corporate Governance in the United States: An Historical And Theoretical Reassessment, Arbeitspapier 2010, No. 223, Hans- Böckler-Stiftung, Düsseldorf, chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.econstor.eu/bitstream/10419/116681/1/hbs_arbp_223.pdf, (Erişim Tarihi: 19.12.2023).

Johnson, Lyman P.Q. **:** Corporate Officers and the Business Judgment Rule, The Business Lawyer 2005, Vol. 60, No. 2 February, s. 439-469.

Johnson, Lymon P.Q. / Millon, David **:** Recalling Why Corporate Officers are Fiduciaries, William & Mary Law Review 2005, Vol: 46, No:5, s. 1597- 1653.

Johnson, Lyman / Garvis, Dennis **:** Are Corporate Officers Advised About Fiduciary Duties?, The Business Lawyer , August 2009, Vol. 64, No. 4, August, s. 1105-1128.

Johnson, Lyman / Ricca, Robert **:** Reality Check on Officer Liability The Business Lawyer 2011, Vol. 67, No. 1, November, s. 75-97.

Kamacı, Ahmet /
Turan, Maruf **:** Küreselleşme Sürecinde Çok Uluslu Şirketlerin Ekonomik Açıdan Değerlendirilmesi, Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi 2018, 3 (2), s. 81-92.

Kalender, Emre **:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma Hakkı (TTK m. 392), Ankara 2017. (Kalender, 2017)

Kalender, Süleyman **:** Anonim Şirketlerde Yönetim veya Temsil Yetkisinin Devri Halinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, Ankara 2024.

Kamar, Ehud /
Karaca-Mandic, Pinar /
Talley Eric **:** In the Name of Entrepreneurship? https://www.jstor.org/stable/10.7249/mg663emkf.12, (Erişim Tarihi, 12.03.2024).

Kandemir, Hatice Kübra **:** Kurumsal Yönetim Aracı Olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği: Tam Bağımsızlık Mümkün Mü?, Ankara Yıldırım Beyazıt Hukuku Dergisi 2020, C. 5, S. 2, Temmuz, s. 435-472.

Kaplan, İbrahim **:** Banka İdare Meclisi Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, Ticaret Hukuku ve Yargıtay Kararları Sempozyumu XI: Bildiriler-Tartışmalar: Ankara, 13-14 Mayıs 1994, (Hakan Karan, Nuri Erişgin tarafından yayına hazırlanan), s. 119-181, Ankara 1994.

Kara, Elif **:** Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ve Komiteler, Legal Hukuk Dergisi 2020, C. 18, S. 211, s. 3121-3156.

Karaege, Özge **:** Anonim Şirketlerde Genel Kurulun Yönetim Kurulu Üyelerini Görevden Alma (Azil) Yetkisi TTK m. 364, Ankara Barosu Dergisi 2014, S. 1, s. 69-110. (Karaege, 2014)

Karaege, Özge **:** Yeni Türk Ticaret Kanunu Çerçevesinde Yönetim Kurulu Üyeliğine Seçilme Koşulları, Ankara Hacı Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2012, C. 16, S. 3, s. 67-94. (Karaege, 2012)

Karahan, Sami (Edit.) **:** Şirketler Hukuku, 2. Baskı, Konya 2015.

Karanja, Erastus/
Rosso, Mark A. **:** The Chief Risk Officer: A Study Of Roles And Responsibilities, Risk Management 2017, Vol. 19, No. 2, May, s. 103-130

Karasu, Rauf **:** Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi, Güncelleştirilmiş 2. Bası, Ankara 2015.

Karslıoğlu, Hasan **:** Anonim Şirketlerde İç Yönerge ve İç Yönergenin Yönetim Kurulunun Sorumluluğuna

Etkisi, Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2022, C.8, S. 1, s. 37 – 53.

Kaya, Mustafa İsmail **:** Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Denetim ve Gözetim Görevi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2015, C.16, Özel Sayı: Prof. Dr. Hakan Pekcanıtez'e Armağan, s. 3261-3286.

Kayıhan, Şaban **:** Anonim Şirketlerde Üst Gözetim, Ankara 2011. (Kayıhan, 2011)

Kayıhan, Şaban **:** Şirketler Hukuku, Ankara 2024. (Kayıhan, 2024)

Kayıhan, Şaban/
Ünlütepe, Mustafa **:** Vekâlet Sözleşmesinin Kendine Özgü Sona Erme Sebepleri, Fatih Sultan Mehmet İlmi Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi 2014, S. 3, Bahar, s. 171-212.

Kayırgan, Hasan **:** Yönetim Kurulu Üyesi ile Anonim Şirket Arasındaki İlişkinin Hukuki Niteliği, Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2013, C. 8, S. 1, s. 247-258.

Kempin, Frederick G. **:** The Corporate Officer and the Law of Agency, Virginia Law Review 1958, Vol. 44, No. 8, Dec., s. 1273-1289.

Kendigelen, Abuzer **:** Türk Ticaret Kanunu Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler, Güncellenmiş 2. Basıdan 3. Tıpkı Baskı, İstanbul 2016.

Kervankıran, Emrullah **:** Alman Hukuku'nda Busineess Judgment Rule'nin Kodifikasyonu- Türk ve Amerikan Hukuku ile Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme, Hüseyin Ülgen'e Armağan, C. 1, İstanbul 2007, s. 249-263. (Kervankıran, 2007)

Kervankıran, Emrullah **:** Anonim Şirketlerin Tasfiyesi, Güncellenmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara 2022. (Kervankıran, 2022)

Kılıç, Saim/Alp Ali **:** Patronun CEO'su, Ankara 2018.

Kıratlı, Metin **:** TTK m.392'ye Göre Bilgi Alma Hakkının Kullanılmasında Yönetim Kurulu Başkanının Rolü, Kırıkkale Hukuk Mecmuası 2021, C. 1, S. 2, Ekim, s. 242-255.

Kırca, İsmail **:** Anonim Şirketlerde Tüzel Kişilerin Yönetim Kurulu Üyeliği, BATİDER 2012, C. 28, S. 2, Haziran, s. 51-59. (Kırca, 2012)

Kırca, İsmail **:** TTK m. 371.7 Hakkında Bir İnceleme: AB'ye Üyelik Yolunda Geri Adım, BATİDER 2014, C. 30, S. 3, Eylül, s. 23-37. (Kırca, 2014).

Kırca, İsmail / Şehirali Çelik, Feyzan / Manavgat, Çağlar **:** Anonim Şirketler Hukuku, C. I, Temel Kavram ve İlkeler, Kuruluş, Yönetim Kurulu, Ankara 2013.

Kim, Jasper : American Law 101: An Easy Primer on the U.S. Legal System, Chicago 2014.

Kini, Omesh / Williams. Ryan / Yin, Sirui **:** CEO Noncompete Agreements, Job Risk, and Compensation, The Review of Financial Studies, 2021, Vol. 34, No. 10, October, s. 4701-4744.

Kirkbride, James/ Letza, Steve **:** The CEO in Law and in Practice: a study of Categorisation And Control, Corporate Governance 2002, Vol: 10, No:3, July, s. 136-152.

Kocabıyık, Sami **:** Anonim Şirket ile Yönetim Kurulu Üyeleri Arasındaki İş Sözleşmelerinin Geçerliliği ve Hukuki Sorunlar, Legal Hukuk Dergisi 2019, C17, S. 200, s. 3413-3466.

Kocayusufpaşaoğlu, Necip/ Hatemi, Hüseyin/ Serozan, Rona/ Arpacı, Abdülkadir **:** Borçlar Hukuku Genel Bölüm: Borçlar Hukukuna Giriş, Hukuki İşlem, Sözleşme, Yenilenmiş Genişletilmiş Tamamlanmış 4. Basıdan 7. Tıpkı Bası, İstanbul 2017.

Koç, Himmet **:** Anonim Şirketlerde İç Yönerge ile Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri, Ankara 2018.

Koç, Himmet **:** TTK m. 367 Kapsamında Banka Kredi Komitesinin Konumu ve Hukuki Niteliği, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C. 21, S. 3, Temmuz, s. 235-264. (Koç, 2017)

Korkut, Ömer **:** Anonim Şirketlerde Fiili Yönetim Kurulu Üyeliği, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/

https://omerkorkut.com.tr/wp-content/uploads/ANONIM-SIRKETLERDE-FIILI-YONETIM-KURULU-UYELIGI.30-eylul.pdf, (Erişim Tarihi: 03.03.2024).

Kosnik, Rita D. **:** Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance", Administrative Science Quarterly 1987, Vol. 32, No. 2, June, s. 163-185.

Köksal, Aytaç **:** Bağımsız Denetim Sözleşmesi, İstanbul 2009. (Köksal, 2009)

Köksal, Aytaç **:** Türk Ticaret Kanunu Tasarısının 397 ile 404. Maddeleri Arasında Düzenlenen Denetçinin Anonim Ortaklığın Bir Organı Olup Olmadığı Sorunu, Prof. Dr. Fırat Öztan'a Armağan, C. I, s. 1387-1409, Ankara 2010. (Köksal, 2010)

Krause, Ryan **:** Being The Ceo's Boss: An Examination Of Board Chair Orıentations", Strategic Management Journal 2017, Vol. 38, No. 3, March, s. 697-713.

Krause, Ryan / Semadeni, Matthew **:** Apprentice, Departure, and Demotion: An Examination Of The Three Types Of CEO-Board Chair Separation, The Academy of Management Journal 2013, Vol. 56, No. 3, June, s. 805-826.

Krause, Ryan / Withers, Michael C. / Semadeni, Matthew **:** Compromise On The Board: Investigating The Antecedents And Consequences Of Lead Independent Director Appointment, The

Academy of Management Journal 2017, Vol. 60, No. 6, December, s. 2239-2265.

Kula, Veysel **:** Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği, İstanbul 2006.

Kuru, Özge **:** Anonim Şirketlerde Temsil Ve Temsil Yetkisinin Devri, İstanbul 2022.

Küçükgüngör, Aslı **:** Kurumsal Yönetim İlkeleri Bakımından Halka Açık Anonim Şirketlerde İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri, Ankara 2018.

Lamoreaux, Phillip T. / Litov, Lubomir P. / Mauler, Landon M. **:** Lead Independent Directors: Good Governance or Window Dressing?, February 23, 2018, https://ssrn.com/abstract=2485502 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2485502, Erişim Tarihi: 28.04.2025.

Leacock, Stephen J. **:** Rise and Fall of the Ultra Vires Doctrine in United States, United Kingdom, and Commonwealth Caribbean Corporate Common Kingdom, and Commonwealth Caribbean Corporate Common Law: A Triumph of Experience Over Logic Law: A Triumph of Experience Over Logic, DePaul Business and Commercial Law Journal 2006, Volume: 5, Issue:1, Fall, s. 67-104.

Leighton, David S.R./ Herrndorf, Peter A. **:** Are Two Heads Better Than One?, International Journal of Arts Management 2002, Vol. 4, No. 2, Winter, s. 4-8.

Levinson, Harry /
Humphrey, John /
Evans, Dan/ Berry, John K. **:** Between CEO and COO [and Executive Commentary], The Academy of Management Executive (1993-2005) 1993, Vol. 7, No. 2, May, s. 71-83.

Linck, James S. /Netter, Jeffry M. /
Yang, Tina **:** The Determinants of Board Structure, Journal of Financial Economics 2008, No. 87, March, s. 308-328.

Lund, Dorothy S. /
Pollman, Elizabeth **:** The Corporate Governance Machine, Columbia Law Review 2021, Vol. 121, No. 8, December, s. 2563-2634.

Mağden Çamlı, Zehra İlgün **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Yetki Alanında Kalan Konular Esas Sözleşmede Düzenlenebilir Mi?, Kırıkkale Hukuk Mecmuası 2024, C. 4, S. 1, Nisan, s. 195-224.

Mallette, Paul /
Fowler, Karen L. **:** Effects of Board Composition and Stock Ownership on the Adoption of 'Poison Pills', The Academy of Management Journal 1992, Vol. 35, No. 5, December, s. 1010-1035.

Manavgat, Çağlar **:** Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin İşlevleri ve Sahip Olmaları Gereken Nitelikler, BATİDER 2014, C. 30, S. 1, s. 35-75. (Manavgat, 2014)

Manavgat, Çağlar **:** Halka Açık Anonim Ortaklıkların Yönetim Kurulunda Yetki Devri Zorunlu Mudur?, Terazi Hukuk Dergisi 2019, C. 14, Özel Sayı, Mart, s. 31- 37. (Manavgat, 2019)

Martin, John A. /
Butler, Frank C. **:** Agent and Stewardship Behavior: How Do They Differ?, Journal of Management & Organization 2017, January, s. 1-14.

Meier, Heidi Hylton /
Meier, Natalie C. **:** Corporate Governance: An Examination Of U.S. and European Models, Corporate Board: Role, Duties & Composition 2013, Vol. 9, Issue:2, http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/H_H_Meier_N_C_Meier_paper_CB_volume9.pdf, (Erişim Tarihi: 22.05.2020).

Memiş, Tekin **:** Birden Fazla Şirkette Yönetim Kurulu Üyeliği ve Sorumluluk Halleri, Terazi Hukuk Dergisi 2019, C. 14, S. 151, Mart, s. 38-45.

Millon, David **:** Theories Of The Corporation, Duke Law Journal 1990, Vol. 1990, No. 2, Frontiers of Legal Thought I, Apr., s. 201-262.

Moroğlu, Erdoğan **:** Şirketlerde Adli Tebligat Kimlere Yapılır, İHM 1962, C. 28, S. 2, s. 382-406.

Nagar, Venky / Petroni, Kathy Ruby /
Wolfenzon, Daniel **:** Governance Problems in Closely-Held Corporations, The Journal of Financial and

Quantitative Analysis 2011, Vol. 46, No. 4, August s. 943-966.

Narbay, Şafak/ Sönmez, Melih **:** Kurumsal Yönetimde "Şeffaflık" Ve Türk Ticaret Hukukundaki Uygulamaları, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi 2016, C. 18, S. 1, s. 369-471.

Odman Boztosun, Ayşe **:** Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği, Ankara 2013.

Oğuzman, Kemal / Seliçi, Özer / Oktay Özdemir, Saibe **:** Kişiler Hukuku (Gerçek ve Tüzel Kişiler), Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş 22. Baskı, İstanbul 2024.

Oğuzman, Kemal/ Öz, Turgut **:** Borçlar Hukuku: Genel Hükümler, Cilt: 1, Güncellenip Genişletilmiş 22. Bası, İstanbul 2024.

Olson, John F. / Briggs, Aaron K. **:** The Model Business Corporation Act And Corporate Governance: An Enabling Statute Moves Toward Normative Standards, Law and Contemporary Problems, Vol. 74, No. 1, The Model Business Corporation Act at Sixty (Winter 2011), s. 31-43.

Oran, Ozan **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu İç Yönergesi, İstanbul 2021.

Orbay Ortaç, Nurdan/
Al Kılıç, Şengül **:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Ve Murahhasların Genel Kurula Katılması, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi 2018, C. 4, S. 2, Aralık, s. 211-238.

Öğüz, Tufan **:** Know-How Sözleşmesi, 2. Baskı, İstanbul 2018.

Öz, Turgut **:** Yönetim Sözleşmesi, İstanbul 1997.

Özatlan, Yurdal **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Üst Gözetim Görevi ve Yetkisi, Ankara 2023.

Özdamar, Mehmet **:** 6552 Sayılı Kanun İle TTK'da Yapılan Değişiklikler Çerçevesinde Anonim Şirketin Temsili, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2014, C. XVIII, S. 3-4, s. 137-164.

Özdemir, Semih Sırrı **:** İş Adamı Kararı İlkesi (Business Judgment Rule) ve Türk Hukukunda Uygulanabilirliği, İstanbul 2017.

Özgen, Hüseyin **:** İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi 1987, C. 42, S. 1, s. 187-199.

Özkorkut, Korkut **:** Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, Ankara 2007.

Özsunay, Ergun **:** Medeni Hukukumuzda Tüzel Kişiler, İstanbul 1982.

Öztan, Bilge **:** Medeni Hukuk Tüzel Kişilerinde Organ Kavramı ve Organın Fiillerinden Doğan Sorumluluk, Ankara 1970.

Palta, Nihan **:** Türk ve İsviçre Anonim Şirketler Hukukunda Organ Kavramı, Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 12, S. 1, Haziran 2022, s. 357-391.

Paslı, Ali **:** Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi (Corporate Governance), Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, İstanbul 2005.

Pearce II, John A. / Zahra, Shaker A. **:** The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance, Strategic Management Journal 1991, Vol. 12, No. 2, February, s. 135-153.

Peng, Mike W. **:** Outside Directors and Firm Performance During Institutional Transitions, Strategic Management Journal 2004, Vol. 25, No. 5, May, s. 453-471.

Peterson, Craig A. / Philpot James **:** Roles Of Academic Directors On Us Fortune 500 Boards, Corporate Governance 2009, Vol. 9, No. 2, s. 202-215.

Pinto, Arthur R. **:** An Overview of United States Corporate Governance in Publicly Traded Corporations", The American Journal of Comparative Law 2010, Vol. 58, Supplement: Welcoming the World: U. S. National Reports to the XVIIIth

International Congress of Comparative Law, s. 257-283.

Poroy, Reha / Tekinalp, Ünal/ Çamoğlu, Ersin **:** Ortaklıklar Hukuku I, İstanbul 2021. (2021).

Poroy, Reha / Tekinalp, Ünal/ Çamoğlu, Ersin **:** Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, Güncelleştirilmiş 12. Baskı, İstanbul 2010. (2010).

Poroy, Reha/Tekinalp, Ünal / Tekinalp, Gülören **:** Ortaklıklar Hukukunda Organların Sorumluluğu, İHM 1982, Doğumunun Yüzüncü Yılında Atatürk'e Armağan, C. XLV-XLVII, S. 1-4, s. 347-398.

Pulaşlı, Hasan **:** Anonim Ortaklık Yönetim Kurulunda Yönetim Kurulu Üyeliğinin Temsili, Prof. Dr. Fahiman Tekil'in Anısına Armağan, s. 165-177, İstanbul 2003. (Pulaşlı, 2003)

Pulaşlı, Hasan **:** Anonim Şirketler Hukukunda CEO'nun Hukuki Durumu, BATİDER 2007, C. 24, S. 1, s. 17-62. (Pulaşlı, CEO)

Pulaşlı, Hasan **:** Anonim Şirketlerde İç Yönerge, Legal Hukuk Dergisi 2013, C. 11, S. 125, s. 35-45. (Pulaşlı, İç Yönerge)

Pulaşlı, Hasan **:** Anonim Şirketlerde Temsil Şekli, Özel Temsil Halleri ve Temsil Yetkisinin Murahhaslara Devredilmesi, BATİDER 2020, C. XXXVI, S. 2, s. 5-39. (Pulaşlı, Temsil Yetkisi)

Pulaşlı, Hasan **:** Corporate Governance (Kurumsal Yönetim İlkeleri) Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Ankara 2003. (Pulaşlı, Kurumsal)

Pulaşlı, Hasan **:** Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Özen Yükümlülüğü ve Müteselsil Sorumluluğu, BATİDER 2009, C. XXV, S. 1, s. 27-63. (Pulaşlı, Özen)

Pulaşlı, Hasan **:** Şirketler Hukuku Genel Esaslar, Güncellenmiş ve Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara 2024. (Pulaşlı, Genel Esaslar)

Pulaşlı, Hasan: **:** Şirketler Hukuku Şerhi, C. I, Tamamen Yenilenmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara 2024. (Pulaşlı, Şerhi I)

Pulaşlı, Hasan **:** Şirketler Hukuku Şerhi, C. II, Tamamen Yenilenmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara 2024. (Pulaşlı, Şerhi II)

Pulaşlı, Hasan **:** Şirketler Hukuku Şerhi, C. III, Tamamen Yenilenmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara 2024. (Pulaşlı, Şerhi III)

Postacı Özçelik, Ayşe Deniz **:** Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Yönetim Kurulunun Yapılanma Biçimi, Antalya Bilim Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2015, C. 3, S. 6, Aralık, s. 157-173.

Radin, Tara J. /
Werhane, Patricia H. **:** Employment-at-Will, Employee Rights, and Future Directions for Employment, Business

Ethics Quarterly 2003, Vol. 13, No. 2, Employment Apr., s. 113-130.

Rechner, Paula L. / Dalton, Dan R. **:** The Impact of CEO as Board Chairperson on Corporate Performance: Evidence vs. Rhetoric, The Academy of Management Executive (1987-1989) 1989, Vol. 3, No. 2, May, s. 141-143.

Sarı, Suat : Vekâlet Sözleşmesinin Tek Taraflı Olarak Sona Erdirilmesi, İstanbul 2004.

Sarıkaya, Merve **:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliği Sıfatının Sona Ermesi, İstanbul 2024.

Schwab, Stewart J. / Thomas, Randall S. **:** An Empirical Analysis of CEO Employment Contracts: What Do Top Executives Bargain For?, Wash. & Lee L. Rev. 2006, Vol. 63, Issue: 1, s. 231-270.

Sebilcioğlu, Fikret / Karaağaoğlu, Serhat / Güray, Karacar / Naipoğlu, Sinan / Arkun, Fırat/ Koçer, Burak **:** Kurumsal Yönetim Işığında Aile Şirketleri, 5. Baskı, İstanbul 2013.

Shaner, Megan **:** Officer Accountability, Georgia State University Law Review 2016, Vol. 32, No. 2, August, s. 357-412. (Shaner, 2016)

Shaner, Megan **:** The (Un)Enforcement of Corporate Officers' Duties, UC Davis Law Review 2014, November Vol. 48, No. 1, s. 271-336. (Shaner, 2014)

Shen, Wei **:** The Dynamics of the CEO-Board Relationship: An Evolutionary Perspective, The Academy of Management Review 2003, July, Vol. 28, No. 3, s. 466-476.

Shu-Acquaye, Florence **:** The Independent Board of Directors and Governance in the United States: Where is This Heading?, Whittier Law 2006, Review 27, No. 3, Spring, 725-754.

Serozan, Rona **:** Borçlar Hukuku: Özel Bölüm, Genişletilmiş ve Güncellenmiş 4. Baskı, İstanbul 2019.

Seçer, Öz **:** Vekâlet Sözleşmesinin Vekâlete Özgü Sebeplerle Sona Ermesi, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2015, C. 2, Özel Sayı, s. 877-944.

Seyis, Zehra **:** Anonim Ortaklıkta Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri, İstanbul 2024.

Seyis, Zehra **:** TTK m. 370/2'de Öngörülen "En Az Bir Yönetim Kurulu Üyesinin Temsil Yetkisini Haiz Olması Şartı" Üzerine Bir Değerlendirme, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2023, C. 27, S. 1, s. 117-146. (Seyis, 2023)

Sezgin, Ayşegül **:** Yönetim Kurulu Üyesi İle Anonim Ortaklık Tüzel Kişisi Arasındaki Hukuki İlişki, Doç Dr. Mehmet Somer'in Anısına Armağan 2006, yay. haz. Murat Yusuf Akın, s. 365-381.

Soykan, İsmail Cem **:** Anonim Ortaklıklarda Organ Yokluğu, İstanbul 2012.

Soykan, İsmail Cem **:** Türk Ticaret Kanunu'nda ve Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nda Anonim Şirketin Yönetimi ve Temsili, Legal Hukuk Dergisi 2010, S. 91, Temmuz, s. 2361-2411. (Soykan, 2010)

Sparks, A. Gilchrist III / Hamermesh, Lawrence A. **:** Common Law Duties of Non-Director Corporate Officers", American Bar Association 1992, Vol. 48, No. 1, November, s. 215-237.

Steenken, Beau/ Tina M. Brooks **:** Sources of American Law An Introduction to Legal Research, Eighth Edition, Published by CALI eLangdell Press 2024.

Subramanian, Guhan **:** The Disappearing Delaware Effect, Journal of Law, Economics, & Organization 2004, Vol. 20, No. 1, s. 32-59.

Süzek, Sarper/ Başterzi, Süleyman **:** İş Hukuku, 24. Baskı, İstanbul 2024.

Şehirli, Kübra **:** Kurumsal Yönetim, Araştırma Raporu, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, S. XIV-4/55-3, 1999, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://spk.gov.tr/data/61e48fc71b41c60d1404d68a/0b83c2786caf124bbdd7e4d17469961d.pdf, Erişim Tarihi: 28.02.2024.

Şener, Oruç Hami **:** Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku, Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Ankara 2022.

Şimşek, Bahar **:** Anonim Şirketlerde İlişkili Taraf İşlemleri, İstanbul 2023.

Tekinalp, Ünal **:** Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, Değişiklikler ve İkincil Düzenlemelerle Güncelleştirilmiş 4. Baskı, İstanbul 2015. (Tekinalp, Sermaye Ortaklıkları)

Tekinalp, Ünal **:** Tek Kişilik Ortaklık I: Tek Pay Sahipli Anonim Ortaklık, İstanbul 2011. (Tekinalp, Tek Kişilik)

Tekinalp, Ünal **:** Yeni Anonim ve Limited Ortaklıklar Hukuku ile Tek Kişi Ortaklığının Esasları, İstanbul 2011. (Tekinalp, Yeni Anonim)

Teoman, Ömer: Türk Ticaret Kanunu Tasarsı'nın Anonim Ortaklık Yönetim Kuruluna İlişkin Bazı Hükümlerin Değerlendirilmesi, BATİDER 2010, C. 26, S. 3, Eylül, s. 5-16.

Turan, Gökçen **:** Genel Kurulun Yönetim Kurulu Üyelerini Görevden Alma Yetkisi Murahhasları Kapsar Mı?, REGESTA 2022, C. 7, S. 3, s. 463-484.

Turanboy, Asuman **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Yönetim ve Temsil Yetkisini Murahhaslara Bırakması, BATİDER 2023, C. 39, S. 4, Aralık, s. 761-783.

Turanlı, Hüsnü **:** Yeni TTK ve Ultra Vires İlkesi, REGESTA 2012, C. 2, S. 3, s. 49-74.

Tüngler, Grit **:** The Anglo-American Board of Directors and the German Supervisory Board - Marionettes in a Puppet Theatre of Corporate Governance or Efficient Controlling Devices?, Bond Law Review 2000, Vol. 12: Iss. 2, Article 7, s. 228-269.

Türk, Ahmet : Anonim Ortaklıkta Borca Batıklık ve İflâsın Ertelenmesi Konusunda 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve Yürürlük Kanunu ile Getirilen Yenilik ve Değişiklikler, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi 2016, C. 32, S. 1, Mart, s. 5-60.

TÜSİAD **:** Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri Semineri Deşifre Metni, 02.07.2010, https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/5192-yonetim-kurullari-icin-kurumsal-yonetim-prensipleri-semineri-desifre-metni, (Erişim Tarihi: 12.03.2025)

Uzunallı, Sevilay **:** Anonim Şirkette İşletme Konusu, Ankara 2013.

Üçışık, Güzin / Çelik, Aydın **:** Anonim Ortaklıklar Hukuku, Cilt I, Ankara 2013.

Ülgen, Hüseyin **:** Ticaret Şirketlerinin Ehliyeti, Prof. Dr. Kemal Oğuzman'ın Anısına Armağan, s. 1283-1291, İstanbul 2000.

Ülgen, Hüseyin/Helvacı, Mehmet/ Kendigelen, Abuzer/ Kaya, Arslan/ Nomer Ertan, N. Füsun **:** Ticari İşletme Hukuku, Güncelleştirilmiş 4. Baskıdan 5. Tıpkı Baskı, İstanbul 2015.

Ülgen, Hüseyin /Helvacı, Mehmet /
Kaya, Arslan /
Nomer Ertan, N. Füsun **:** Ticari İşletme Hukuku, Kısaltılarak Güncelleştirilmiş 8. Baskı, İstanbul 2022. {Ülgen (Helvacı/Kaya/Nomer Ertan), 2022}.

Ünal, Ahmet Cemil **:** Türk ve Yabancı Hukuk Sisteminde CEO'nun Hukuki Konumu, Ankara 2014.

Ünal, Mustafa **:** Anonim Ortaklıklarda Yönetim ve Yönetim Görevlerinin Murahhaslara Bırakılması, BATİDER 1982, C. XI, S. 3, s. 49-89. (Ünal, Yönetim)

Ünlü, Ufuk **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurullarının Sorumluluğuna İlişkin Sorunlu Alanlar, REGESTA 2020, C. 5, S.3, s. 581-598.

Valenti, Alix **:** The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Has It Brought about Changes in the Boards of Large U. S. Corporations?, Journal of Business Ethics 2008, Vol. 81, No. 2, Aug., s. 401-412.

Wells, Harwell **:** The Rise of the Close Corporation and the Making of Corporation Law. Berkeley Business Law Journal 2008, Vol. 5, Temple University Legal Studies Research Paper No. 2008-65, s. 1-60.

Williamson, Oliver E. **:** Corporate Boards of Directors: In Principle and in Practice, Journal of Law, Economics, & Organization 2008, Vol. 24, No. 2 Oct., s. 247-272.

Yalçın Sırakaya, Elif **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri Bağlamında Yönetim Kurulunun Üst Gözetim Yükümlülüğü, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2020, C. 24, S. 2, s. 195-220.

Yalın Aydın, Büşra **:** Bağlı Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, İstanbul 2024.

Yanlı, Veliye **:** Anonim Şirketlerde İmza Yetkilileri Sadece Yönetim Kurulu Tarafından Mı Atanabilir?, İHM: Prof. Dr. Ersin Çamoğlu'na Armağan 2013, C. LXXI, S. 2, s. 439-448. (Yanlı, 2013)

Yanlı, Veliye: Kamuyu Aydınlatma Açısından Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi, Hüseyin Ülgen'e Armağan, C. 2, İstanbul 2007, s. 1581-1595. (Yanlı, 2007)

Yanlı, Veliye **:** İsviçre Anonim Ortaklıklar Hukuku'nda "İşbölümü İlkesi" ve Yönetim Kurulunun Münhasır Yetkileri", İHM 1997, C. 55, S. 3, s. 261-277. (Yanlı, 1997)

Yanlı, Veliye **:** Yönetim Kurulunun Temsil Yetkisinin Devrinin Sorumluluğa Etkisi?, BATİDER 2024, C. 40, S. 1, Mart 2024, s. 5-25. (Yanlı, 2024)

Yanlı, Veliye/
Okutan Nilsson, Gül **:** Anonim ve Limited Şirketlerde Sınırlı Yetkili Temsilci Tayini, BATİDER 2014, C. 30, S. 4, Aralık, s. 5-42.

Yaşar Bozkurt, Sevgi **:** Anonim Şirketlerde İşadamı Kararı İlkesinin (Business Judgment Rule) Uygulaması, İstanbul 2015.

Yıldız, Burçak **:** TTK Tasarısı'nda Şirketlerin Ehliyeti ve Bu Bağlamda TTK M. 137 Hükmündeki 'Ultra Vires' Sınırlamasının Yerindeliğinin Değerlendirilmesi, AÜHFD 2006, C. 55, S. 1, s. 321- 353. (Yıldız, 2006).

Yıldız, Burçak **:** Ultra Vires İlkesinin Kaldırılmasının Ardından İşletme Konusu Unsuru ve Ticaret Şirketlerinin İşletme Konusu İşlemlerinin Hukuki Niteliği", BATİDER 2011, C. XXVII, S. 3, s. 111-134. (Yıldız, 2011)

Yıldız, Şükrü **:** Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre: Limited Şirketler Hukuku, İstanbul 2007. (Yıldız, 2007)

Yılmaz, Ejder **:** Hukuk Sözlüğü, Yenilenmiş 7. Baskı, Ankara 2017.

Yüce, Aydın Alber **:** Anonim Şirketlerde Pay Sahiplerinin Fiili Yönetim Organı Anlamındaki Hukuki Sorumluluğu, İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2022, C. 9, S. 1, Bahar, s. 243-266. (Yüce, 2022)

Yüce, Aydın Alber **:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Kararlarının Butlanı, İstanbul 2015.