

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÖZEL HUKUK ANABİLİM DALI**  
**ÖZEL HUKUK TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ANONİM ŞİRKETLERDE YÖNETİM ORGANİZASYONU VE İÇ  
YÖNERGE HAZIRLANMASI**

**Tansı KUTLUK**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Yaşar Can GÖKSOY**

**İzmir - 2018**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Tansı KUTLUK  
**Öğrenci No** : 2500800482  
**Tez Başlığı** : Anonim Şirketlerde Yönetim Organizasyonu ve İç Yönerge Hazırlanması

**Savunma Tarihi** : 29/06/2018  
**Danışmanı** : Dr.Öğr.Üyesi Yaşar Can GÖKSOY

**JÜRİ ÜYELERİ**

| <b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b> | <b><u>Üniversitesi</u></b>        |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Dr.Öğr.Üyesi Yaşar Can GÖKSOY     | - Dokuz Eylül Üniversitesi        |
| Dr.Öğr.Üyesi Nalan KAHVECİ        | - Dokuz Eylül Üniversitesi        |
| Doç.Dr.Özge KARAEĞE               | - İzmir Katip Çelebi Üniversitesi |

**İmza**



Tansı KUTLUK tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği (X) / oy çokluğu ( ) ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Metin ARIKAN**  
**Müdür**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**ANONİM ŞİRKETLERDE YÖNETİM ORGANİZASYONU VE İÇ YÖNERGE HAZIRLANMASI**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

....../....../2018

Tansı Kutluk

İmza

## DECLARATION

I hereby declare that this master's thesis titled as “**MANAGEMENT ORGANIZATION IN STOCK COMPANIES AND PREPARING OF INTERNAL DIRECTIVE**” has been written by myself in accordance with the academic rules and ethical conduct. I also declare that all materials benefited in this thesis consist of the mentioned resources in the reference list. I verify all these with my honour.

.../.../2018

Tansı Kutluk

Signature

## **ÖZET**

### **Yüksek Lisans Tezi**

#### **Anonim Şirketlerde Yönetim Organizasyonu ve İç Yönerge Hazırlanması Tansı KUTLUK**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Özel Hukuk Anabilim Dalı**

**Özel Hukuk Tezli Yüksek Lisans Programı**

**Türk hukukunda yeni bir düzenleme olan iç yönerge hazırlanması konusu esasen kaynak İsviçre Borçlar Kanunu esas alınmak sureti ile Türk hukuk sistemine aktarılmıştır.**

**TTK M. 367 anlamında geçerli bir iç yönergenin hazırlanması şirketlerin yönetim organizasyonunun belirli bir sistem içerisinde bulunmasının sağlanması, şirketin yönetim organizasyonunda bulunan kişilerin görev ve yetkilerinin netleştirilmesi ve şirketin ihtiyaç duyması durumunda yönetim ve temsil konularında yetki devri gerçekleştirmesini sağlaması açısından önem arz etmektedir.**

**Belirtmek gerekir ki, anonim şirketler kural olarak yönetim kurulu tarafından yönetilmekle birlikte kanun bazı şartların gerçekleşmiş olması durumunda yetki devrini mümkün kılmıştır. Bunlar ana sözleşmeye yetki devri ile ilgili hüküm konulması ve iç yönerge düzenlenmesidir. Yönetimin devri istisna olmakla birlikte eğer yönetim devredilmediyse yönetim kurulu şirketi yönetmekle yükümlüdür.**

**Diğer taraftan, kanun yönetim ve temsil yetkilerinin devrini ikiye ayırmaktadır. Yönetimin tamamen devredilmesi mümkün olmakla birlikte temsil yetkileri tamamen devredilememektedir. Kanun en az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisine sahip olması gerektiğini belirtmek sureti ile temsil yetkilerinin devri açısından bir sınırlama getirilmiştir.**

**Yönetim kurulu içerisinde komiteler kurulması da yönetim kurulu içerisinde görev dağılımı sağlanması açısından önem arz etmektedir. Yönetim kurulu içerisinde komiteler kurulması için esas sözleşmede yetki devrine imkan tanıyan madde bulunması veya iç yönerge hazırlanmasına gerek bulunmamaktadır. Belirtilen durumun oluşturulması yönetim kurulunun takdirine bağlıdır.**

**İç yönerge hazırlaması sureti ile yönetim ve temsil yetkilerinin devredilmesinin en önemli sonuçlarından bir tanesi de sorumluluğun da devredilmiş olacağı konusudur, iç yönerge ile yetki devri sonucunda kural olarak sorumluluk da devredilmekle birlikte kanun yönetim kurulunun devredemeyeceği görev ve yetkiler ile yönetim kurulunun devredilmiş olan yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen gösterme yükümlülüklerinin devam edeceğini belirtmektedir.**

**Anahtar Kelimeler: anonim şirketi, yönetim, iç yönerge**

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**Management Organization In Stock Companies And Preparing Of Internal Directive**

**Tansı Kutluk**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Private Law**

**Private Law Master's Thesis Program**

Preparation of Internal directive concept is a new institution in Turkish law which was transferred to Turkish Law with respect to Swiss Code of Obligations.

By providing an internal directive based on article 367 of Turkish Commercial Code provide an order for management organization, clarify duties and responsibilities of the persons who are being in management organization, transfer management and representation powers to other parties if there will be a requirement about this issue.

I would like to state that, if there is not a transfer of the duties in companies, as a rule companies are directed by board of the directors. However, the law permits transfer of the authorities if necessary conditions are provided. These conditions are; adding an article of association clause which provide transfer of the authorities and preparing an internal directive. Transfer of the management is an exception concept. Therefore if the management authorities are not transferred to third parties the board of directors should manage the company.

On the otherhand Turkish Commercial Code separate the powers of management and representation. It is possible to transfer all the management powers to third parties however all the representation powers can not be delivered to third parties. In this regards, there is a limitation in terms of transferring representation authorities. The law require that at least one member of board of directors should have the representation power.

Forming committees in board of the directors is an important issue in terms of distributing the duties in the company. In order to set up committees in the board of the directors, there is no need of adding a clause to article of association of the company which provides transfer of the authorities and there is no need in terms of preparing an internal directive. The concept of forming committees is under the discretion of the board of the directors.

One of the most important results of transferring of management and representation authorities to third parties is; it also provides transfer of the responsibilities. As a rule if there is a transfer of management and representation authorities by preparing an internal directive, it provides transfer of the responsibilities. However according to legislation; if there is a transfer of management and representation authorities to third parties, the board of directors will be responsible for the duties which results from untransferable duties provided by the law and providing necessary duty of care in terms of nominating of the persons who deliver the management and representation authorities.

**Keywords:** joint-stockcompany, management, internal regulations

# ANONİM ŞİRKETLERDE YÖNETİM ORGANİZASYONU VE İÇ YÖNERGE HAZIRLANMASI

## İÇİNDEKİLER

|                  |     |
|------------------|-----|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii  |
| YEMİN METNİ      | iii |
| ÖZET             | v   |
| ABSTRACT         | vii |
| KISLATMALAR      | xii |
| GİRİŞ            | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ANONİM ŞİRKETİN YÖNETİMİ VE TEMSİLİ KAVRAMLARI

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. KURUMSAL YÖNETİM                                               | 4  |
| 1.1.1. Türkiye’de ve Uluslararası Anlamda Kurumsal Yönetim İlkeleri | 4  |
| 1.1.2. Türkiye’ de ve Türk Hukuku’nda Kurumsal Yönetim              | 6  |
| 1.2. A.Ş’ İN YÖNETİM ORGANI “YÖNETİM KURULU”                        | 13 |
| 1.2.1. Yönetim Kurulunun Görevleri                                  | 18 |
| 1.2.2. Yönetim Kurulunun Yapısı                                     | 34 |
| 1.2.3. Yönetim Kurulu Başkanı                                       | 37 |
| 1.2.4. Yönetim Kurulunun Toplanma Düzeni ve Karar Nisapları         | 40 |
| 1.3. TEMSİL YETKİSİ                                                 | 42 |
| 1.4. TEMSİL YETKİSİNİN SINIRLANDIRILMASI                            | 46 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### İÇ YÖNERGE İLE YÖNETİM VE TEMSİLİN DEVRİ VE BUNUN YÖNETİM KURULUNUN SORUMLULUĞU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. YÖNETİMİN DEVRİ                                                                                                                 | 51 |
| 2.1.1. Yönetimin Devrinin Sağlanması için Yerine Getirilmesi Gerekli Olan Unsurlar                                                   | 55 |
| 2.1.2. Türk ve İsviçre Hukukunda Yetki Devri Konusunun Karşılaştırılması                                                             | 58 |
| 2.2. TEMSİL YETKİSİNİN DEVREDİLMESİ                                                                                                  | 59 |
| 2.2.1 Ticari Temsilci ve Ticari Vekilin Yetkisinin Kapsamı                                                                           | 64 |
| 2.2.2 Sınırlı Yetkili Ticari Vekil Veya Diğer Tacir Yardımcılarının Atanması                                                         | 65 |
| 2.2.3. Anonim Şirkette Murahhaslık Kavramı                                                                                           | 65 |
| 2.3. ‘İÇ YÖNERGE ’ KANUNİ DAYANAK                                                                                                    | 69 |
| 2.4. İÇ YÖNERGENİN TANIMI                                                                                                            | 72 |
| 2.5. İÇ YÖNERGENİN HAZIRLANMASI                                                                                                      | 74 |
| 2.5.1. İç Yönergenin Hazırlanmasında Yetkili Organ                                                                                   | 74 |
| 2.5.2. Şirket Esas Sözleşmesine yönetimin devri ile ilgili hüküm konulması zorunluluğu                                               | 78 |
| 2.6. İÇ YÖNERGENİN İÇERİĞİ                                                                                                           | 78 |
| 2.6.1. Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplantı Usulüne İlişkin Düzenlemeler                                                               | 83 |
| 2.6.2. İç Yönerge’ de Yöneticilerin Görev ve Yetkilerinin Düzenlenmesi                                                               | 84 |
| 2.7. İÇ YÖNERGEDE BELİRLENEN ORGANİZASYON YAPISI                                                                                     | 88 |
| 2.7.1. Yönetim Kurulu İçerisinde Komiteler Kurulması                                                                                 | 88 |
| 2.7.2. Türk Ticaret Kanunu’nda Belirlenen Durumlarda Kurulması Zorunlu Olan Komiteler                                                | 94 |
| 2.7.3. Payları Borsada İşlem Gören Ortaklıkların Mevzuat Çerçevesinde Kurulması Zorunlu Olan veya Kurulması Tavsiye Edilen Komiteler | 97 |

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.8. TTK ÇERÇEVESİNDE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUĞU KAVRAMI, YÖNETİM VE TEMSİLİN DEVRİNİN BU SORUMLULUĞA ETKİSİ | 108 |
| 2.8.1. Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Yöneticilerin Sorumluluğu                                                           | 108 |
| 2.8.2. Farklılaştırılmış Teselsül Kurumu                                                                                | 115 |
| 2.8.3. Yetki Devri Durumunda Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu                                                      | 120 |
| SONUÇ                                                                                                                   | 127 |
| KAYNAKÇA                                                                                                                | 135 |



## KISLATMALAR

|      |                                                                                                     |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CEO  | : Chief Executive Officer / İcra Kurulu Başkanı                                                     |
| OECD | : Organisation for Economic Co-operation and Development /<br>Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü |
| SPK  | : Sermaye Piyasası Kurulu                                                                           |
| TTK  | : Türk Ticaret Kanunu                                                                               |
| YK   | : Yönetim Kurulu                                                                                    |
| BK   | : Türk Borçlar Kanunu                                                                               |
| MKK  | : Merkezi Kayıt Kuruluşu                                                                            |

## **GİRİŞ**

Anonim şirketlerde yönetim organizasyonun netleştirilmesi ve etkili bir şekilde yapılandırılması şirketlerin uzun vadede sürdürebilir olmaları ve uzun dönemde başarılı olmaları adına önem taşımaktadır. Yeni TTK çerçevesinde yönetim içerisinde yönetim ve temsil konularını düzenleyen ve aynı zamanda yasal koşullara uymak kaydı ile devrini kapsayan iç yönergelerin düzenlenmesine hukuken imkan verilmiştir. Söz konusu iç yönerge sadece yönetim ile ilgili konuları düzenleyip yönetimin devrine olanak sağlayabileceği gibi aynı zamanda temsil yetkilerinin devrine ilişkin düzenlemeleri de içerebilecektir. Temsil devri söz konusu olur ise iç yönergenin tescil ve ilanı zorunluluk arz etmektedir.

Söz konusu yönetim ve temsil yetkilerini düzenleyen iç yönergenin şirketler açısından önemli sonuçları da bulunmaktadır. Bu açıdan yönetimde uzmanlaşmaya dayalı yapılanmaya olanak sağlanmaktadır. Şirketler nezdinde yönetim organizasyonunda görev yapacak olan kişilerin görev ve yetkileri yazılı olarak hazırlanan iç yönerge ile netleşmekte ve muhtemel yetki çatışmalarına karşı önlem alınabilmektedir. Yönetimde görev alacak kişilerin yetki ve görevlerinin iç yönergede somutlaştırılmasına olanak sağlanmaktadır. Ayrıca söz konusu iç yönerge ile yönetim ve temsil ile ilgili üçüncü kişilere yetki devri yapılması durumunda yetkiyi devralan kişiler yetkili konuma gelmekte, yetkiyi devreden kişiler ise yetkisizleşmektedir. Söz konusu durum çerçevesinde yetkiyi devralan kişiler aynı zamanda hukuken sorumlu olarak kabul edilecek kişilere dönüşmektedir. Bunun tersine yetkiyi devreden kişiler ise sorumsuzlaşmaktadır. Temsil yetkilerinin devrinin söz konusu olması durumunda Kanunen öngörülmüş olan asgari sınırlamayı yani yönetim kurulunun tamamının bütün temsil yetkilerinin devredilmesinin mümkün olmadığını, en az bir yönetim kurulu üyesinin temsile yetkili olmasının şart koşulmuş olduğunu da her zaman göz önüne almak gerekmektedir.

**Tezimizin ilk bölümünde anonim şirketin yönetimi ve temsili kavramları ile bu kavramlar ile ilgili olan alt kavramlar incelenmekte olup, ikinci bölümde ise iç yönerge ile yönetim ve temsilin devri ve bunun yönetim kurulunun sorumluluğu açısından değerlendirilmesi yer almaktadır.**



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ANONİM ŞİRKETİN YÖNETİMİ VE TEMSİLİ KAVRAMLARI

Anonim şirketlerde yönetim şirketin idare edilmesini ifade etmektedir. Yönetim, şirketin hedeflerini yerine getirmeye yönelik bütün iş ve işlemleri kapsayan üst nitelikli bir kavramdır. Şirketin iradesinin meydana gelmesinden bu iradenin üçüncü kişilere açıklanmasına kadarki aşama şirketin idaresini oluşturur<sup>1</sup>. Türk Ticaret Kanunu doğrultusunda kural olarak anonim şirketler yönetim kurulu tarafından yönetilmektedir, kanunun izin verdiği ölçüde bu durumun istisnaları mevcuttur. Anonim şirketler yönetim organizasyonunu üstlenen yönetim kurulu aynı zamanda anonim şirketlerin faaliyetleri devam ettiği sürece bulunması gerekli olan zorunlu bir organdır. İsviçre literatüründe "yönetim" kelimesinin anlam ve kapsamıyla ilgili olarak çeşitli görüş ve düşünceler ileri sürülmektedir. Werner Von Steiger, yönetim kelimesinin geniş anlamda "iç" ve "dış" yönünün olduğunu; birincisinde, şirket yöneticilerinin hukuki konumu ve bunların faaliyetlerinin şirket ilişkilerindeki etkilerinin; ikincisinde ise yönetimin konumu ve üçüncü kişilerle ilişkilere karşı bunun etkilerinin söz konusu olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde, Roland Von Büren'de, yönetimde, şirketin iç yönetiminin söz konusu olduğunu ve bunun, işletme ve üretim organizasyonunu, finansman planlamasını, defterlerin tutulmasını, personel yönetimini veya şirketin hedeflerinin tespitiyle ilgili araştırma ve geliştirmeye ilişkin gerçek biçimdeki halleri kapsadığını belirtmektedir<sup>2</sup>.

Anonim ortaklıklar hukukunda ve yönetim kurulu bağlamında "yönetim" ilk olarak yönetim organına tahsis edilen yetki ve görevi belirtir, bu itibarla yönetim bir fonksiyondur. Belirtilen işlevin bir bölümü kanunda ve ana sözleşmede öngörülen görevlerle somutlaşmıştır. Bir kısmı da anonim şirketin işletme konusunun elde edilmesi için gerçekleştirilmesi gerekli olan işlemlerden ve alınması gerekli olan kararlardan meydana gelir, yani anonim ortaklığın işlem konusunun özelliklerinden ve gerekliliklerinden doğan birinci "yönetim" görevler ve yetkiler bütünüdür<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Fatih Bilgili ve Ertan Demirkapı, **Şirketler Hukuku**, 9. Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, Bursa, 2013, s. 385.

<sup>2</sup> Hasan Pulaşlı, **Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2003, s. 1003.

<sup>3</sup> Ünal Tekinalp ve Ersin Çamoğlu, **Türk Ticaret Kanunu ve Ticari Mevzuat**, Vedat Kitapçılık, Ankara, 2014, s. 238.

Yönetim, doğru bir strateji ve planlama ile orta ve uzun vadede başarıyı beraberinde getirmektedir. Stratejik yönetim, politika, plan, taktik ve programların geliştirilmesi sürecidir<sup>4</sup>.

## 1.1. KURUMSAL YÖNETİM

### 1.1.1. Türkiye’de ve Uluslararası Anlamda Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim, geniş anlamda şirket sahipliğine ilişkin kuralları içerir. Tradisyonel idare ve kurumsal yönetim arasındaki esas farklılık "kurallar (rules)" ve "takdir (discretion)" açısından dır.

Bu anlamda geleneksel yönetimin kurumsal yönetimden olan en önemli farkı "kurallara dayalı yönetimden" ziyade "takdiri kararlara dayalı yönetim (discretionary management)" olmasıdır. Bu anlamda geleneksel yönetimde sahiplik ve kontrol fonksiyonları birbirinden ayrılmamaktadır<sup>5</sup>.

Ortaklıkların kurumsal idare uygulamalarına etki eden etkenler değerlendirildiği zaman piyasa dinamiklerinden etkilendiği görülmektedir<sup>6</sup>.

Ülkemizde kurumsal idarenin mevzuat kapsamını TTK, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenmiş olan kurumsal idare prensipleri ile diğer ilgili mevzuat düzenlemeleri etkilemektedir<sup>7</sup>.

SPK tarafından düzenlenmiş olan Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Seri: IV NO: 54 ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri bölümünde Kurumsal Yönetim ile ilgili olarak aşağıda belirtilen açıklamalar yer almaktadır:

İyi bir kurumsal yönetim şirketlerin ekonomik olarak kendilerini geliştirebilmesi ve sürdürülebilirliklerinin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Devletler açısından değerlendirildiği zaman etkili bir kurumsal idare, ilgili devletin itibarının arttırılması, sermayenin yurt içinde kalmasının sağlanması, yurt dışı sermaye yatırımlarının fazlalaşması, ekonominin ve sermaye piyasalarının

---

<sup>4</sup> Ülkü Uzunçarşılı, Oğuz Ersun ve Meral Toprak, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İTO Yayınları, İstanbul, 2000, s. 91.

<sup>5</sup> Coşkun Can Aktan, **Kurumsal Şirket Yönetimi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 5, S. 1, 2013, s. 5.

<sup>6</sup> Güler Manisalı Darman, **Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009, s. 26.

<sup>7</sup>Darman, s. 102.

rekabet gücünün artması, ekonomik krizlere karşı daha hazırlıklı olunmasını ifade etmektedir. Rekabet gücünün artması da önem taşımaktadır. Farklı ülkelere göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulama esasları farklılık gösterebilmekle birlikte kurumsal yönetimin esas aldığı ilkeler "şeffaflık", "denetime açık olmak", "eşitlik" ve "hesap verilebilirlik" tir.

Corporate governance, sadece pay sahiplerinin ortaklık yönetimindeki etkinliklerinin artırılması temeline dayanmamakta, kamuyu aydınlatma, pay sahipleri dışındaki ilgili gruplarla ilişkiler gibi değişik unsurları da bünyesinde barındırmaktadır <sup>8</sup>.

Genel itibari ile geçerli ve bağlayıcı olarak kabul edilen görüşlere istinaden kurumsal idare prensipleri dört temel başlıktan oluşmaktadır. Bu dört temel ilke aşağıda belirtilmektedir.

- Şeffaflık
- Hesap verebilirlik
- Adillik
- Sorumluluk

Kurumsal yönetimin farklı ekonomik bileşenler ile doğrudan bağlantılıdır. Örnek vermek gerekir ise, kurumsal yönetim yabancı yatırımcılar açısından bir ülkeye yatırım gerçekleştirmeden evvel değerlendirilen değerli bir unsurdur. Şirketin üst yöneticileri, ortakları, yönetim kurulunun birbirleri ile olan ilişkileri de düzenleyen kurumsal yönetim şirketin ekonomik amacına ulaşması açısından önemli bir yer tutmaktadır. Şirketler doğru kurumsal yönetim ilkeleri ile uzun vadede başarılarını arttırabilmektedirler. Özellikle halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk şirketlerin uzun vadeli ekonomik hedeflerine ulaşabilmesi için önem arz etmektedir. Kurumsal yönetimin rekabeti arttırıcı etkisi de işletmelerin kendilerini uzun vadede geliştirmeleri ve sürdürülebilir bir ekonomik güce ulaşmaları açısından önemli bir özelliktir.

Ülkeler açısından değerlendirildiğinde, etkili bir kurumsal idare tesis eden ortaklıkların, daha basit bir biçimde mali kaynaklar ile iletişim kurmak ve bu kaynaklara ulaşmak sureti ile belirtilen kaynakları en verimli bölümlere nakil etmesi

---

<sup>8</sup> Ali Paslı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, İstanbul, 2004, s. 14.

ve sonrasında söz konusu yatırımlar ile üretimi ve çalışan sayısını fazlalaştırdığı bilinmektedir<sup>9</sup>. Kısaca kurumsal yönetim şirketlerin yönetilebilirlik açısından daha sistemli ve güçlü konumda bulunmasına katkı sağlamaktadır, bunun sonucunda belirtilen durumun ülke ekonomisine de olumlu katkıları olmaktadır.

Kurumsal yönetim anlayışı açısından yorumlandığında, Sarbanes Oxley Kanunu'nda kurumsal idareye ilişkin katkıları şu şekildedir<sup>10</sup>:

- Doğrudan kurumsal idarenin yapılandırılmasına ilişkin daha sert bir yaklaşım belirlenmesi,
- Şirketlerde tecrübeli finans müdürleri için bir işletme içi Etik Yasası "Code of Ethics" çıkarmak ve adapte etmek zorunluluğu,
- Yöneticilere işletme fonlarından şahsi kredi verilmesine izin verilmemesi.

Yukarıda belirtilen maddeler uzun vadede şirketlerin ekonomik hedeflerine ulaşmasına ve şirket nezdinde sürdürülebilir bir yapının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır<sup>11</sup>.

### **1.1.2. Türkiye' de ve Türk Hukuku'nda Kurumsal Yönetim**

Ülkemizde kurumsal yönetim kurumunu düzenleyen kanun düzenlemeleri Sermaye Piyasası Kanunu ile TTK' da mevcuttur. TTK' da kurumsal yönetim esasen aşağıda belirtilen 1529. Madde ile düzenlenmiş olmak ile birlikte SPK düzenlemelerinde ise tebliğ biçiminde ve detaylı olarak ele alınmaktadır<sup>12</sup>.

TTK' da Kurumsal Yönetim prensipleri ile ilgili olarak aşağıdaki düzenleme yer almaktadır:

#### ***"Kurumsal yönetim ilkeleri***

**MADDE 1529- (1)** *Halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamasının esasları ve şirketlerin bu yönden derecelendirme kural ve sonuçları Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenir.*

<sup>9</sup> Selim Cengiz, **İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma**, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 15, S. 2, 2013, s. 406.

<sup>10</sup> Public Law, <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>, e.t. 12.01.2017.

<sup>11</sup> Cengiz, s. 412.

<sup>12</sup> Mehmet Ali Aksoy, **Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu**, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 17, S. 1-2, 2013, s. 52.

*(2) Sermaye Piyasası Kurulunun uygun görüşü alınmak şartıyla, diğer kamu kurum ve kuruluşları, sadece kendi alanları için geçerli olabilecek kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili, ayrıntıya ilişkin sınırlı düzenlemeler yapabilirler."*

Madde metninden de anlaşılacağı üzere Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetim ilkelerinin halka açık şirketlere yönelik düzenlemeler olduğunu ve bunların esaslarının Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirleneceğini açıklamaktadır. Bu kavramın ortaya koyduğu genel prensiplerin ve bunların içeriğini dolduran kuralların, küçük anonim ortaklıklara ve anonim ortaklık dışındaki ortaklıklara dahi, gerekli uyarlamalar yapılarak uygulanması gerekir<sup>13</sup>.

Belirtilen Kanun Maddesi'nin Gerekçesi ise aşağıda belirtilen şekilde açıklanmaktadır:

*"İçinde bulunduğumuz zaman dilimi içerisinde ortaklık gruplarının idaresi yönünden git gide gereklilik arz eden ve genellikle tartışma konusu olarak kurumsal idare prensipleri konusunda, Tasarı yetki sahibi olan bir kurum düzenleme gerekliliğine de yanıt vermiştir. Bu açıdan kurumsal yönetim prensiplerini düzenlemek ve belirlemek açısından Sermaye Piyasası Kurulu'na yetki tahsis edilmiştir. Kurumsal yönetim kurulu ilkeleri Sermaye Piyasası Kurulu tarafından açıklanmıştır. Tasarının hedefi bu prensipleri bildirme ve yayınlama görev ve yetkisini mevzuata dayalı olarak Sermaye Piyasası Kurulu'na tahsis etmektedir. Diğer yetki sahibi kurumların kendi sınırlı ve özel alanlarına yönelik olarak ilkeler belirlemek açısından düzenleme yapma talepleri bulunması durumunda düzenlemeler arasında uyumsuzluk olmaması ve çelişki yaratılmaması adına Sermaye Piyasası Kurulu'ndan onay alınması gerekecektir".*

6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 17. Madde' sinde Kurumsal Yönetim İlkeleri detaylı bir şekilde düzenlenmiştir. Belirtilen mevzuat düzenlemesinde özetle; kurumsal yönetim ilkelerinin içeriğinin ve belirtilen prensipler ile ilgili esasların SPK tarafından belirleneceği açıklanmaktadır. SPK

---

<sup>13</sup> Pash, s. 15

tarafından uyulması gereken ilkelere uyum zorunluluğu bulunduğu belirtilmesine rağmen belirtilen ilkelerin uygulamaya esas alınmaması durumunda uyum zorunluluğunun gerçekleşmesini sağlayacak kararları almaya da yetkilidir.

Belirtilen Kanun Maddesi'nin Gerekçesi ise aşağıda belirtilen şekilde açıklanmaktadır:

**"Gerekçe - MADDE 17-**

*Belirtilen Madde uyarınca kurumsal yönetim prensipleri belirlenmiştir. TTK uyarınca halka açık anonim ortaklıkların kurumsal yönetim prensipleri, yönetim kurulunun buna ilişkin beyanlarının kriterleri ve ortaklıkların bu açıdan derecelendirme düzen ve neticelerinin Kurul tarafından düzenleneceği belirtilmişse de, Yasada daha da ileri gidilmek sureti ile mevcut düzenlemeye uygun olarak Kurul'a kurumsal yönetim ilkelerini borsada işlem gören ortaklıklar yönünden tamamıyla veya kısmen zorunlu kılma yetkisi tahsis edilmiştir. Hisseleri borsada işlem gören halka açık şirketlerin, piyasanın büyüklük durumu, sektörün mali istikrarı gibi niteliklerine uygun bir şekilde kurumsal yönetim prensiplerinin hepsinin ya da bir bölümünün gerçekleştirilmesini zorunlu kılma yetkisi Kurul' a tahsis edilmiştir. Zorunlu olan prensiplerin uygulanmaması halinde işlemlerin hukuka aykırılığının belirlenmesi ya da iptal edilmesi için teminatsız olarak ihtiyati tedbir talep etme, dava açma, ve açılmış olan davada uyum yükümlülüğünün gerçekleştirilmesi neticesini sağlayacak biçimde karar alınmasını talep etme konularında yetki tahsis edilmiştir".*

Yukarıda madde gerekçesinde belirtildiği üzere hisseleri borsada işlem göre halka açık anonim şirketlerin zorunlu prensiplere uymaması durumunda Kurul yasa koyucu tarafından hukuka aykırılığı tespit edebilme yetkisine ek olarak söz konusu aykırılığın iptal edilmesi için ihtiyati tedbir talep etme ve dava açma hak ve yetkisine de sahip kılınmıştır.

Ayrıca, halka açık anonim şirketlerin ilişkili taraflarıyla yerine getirecekleri Kurulca tespit edilecek nitelikteki işlemlere başlamadan önce,

gerçekleştirilecek işlemin kapsamını belirten bir Y.K kararı alınması zorunluluk arz etmektedir.

Diğer taraftan halka açık şirketlerin bu Madde’de ve TTK’nın 1524. Maddesinde belirtilen sorumluluklarını, MKK tarafından temin edilen elektronik ortam üzerinden gerçekleştirmeleri temin edilmektedir.

Seri: IV No:54 Sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’ de yer alan Düzenlemeler:

Söz konusu tebliğ ile halka açık anonim ortaklıkların esas alacakları kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiştir (m 1). İlgili düzenlemede her ne kadar "Halka Açık Anonim Ortaklıklar" tabiri kullanılmaktaysa da tebliğin düzenlemeleri borsa şirketlerine yöneliktir ve tebliğ, borsa şirketleri dışındaki halka açık anonim şirketler açısından söz konusu ilkeleri uygulama zorunluluğuna veya ilkelerin uygulanmaması durumunda açıklanma zorunluluğuna ilişkin bir hüküm içermemektedir.<sup>14</sup>

Belirtmek gerekir ki, halka açık şirketler açısından belirtilen kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma zorunluluğu bulunuyor olmakla birlikte halka açık anonim şirket olmayan fakat kurumsal düzeni kurma amacı bulunan ve belirli bir ekonomik büyüklüğe ulaşmış olan anonim şirketlerde kendi bünyelerinde kurumsal yönetim düzenini oluşturmak için belirtilen ilkeleri uygulayabilirler. Bu açıdan belirtilen türden, halka kapalı olan fakat belirli bir ekonomik seviyeye ulaşmış anonim şirketler açısından belirtilen ilkelerin uygulanma zorunluluğu bulunmaması bu ilkelerin görmezden gelinmesine yol açmamalıdır. Kurumsal yönetim ilkeleri belirtilen türden halka kapalı şirketler açısından da kurumsal bir düzenin kurulmasının sonuçlarına yönelik olarak sürdürülebilirlik ve ekonomik gelişim açısından önem taşımaktadır.

### **1.1.3. Uluslararası Alanda Kurumsal Yönetim**

Küresel ekonomik gelişmelerin sonucu olarak uluslararası anlamda kurumsal yönetim ilkeleri şirketler açısından önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir.

---

<sup>14</sup> Aksoy, s. 57

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin yoğun bir şekilde ve hızla gelişmesi sonucu bu faaliyetlerin örgütlenmesine ilişkin konular önem kazanmıştır. Bu firmalar yurt dışı faaliyetlerine önemli ölçüde finansal, teknik ve yönetsel kaynak tahsis etmektedirler. Bu kaynakların kullanımında seçilecek örgüt yapısı başarı derecesinin belirleyicisi olabilmektedir. Küresel faaliyetlerde karşılaşılan sorunların % 52'sinin örgütlenmeden kaynaklanan sorunlar olduğu belirtilmektedir. Bu da, örgüt yapısının önemini ve gelecekteki yerini de göstermektedir<sup>15</sup>. Bu açıdan yönetsel problemlere sebebiyet vermeyen bir işletme yönetim yapılanmasının kurulması şirketin ekonomik başarısı ile doğrudan bağlantılıdır.

Uluslararası şirketlerde yönetim felsefesi yalnız ana şirketin kültürüne dayandırılmaz. Şirketin küresel niteliği dikkate alınarak "küresel yönetim felsefesi", "küresel yönetim anlayışı", "küresel yönetim teknikleri" ve "küresel yönetim raporlama ve sunum teknikleri" geliştirilmiştir. Örgütün yapılanması da esas itibarıyla uluslararası nitelikteki yönetim felsefesine ve yönetim anlayışına dayanmaktadır. Bu yapı hem uluslararasılaşmanın yönetimine hem de yatırım yapılan ülkelerin koşullarına bağlı olarak bazı farklılıklar içermektedir<sup>16</sup>. Bu itibarla genel kurumsal yönetim ilkeler farklı ülkeler açısından uygulamaya esas alınmakla birlikte ülke bazında uygulamalarda bazı farklılıklar da söz konusu olabilmektedir.

İşletmenin küresel doğası artan tutarlılığı gerektirebilirken, kurumsal çevre çeşitliliği, farklılaşmayı gerektirebilmektedir<sup>17</sup>.

Birleşik Krallık' da Kurumsal İdare: Günümüzde tartışılan anlamda kurumsal idare öncelikle, Birleşik Krallık'da liderliğini Sir Adrian Cadbury' nin yürütmekte olduğu komite tarafından düzenlenmiş olan ve kısa bir şekilde "Cadbury Raporu" olarak da isimlendirilen 1992 yılında oluşturulan Rapor "Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu (The Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance)" ile tartışılmaya başlanmıştır. Bu raporun yayınlanmasıyla belirtilen konu ile ilgili gerçekleştirilen tartışma ile çalışmalar önemli bir hız kazanmıştır. Bu

---

<sup>15</sup> Masum Türker ve Esin Okay Örerler, **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları**, İTO Yayınları, 2004, İstanbul, s. 68.

<sup>16</sup> Türker, s. 71.

<sup>17</sup> Tülay İlhan, **Uluslararası Ortak Girişimlerde Şirket İçi Tutarlılık ve Yerel Eşbiçimlilik Baskılarını Yönetmede Farklılaşan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü**, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, S. 5, 2005, s. 85.

raporla borsaya kote işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uygunlukları kontrol edilmiştir<sup>18</sup>.

Cadbury Report' un 2.5. Maddesi şu şekildedir<sup>19</sup>:

*"Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled. Boards of directors are responsible for the governance of their companies. The shareholder's role in governance is to appoint the directors and auditors and to satisfy themselves that an appropriate governance structure is in place. The responsibilities of the board include setting the company's strategic aims, providing the leadership to put them into effect, supervising the management of the business and reporting to shareholders on their stewardship. The board's actions are subject to laws, regulations and the shareholders in general meeting".*

Belirtilen paragrafın Türkçe çevirisi ise aşağıda belirtilmektedir:

*Kurumsal yönetim şirketlerin yönetimi ve kontrol edilmesi ile ilgili bir sistemdir. Yönetim Kurulu şirketlerin yönetimi ile sorumludur. Ortakların yönetimdeki rolü yöneticiler ve denetçileri atamak ve bunun kendileri için uygun bir yönetim modeli olduğu ile tatmin olmaktadır. Şirketin stratejik hedeflerinin belirlenmesi, şirket içinde liderlik pozisyonun üstlenilmesi ve yürütülmesi, şirket işlemlerinin yönetilmesi ve işlemlerin şirket ortaklarına rapor edilmesi şirketin yönetim kurulunun görevleri arasında bulunmaktadır. Yönetim kurulunun eylemleri yasalara, yönetmeliklere ve genel kurulda şirket ortaklarına tabidir.*

*Yukarıda belirtilen Cadbury Report' un 2.5. Maddesi' nde kurumsal yönetimin şirketlerin yönetim ve kontrol edilmesini sağlayan bir sistem niteliği bulunduğu açıklanmaktadır. Ayrıca yönetim kurulunun temel görevleri açıklanmaktadır. Diğer taraftan yönetim kurulunun gerçekleştirdiği işlemlerin yasal kanunlar ve yönetmeliklere ve genel kurulda şirket pay sahiplerinin onayına tabi olduğu ayrıca vurgulanmaktadır. Türk hukuk sistemi açısından yönetim kurulunun iş ve işlemlerinin genel kurulda pay sahiplerinin onayını alması durumuna yönetim kurulunun onay aldığı faaliyet yılı açısından İBRA edilmiş sayılması söz konusu*

---

<sup>18</sup> Cengiz, s. 413.

<sup>19</sup> Adrian Cadbury, **The Financial Aspects of Corporate Governance**, Cadbury Report, 1992, s. 14.

*olacaktır ki bu durum yönetim kuruluna karşı sorumluluk davası açılmasının önüne geçen bir durumdur. İbra kararının ancak kapsamına giren işlemlerden doğan sorumluluk davalarına etkisi olacağı diğer konular açısından yönetim kurulunun sorumluluğunun devam edeceği kabul edilmektedir.*

Cadbury Report' un 4.2. Maddesi şu şekildedir<sup>20</sup>:

*"4.2 Tests of board effectiveness include the way in which the members of the board as a whole work together under the chairman, whose role in corporate governance is fundamental, and their collective ability to provide both the leadership and the checks and balances which effective governance demands. Shareholders are responsible for electing board members and it is in their interests to see that the boards of their companies are properly constituted and dominated by no one individual".*

Belirtilen paragrafın Türkçe çevirisi ise aşağıda belirtilmektedir:

*Yönetim Kurulunun etkinliğinin ölçütü kurul halinde başkanın sorumluluğu altında çalışmasına bağlıdır. Kurul halinde çalışma ve liderlik sağlanması, kontrol ve denge mekanizmasının oluşturulması açısından ve etkili bir kurumsal yönetim açısından temel bir rol oluşturmaktadır. Şirket ortakları yönetim kurulu üyelerinin seçiminden sorumludur ve yönetim kurulunun varlığı ve şirketlerinin tek bir kişi tarafından yönetildiğini görmek şirket ortaklarının lehinedir.*

*Yukarıda belirtilen Cadbury Report' un 4.2. Maddesi'nde yönetim kurulunun kurul niteliği vurgulanmaktadır. Kurul olarak çalışmanın kurumsal yönetim açısından önem arz etmesi açıklanmıştır. Diğer taraftan şirket ortaklarının yönetim kurulunun seçimi açısından sorumluluk taşıdığı da belirtilmektedir. Ayrıca şirketlerin tek bir kişi tarafından yönetilmesinin şirket pay sahiplerinin lehine olacağı açıklanmıştır. Bu tespitin nedeninin ise yönetimde daha hızlı karar alınmasının sağlanması ve olası yetki çatışmalarının meydana gelmeden engellenmesinin sağlanması olduğu düşünülebilir.*

---

<sup>20</sup>Cadbury, s. 19.

Cadbury komitesinin hedefi; mali raporlama ile denetim süresi boyunca güven unsurunun esas alınmak sureti ile kurumsal idare prensibinin güçlendirilmesidir<sup>21</sup>.

Fransa'da Kurumsal Yönetim: Fransa'da kurumsal yönetime ilişkin iki tane en iyi uygulama kodu yayınlanmıştır. Bunlar 1995 yılında yayınlanan 1. Vienot Raporu ve 1999 yılında yayınlanan 2. Vienot Raporu'dur. En iyi uygulama kodlarının yanında başka düzenlemeler de yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir<sup>22</sup>:

- 2004, L'Association Française de la Gestion Financiere' nin Değişiklik teklifleri (Recommandations sur la gouvernmentd'enterprise)
- 2003, Borsaya kote şirketlerde kurumsal yönetim (The corporate governance of listed corporations)
- 1999, Vienot Raporu II (Vienot II Report)
- 1998, Kurumsal Yönetime İlişkin Tavsiyeler (Recommendations on Corporate Governance)
- 1995, Vienot Raporu (Vienot Report)

## 1.2. YÖNETİM KURULU

Türk Ticaret Kanunumuzda düzenlenmiş olan bir sermaye şirketi türü olan anonim şirketler açısından ortaklığın yönetimi prensip olarak yönetim kuruluna tahsis edilmiştir. Yönetim kurulu kanunun kendisine verdiği görev gereği şirketin yönetimi ile ilgili kararları almak ve şirketi ana sözleşmesinde belirlenmiş olan faaliyet amacına uygun şekilde yönetmekle yükümlüdür. Bu anlamda yönetim kurulu Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde düzenlenmiş olan anonim şirketin zorunlu organlarından bir tanesidir diğer bir anlatım ile şirketin yönetim mekanizmasıdır. Yönetim iç ilişkide, temsil ise dış ilişkide söz konusu olmaktadır. Yönetim kurulunun bulunmaması diğer organ eksikliklerinde olduğu gibi anonim şirket için bir infisah sebebidir. Yönetim Kurulunun kural olarak görev ve yetkileri Kanundan veya sözleşmeden doğar. Yönetim kuruluna kanunda öngörülenler dışında ortaklık sözleşmesiyle de çeşitli görevler verilebilir. Kurula sözleşmeyle yüklenen görevler

---

<sup>21</sup> Cengiz, s. 413.

<sup>22</sup> Hüseyin Çetin, **Bir Kurumsal Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Şeffaflık ve Muhasebe Bilgilerinin Rolü (Bir Uygulama)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, s 38.

aynı zamanda o konudaki yetkiyi de içerir<sup>23</sup>. Anonim ortaklık yönetim kurulu üyeliği, genellikle anonim ortaklık tarafından sağlanan mali haklar karşılığında yerine getirilen bir görevidir<sup>24</sup>. Söz konusu durum çerçevesinde yönetim kuruluna bir takım mali haklar sağlanabileceği TTK Madde 394’ de düzenlenmektedir.

Yönetim kurulu üyesi sıfatının kazanılması ve kaybedilmesi durumlarının tescil ve ilanı gerekir. Her iki durumda da tescil açıklayıcıdır (TTK. 339/3, 354/1, g, 31/1, 373). Üye sıfatının kazanılması çeşitli şekillerde gerçekleşebilir; ana sözleşme ile atama, genel kurul tarafından seçim, kamu tüzel kişisince atama, yönetim kurulu tarafından geçici seçim<sup>25</sup>.

Yönetim kurulu süreci, yönetim kurulunun müstakil bir birim olarak özelliklerini ve yönetim kurulu üyelerinin ayrı ayrı kişiler olarak özelliklerini yani kişisel yetenek ve bilgilerini kapsamaktadır<sup>26</sup>.

Anonim ortaklık ile YK arasındaki ilişki tüzel kişi ve organ ilişkisi olarak tanımlanabilir YK üyeleri ve ortaklık arasındaysa akdi ilişki mevcuttur. Aradaki ilişkinin, hizmet ilişkisi olduğu belirtilmemişse vekalet ilişkisi olduğu kabul edilmektedir. Yani, üyeler iç ilişkide vekil, dış ilişkide temsilci konumundadır<sup>27</sup>. Konu ile ilgili olarak Yargıtay Dokuzuncu H.D 2002 yılında vermiş olduğu bir kararında, işveren konumundaki şirket ile hizmet ilişkisi oluşan bir kimsenin daha sonra vekalet ilişkisi niteliğine sahip olan YK üyeliğine atanması durumunda söz konusu hizmet ilişkisinin geçersiz hale gelmeyeceğini belirtmiştir. Fakat daha sonra, Yargıtay Hukuk Genel Kurulu ilke olarak hukuki ilişkinin vekalet akdine dayandığı, şirketin genel müdürü iken yönetim kurulu üyeliğine seçilen kişinin hizmet akdinin sona erdiğine hükmetmiştir<sup>28</sup>.

Yönetim kurulu nitelik yönünden bir kurul organı olmakla birlikte 6762 sayılı Kanun’un 312. maddesinde bulunan en az üç kişiden oluşan çoğul nitelikteki

---

<sup>23</sup> Reha Poroy, Ünal Tekinalp ve Ersin Çamoğlu, **Ortaklıklar Hukuku - I**, 13. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2014, s. 331.

<sup>24</sup> Oruç Hami Şener, **Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku Ders Kitabı**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 406.

<sup>25</sup> Mehmet Bahtiyar, **Ortaklıklar Hukuku**, 12. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2017, s. 238.

<sup>26</sup> Veysel Kula ve Letife Mühsürler, **İşletmelerde Yönetim Kurulu Üye Özellikleri ile Yönetim Kurulu Etkinliği İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 5, S. 1, 2003, s. 19.

<sup>27</sup> Tamer Bozkurt, **Ticaret Hukuku Özet - Cilt II - Şirketler Hukuku**, Kuram Yayıncılık, Ankara, 2016, s. 94.

<sup>28</sup> Kübra Doğan Yenisey, **Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliği ve İş Sözleşmesi**, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, S. 74, 2015, s. 313.

yönetim mekanizmasının altyapısını sağlayan düzenleme 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu gereğince terk edilmiş ve tek kişilik yönetim kurulunun mümkün olabilmesi düzenlenmiş bunun neticesinde tekil kişilerin anonim şirketleri kendilerinin alacağı bireysel kararlar ile yönetebilmesi sağlanmıştır. YK bir kişiden meydana gelebileceği gibi bir ya da daha fazla kişiden de oluşması mümkündür. En fazla kaç yönetim kurulundan oluşabileceği kanunda sınırlanmadığından her anonim şirket kendi ihtiyacına göre yönetim kurulu oluşturabilecektir.

Üye sayısı esas sözleşme ile serbestçe belirlenebilir. Sayı bakımından yasada üst sınır yoktur. Bununla birlikte, yönetim ve temsil organı olması dikkate alınarak yönetim kuruluna çok sayıda üye seçimi isabetli değildir. Üye sayısı tek veya çift sayı olabilir. Uygulamada oylamalardeki eşitlik ihtimali düşünülerek üye sayısı tek sayı olarak belirlenmektedir<sup>29</sup>. Şirket nezdinde çift sayıda yönetim kurulu üyesi bulunması durumunda oyların eşit çıkması ihtimalinde şirket nezdinde yönetim açısından kilitlenme durumu yaşanabilir. Söz konusu kilitlenme durumu ise şirket pay sahiplerinin doğrudan aleyhine bir durum yaratmaktadır. Bu durumun gerçekleşmesini engellemek için şirket esas sözleşmesinde çift sayı yerine tek sayıda yönetim kurulu üye sayısı belirlenmesi şirketlerin yönetiminin işlevselliği açısından daha olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

Y.K' nun görev yapmakla yükümlü olduğu süre TTK'nun 362. Maddesi'nde düzenlenmektedir bu çerçevede Y.K üyelerinin en çok üç yıl için seçilebilmesi mümkündür. Ortaklık esas sözleşmesinde aksi yönde bir hüküm bulunmuyorsa aynı kişinin tekrardan seçilmesi mümkündür.

Yönetim kurulunun diğer bir özelliği de daimi bir organ olmasıdır<sup>30</sup>. Tüzel kişilik kazanmasından başlayarak, sona ermesine kadar, hatta belirli bir ölçüde tasfiyenin bitimine kadar, ortaklığın yönetimi ve temsili yönetim kuruluna aittir<sup>31</sup>. Yönetim Kurulu sürekli bir organ olması yönetim kurulunun niteliğinden kaynaklanır. Süreklilik, hem gerektiğinde toplantı yapıp kararlar almayı hem de kanuna ve esas sözleşmeye uygun şekilde şirketin bütün yönetim ve temsil faaliyetlerini kesintisiz olarak sürdürülmeyi ifade eder<sup>32</sup>. Tek kişiden oluşan bir

---

<sup>29</sup>İsmail Kayar, **6102 s. Türk Ticaret Kanunu'na Göre Ticaret Hukuku**, Seçkin Yayınevi, Kayseri, 2013, s. 434.

<sup>30</sup>Poroy, s. 302.

<sup>31</sup>Poroy, s. 302.

<sup>32</sup> Kayar, s. 434.

yönetim kurulunda yönetim kurulu üyesinin herhangi bir nedenle istifa etmesi durumunda şirketin organsız kalması durumu söz konusu olabilir. Söz konusu durumun gerçekleşmesi durumunda yeni bir yönetim kurulu üyesinin seçilmesi için genel kurul TTK Madde 412' ye istinaden pay sahiplerinin asliye ticaret mahkemesinden talepte bulunmaları üzerinde mahkeme tarafından atanacak kayyım tarafından toplantıya çağrılacaktır. Ayrıca söz konusu durumun gerçekleşmesi ihtimalinde şirketin yönetim organının uzun süredir eksik olması durumunda TTK Madde 530 çerçevesinde ortaklar, ortaklıktan alacağı olanlar ya da Gümrük ve Ticaret Bakanlığının talebi üzerinde mahkeme tarafından şirketin feshine karar verilme ihtimali mevcuttur. Şirketin fesih edilmesi ise şirketin tüzel kişiliğinin sona ermesine yol açabilecek olan oldukça ağır bir yaptırımdır. Yasa koyucu belirtilen durumun oluşma ihtimalini engellemek ve şirketin yönetim organı dahil tüm şirket organlarının sürekliliğini sağlamak için oldukça ağır bir yaptırım kararlaştırmak suretiyle söz konusu uzun süredir şirketin organsız kalma durumunun oluşmasını engellemeyi amaçlamıştır.

Yönetim kurulu genel kurula oranla çok daha hızlı karar alabilme imkanına sahiptir bu durum yönetim kurulunun kendi yapısal niteliğinden kaynaklanmaktadır.

1980'lerden itibaren büyük sermayeli şirketlerde oluşan iflas ve büyük kar kaybı durumları anonim şirketlerin yönetiminde profesyonelleşmenin sağlanmasının önünü açmıştır<sup>33</sup>.Günümüzde ülkemizde küçük sermayeli aile şirketlerinde yönetim kurulunun genellikle ortaklar arasından atandığı görülmekle birlikte büyük sermayeli halka açık şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin atanmasını sağlayan düzenlemelerin getirilmesi söz konusu olmuştur. Modern anonim ortaklıklar, büyük meblağlı işleri icra etmek ve halktan kaynak toplamak esasına dayalı olarak kurulurlar. Bu durumda anonim ortaklıkların sermaye yapıları geniş bir alana yayılmaktadır. Faaliyette bulunan konuların niteliği ve hacmi de, mutlaka uzmanlaşmayı yani profesyonel bir yönetimi gerektirmektedir. Dolayısıyla da yapılan iş hakkında yeterli bilgisi ve ilgisi olmayan ancak ortaklık payına sahip olan kişilerin, anonim ortaklığın kontrolünü fiilen elinde bulundurmamaları esasen olması gereken durumu ifade eder. Bu türden anonim ortaklıklarda, şirketin kontrolü bizzat pay sahiplerinde değil, onlar tarafından genel kurulda yapılan seçim yoluyla

---

<sup>33</sup>Poroy, s. 302.

yetkilendirilen yöneticilerin ve hatta yöneticiler tarafından seçilen ve ortaklıkla hizmet ilişkisi içerisinde bulunan üst düzey yönetim kadrosunun elindedir<sup>34</sup>. Bu durum mülkiyet-kontrol ayrımı kavramını ifade etmekle birlikten belirtilen yönetim sisteminin kurulması şirketlerin alanında uzman kişiler tarafından yönetilebilmesine imkan vermektedir.

Türk hukuk sistemi ile benzerliklerin anlaşılması adına İsviçre Şirketler Hukukunda Yönetim Kurulu ile ilgili olan bazı düzenlemeler aşağıda belirtilmektedir<sup>35</sup>:

*"Yönetim Kurulunun Yapısı*

*Şirketin yönetim kurulu bir veya birden fazla üyeden oluşabilir. Yönetim kurulunun yapısı içeriğinde olduğu şirketin yapısı ile doğrudan bağlantılıdır".*

İsviçre En İyi Kurumsal Yönetim Uygulama Kılavuz' una göre (Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance)<sup>36</sup>, birçok bağlayıcı olmayan kurumsal yönetim ile ilgili kurallar içermektedir.

Bu kurallardan bir tanesine göre; "Yönetim kurulu sayısı etkin karar almanın sağlanması açısından az olmalıdır ve farklı alanlardaki bilgi ve tecrübelerin şirkete katkı sağlaması ve kendi aralarında kontrol mekanizmalarının kurulması açısından ise yeteri kadar büyük olmalıdır. Yönetim kurulunun büyüklüğü şirketin ihtiyaçları ile uyumlu olmalıdır.

Yönetim Kurulu Üyelerinin Atanması ve Görevden Alınması:

*Yönetim kurulu üyeleri genel kurul kararı ile atanmaktadır. Şirket esas sözleşmesinde aksi kararlaştırılmış olmadıkça yönetim kurulu üyeleri üç yıllık süre için atanırlar. Tekrar seçilme mümkündür, görev süresi 6 yılı aşamaz. Yönetim Kurulu başkan ve sekreteryaya atamalıdır. Sekreterin yönetim kurulu üyesi olmasına gerek bulunmamaktadır".*

Görüldüğü üzere; Türk Ticaret Hukuku sisteminde de yönetim kurulunun başkan atama zorunluluğu bulunmakla birlikte sekreteryaya atama zorunluluğu Türk Hukukunda mevcut değildir. Yönetim kurulunun karar alma safhasına ait olmayan bazı gündelik işlerinin sekreteryaya tarafından yerine getirilmesinin sağlanması

<sup>34</sup> Ali Paşlı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, İstanbul, 2004, s. 22.

<sup>35</sup> Dennis Campbell ve Christian Campbell, **International Liability of the Corporate Directors**, Yorkhill Law Publishing, New York, 2007, s. 6.

<sup>36</sup> www.Economiesuisse.ch, 20.01.2018.

açısından İsviçre Hukukunda yönetim kuruluna sekreteryaya atanması zorunlu kılınmıştır. Y.K' na üye olan gerçek veya tüzel kişiler her zaman genel kurul tarafından görevden alınabilirler. Y.K üyelerinin istifa etmeleri de mümkündür.

### 1.2.1. Yönetim Kurulunun Görevleri

Yönetim Kurulu genel yetkili anonim şirket organıdır. Genel kurulun yetkisinde olmayan ya da anonim şirket esas sözleşmesi ile genel kurula bırakılmamış konular dışında kararlar almak ve uygulamakla yetkili organ yönetim kuruludur.

Bu durum Türk Ticaret Kanunu'nun 374. Maddesinde düzenlenmektedir:

*"Yönetim kurulu ve kendisine bırakılan alanda yönetim, 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 yetkilidir".*

Bu madde ile yönetim kurulunun genel yetkileri belirtilmiştir. Bununla birlikte yönetim kurulunun devredilemez görevleri bulunmaktadır. Yönetim kurulunun kullanacağı yetkilerin büyük bir kısmı, devredilemez görev ve yetkiler niteliğindedir. Ayrıca, sahip olduğu bazı görev ve yetkiler kurul şeklinde kullanılmakla birlikte, bazı yetki ve görevler bireysel olup, her bir üye bunları tek başına kullanabilir. Örneğin, uygulanması kişisel sorumluluk doğuracak genel kurul kararlarının iptalini dava etme (m. 446/1-d), YK' nın toplantıya çağırılması için başkandan talepte bulunma (m.392/7), bilgi alma ve inceleme hakkı (m.392) gibi<sup>37</sup>.

**Devredilemez görev ve yetkiler:** TTK Madde 375 çerçevesinde, organların aralarında kesin bir şekilde görev açısından ayrımlar düzenlenmiş ayrıca YK ile genel kurul arasında fonksiyon açısından eşitlik prensibi benimsenmiştir. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, yönetim kurulunun kontrol ve dengeyi sağlama amacıyla, gözetim ve kontrol alanına ilişkin merkezi görevlerini yerine getirmesinin gerektiği de vurgulanmaktadır<sup>38</sup>.

Türk Ticaret Kanunu aşağıdaki yedi bent'de de belirtildiği üzere yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerini düzenlemektedir. Bu görev ve yetkiler şirketin diğer yönetim ile sorumlu kişi veya kurumlarına, yöneticilere, oluşturulması

<sup>37</sup> Bahtiyar, s. 217.

<sup>38</sup> Ahmet Cemil Ünal, **Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde CEO'nun Hukuki Konumu**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2014, s. 67.

söz konusu olabilecek herhangi bir komiteye veya yönetim kuruluna ya da Murahhaslara devredilemez. Aynı zamanda genel kurulun da belirtilen görev ve yetkiler üzerinde herhangi bir karar alma veya yönlendirme yapma imkanı da bulunmamaktadır. Diğer taraftan yönetim kurulunun kendi alacağı bir karar ile bu görev ve yetkilerden feragat etme hak ve yetkisi de bulunmamaktadır çünkü Kanun bu yetkilerin vazgeçilemez niteliğini devredilemez görev ve yetkiler olarak yedi bent halinde detaylı bir şekilde açıklamaktadır. Belirtilen görev ve yetkilerin devr edilemez olması aynı zamanda yönetim kurulu ve genel kurul arasında güçler ayrılığı ilkesini de yansıtmaktadır.

*TTK' nun 375. maddesinde belirtilen yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri şunlardır:*

*- Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi.*

TTK' nun 375. Maddesinin a bendi ile ilgili olarak madde gerekçesinde belirtilen açıklamalara yer verilmiştir: Üst düzeyde idare ile anlatılmak istenen, genel nitelikteki şirket programları dahil, mali planlamalar, yatırım, kar dağıtımı vb. şirketin amaçlarının kararlaştırılması ve bu hususlara ulaşılabilme amacı ile belirlenen yöntemlerin düzenlenmesi, amaçların elde edilmesinin mümkün olup olmadığının tespit edilmesi, bütçe uygulamalarının denetlenmesi ile şirket planlarının belirlenmesidir.

Şirket amaçlarının ve öngörülen programların gerçekleştirilmesine yönelik kararlar ile planların yerine getirilmesine yönelik talimatlar YK tarafından belirlenebilir. Talimatlar sözlü veya yazılı olabileceği gibi bir iç yönetmelik, sirküler veya genelge ile de şekillenebilir<sup>39</sup>.

Üst düzey yönetim kavramı ile kastedilen günlük yönetim olmayıp, stratejik planlamanın, başka bir deyişle şirketi esas amacına başarı ile ulaştıran, bunun için planlamanın, finansmanın ve üretimin bir arada uyumla kullanılmasını sağlayıcı yönetim ve buna ilişkin politikaların belirlenmesidir<sup>40</sup>.

Geniş anlamda üst düzeyde yönetim ise, yönetim kurulunun münhasıran sorumluluğunda olan şirketin varlığına ve onun başarılı şekilde gelişmesine ilişkin temel nitelikteki kararların alınması ve uygulanmasıyla ilgilidir. Kısaca bu, stratejik idare olarak da tanımlanabilir. Genel anlamda stratejik idare ile ortaklığın gün

<sup>39</sup> Ünal Tekinalp, **Tek Kişilik Ortaklık**, Vedat Kitapçılık, Ankara, 2010, s. 128.

<sup>40</sup> Tekinalp, s. 128.

bazında ve olağan yönetimi değil, ortaklığın ileride devamlılığını sağlayabilecek, rekabet üstünlüğü ile ortalamanın üzerinde gelir elde edilmesini sağlayacak işlerin yönetimi ile üst düzeyde yönetimin uygulanmasına ilişkin kararların alınması kastedilir<sup>41</sup>.

Büyük anonim şirketlerin stratejik yönetimine; yeni bir alanda işletmenin açılması, başka şirketlerle birleşme müzakerelerine başlanması, başka bir şirketin çoğunluk paylarının iktisabı ya da önemli yatırımların yapılması hakkında karar alınması gibi işlemler girer. Aynı şekilde, diğer konular, örneğin: şirketin ücret politikası, rakiplere karşı uygulanacak davranış şekli, personel politikasına ilişkin temel ilkeler, kamuoyuna karşı davranış da üst düzeyde yönetim kavramına dahildir<sup>42</sup>.

Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi: Yönetim kurulu, anonim şirketin amacına uygun yönetim organizasyonundan sorumludur. Bu organizasyon, yasal ifadeyle şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi, yönetimin yapısı, hiyerarşi ve kararların oluşması usulüyle ilgilidir. Dolayısıyla organizasyon çizelgesi, idarede bulunan bütün kişilerin hiyerarşik düzenini, görevlerine yönelik açıklamaları, departmanları ve bunların arasındaki işleyişi belirten bir çizelgedir. Bu nedenle "yönetim teşkilatı", TTK md. 367/1 hükmünde söz edilen ve yönetim kurulunun hazırlayıp çıkaracağı "iç yönerge"den farklıdır<sup>43</sup>.

*Madde gerekçesinde de belirtildiği üzere; Belirtilen düzenleme ile, yönetim kurulunun, yönetimin bölünmeden bir bütün olarak yürürlüğünü izlemesi, plan, uygulama esasları ve hedeflerin yerine getirilmesi açısından yetkililerin konumunu analiz etmesi; insan kaynaklarının kullanılmasını gözlemlemesi hedeflenmiştir. Şema, sistemin yürürlüğündeki bozukluk ve duraksamaya neden olan unsurların tespit edilmesine yardım eder. Kurul yönetimi nakil ederken de zaten örgüt çizelgesini belirler. Şemada bulunmayan ayrıntıyı, başka yetkililerin belirlemesi mümkündür.*

<sup>41</sup> Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Yayınevi, Ankara, 2007, s. 27-28.

<sup>42</sup> Ünal, s. 67.

<sup>43</sup> Ünal Tekinalp ve Ersin Çamoğlu, **Türk Ticaret Kanunu ve Ticari Mevzuatı**, Vedat Kitapçılık, Ankara, 2014, s. 306.

Yönetim yapılanmasının oluşturulması görevinin bir kısmını oluşturan iç yönergenin oluşturulması görevi de yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerindendir. Yönetim kurulu tarafından hazırlanması gereken iç yönergede, şirketin üst kademe yönetim yapılanmasının oluşturulması ve düzenlenmesi gerekmektedir.

**Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması:** Yönetim kurulu, anonim şirket finansmanından en üst derece sorumlu organ olup, muhasebe sistemini, finansal denetimini ve planlamasını devamlı şekilde düzenlemek zorundadır. Bu sayede, şirket hedeflerinde zamanında gerekli düzeltmelerin yapılmasıyla, bunların gerçekleştirilmesi sağlanmış olur<sup>44</sup>. Burada ifade edilen husus mali kontrol, muhasebe ile ortaklığın idaresinin gerekli kıldığı kadar olmak üzere mali planlara yönelik olarak gerekli sistemin oluşturulması konusunun yönetim kurulu tarafından diğer imza yetkililerine veya üçüncü kişilere devredilemeyecek olmasıdır. Yoksa bu sistemin kurulmasından sonra sistemin uygulanması açısından diğer imza yetkililerinin yetkilendirilmesi mümkündür. Bu açıdan, Kanun belirtilen muhasebe sisteminin bizzat yönetim kurulu tarafından oluşturulması gerektiğini ifade etmektedir. Kurulacak olan sistemin yönetim kurulu üyeleri dışında şirketin diğer imza yetkilileri tarafından uygulanması açısından ise herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır.

Yönetim Kurulunun finansal yönetim yetkisi esas itibari ile finansal açıdan dengeli bir yapının oluşturulmasıdır. Yasa yapıcı, finansal yönetim yetkisi açısından üç adet farklı yetkiyi tek bir yapı altında toplamıştır. Belirtilen yetkiler: muhasebe sisteminin kurulması, finansal denetim ve finansal planlama için gerekli alt yapının oluşturulmasıdır.

Mali yönetim yetkisini içeren Türk Ticaret Kanunu'nun 375. Maddesi'nde yer alan düzenleme belirtilen düzenlemesinin asıl dayanak noktası olan İsviçre Borçlar Kanunu'nun ilgili maddesinden daha farklı olarak yazılmıştır. Belirtilen durum tercümenin doğru gerçekleştirilmemesi nedeni ile oluşmuştur. TTK' daysa sadece finansal planlama yetkisine yönelik olarak ortaklığı yönetenlerin bunu gerekli görmüş olmalıdır. Ayrıca mehz Kanun olan İsviçre mevzuatında muhasebe, finans

---

<sup>44</sup> Ünal, s. 67.

denetimi ve finansal planlamanın hepsi aynı şarta tabidir. Türk Ticaret Kanunu'nda ise yalnızca mali planlama görevi için şirketi idare edenlerin bunu gerekli görmesi gerekmektedir. Diğer taraftan alıntı yapılan İsviçre Borçlar Yasası'nda ise belirtilen üç farklı yetki (muhasabe, finans denetimi ve finansal planlama) de aynı koşula tabidir.

a) Muhasebe Sistemi:

Muhasebe, anonim şirketin dolayısıyla onun işletmesinin malvarlığı durumunun ve buna ilişkin işlem ve hareketlerin yansıtıldığı ticari defterler sistemidir. Bu sistem fiziki veya elektronik ortamda tutulan hesaplarla gerçekleşir<sup>45</sup>. Muhasebe bilgisi, bir işletmenin ekonomik faaliyetlerine ilişkin finansal bilgileri ölçmek ve çeşitli kullanıcılara bu finansal bilgileri raporlamak amacıyla kullanılmaktadır<sup>46</sup>.

*Madde gerekçesinde de belirtildiği üzere;* muhasebenin bölüm olarak düzenlenmesiyle ifade edilmek istenen husus, yasa ve genel olarak kabul edilen muhasebe prensipleri çerçevesinde muhasebe bölümün, konsolide hesap düzeninin, defter ve kayıtların düzenlenme esaslarının belirlenmesi, hesap planlarının gerçekleştirilmesi, yani, düzenin, diğer bir ifade ile muhasebe yapılanmasının düzenlenmesidir. Muhasebenin nasıl tutulacağına yönetim kurulu tarafından karar verilir.

Belirtmek isteriz ki, maddede yer alan düzenleme muhasebe düzeninin diğer bir anlatım ile muhasebe sisteminin kurulması yönetim kurulunun devredilemez yetki ve görevleri arasında yer almaktadır. Yoksa yönetim kurulu tarafından muhasebe sistemi kurulduktan sonra şirket için muhasebe tutulması yani muhasebenin uygulanma aşaması yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasında yer almamaktadır. Muhasebenin uygulanması açısından ise şirket nezdinde alt ve üst derece muhasebe yetkilileri istihdam edilmesi ve gerekli durumlarda muhasebe şirketlerinden muhasebe işlemleri ile ilgili olarak hizmet alınması mümkündür. Yönetim kurulunun kanunda belirtilen sistemin kurulmasından sonra aynı zamanda bunun tamamen kendisi tarafından uygulanmasının gerektiği düşüncesi hem kanuna hem de hayatın olağan akışına aykırıdır.

<sup>45</sup> Tekinalp, s. 58.

<sup>46</sup> Ali İhsan Akgün ve Suat Kılıç, **Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi, C. 20, S. 2, s. 22.

Yönetim kurulunun işletmenin ödemelerle ilgili tüm kayıt ve işlemlerini düzenlemesi gerekir. Muhasebeye, özellikle defterlerin tutulması ve bunların kapatılması ve bunlara dayanılarak periyodik olarak çıkarılacak ara ve sonuç finansal tabloların düzenlenmesi girer. İyi ve zamana uygun olarak işleyen bir muhasebe sistemi, yönetim kurulunun şirketin üst yönetimine ilişkin görevini yapmasında çok önemli bir faktördür<sup>47</sup>.

#### b) Finansal Denetim

Madde gerekçesinde de belirtildiği üzere; finansal denetim sisteminin oluşturulması, şirketin işlemlerinin denetlenmesine yönelik bir iç-denetleme düzeninin ve bunu gerçekleştirecek olan birimin belirlenmesidir. Şirketin ekonomik büyüklüğü dikkate alınmaksızın aslında her şirketin sadece muhasebe ile sınırlı olmaksızın uzmanlaşmış kişilerden meydana gelen fonksiyonel bir iç-denetim yapılmasına ihtiyacı bulunmaktadır. Bu itibarla herhangi bir anonim şirketin denetlenmesi görevinin sadece bağımsız bir denetim kuruluşuna tahsis edilmesi yeterli değildir. Çünkü bağımsız denetim şirketlerinin oldukça fazla miktarda denetim görevini gerçekleştirdikleri müşterileri mevcuttur ve bağımsız denetim kuruluşları belirtilen müşterileri olan şirketlere birçok detaylı hizmet sağlamaktadır. Dolayısı ile bir bağımsız denetim kuruluşunun her müşterisi olan anonim şirketi yakından ve detaylı bir şekilde denetlemesi aslında pratik açıdan mümkün değildir. Mali denetim diğer bir ifade ile teftiş kurulunun gerçekleştirdiği denetimdir. Mali denetim aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerinde belirtilen düzenlemelerin yerine getirilmesinin de bir gereğidir. Finansal denetim şirketin gerçekleştirdiği işlemlerin içeriden denetlenmesi yanında, şirketin finans varlıklarının, bu varlıkların hangi yönde kullanılacağını belirlenmesinin, finansal varlıkların mevcut pozisyonunun ve likiditesinin kontrol edilmesi ve yakından denetlenmesini de kapsamaktadır.

Bu itibarla, finansal kontrolün esasen iki farklı dayanak noktası mevcuttur. İlk olarak yönetim kurulunun mali idareyi gerçekleştiren organ olması nedeni ile işletmenin mali düzenini doğru ve sürekli bir şekilde denetlemesi gerekmektedir. Şirketin dengeli bir finansman yapısına sahip olması için işletmenin finansal varlıklarının, sermaye durumunun ve etkinliğinin denetlenmesi önemlidir. Finansal kontrolün diğer önemli unsuru ile atanması söz konusu olabilecek bir iç denetçi ile

---

<sup>47</sup> Ünal, s. 67.

işletmenin mali düzeninin devamlı bir şekilde takip edilmesi ve gözlemlenmesi olacaktır. Finansal denetimin bu şekilde sürekli takip edilmesi gereken durumlarda şirketin mali yapılanmasının daha hızlı bir şekilde daha etkin yapıya dönüştürülmesine ve yapılması gereken değişikliklerin daha erken tespit edilmesine de yardımcı olmaktadır. Finansal denetim şirket sermayesinin doğru zamanda doğru yerde en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak için faaliyetlerini yürütmektedir. Şirketin denge ve denetim mekanizmasının etkin olması açısından finansal denetim önemli bir yer tutmaktadır. Yönetim kurulu bu düzenin amaca uygun ve fonksiyonel bir biçimde kurdurulmasından sorumludur<sup>48</sup>.

#### c) Finansal Planlama

Yönetim kurulu mali planlama görevi kapsamında önceden hazırlanmış olduğu mali programlama ile şirketin bütçe planlamasını yaptırmalı ve şirketin hedefini gerçekleştirmesine yönelik elde edilmesi gereken mali kaynağa diğer bir ifade ile likiditeye devamlı olarak ulaşabilmesini garanti altına almalıdır. Mali plan ve programlamanın asıl amacı da aslında bunun gerçekleşmesini sağlamaktır. Bu sayede yönetim kurulu şirketin ekonomik açıdan kendisini geliştirmesine de yardım etmiş olacaktır.

Mali programlama, ileride gerçekleşme ihtimali olan şirket ile ilgili muhtemel problemler henüz meydana gelmeden önce hazırlık yapılarak hangi uygulamanın hangi durumda ve ne zaman gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda önceden planlı bir biçimde değerlendirme yapılması gereken bir süreci ifade eder. Mali planlama aslında şirketin kendisini geliştirme ve ekonomik açıdan güçlendirme kılavuzudur.

Finansal Planlamada aşağıda belirtilen dört temel duruma ilişkin karar planlanır<sup>49</sup>:

- "-Duran varlık yatırımının düzeyi*
- Planlanan dönemde, işletmenin likidite düzeyi veya işletme sermayesi gereksinimi*
- Borç ve özkaynak bileşimi*
- İşletme kararlarının nasıl değerlendirileceği"*

<sup>48</sup> Beşir Fatih Doğan, **6102 s. Yeni TTK' na göre A.Ş Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri**, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2011, s. 189.

<sup>49</sup> Emin Uzun, Zehra Türk ve Ersen Uzun, **İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C. 10, S. 2, s. 64.**

Madde gerekçesinde de belirtildiği üzere; mali planlama, bütçe oluşturma, bütçe ile yeteri kadar likiditenin oluşturulmasının garanti altına alınmasını belirtir. Kurumsal yönetim ilkelerinin ve gelişmiş yönetim esaslarının gerekliliği olan bu yapılanma tüm anonim ortaklıklar açısından gereklilik oluşturmaz; ortaklığın yönetimi gerektiriyor ise mali planlama zorunluluk arz eder.

Madde gerekçesinde finansal planlamanın bütün şirketler için gerekli olmadığı belirtilmektedir. Bunun sebebi şirketin ekonomik büyüklüğüne göre belirtilen kurumların kurulmasının değişkenlik göstermesidir. Örnek vermek gerekir ise; orta büyüklükte bir aile şirketi esasına dayalı olarak faaliyetlerine devam eden bir anonim şirkette finansal planlama için gerekli düzenin kurulması beklenmeyebilir fakat hisseleri borsada işlem gören bir anonim şirkette finansal planlamanın düzeninin kurulmuş olması zorunluluk oluşturabilir. Diğer taraftan ekonomik büyüklüğü ne olursa olsun her şirketin kendi ekonomik pozisyonuna göre bir finansal planlama sistemi kurmasında fayda vardır bu açıdan düzenlenecek olan finansal planlama şirketin ileride oluşabilecek olası ekonomik risklere karşı hazırlıklı olmasını sağlayacaktır. Madde bendinde ifade edilen finansal planlama düzeninin yönetim kurulu tarafından kurulması gerektiğidir yoksa yönetim kurulu finansal planlamayı bizzat uygulamak ile yükümlü değildir.

**Müdürler ile müdürlerle aynı niteliğe sahip kişiler ve imza yetkisine sahip olan kişilerin atanmaları ile görevden alınmaları:** Kanunda belirtildiği üzere belirtilen konumdaki yöneticilerin atanma ve görevden alınmaları işlemlerinin yönetim kurulu tarafından Murahhaslar dahil üçüncü kişilere devri mümkün değildir. Dolayısı ile iç yönerge ile şirket nezdinde bu doğrultuda bir yetki devri yapılmış olması emredici hükümlere aykırılık nedeni ile geçerli bir düzenleme olarak kabul edilmeyecektir.

Mülga Türk Ticaret Kanunu düzenlemesinde belirtilen yetki sadece yönetim kuruluna tahsis edilmiş olan bir yetki olarak düzenlenmemiştir. Mülga 6762 Sayılı Kanun'un 343. Maddesi'nde yer alan düzenlemede esas sözleşmede aksi kararlaştırılmamış ise müdür atama yetkisinin yönetim kuruluna ait olacağı belirtilmektedir. Belirtilen düzenlemeye istinaden esas sözleşmede değişiklik yapılmak sureti ile müdür atama yetkisinin yönetim kurulundan alınıp genel kurula tahsis edilmesi mümkün olmaktadır. Belirtilen mülga kanundaki düzenleme yönetim

kurulunun organizasyon serbestisine aykırılık taşıması sebebi ile ve yönetim kurulunun yönetim yetkisinin genel kurulun iradesine tabi tutulmasını engellemek amacı ile 6102 Sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 375. Maddesi ile tadil edilmiş ve şirketi temsile haiz olan kişileri göreve atama yetkisi sadece yönetim kuruluna tahsis edilmiştir. Esasen eski kanunda belirtilen düzenlemenin değiştirilmiş olması ve belirtilen yetkinin münhasıran yönetim kuruluna tahsis edilmiş olması yönetim kurulunun şirketin yönetim organı olmasının da bir gereğidir. Esas sözleşme ile belirtilen yönde bir düzenleme getirilmek sureti ile genel kurulun şirketin yönetim organizasyonuna dahil olması hem genel kurul ile yönetim kurulu arasında yönetsel problemler oluşturabilecek hem de yönetim konusunda uzmanlaşmış olan organ olan yönetim kurulunun değerlendirmesi alınmadan pay sahipleri tarafından yönetim ile ilgili konuların doğrudan belirlenmesi imkanını sağlayacak bu ise şirketin kurumsal bir yönetim çerçevesinde yönetilmesi açısından engel teşkil edecektir. Bu sebeple yeni TTK ile getirilen düzenleme hem kurumsal yönetim ilkeleri hem de şirketin profesyonel bir şekilde yönetilmesi açısından daha doğru bir düzenleme olmuştur.

Madde gerekçesinde de açıklandığı şekilde müdürler ve müdürler ile aynı niteliği taşıyan kimselerin görevlendirilmeleri ve imza yetkisi olan kişilerin belirlenmesi yönetim kurulunun devredilmesi mümkün olmayan yetkileri arasındadır. Şirketi imzaya yetkili olan kişileri atama yetkisinin murahhas üyeler dahil olmak üzere kimseye devredilmesi mümkün değildir. Madde düzenlemesinde yer alan müdürler ile aynı işleve sahip kişiler ifadesi yönetim yetkisine sahip kılınmış olan kişileri tanımlamaktadır. Mevzuat BK 716a.1(4)' de müdürler ve aynı işleve sahip kişiler yerine sadece yönetimle görevli kişiler ibaresi kullanılmaktadır. Mevzuat hükmün gerekçesine göre, yönetim kurulu şirketi bizzat yönetmeyecekse bunun ehil kişiler vasıtasıyla gerçekleştirilmesini temin etmek mecburiyetindedir<sup>50</sup>.

Görev ile yetki tahsis edilmesi ile anlatılmak istenen işlemlerin gerçekleştirilmesi aşamasında ait olan yetkiler olup, delegasyon değildir.

---

<sup>50</sup> İsmail Kırca, Feyzan Hayal Şehirali Çelik, Çağlar Manavgat, **Anonim Şirketler, Hukuku Cilt 1**, Bankacılık Enstitü Yayınları, 2013, s. 554.

Belirtilen yetkililer özet olarak yöneticiler olarak açıklanabilir. Aynı niteliğe sahip olan yetkililer olarak ticari vekil ve ticari temsilcileri ve müdüre benzer yetkileri olan kişileri örnek vermek gerekir ise finans müdürü, genel müdür yardımcısı olarak da ifade edebiliriz. Belirtilen kişilerin ortaklığı dış dünyada temsil açısından müdürler ile aynı fonksiyonu bulunmaktadır.

*"Türk hukuk öğretisinde savunulan bir görüşe göre, murahhas üye ve murahhas müdürler kendilerine devredilen yetkiler kapsamında müdür atama yetkisine sahiptirler"*<sup>51</sup>. Bizim de katıldığımız görüşe göre murahhas üyelerin TTK 375. Maddesi çerçevesinde bu yönde bir düzenleme yapılması söz konusu değildir. Çünkü belirtilen düzenlemeyi yapma yetkisi münhasıran Yönetim kuruluna tahsis edilmiştir buna aykırı olarak murahhaslar yöneticilerin ve aynı fonksiyonu olan kişiler ile imza yetkisi bulunan kişilerin göreve tayin edilme ve görevine son verme işlemlerini gerçekleştiremeyecekleri gibi bu düzenlemeye aykırı esas sözleşme hükümleri veya iç yönergede yer alan düzenlemeler de emredici düzenlemelere aykırılık taşıyacak olmaları nedeni ile geçerli olarak kabul edilmeyeceklerdir.

İdare açısından yetkili olanların yasalara, şirket ana sözleşmesine, teşkilat yönetmeliklerine ve YK' nın yazılı talimatları ile uyumlu davranıp davranmadıklarının üst kontrolü: üst kontrolle anlatılmak istenen şirketin mali açıdan ve kuramsal açıdan gerçekleştirilmesi gereken işlemlerinin işleyişinin gözetlenmesi ve denetlenmesidir. Diğer taraftan yönetim kurulu esas olarak denetim ve kontrol işlemlerini yerine getirme organı değildir. Üst gözetimin esas anlamı aslında kanunun lafzında da açıklanmaktadır. TTK m.375/e'nin gerekçesinde, Üst gözetim ile kastedilenin hem kuramsal açıdan hem de işletme iktisadi yönünden gerekli olan işlerin akışının gözetimi olduğu belirtilmektedir. Madde gerekçesinde aynı zamanda "yönetim kurulu bir kontrol ve denetim organı değildir" denilmek sureti ile yönetim kurulunun bir kontrol ve denetim organı olmadığı net bir şekilde açıklanmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu Madde 375 bent 5'de açıklanmış olan gözetim olağan türden bir gözetimi ifade etmez bu itibarla madde düzenlemesinde belirtilen gözetim üst gözetimi ifade etmektedir. Türk Ticaret Kanunu üst gözetim kavramını İsviçre mevzuatından kendi bünyesine nakil etmiştir.

---

<sup>51</sup> Halil Arslanlı, **Anonim Şirketler**, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1959, s. 109.

Madde düzenlemesinde ifade edilen gözetim yönetici sıfatına sahip kişilerin kurallara uyup uymadıklarının gözetilmesini yani normatif gözetimi belirtse bile, aslında üst gözetim sorumluluğu yalnızca normatif kurallara uyulup uyulmadığının denetlenmesi konusunu değil bu denetim yetkisi ile birlikte ortaklığın amacı ile uyumlu olacak şekilde ve daha etkili bir biçimde faaliyet gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin denetlenmesini de içermektedir.

Yargıtay 11. H.D 08.12.2003 t., 2003/4466 E. , 2003/11543 K. Numaralı kararı'nda Yönetim kurulunun yöneticiler üzerinde gözetim yetkisinin olduğunu kabul etmektedir:

*"ÖZET: 6762 S. TTK'nun 336 ncı maddesi hükmüne göre, yönetim kurulu üyeleri ortaklık ana sözleşmesi ve yasanın kendilerine yüklediği görevlerin kasden ve ihmalen yapılmamış olmasından müteselsilen sorumludurlar. Ayrıca, ortaklık işlemlerinin bir kısmını tevdi ettikleri kimselerin vazifelerinin gereği gibi ifa edip etmediklerini, yönetim kurulu, kontrol ve nezaretle yükümlüdür. Dolayısıyla, kasıt veya ihmalleri sonucu verilen zarardan şirkete karşı tüm yönetim kurulu üyeleri sorumlu olurlar."*

*- 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. Madde gerekçesinde de belirtildiği üzere "Bu bent yönetim kurulunun kararlar ve tescile tâbi paylarla ilgili defterleri tutmasını, yıllık rapora ve genel kurul toplantılarının yapılmasına ve alınan kararların uygulanmasına ilişkin görevlerini hükme bağlamaktadır" (6102 s. TTK Gerekçesi)".*

Madde bendinde belirtilen yükümlülükler münhasıran yönetim kurulunun gerçekleştirmekle yükümlü olduğu işlemlerin belirli bir kısmını ifade etmektedir.

Madde bendinde belirtilen defterlerin tutulması hususu her ne kadar yönetim kurulunun devredilemez görevleri arasında belirtilmiş olsa da aslında ifade edilmek istenen defterlerin usulüne uygun şekilde tutulmasının sağlanmasıdır. Yönetim kurulu kendi gözetim ve denetim yükümlülüğü altında defterlere eklenecek karar ve

yazıların usulüne uygun şekilde gerçekleştirilmesini sağlamakla yükümlüdür. İsviçre yüksek mahkemesi almış olduğu bir kararında yönetim kurulunun defter tutma yükümlülüğünü bizzat gerçekleştirmemesinin mümkün olabileceğini fakat yönetim kurulunun defterleri tutan kişileri gözetleme sorumluluğu bulunduğu ve bu doğrultuda bu işlemi gerçekleştirenlerden sürekli bilgi alması ve süreci kontrol etmesi gerektiği belirtilmiştir. Her ne kadar madde bendinin lafzi hükmünden Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulmasının bizzat yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği anlaşılmakta ise de konu hakkında İsviçre Federal Mahkeme Kararları da göz önüne alındığında aslında anlatılmak istenen hususun yönetim kurulunun devamlı gözetim ve denetimi altında defterlerin usulüne uygun bir şekilde tutulmasının Yönetim kurulu tarafından sağlanması olduğu anlaşılmaktadır.

Yıllık faaliyet raporunun yönetim kurulunun devredilemeyen yetkilerinden olduğunu ifade eden TTK' nun 375. Maddesine ek olarak TTK m. 514 ve 516' da yıllık faaliyet raporunun bizzat yönetim kurulu tarafından hazırlanması gerektiği ve hazırlanma usulü düzenlenmektedir.

*"Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmeliği'nin 16. Maddesinde yıllık faaliyet raporunun ilgili hesap dönemini izleyen iki ay içinde hazırlanması öngörülmüştür. Yine aynı madde raporun Yönetim kurulu başkanı ve üyeleri tarafından imzalanarak onaylanacağını belirtmektedir. Aynı maddede rapordaki bazı bilgilerle mutabık olmayan üyenin gerekçeli muhalefet şerhi yazabileceği ifade olunmaktadır. Bu hüküm yoruma muhtaçtır: Burada anlatılmak istenen faaliyet raporunun bir yönetim kurulu kararı ile onaylanmasıdır; yoksa raporun mutlaka tüm üyeler ve başkanı tarafından imzalanması şeklinde anlaşılamaz. Toplantıda bulunmayan veya imza atmak istemeyen üyeleri imzalaya zorlamak imkanı yoktur. Vurgulanmak istenen faaliyet raporunun usulünce alınmış bir yönetim kurulu kararı ile onaylanması gereğidir"<sup>52</sup>.*

Türk Ticaret Kanunu'na ilaveten Sermaye Piyasası Kanunu prensiplerine istinaden ortaklığın yıl bazındaki faaliyet raporlarını düzenleme ve genel kurula

---

<sup>52</sup>Poroy, s. 335.

iletme görevi yönetim kurulundadır. Yönetim kurulu yıl bazında düzenleyeceği faaliyet raporlarını komitelerin tavsiyelerini de değerlendirmek sureti ile düzenler. Bu sayede, düzenlenecek olan faaliyet raporlarının içerik olarak ortaklığın mevcut durumunu daha doğru ve daha sağlıklı bir şekilde ifade etmesine olanak sağlanmış olur.

**Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması:** Anonim şirketin borca batık olması halinde, yönetim kurulu, şirkete, şirket alacaklılarına ve kamuya karşı yüksek derecede bir sorumluluk taşımaktadır. Şirketin borca batıklık durumunu mahkemeye bildirmekte, iflasın ertelenmesini istemek de yönetim kurulunun devredilmez görevlerindendir<sup>53</sup>.

*"Borca batıklık, anonim şirketin artık borca batmış olduğunun, başka bir deyişle borçların mevcut ve alacaklardan fazla olduğunun ifadesidir. Pasifin aktiften fazla olması kavramı da yanıltıcıdır. Çünkü aktifler ve pasifler, bilançonun iki tarafını ifade eden muhasebe kavramlarıdır. Sermayenin tamamının karşılıksız kalması kavramı da borca batıklık kavramını açıklamaktan uzaktır. Çünkü anonim şirketin öz kaynakları tamamen tükenmesine rağmen başka bir borcu olmayabilir. Borçlar malvarlığını aşmadıkça borca batıklık değil, sermaye kaybı söz konusu olur"*<sup>54</sup>.

Yasada belirtilen bu düzenleme ile ortakların, şirketten alacağı olan kişilerin ve sermaye piyasasında faaliyet gösteren yatırımcıların yatırımlarının ve gerçekleştirilen ekonomik işlemlerin korunması hedeflenmektedir. Belirtilen yükümlülük Türk Ticaret Kanunu'nun 376/(3). Maddesi'nde detaylı olarak düzenlenmiştir:

*"Ortaklığın borca batmış konumda olduğuna dair şüphe uyandıracak veriler mevcut ise, yönetim kurulu, aktiflerin hem şirketin sürekliliği prensibine göre hem de olası satış ücretleri çerçevesinde bir ara bilanço düzenler. Belirtilen bilançodan aktiflerin, ortaklıktan alacağı olanların alacaklarını ödemeye yeterli olmadığının tespit edilmesi durumunda, yönetim kurulu, belirtilen durumu ortaklık merkezinin olduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesine ifade eder ve şirketin*

---

<sup>53</sup> Tekinalp, s. 131.

<sup>54</sup> Ünal, s. 65-66.

*iflasını talep eder. Eğer, iflas kararının verilmesinden önce, ortaklığın açığını karşılayacak ve borca batık konumunu ortadan kaldıracak miktardaki ortaklık borçlarının alacaklıları, alacaklarının sırasının diğer bütün alacaklıların sırasından sonraki sıraya eklenmesini yazılı bir şekilde onaylamış olsun ve bu beyanın veya anlaşmanın yerindeliği, geçerliliği ve doğruluğu, yönetim kurulu tarafından iflas talebinin iletileceği mahkeme tarafından atanan bilirkişiler tarafından doğrulanmış olsun. Aksi takdirde mahkemeye bilirkişi incelemesi için gerçekleştirilen müracaat, iflas bildirimi olarak değerlendirilir".*

Yukarıda yer alan madde düzenlemesi çerçevesinde belirtilen görevler ile ilgili olarak yönetim kurulu yetki devri yapamayacaktır. Yönetim kurulu, Kanunun 375. maddesinde belirtilen görevleri şirket esas sözleşmesine koyacağı bir hüküm veya alacağı bir genel kurul kararı ile kurulacak kurullara veya komitelere devr edemeyecektir. Belirtilen görevler yönetim kurulunun asli görevleri olup, bizzat yönetim kurulunun kendisi tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir.

**Yönetim Kurulunun devredilemez görev ve yetkileri konusu İsviçre Borçlar Kanunu'nun 716. Maddesi'nde düzenlenmiştir.**

İsviçre Borçlar Kanunu Madde 716a aşağıda belirtilen şekilde düzenlenmiştir:

*"The board of directors has the following non-transferable and inalienable duties:*

- 1. the overall management of the company and the issuing of all necessary directives;*
- 2. determination of the company's organisation;*
- 3. the organisation of the accounting, financial control and financial planning systems as required for management of the company;*
- 4. the appointment and dismissal of persons entrusted with managing and representing the company;*
- 5. overall supervision of the persons entrusted with managing the company, in particular with regard to compliance with the law, articles of association, operational regulations and directives;*
- 6. compilation of the annual report 457, preparation for the general meeting and implementation of its resolutions;*

7. notification of the court in the event that the company is over indebted.

The board of directors may assign responsibility for preparing and implementing its resolutions or monitoring transactions to committees or individual members. It must ensure appropriate reporting to its members".

İsviçre Borçlar Kanunu'nun 716b Maddesi'nin tercümesi aşağıda belirtilen şekildedir:

*Yönetim kurulunun aşağıda belirtilen yetkileri devredilemez niteliktedir:*

- Ortaklığın üst nitelikte idaresi ve gerekli tüm talimatların düzenlenmesi
- Şirketin organizasyonunun belirlenmesi
- Gerekli olduğu ölçüde şirketin muhasebe, finansal kontrol ve finansal planlama için gerekli organizasyonunun gerçekleştirilmesi
- Şirketi yönetim ve temsil yetkisine sahip olan kişilerin atanması ve görevden alınması
- Özellikle kanun, şirket esas sözleşmesi, tüzük ve yönetmeliklere istinaden şirketi yönetim ile yetkili kişiler üzerindeki gözetim yükümlülüğü
- Yıllık faaliyet raporunun 457 hazırlanması, genel kurul toplantısı için hazırlık yapılması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi
- Şirketin yasal borç sınırını aşması durumunda belirtilen durumun mahkemeye bildirilmesi

Görüldüğü üzere yukarıda belirtilen kanun maddesi, Türk Ticaret Kanunu'nun 375. Maddesi ile büyük benzerlik taşımaktadır. Türk Ticaret Kanunu'ndaki mezkur düzenleme İsviçre Borçlar Kanunu'nun 716. Maddesi göz önüne alınarak hazırlanmıştır.

Şirket iş ve ilişkilerinin yürütülmesine, gündelik işlerin yapılması, memur ve müstahdemlerin atanması, defterlerin tutulması, yazışmaların yürütülmesi, tebligat yapılması ve kabul edilmesi örnek gösterilebilir<sup>55</sup>. Bunlar dışında yatırımları ve kaynak dağıtımını yönetmek, kendisine doğrudan bağlı kişilerin performansını

---

<sup>55</sup> Bilgili ve Demirkapı, s. 306.

değerlendirmek, şirketin yıllık faaliyet raporlarını ve bütçelerini onaylamak yönetim kurulu üyelerinin temel görevleri arasındadır.

Yönetim Kurulunun devredilemez, feragat edilemez ve alınamaz yetkileri dışında da görev ve yetkileri bulunmaktadır. Bunların başında, yönetim kurulunun yetkilerinin genişletilmesi gelmektedir. Ayrıca 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nda da halka açık A.Ş' lerde yönetim kurulunun bazı yetkileri düzenlenmiştir<sup>56</sup>.

TTK ve SPK sisteminde yönetim kurulunun sahip olduğu diğer başlıca yetkileri kısaca şu şekilde tespit edebiliriz<sup>57</sup>:

- " - Sermaye artırım yetkisi,
- İtibari değer üzerinde primli pay çıkarma yetkisi
- İmtiyazlı pay çıkarma yetkisi
- İmtiyazlı pay sahiplerinin haklarını sınırlandırma yetkisi
- Rüçhan hakkını sınırlandırma yetkisi
- Tahvil ve diğer borçlanma senetlerini çıkarma yetkisi
- Kar payı avansı dağıtım yetkisi".

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenmiş olan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Seri: IV NO: 54 ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri bölümünde YK' nın yetki ve yükümlülükleri açısından aşağıda belirtilen düzenlemeler bulunmaktadır:

Yönetim kurulunun asıl olarak yerine getirmekle yükümlü olduğu işlemler dışında komitelerin tavsiyeleri ve değerlendirmeleri dikkate alınmak suretiyle, gerçekleştirilmesi gereken bazı görevler ile yükümlülükler şunlardır:

- Ortaklığın yıl bazında iş planları ile mali planına onay vermek,
- Ortaklığın yıl bazında faaliyet raporlarını düzenlemek ve bu faaliyet raporlarını genel kurula iletmek üzere nihai hale getirmek,
- Şirket genel kurul toplantılarının yasalar ve ortaklığın ana sözleşmesi ile uyumlu olarak gerçekleştirilmesini sağlamak; genel kurulun almış olduğu kararların uygulanmasını sağlamak,

---

<sup>56</sup> Ünal, s. 48.

<sup>57</sup> Ünal, s. 50.

- Ortaklığın son tarihli bilançosu dikkate alınarak şirketin aktif toplamının %10' unun üzerinde önemli tutarlardaki giderlerin kullanımlarını denetlemek,
- Şirketin yöneticilerinin kariyer programlarına ve kendileri ile ilgili ödül uygulamalarına onay vermek,
- Şirketin ortakları, şirket nezdinde menfaatleri olan kişiler ve kamu ile ilişkilere yönelik plan ve programları oluşturmak,
- Ortaklığın bilgi sağlama programını oluşturmak,
- Ortaklık ve şirketin personeline yönelik olarak etik yasaları düzenlemek,
- Komitelerin çalışma prensiplerini düzenleme; etkili çalışmalarını sağlamak
- Ortaklık organizasyon düzenin şirketin mevcut durumu dikkate alınarak güncel şartlara uygun olmasını sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almak,
- Kendisinden önce faaliyet yapmış olan yönetim kurullarının gerçekleştirdiği uygulamaları incelemek.

### **1.2.2. Yönetim Kurulunun Yapısı**

Yönetim kurulu şirketi TTK uyarınca yönetmekle görevli organ olarak kanuni sınırlar içerisinde kalmak şartı ile farklı tipte örgütlenebilir. Yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı Murahhas üyelerden diğer bir kısmı ise bağımsız üyelerden oluşabilir<sup>58</sup>. Yönetim kurulunun oluşma yapısındaki temel sebep şirketin ekonomik düzeyidir. Sermayesi uluslararası anlamda yüksek seviyede olan halka açık bir şirketin yönetim organizasyonu ile aile şirketi tipi yapılanmaya sahip küçük ekonomik yapıya sahip bir anonim şirketin yönetim kurulu yapılanmasının aynı olması beklenemez. Örnek vermek gerekir ise, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan halka açık anonim şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyeleri görev yapmaktadır. Ortaklık yapısı aile şirketi görünümünde olan halka kapalı anonim şirketlerde ise yönetim kurulu üyelerinin çoğunlukla aile üyeleri arasından seçilmektedir.

---

<sup>58</sup> Doğan, s. 169.

Üyelerin belli oranının yüksek öğrenim görmesi, Türkiye’ de ikametgah sahibi olması gibi koşullar da (6335 Sayılı Kanunu ile ) kaldırılmıştır. Bunlar esas sözleşmeler ile getirilebilir<sup>59</sup>. Dolayısı ile her şirket kendi ihtiyaçlarına göre farklı özelliklere sahip yönetim kurulu üyelerinin atanması gerekliliğini şirket esas sözleşmesine ekleyeceği bir madde ile sağlayabilme imkanına sahiptir.

Özel hükümler gereğince, bazı kişiler, anonim şirket yönetim kurulu üyesi seçilemezler. Seçilirlerse bu seçimin geçerli olması için kendilerine, özel hükümlerde öngörülen bazı müeyyideler uygulanır. Örneğin; Devlet Memurları Kanunu’ na göre memurlar, görevli oldukları kurumların iştirakleri dışındaki firmalarda görev alamazlar<sup>60</sup>.

SPK mevzuatı çerçevesinde ilgili mevzuata tabi ortaklıklar açısından yönetim kurulunun yapısı ile ilgili düzenlemeler TTK’ da belirlenen düzenlemelere oranla oldukça sınırlıdır. Sermaye Piyasası Kanunu nezdinde düzenlenmiş olan Ortaklıklar Tarafından Uygulanacak Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İlişkili Taraf İşlemlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde ilgili tebliğdeki hükümlere uymakla yükümlü olan şirketler açısından yönetim kurulu yapılanması açısından aşağıdaki düzenlemeler getirilmiştir.

Yukarıda belirtilen tebliğe tabi olan şirketler açısından bağımsız üye olarak seçilebilmek için gerekli olan nitelikler tebliğin 4.3.6. maddesine aşağıda belirtilen şekilde düzenlenmiştir.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak atanabilme şartları:

*"Ortaklık, ortaklığın yönetiminin denetimi veya önemli seviyede etki yaratma imkanı bulunan pay sahipleri ve ortaklığın yönetim kontrolüne sahip olan ya da ortaklıkta önemli seviyede etki alanı bulunan pay sahipleri ve belirtilen pay sahiplerinin yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ve kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri akrabaları arasında; son beş yıl içerisinde önemli yetki ve yükümlülüklerle tabi kılınacak yönetici konumunda iş ilişkisinin mevcut olmaması, sermaye ya da oy haklarının ya da imtiyazlı hisselerin %5*

---

<sup>59</sup> Bozkurt, s. 94.

<sup>60</sup> Ebru Karpuzoğlu, **Kurumsal Yönetimde Yönetim Kurulu, Sistem Matbaacılık**, İstanbul, 2010 s. 23.

*inden çoğuna müşterek ya da münferiden sahip olunmaması veya önemli seviyede ticari ilişkinin oluşturulmamış olması.*

*Son beş yıl içinde, ortaklığın denetimi, sınıflandırılması ve danışmanlığı olmak üzere, gerçekleştirilen sözleşmeler uyarınca ortaklığın önemli seviyede hizmet ya da ürün satın aldığı ya da sattığı ortaklıklarda, hizmet ya da ürün satın alındığı ya da satıldığı zamanlarda, hissedar (%5 ve üzeri), önemli yetki ve yükümlülüklerle sahip olacak yönetici konumunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olarak faaliyet göstermemiş olması.*

*Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması nedeni ile sahip olacağı yetkileri gereği gibi gerçekleştirecek bilgi, mesleki eğitim ve deneyimi bulunması.*

*Tabi bulundukları mevzuata ile uyumlu olmak koşulu ile üniversite öğretim üyeliği dışında, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı istihdam edilmiyor olması.*

*31 Aralık 1960 tarih ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu' na göre Türkiye' de yerleşmiş olarak kabul edilmesi.*

*Ortaklığın işlemlerine pozitif katkı sağlayabilecek, ortaklıkla hissedarlar arasındaki menfaat uyumsuzluklarında tarafsız olma konumunu muhafaza edebilecek, hak sahiplerinin haklarını göz önüne alarak özgür bir şekilde karar verebilecek kuvvetli etik prensiplere, mesleki itibara ve deneyime sahip olması.*

*Ortaklık işlemlerinin yürürlüğünü izleyebilecek ve üzerine aldığı yetkilerin gereklerini eksiksiz bir şekilde bütün olarak gerçekleştirebilecek seviyede ortaklık işlemlerine zaman tahsis edebilmesi.*

*Ortaklığın yönetim kurulunda son on yıl içinde altı seneden çok yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olması*

*Aynı kişinin, ortaklığın ya da ortaklığın yönetim denetimine sahip olan hissedarların yönetim kontrolüne sahip bulunduğu ortaklıkların üçten fazlasında ve toplamda borsada işleme tabi olan ortaklıkların beşten çoğunda bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak faaliyet göstermiyor olması*

*Tüzel kişi yönetim kurulu üyesi adına tescil ve ilan edilmemiş bulunması."*

*Yukarıda belirtilen bağımsız yönetim kurulu olarak seçilebilme şartları esasen bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak göreve atanacak olan kişinin ortaklıkla pay sahipleri arasındaki uyumsuzluklarda bağımsız ve tarafsız olarak görev yapabilmesine yönelik objektif kriterler içermekte ve bağımsız yönetim kurulu üyesinin isminde belirtildiği gibi bağımsız bir çerçevede görevlerini ifa edebilmesine imkan tanıyan koşulları belirtmektedir.*

Sermaye Piyasası Kanunu nezdinde düzenlenmiş olan Ortaklıklar Tarafından Uygulanacak Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İlişkili Taraf İşlemlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yer alan Yönetim Kurulunun görevlerini düzenleyen kısımda aşağıdaki madde hükmü yer almaktadır.

*" 4. Yönetim Kurulu*

*4.2.4.Yönetim kurulu, yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirir. İç denetim sisteminin işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilir".*

Yukarıda yer alan madde hükmü neticesinde yönetim kurulu tarafından risk yönetimi görevleri ile ilgili olarak şirket bünyesi içerisinde ilgili komite ve kurullar oluşturulmuş olsa dahi yönetim kurulunun devredilemez yetkilerine istinaden şirketin üst düzeyde yönetimi kavramına dahil olan yukarıdaki hüküm getirilmiştir. Hüküm halka açık şirketler için bağlayıcı olmakla birlikte halka kapalı tipteki anonim şirketler tarafından uygulanması bu şirketlere olumlu katkılar sağlayabilecektir.

### **1.2.3.Yönetim Kurulu Başkanı**

TTK' nun 366. Maddesi Y.K' nun kendisine bir başkan ile başkanın mevcut olmadığı zaman kendisine vekalet etmek için başkan vekili seçmesi durumunu düzenlemektedir.

Bir Yönetim Kurulu Başkanı' nın, Hissedarlar' a, Yönetim Kurulu Üyeleri' ne, topluma, çalışanlara ve devlete karşı sorumlulukları vardır<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Karpuzoğlu, s. 100.

*"MADDE 366- Yönetim kurulu her sene kendi üyeleri arasından bir adet yönetim kurulu başkanı ile kendisinin mevcut olmadığı zamanlarda yönetim kurulu başkanına vekalet etmek amacı ile, minimum bir adet başkan vekili seçer. Şirket ana sözleşmesinde, yönetim kurulu başkanının ve yönetim kurulu başkan vekilinin ya da belirtilenlerden sadece birisinin, genel kurul tarafından seçilmesi düzenlenebilir".*

Yönetim kurulu başkanı ile ilgili olarak yasada az sayıda düzenleme olması nedeni ile yönetim kurulu başkanının somut görevlerinin iç yönergede saptanması daha anlamlı ve yerinde olacaktır.

Genel olarak Yönetim kurulu başkanının görevleri aşağıda belirtilen şekildedir:

- Yönetim kurulunu kural olarak düzenli, gerektiğinde acilen toplantıya çağırarak,
- Gündemi hazırlamak, üyeleri çağırarak ve toplantıyı yönetmek,
- Toplantı gündemine ilişkin belgeleri hazırlamak ve zamanında üyelerin incelemesine sunmak,
- Yönetim kurulunca alınan kararları ve talimatları ilgililere iletmek ve gerekiyorsa sicile tescil ve ilan ettirmek,
- Yönetim kuruluna karşı yapılmış açıklama ve bildirimleri almak ve üyeleri bilgilendirmek,

Bu idari görevlerden başka, ayrıca şirketin iç ve dış ilişkilerinin devam ettirilmesine ilişkin olarak özellikle<sup>62</sup>,

- Şirketin personeliyle ilişkilerin sürdürülmesi
- Resmi makamlara, kamuoyuna ve medyaya karşı şirketi temsil etmek.

Küçük sermayeli aile şirketlerinde yönetim kurulu başkanı yönetim mekanizmasının lideri olarak önemli bir görev üstlenmekle birlikte, kurumsal yapılanmaya sahip halka açık şirketlerde yönetim kurulu başkanının görevi daha çok yönetim mekanizmaları arasında gerekli dengeyi sağlamaktan ibarettir. Yine de her iki şirket yapılanmasında da yönetim kurulu başkanı şirketin yönetim organının en üstünde yer alan kişidir.

---

<sup>62</sup> Hasan Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi Cilt 1**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2015, s. 923.

Üyeler arasında tüzel kişinin bulunması halinde, tüzel kişi de başkan veya başkan vekili seçilebilir; zira, başkanlık veya başkan vekilliği üye olmanın bir sonucudur<sup>63</sup>. Belirtilen durumda tüzel kişi yönetim kurulu başkanının belirleyeceği bir kişiyi gerçek kişi yetkilisi olarak ataması ve söz konusu atamayı ticaret sicil müdürlüğü nezdinde tescil ve ilan ettirmesi gerekmektedir.

Şirket performansı üzerinde büyük sorumluluğu bulunan ve riski yöneten Yönetim Kurulu Başkanı' nın atanması ve seçimi, Hissedarlar Kurulu için son derece önemli bir konudur<sup>64</sup>.

Yönetim kurulu başkanına şirket ana sözleşmesi ile veya teşkilat yönetmeliğinde belirlenmesi kaydı ile kanunda düzenlenmemiş olan bazı görev ve yetkiler sağlanabilir. Belirtilen uygulama şirket içerisinde ileride gerçekleşmesi muhtemel olan yetki çatışmasının önüne geçilmesine ve bir takım muhtemel problemlerin hızlı bir şekilde çözümlenmesine de olanak sağlamaktadır. Diğer taraftan belirtilen görüşten farklı olarak doktrinde bir görüş yönetim kurulu başkanına kanun ile düzenlenmeyen yetki ve görevlerin iç yönerge ile tahsis edilemeyeceğini ileri sürmektedir. Konu doktrinde tartışmalı olmakla birlikte, kanımca her iki durumda da iç yönerge hazırlanmak suretiyle yönetim kurulu başkanına verilecek olan yetkiler şirket esas sözleşmesine aykırı olamayacaktır.

İsviçre mevzuatında Türk hukukundan farklı bir şekilde yönetim kurulu başkanının oyuna üstünlük sağlanmıştır. İBK'nın 713. Maddesine istinaden, eğer şirket ana sözleşmesine aksine bir düzenleme bulunmuyorsa yönetim kurulu toplantılarında gerçekleştirilen oylamalarda oyların birbirine üstünlük sağlayamaması diğer bir ifade ile eşit sonuçların çıkması durumunda yönetim kurulu başkanının oyu “üstün oy” olarak kabul edilmekte ve yönetim kurulu başkanının oyu alınacak kararda mutlak belirleyici bir rol üstlenmiş olmaktadır. Türk Hukuk sisteminde ise anonim şirketler açısından yönetim kurulu başkanına üstün oy tanınmamış olmakla birlikte Limited şirketler açısından Müdürler kurulu başkanına oylarda eşitlik durumunda üstün oy hakkı verilmiştir. Türk hukukunda ise yönetim kurulu başkanına bu türden bir hak sağlanmamıştır. Doktrinde konu hakkında farklı görüşler bulunmakla birlikte bizim de katıldığımız görüşe göre bu türden bir

---

<sup>63</sup> Necla Akdağ Güney, **6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu' na Göre Yönetim Kurulu**, Vedat Kitapçılık, 2012, S. 53-54.

<sup>64</sup> Karpuzoğlu, s. 98.

düzenlemenin esas sözleşmeye konulması da mümkün değildir çünkü sözü geçen düzenleme TTK 390. Maddesinde belirtilen oylama düzenini değiştirecek niteliktedir. Bununla birlikte Kurumsal Yönetim Tebliği'nin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri madde 4.4.4 uyarınca yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunduğu açıkça düzenlenmiştir. TTK m. 390 (3)' de belirtilen düzenlemenin emredici olduğu hem niteliğinden hem de TTK' nın 340. Maddesi'nden anlaşılmaktadır; başkanın üstün oyu kuralı esas sözleşme ( ve tek kişilik anonim ortaklıkta esas taahhütname) ile de öngörülemez<sup>65</sup>.Doktrinde diğer bir görüş ise; m. 390.3' ün emredici nitelik taşıyaması, yönetim kurulunda temsil edilmede imtiyazın mümkün bulunması ve yönetim kuruluna daha aktif çalışma imkanı vermesi sebepleriyle başkana üstün oy hakkı tanınabilir<sup>66</sup>. Bu görüş aynı zamanda limited şirketlerde eşitlik durumunda üstün oy hakkı tanınmış olan TTK' nın624.3. maddesinin gerekçesine dayanmaktadır. “Başkanın üstün oyu, yönetim organındaki kilitlenmeyi çözen ve şirketi çalışabilir konumda tutan bir araçtır. Kurucuların (ortakların) kabul ettiği “başkanın üstün oyu” çözümünü kanun koyucunun reddetmesinin haklı ve ikna edici bir gerekçesi yoktur. Bu sistemin temel hukuk kurallarına uymadığı itirazının ise dayanaktan yoksun olduğunda yeni öğreti görüş birliği içindedir.” Bu mülahazaların limited şirketle sınırlı olmadığı, anonim şirketler için de geçerliliğinin bulunduğu açıktır<sup>67</sup>.

Diğer taraftan, uygulamada aile şirketlerinde şirketin kurucusuna veya yıllarca Yönetim kurulu başkanlığı görevini yapmış kişilere, manevi anlamı ifade eden “ onursal başkanlık” görevi de verilmektedir. Doğal olarak, bu görevin ticaret siciline tescili gerekli değildir. Uygulamada onursal başkan, yönetim kurulu toplantılarına katılmakta, fikir beyan etmekte, ancak oy hakkı olmadığından oy kullanamamaktadır<sup>68</sup>.

#### **1.2.4. Yönetim Kurulunun Toplanma Düzeni ve Karar Nisapları**

Kural olarak şirketin yönetimi ile ilgili kararlar yönetim kurulu tarafından kurul olarak karara bağlanır. Bu sebeple üyelerin toplantılara katılmak ve kendi görüşleri çerçevesinde oy kullanma hakları mevcut olup bu husus aynı zamanda

---

<sup>65</sup> Ünal Tekinalp, *Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku*, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2015, s. 268.

<sup>66</sup> Kırca, s. 504.

<sup>67</sup> Kırca, s. 504.

<sup>68</sup> Pulaşlı, s. 924.

yönetim kurulu üyelerinin görevidir. Bu sebeple toplantılara mazeretsiz katılmamak üyenin sorumluluğuna yol açabilir<sup>69</sup>. Tek kişilik yönetim kurulunda ise toplantı yapılmasına gerek yoktur<sup>70</sup>.

Yönetim kurulunun toplantıya nasıl çağrılacağı ile ilgili düzenlemelerin örgüt yönergesinde belirlenmesi mümkündür. Türk Ticaret Kanunu'nda yönetim kurulunun toplantıya ne şekilde çağrılması gerektiği ile ilgili bir düzenleme mevcut değildir. Burada hareket ile toplantıya çağrının şekle bağlı bulunmadığı yorumu yapılabilir. Çağrının ne şekilde yapılması gerektiği değil asıl dikkat edilmesi gereken nokta yönetim kurulu üyelerine toplantı tarihi açısından zamanında bilgi verilip verilmediğidir. Bu nedenle, ispat edebilmek şartıyla her bildirim şekli, örneğin YK üyelerine imza atmaları koşuluyla elden veya taahhütlü mektup, telgraf, elektronik posta, hatta acele hallerde telefonla yapılacak bir bildirim geçerlidir. Toplantıya yönelik çağrının tüm YK üyelerinin zaman açısından rahat bir şekilde toplantıya katılabilmelerine olanak sağlayacak kadar bir süre öncesinden gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu husustaki ölçü objektif iyiniyet kurallarına uygunluktur<sup>71</sup>.

Yönetim kurulu tarafından hazırlanacak olan iç yönergede, yönetim kurulunun toplantı ve karar almasına ilişkin düzenlemenin yer alması gerekir. Dolayısıyla toplantı yeri, nisabı ve bazı önemli kararlara ilişkin ağırlaştırılmış karar nisabı öngörülebilir. Diğer taraftan, belirtilen düzenlemelerin şirket esas sözleşmesine aykırı olmaması gerekmektedir. Yönetim kurulu toplantılarını iç yönergede öngörülen şekilde yapar<sup>72</sup>. Toplanma düzeni ve karar nisabı gibi konuların şirket iç yönergesinde belirlenmesindeki amaç yönetim kurulu içerisinde toplanma ve karar alma gibi konuların belirli bir düzen içerisinde gerçekleşmesini sağlamaktır. İç yönergede belirlenmesi mümkün olan karar nisabı ile ilgili olan düzenlemenin şirket esas sözleşmesi ile aynı yönde olması gerekmektedir. Bu itibarla şirket esas sözleşmesine aykırı bir düzenleme herhangi bir hukuki sonuç doğurmaz.

Toplantı yeri de iç yönergede belirlenmesi mümkün olan unsurlardandır. Esas sözleşmede bununla ilgili bir düzenleme mevcut değilse bu durum iç yönergede belirlenir. Toplantı kural olarak ortaklık merkezinde veya ortaklık iş yerinde yapılır.

---

<sup>69</sup> Bilgili ve Demirkapı, s. 402.

<sup>70</sup> Porov.d., s. 338.

<sup>71</sup> Porov.d., s. 339.

<sup>72</sup> Pulaşlı, s. 975.

Özel durumların bulunması durumunda bu yerlerin dışında da toplantı yapılması mümkündür<sup>73</sup>.

Bilindiği üzere 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile şirket yönetim kurulu üyelerinin elektronik ortamda toplantı yapmalarına imkan sağlayan bir düzenleme getirilmiştir. Türk Ticaret Kanunu'nun 1527. Maddesi hükmü uyarınca şirket esas sözleşmesinde kanunda belirtilen elektronik yönetim kurulu yapılabilmesine ilişkin hükmün bulunması ve toplantıların elektronik ortamda yapılabilmesi için gerekli alt yapının sağlanması durumunda yönetim kurulu toplantılarını elektronik ortamda gerçekleştirebilecektir. Belirtilen toplantılar açısından yönetim kurulu ve müdürler kurulu bütün olarak elektronik ortamda toplantı gerçekleştirebileceği gibi bir takım üyelerin fiziki ortamda yapmış oldukları toplantılara diğer bazı üyelerin elektronik ortam kullanılarak iştirak etmesi yönetimi ile de gerçekleştirilebilecektir. Belirtilen durumlarda yasada belirtilen veya şirket ana sözleşmesinde düzenlenmiş olan toplantı ve karar nisapları dikkate alınıp uygulanacaktır.

Yukarıda belirtilen elektronik yönetim kurulu toplantıları yönetim kurulu üyeleri farklı ülkelerde veya şehirlerde bulunan uluslararası şirketler için bir gereklilik olmakla birlikte küçük sermayeli kapalı tip bir aile şirketine ise yukarıda belirtilen düzenlemenin gerçekleştirilmesi gereklilik taşımamaktadır. Belirtilen düzenleme için öncelikle şirket esas sözleşmesi kanun ile uyumlu hale getirilmesi sonrasında elektronik toplantılar ile ilgili öngörülen düzenlemeler ise şirket iç yönergesi ile mevzuatın izin verdiği ölçüde serbestçe kararlaştırılabilecektir.

### **1.3. Temsil Yetkisi**

Temsil konusunda İsviçre doktrini ve uygulamasında, temsil gücü ve temsil yetkisi şeklinde ikili bir ayırım yapılmaktadır. Temsil gücü, hukuki işlemlerin ne dereceye kadar ve hangi koşullar altında anonim şirketin adına yapılabileceği ile ilgili iken, temsil yetkisi, kimin ne dereceye kadar anonim şirket adına hukuki işlemler akdetmeye hak sahibi olduğuyla ilgilidir. Böylece temsil yetkisinde, şirketin amaç ve konusuna giren bütün hukuki işlemlerin doğrudan doğruya şirketin adına yapılabilmesi, temsil gücünde ise, imzaya yetkili kişilerin yasada öngörülen temsil gücünün kapsamı söz konusudur<sup>74</sup>. Örneğin, İsviçre BK'nın m. 459 hükmü uyarınca, prokurist işletmeyi istediği miktar kadar borç altına sokmak hususunda yasadın

---

<sup>73</sup>Pulaşlı, s. 975.

<sup>74</sup>Pulaşlı, s. 1098.

doğan bir temsil gücüne sahiptir. ( bunun sınırları ise taşınmazın devri ve sınırlı aynı haklarla ilgili işlemlerdir). Ancak iç ilişkide prokuristin yetkileri daima belirli bir miktarla sınırlandırılmaktadır<sup>75</sup>.

İsviçre Borçlar Kanunu'nun 459. Maddesi ile maddenin Türkçe' ye tercümesi aşağıda belirtilmektedir:

**"Art. 459**

*In dealings with bona fide third parties, the registered attorney is deemed authorised to commit the owner of the business by signing bills of exchange and to carry out on his behalf all types of transaction that fall within the scope of the commercial operations and business affairs of the owner.*

*The registered attorney is not authorised to alienate or encumber immovable property unless expressly vested with such powers".*

**İsv. B.K Madde 459:**

*İyi niyetli olarak üçüncü kişiler ile yapılan işlemlerde, şirketin yasal temsilcisi şirket işletme sahibi gibi kambyo senetleri imzalamaya, şirketin ticari alanına dahil olan tüm işlemlerini kendi adına yapmaya yetkilidir.*

*Kayıtlı yasal temsilci, kendisine bu konuda açıkça yetki verilmiş olmadıkça taşınmaz devri yapamaz taşınmazları borç altına sokamaz.*

Temsil, yaptığı işlemlerle, ortaklık tüzel kişisini hak sahibi yapabilme ve borç altına sokabilme yetkisini ifade eder. Yönetim kurulu ortaklığın kanuni temsilcisidir. Yani ortaklığın temsil organı olmak sıfatı, yönetim kuruluna aittir (TTK m. 365). Yönetim kurulu içerisinde temsilin ne şekilde kullanılması gerektiği ise TTK' nın 370. Maddesi' nde düzenlenmektedir. Bu sıfatın bir sonucu olarak ortaklığı gerek iç ilişkide ortaklara karşı, gerekse dış ilişkide üçüncü kişilere karşı yönetim kurulu temsil eder. Temsil alanında, bazı istisnai haller haricinde tek yetkili organ yönetim kuruludur. Ancak bazı istisnai hallerde şirketin temsilini başka bir organ üstlenebilir. Örneğin, TTK Madde 446/1/c uyarınca, yönetim kurulu genel kurul kararının iptalini dava ederse, bu durumda anonim şirketi temsil etmek üzere mahkemenin bir kayyım

---

<sup>75</sup>Pulaşlı, s. 1098.

ataması gerekir<sup>76</sup>. Benzer bir şekilde, tek kişilik bir yönetim kurulunda yönetim kurulunun istifa etmesi durumunda yeni üyenin seçilebilmesi için pay sahiplerinin talebi üzerine mahkeme tarafından kayyım atanması söz konusu olabilmektedir. Bu durumda genel kurul mahkeme tarafından atanacak olan kayyım tarafından toplantıya çağrılabilir. Diğer organlar kural olarak münhasıran iç ilişkide faaliyet gösterir<sup>77</sup>. Anonim şirketin yönetim kurulu tarafından temsil edilmesi kavramı; “ üçüncü kişilerle tek, iki, ve çok taraflı hukuki işlemler yapılmasını, taahhütler verilmesini, anonim ortaklığın mahkemelerde, Devlet kurum ve kuruluşlarında yani en geniş anlamı ile dış ilişkilerde temsil edilmesini ifade eder<sup>78</sup>.

Ortaklığın üçüncü kişiler ile mevcut olan ilişkileri temsil kavramının altında toplanır. Yönetim iç ilişki ile ilgili bir konu iken temsil ise dış ilişkiye yönelik bir yetkidir. Diğer bir anlatım ile temsil yetkisi anonim şirketin üçüncü kişiler ile olan dış ilişkilerinin somutlaşmış halidir.

Temsil yetkisine sahip olanlar, şirketin esas sözleşmesinde yer alan amaç ve konu maddesine dahil olan her türden işlemi şirket adına şirket unvanı altında yapma yetki ve hakkında sahiptirler.

Anonim ortaklığa yapılan ihtar, ihbar ve diğer tebligatlar temsil yetkisi olanlardan herhangi birine yapılabilir. Yani şirkete yapılan tebligatları kabul etmek gibi pasif temsil işlerinde çift imza prensibi geçerli değildir. Kanun veya esas sözleşme gereği şirket birden fazla kişinin imzasıyla borçlansa dahi her temsilcinin tek başına pasif temsil yetkisi vardır<sup>79</sup>.

Temsil yetkisi TTK’ nun 370. maddesinde düzenlenmektedir;

*"TTK’ nun 370. Maddesinde şirket ana sözleşmesinde aksi bir düzenleme yok ise veya yönetim kurulu bir kişiden meydana gelmiyorsa temsil yetkisinin iki imza kullanılarak yönetime kuruluna ait olduğu belirtilmektedir. Yönetim kurulu, tarafından bu yetkinin bir veya daha çok murahhas üyeye ya da müdür olarak üçüncü kişilere devredilebileceği belirtilmekle birlikte alt sınır olarak en az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisine sahip olması gerektiği de belirtilmiştir".*

---

<sup>76</sup> Ünal, s. 125.

<sup>77</sup> Porov.d., s. 347.

<sup>78</sup> Ünal Tekinalp, **Yeni Anonim Limited Ortaklıklar Hukuku ile Tek Kişi Ortaklığının Esasları**, 2. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2011, s. 256.

<sup>79</sup> Kayar, s. 443.

365. Madde' nin 1. Fıkrasının 1. Cümlesinde anonim şirketin yönetim kurulu tarafından temsil edileceğinin belirtilmesi karşısında, “yönetim, devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine aittir” diyen 367. Maddenin 2 fıkrası hükmüne paralel biçimde, şirketin temsilinde de bütün yönetim kurulunun birlikte hareket edecekleri düşünülebilir. Bu düşünce doğru değildir. TTK M.370.1, şirketin temsilinde, şirketin yönetimine ilişkin m.367.2' den farklı bir prensip benimsemiştir. 370. Maddenin 1. Fıkrası uyarınca “ esas sözleşmede aksi öngörülmemiş veya yönetim kurulu tek kişiden oluşmuyorsa temsil yetkisi çift imza ile kullanılmak üzere yönetim kuruluna aittir<sup>80</sup>.

Buna göre temsil yetkisi kural olarak çift imza ile yönetim kuruluna aittir. Bunun istisnası ise şirket esas sözleşmesinde şirketin münferit imza ile temsil olunacağına yönelik düzenleme bulunması veya şirket yönetim kurulunun tek kişiden oluşuyor olmasıdır.

Ortaklık ana sözleşmesinde, temsil yetkisine ilişkin değişik kurallar öngörülebilir. Örneğin ortaklık ana sözleşmesinde, temsil açısından tek üyenin imza ve irade beyanının yeterli olduğu ya da ikiden fazla üyenin veya bütün üyelerin birlikte hareketi yahut yönetim kurulu başkanı ile bir veya birkaç üyenin müşterek imza ve irade beyanlarının gerektiği öngörülebileceği gibi, temsil işlerinin murahhaslar vasıtasıyla yerine getirileceği gibi düzenlemeler de yapılabilir<sup>81</sup>.

Yönetim kurulu üyelerinin şirketi dış alemde temsil edebilmesi için, bunun üçüncü kişiler nezdinde ispatlanması gerekir. Kanun, YK'nın, şirketi temsile yetkili kişileri ve bunların temsil şekillerini gösterir kararının noterce onaylanmış suretini, tescil ettirmek üzere ticaret siciline vermesini öngörmüştür. (TTK M. 373/1). Bu duruma istinaden Üyeye imza sirküleri düzenlenmesine imkan tanıyan belge verilir. Sirküler, şirket adına irade açıklama yetkisini belgeler. Böylece YK görev dönemi başında, şirket temsilcilerinin imza yetkisinin kapsamı ve derecesini gösteren, noter onaylı imza sirküleri düzenlenecektir. YK üyeleri, şirket adına işlem yaparken, temsilci sıfatı ile imzalar<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> Kırca, s. 625.

<sup>81</sup> Şener, s. 375.

<sup>82</sup> Bozkurt, s. 105.

Yeni Kanun, yöneticilerin seçimi ve atanmalarındaki sakatlıklarla ilgili, üçüncü kişileri koruyucu bir hüküm de getirmiştir. Temsil yetkisinin ticaret sicilinde tescilinden sonra, ilgili kişilerin seçimine veya atanmalarına ilişkin herhangi bir hukuki sakatlık, şirket tarafından üçüncü kişilere, ancak sakatlığın bunlar tarafından bilindiğinin ispatlanması şartıyla ileri sürülebilir ( TTK. M. 373/2). İspat yükü şirkettedir. Bu yeni kural, piyasadaki işlem güvenliği bakımında yeterlidir<sup>83</sup>. TTK Madde 373' ün gerekçesinde de belirtildiği üzere hukukî sakatlığın boyutu ne kadar ağır olursa olsun bunun üçüncü kişiye karşı ileri sürülememesi, üçüncü kişiye izleyemeyeceği, belirleyemeyeceği ve yargılayamayacağı bir sorumluluk yüklenmesinin önüne geçmek ve işlem güvenliği ile adaleti sağlamak hedeflerine yöneliktir.

#### **1.4.Temsil Yetkisinin Sınırlandırılması**

Temsil yetkisi şirketin amaç ve konu maddesi dahilinde sadece şirket merkez ve şube işlerine (yer bakımından) veya birlikte temsil esasını kullanmada sınırlama getirilebilir. Getirilecek olan bu tür temsil sınırlamalarının üçüncü kişilere karşı geçerli olması için tescil ve ilan edilmiş olması zorunludur. Konu ve miktar bakımından getirilen bir sınırlama tescil ve ilan edilmiş olsa dahi geçerli değildir. Temsil yetkisinin konu bakımından bölünmesi yönetim kurulu üyelerinin kendi iç ilişkilerinde geçerli olan bir düzenleme niteliği taşımaktadır<sup>84</sup>. Yönetim kuru üyelerinin temsil yetkisi konu, miktar, şahıs ve yer itibarıyla sınırlandırılrsa dahi iyi niyetli üçüncü kişilere karşı ileri sürülemez. Mesela, yönetim kurulu üyelerinden birinin yalnızca 10 bin TL' yi aşmayan işlemlerde şirketi temsil yetkisinin bulunduğu kabul edilse ve bu üye üçüncü kişiyle şirket adına bu miktarı aşan bir işlem yapsa bu işlem şirketi bağlar<sup>85</sup>.

Yönetim kurulu üyelerinin şirketi temsil yetkisi, belirli bir bölge veya işletme ile sınırlandırılabilir. Örneğin, yönetim kurulu üyelerinden A' nın şirketin Bursa şubesinin işlerinde yetkili kılınması halinde durum böyledir. Adı geçen yönetim

---

<sup>83</sup> Bozkurt, s. 106.

<sup>84</sup> Orhan Nuri Çevik, **Uygulamada Şirketler Hukuku**, 3. Baskı, Yetkin Yayınları, İstanbul, 2002, s. 423.

<sup>85</sup> Kayar, s. 444.

kurulu üyesi, şirketin diğer şubelerine ilişkin işlemlerde temsil yetkisi yoktur. Bu sınırlamanın geçerli olabilmesi için, ticaret siciline tescil ve ilan edilmesi gerekir<sup>86</sup>.

TTK M. 371/2 hükmünde, temsile yetkili olanların yaptıkları işlemlerden şirketin işletme konusu içinde olup olmadığı tartışılmaksızın kural olarak şirketi bağlayacağı ifade edilmiştir. Ancak fıkranın devamında, üçüncü kişinin işlemin şirketin işletme konusu dışında olduğunu bildiğini ya da durumun gereğince bilebilecek durumda olduğu hallerde işlem şirketi bağlamayacaktır. Bu noktada şirket esas sözleşmesinin ilan edilmiş olması, bu hususun ispatı açısından, tek başına yeterli değildir. Temsile yetkili kişiler tarafından yapılan işlemin esas sözleşmeye veya genel kurul kararına aykırı olması, iyi niyet sahibi üçüncü kişilerin o işlemten dolayı şirkete başvurmalarına engel değildir (TTK m.371/4)<sup>87</sup>. Bu durum, işletme konusu dışındaki işlemlerin şirketi bağlaması kuralının istisnasıdır<sup>88</sup>.

Anonim şirket esas sözleşmede aksine hüküm bulunmuyor ise zaten çift imza ile temsil edilir. Esas sözleşmeye konulacak bir hüküm ile şirketin tek yönetim kurulu üyesinin imzasıyla veya ikiden fazla kişinin imzasıyla temsil edileceği kabul edilebilir. Birlikte temsil, temsile yetkili kılınan kişilerin tecrübelerini birleştirmeleri ve birbirlerinin davranışlarını karşılıklı kontrol etmeleri suretiyle şirketin korunmasına hizmet eder. Birlikte temsile ilişkin esasın farklı şekillerde öngörülmesi mümkündür. Bu kapsamda, bütün yönetim kurulu üyelerinin aynı ağırlıkta irade açıklamasında bulunmaları şeklinde düzenlenebileceği gibi, bazı yönetim kurulu üyelerinin irade açıklamalarının diğerlerinden daha üstün olacağı esası da kabul edilebilir. Birlikte temsil halinde, yönetim kurulu üyelerinin aynı anda açıklamaları zorunlu değildir. Yönetim kurulu üyelerinden birinin şirket adına yapmış olduğu irade açıklamasına, diğer üyelerin daha sonra katılması mümkündür. Önemli olan iradelerin aynı yöne ve aynı hukuki sonuca yönelik olmasıdır<sup>89</sup>. Birlikte temsile ilişkin sınırlamaların iyiniyetli üçüncü kişilere karşı ileri sürülmesi için ticaret siciline tescil ve ilan gerekir. Birlikte temsilin geçerli olduğu şirketlerde şirketin

---

<sup>86</sup> Mustafa Çeker, **6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu' na Göre Ticaret Hukuku**, Karahan Kitapevi, Adana, .s. 340.

<sup>87</sup> Kayar, s. 444.

<sup>88</sup> Ufuk Ünlü, **Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri, Temsil Yetkileri ve Sorumluluk Alanlarına Ayrıntılı Bir Bakış**, *Terazi Hukuk Dergisi*, 2016, s. 135.

<sup>89</sup> Bilgili ve Demirkapı, s. 384.

kimlerin imzasıyla temsil edileceği de belirlenmelidir<sup>90</sup>.Temsil yetkisinin sınırlandırılması hususu TTK'nun 371. maddesinde düzenlenmektedir.

Madde gerekçesinde aşağıda belirtilen açıklamalara yer verilmiştir:

371. Madde, Mülga Ticaret Kanunu'nun 321. Maddesinden alıntı yapılmış olmak ile birlikte mülga Ticaret Kanunu'nun 137. Maddesi'nde yer alan ultra vires prensibinin kaldırılmış olması nedeni ile gerçekleştirilmesi gereken diğer bazı yeni düzenlemelere de yer verilmiştir. İlk fıkrada yer alan düzenleme ile temsil yetkisi verilen kişilerin gerçekleştirebilecekleri işlemlerin ortaklığın rücu etmesine imkan tanınması ve imkan tanınmaması açısından sınırı belirtilmektedir. Ultra vires düzenlemesinin yürürlükten kaldırılmış olması nedeni ile ortaklığın hak ehliyetinin sınırlarını işletme konusu belirlememektedir. Ortaklığın hak ehliyetinin değil, imza yetkilisine rücu etmesinin mümkün olması ya da mümkün olmamasının sınırını, ortaklığın amaç ve işletme konusu somutlaştırır. Ana sözleşmenin konu düzenlemesine aykırı olan faaliyetlerle belirtilen sınırın üzerine çıkılması durumunda ortaklığın rücu hakkı mevcuttur. Diğer bir ifade ile, ortaklığın amacı ile işletme konusu haricinde gerçekleştirilen işlemler açısından, ikinci fıkrada net bir şekilde açıklandığı üzere, şirket açısından bağlayıcıdır ve şirket üçüncü kişiye karşı sorumlu olur fakat sınırı aşan temsil yetkisi bulunan yetkiliye karşı ortaklığın rücu talebinde bulunması mümkündür.

İkinci fıkra işletme konusuna dahil olmayan işlemlerin ortaklık açısından bağlayıcı olabilmesinin istisnasını oluşturmaktadır.

Ortaklık, gerçekleştirilen işlemin, işletme konusuna dahil olmadığını üçüncü bir kişinin farkında olduğunu ya da durumun koşullarına bilmesinin mümkün olduğunu kanıtlarsa işlem ortaklık açısından bağlayıcı olmaz. Fakat, ortaklık ana sözleşmesinin ilan edilmiş bulunması, bu hususun kanıtlanması açısından yeterli bulunmamıştır. Bu düzenleme 354. Madde ile de uyum içerisindedir. Belirtilen maddeye istinaden ortaklığın amaç ve konusundan sicil olumlu işlevini icra etmez; yani ilan edilmesi nedeni ile üçüncü kişi ortaklığın amaç ve konusunu bilmekle yükümlü değildir.

Ticaret hukukundaki bazı temsilcilerin yetkilerini bizzat yasanın çizdiği, ticaret hayatındaki güvenin korunması kanunun çizdiği sınır dışında bir sınır

---

<sup>90</sup>Kayar, s. 451.

çizilemeyeceğini belirtmiştik, böylece temsil yetkisi anonim şirketlerde içerik bakımından bölünemez<sup>91</sup>.

Temsil sınırlandırması ile ilgili olarak düzenlenmiş olan T.T.K Madde düzenlemesi İsviçre Borçlar Kanunu'nun 460. Maddesi ile büyük bir benzerlik taşımaktadır.

**İsviçre Borçlar Kanunu'nun 460. Maddesi ve Türkçe tercümesi aşağıda belirtilmektedir:**

**"Art. 460**

*The registered power of attorney may be limited to the business affairs of a specific branch. It may be conferred on two or more persons collectively (joint power of attorney) such that the signature of one attorney is not binding on the principal unless others participate in the transaction as prescribed. Other limitations of authority have no legal effect on bona fide third parties".*

**İsviçre Borçlar Kanunu'nun 460. Maddesi'nin tercümesi aşağıda belirtilmektedir:**

*İşletme için verilen yetki özel olarak bir şubenin işleri ile ilgili olarak sınırlandırılabilir.*

*İki veya daha fazla kişinin müşterek olarak yetkilendirilmesi mümkündür bu durumda kural olarak diğer imza yetkilileri belirtilen işlem için gerekli imzaları atmadıkça sadece bir imza yetkilisinin imzası işlemin geçerliliği açısından yeterli değildir.*

*Diğer sınırlandırmalar iyi niyetli üçüncü kişiler açısından herhangi bir hukuki sonuç doğurmaz.*

Yargıtay 11. Hukuk Dairesi'nin 29.6.1982 tarih 1982/3015 K. ve 1982/3184 E. numaralı kararında 6762 sayılı mülga Ticaret Kanunu döneminde alınmış olmakla ve şu anda yürürlükte olan 6102 sayılı Kanun düzenlemesi ile uyumlu olarak birlikte temsil yetkisinin sınırlamasının merkez-şube veya münferit-müşterek imza olarak yapılabileceğini göstermektedir. Bu çerçevede kararda özetle ortaklık temsil yetkisinin (merkez veya şubelere hasrı) ile birlikte temsil sınırlamaları haricindeki diğer sınırlamaların geçersiz olduğu ve geçerli olmayan bu sınırlamaların ortaklık

---

<sup>91</sup> Bozkurt, s. 107.

tarafından tescil ve ilan edilmiş olsa dahi iyiniyetli 3. kişilere karşı ileri sürülmesinin mümkün olmadığı ve belirtilen sınırlandırmaların yalnızca iç ilişkide geçerli olduğu ve müdürlerin şirkete karşı sorumluluğunda dikkate alınmalarının mümkün olduğu ifade edilmektedir.



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İÇ YÖNERGE İLE YÖNETİM VE TEMSİLİN DEVRİ VE BUNUN YÖNETİM KURULUNUN SORUMLULUĞU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

#### **2.1. YÖNETİMİN DEVRİ**

Şirketin yönetimine dair iş ve işlemlerin daha süratli çözümlenmesi veya işin niteliğine göre daha bilgili ve konusunda uzman kişilerin doğrudan yönetim konusu işlerle ilgilenebilmesi için yönetim yetkilerinin üyeler veya dışarıdan kişiler arasında paylaşılması veya devri kanunda belirtilen belirli şartların yerine getirilmiş olması karşısında hukuken mümkündür.

Yönetim açısından yetkilerin devri ile yetkilerin bölünmesi, paylaşılması farklı kavramlardır. Yetki bölünmesinde ana sözleşme ve yönerge kapsamında, yönetim işlerinin YK üyeleri arasında bölünüp bölünemeyeceği ve şayet bölünecek ise bunun nasıl yapılacağı saptanır. Örneğin, teknik işler bir üyeye, hukuki işler başka bir üyeye verilerek bölme gerçekleştirilebilir<sup>92</sup>.

Yönetim yetkilerinin devri şirket yönetiminin organizasyonu yetkisinin en önemli parçasıdır. Ayrıca yönetim yetkisinin devri güven ilişkisine dayanmaktadır ve bu ilişki yönetim kurulu ile yetkileri fiilen kullanacak kişiler arasında doğrudan kurulmalıdır diğer taraftan Kanun koyucu eğer buna da izin vermek isteseydi, açıkça düzenleyebilirdi<sup>93</sup>.

Yönetimin devri, yönetim işlevinin yürütülmesinin, başka bir deyişle yönetim kurulunun aldığı kararların uygulanmasının, ilgililere bırakılması değil, doğrudan yönetim işlevinin yani karar alma yetkisinin bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişilere bırakılması demektir<sup>94</sup>.

Anonim şirket kural olarak yönetim kurulu tarafından yönetilmekle birlikte kanun bazı şartların gerçekleşmiş olması durumunda yönetim yetkisinin üçüncü kişilere devrini mümkün kılmıştır. Buna göre TTK'nun 367. maddesi uyarınca yönetim kuruluna esas sözleşmeye koyabileceği bir hükümle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu

---

<sup>92</sup> Bahtiyar, s. 228.

<sup>93</sup> Doğan, s. 236.

<sup>94</sup> Ünal, s. 121.

üyesine veya üçüncü kişiye devretme imkanı tanınmıştır. Yönetimin devredildiği üçüncü kişiyle kastedilen, yönetim kurulu üyesi olmayan kişidir. Bu kişi pay sahibi, şirket çalışanı vs. gibi şirketle zaten bir irtibatı bulunan bir kişi olabileceği gibi, o zamana kadar şirketle hiçbir ilişkisi bulunmayan kişi de olabilir<sup>95</sup>. Belirtilen madde uyarınca yönetimin devrinin sağlanması için iki temel koşulun gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bunlar ana sözleşmeye yetki devri ile ilgili hüküm konulması ve iç yönerge düzenlenmesidir. Yönetimin devri istisna olmakla birlikte eğer yönetim devredilmediyse yönetim kurulu şirketi yönetmekle yükümlüdür. Bu suretle, yetkiyi devreden üyelere, şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmaksızın yetki ve görevleri devralanları ( yönetimi ) gözetleme, adeta bir gözetim organı gibi çalışma fırsatı verilmiştir<sup>96</sup>.

Anonim şirketlerde yönetim kurulunun sahip olduğu yönetim yetkisini devretmesi sahip olunan yönetim haklarının yönetim kurulu üyeleri arasında paylaştırılması yoluyla ya da bu yetkilerin murahhaslara bırakılması yoluyla mümkündür. Murahhaslar yönetim kurulu üyesi ise murahhas üye; değilse murahhas müdür sıfatını alırlar. Murahhasların görevlendirilmesi ile anonim şirket işinde ehil olan kimselerin yönetimine bırakılmakta ve profesyonelleşme gerçekleşmektedir<sup>97</sup>.

Devir (delegasyon), yetkili organın, münhasıran kendisi tarafından yerine getirilmesi gereken görev ve yetkiler dışında kalan görev ve yetkileri, kısmen veya tamamen başkasına bırakması, bu kişinin de kendisine bırakılan görev ve yetkiler için onun yerine kaim olması, "onlaşması - o olması", bırakanın ise o görev ve yetkiler bakımından "görevsizleşmesi - yetkisizleşmesi", "sorumsuzlaşması" demektir. Bu tanımlamayı TTK m. 553/2 hükmü de doğrulamaktadır<sup>98</sup>. Yönetim yetkisini de kapsayacak şekilde yapılacak bir yetki transferi; yönetim kurulunun devredilme imkanı olan yetkilerinin bir kısmını ya da tamamını üçüncü bir kişiye devtetmesi, belirtilen kişinin kendisine transfer edilen yetkiler açısından yönetim kurulunun yerini alması, yönetim kurulunun ise nakil etmiş olduğu yetkiler açısından sorumsuz ve yetkisiz hale gelmesidir.

---

<sup>95</sup> Kırca, s. 596.

<sup>96</sup> Kırca, s. 592.

<sup>97</sup> Tekinalp ve Çamoğlu, s 306.

<sup>98</sup> Ünal, s. 120.

Böckli, yönetimin devri üst başlığında, anonim şirket yönetim sisteminde, İsviçre'nin, anonim şirketlere ilişkin yönetim sistemlerinden "tekli sistemi (monistischessystem)" benimsediğini ve fakat bunda bir adım daha ileri gidildiğini belirterek, İsviçre anonim şirket yönetim kurulunun günlük işlere ilişkin yönetim yetkilerinin münferit kişilere devredildiğini ve bu sıfatı taşıyanlara da, YK üyesi olması halinde "murahhas üye" veya YK üyesi değilse, "müdür" veya yeni olarak "yönetici üye" veya "konzern yönetimi" denildiğini vurgulamaktadır. Yazar devamla, İsviçre Anonim Şirketler Hukukunun, üst yönetim alanında gerçekte tamamen delegasyon esasını benimsediğini ve daha önce de olduğu gibi, delegasyon düzenlemesinde kural olarak üç olanağın olduğunu belirtmektedir. Bunlar<sup>99</sup>:

- YK üyelerine devredilmesi (delegierte = murahhas üyeler)
- Üçüncü kişilere devir (direktoren=müdürler)
- Yetki devri gereğince kendine özgü olarak tasarlanıp, ihdas edilmiş organlar (Geschäftsleitung = şirket yönetimi) veya (konzernleitung = konzern yönetim).

Yönetimin bir bölümü ya da tamamı tek veya birden çok yönetim kurulu üyesine devredilmiş ise, yönetimi belirtilen açıdan nakil almış olan yönetim kurulu üyeleri şirket nezdinde aynı anda iki fonksiyonu birden üstlenmiş olurlar. Murahhas yönetim kurulu üyeleri, hem yönetim kurulu üyesi niteliğini elde ederler hem de devredilemeyen görev ve yetkiler haricinde kendilerine devredilen tüm yetki ve sorumlulukları da üstlenmiş olurlar. Bu çerçevede yönetim ve kontrol – üst gözetim tek bir yapı altında toplanmış olur. Belirtilen murahhas üyenin aynı zamanda iki etkin fonksiyonu üstlenmiş olması onun şirket nezdinde yönetim pozisyonunu kuvvetlendirmekte, şirket yönetiminde diğer üyelere oranla daha etkin bir konuma gelmesini sağlamakla birlikte aynı zamanda kendisinin sorumluluklarını da genişletmekte ve arttırmaktadır. Yönetim birden çok üyeye devredilmişse komisyonlar oluşur. Bunların yetkileri ve çalışma usulleri de iç yönergede gösterilmelidir<sup>100</sup>. Yönetimin üçüncü kişiye devri ise, iki şekilde anlaşılabilir. İlk olarak yönetim, yönetim kurulu üyesi olmayan ancak şirkette görev sahibi bir kişiye (örneğin genel müdüre veya müdürlere ) devredilebilir; ikinci olarak da şirket

---

<sup>99</sup>Pulaşlı, s. 963.

<sup>100</sup> Tekinalp, s. 138.

dışından bir üçüncü kişiye devredilebilir. Birinci halde, söz konusu kişinin mevcut görevlerini koruyup korumadığı iç yönergede yer almalıdır<sup>101</sup>.

Yönetim kurulu, yönetim görevlerinin bir kısmını ya da tamamını devretmek sureti ile, şirket yönetimini şirketin stratejik ihtiyaç ve programlarını göz önüne alarak oluşturabilir. Yönetim kurulunun içerisinde yönetim görev ve yetkilerini profesyonel bir biçimde kullanma yeteneği olan yönetim kurulu üyeleri mevcut ise, yönetim görevlerinin belirtilen üyelere devredilmesi mümkün olabilir. Alternatif olarak yönetim yetkileri, şirketin bağımsız ve uzman yöneticiler tarafından idare edilebilmesi için şirket dışından diğer kişilere de devredilebilir. Uygulamada küçük ve orta çaplı aile şirketlerinde dışarıdan profesyonel yönetici atamak yerine şirketin ortakları arasından yönetim kurulu üyelerine yetki devri yapılmakta dışarıdan profesyonel yöneticiye görev verilmesi tercih edilmemektedir. Yüksek ekonomik hacme sahip halka açık şirketlerde ise daha sıklıkla dışarıdan profesyonel yönetici istihdamına yer verilmektedir. Devrin bir kişiye mi yoksa birden fazla kişiye mi yapılacağı, şirketin işlettiği işletmenin çap ve büyüklüğü ile yönetim kurulunun tercihinine bağlıdır. Birden fazla kişiye devir halinde her kişiye ayrı görev ve yetki devredilebileceği gibi aynı görev ve yetkiler de devredilmiş olabilir<sup>102</sup>.

Kanun koyucu, yönetimin ( kısmen veya tamamen ) devriyle, işin niteliği gereği organa özgü yetkilerin, organsal işlevin devrini kastetmiştir. Organa özgü yetki ise, şirketin iradesinin oluşumunda belirleyici etkisi bulunan yetkidir. Bu yetkiyi, normal olarak üst yöneticiler, hiyerarşinin en üstüne bulunanlar kullanır. Bunların sonucu olarak yönetimi devralanlar, organ sıfatını iktisap ederler; bu yüzden yönetim kurulu üyeleri ile aynı özen ve bağlılık yükümlüne ve sorumluluk rejimine tabi tutulmuşlardır<sup>103</sup>. Gerçekten de TTK Madde 369 çerçevesinde yönetim görevi kendilerine tahsis edilen üçüncü kişilerin, görevlerini tedbirli bir idarecinin özeni ile gerçekleştirmek ve ortaklığın menfaatlerini dürüstlük kurallarına uymak suretiyle gözetmek sorumluluğu bulunduğu belirtilmektedir.

---

<sup>101</sup> Tekinalp, s.138.

<sup>102</sup> Kırca, s. 596.

<sup>103</sup> Kırca, s. 593.

### 2.1.1. Yönetimin Devrinin Sağlanması için Yerine Getirilmesi Gerekli Olan Unsurlar

Bu durumun gerçekleşebilmesi için gerekli olan ortak unsurlar:

-Yönetim görev ve yetkisinin nakil edilmesine müsaade eden bir ana sözleşme hükmünün mevcut olması

Esas sözleşme hükümlerine şunlar örnek olarak gösterilebilir:

- Yönetim kurulu, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkilidir.
- Yönetim kurulu, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkilidir<sup>104</sup>. Belirtilen örnekler dışında benzer nitelikte düzenlemelerin yapılması da mümkündür.
  - Yönetim kurulu tarafından bir iç yönerge düzenlenmesi
  - Yönetim kurulunun yalnızca nakil edilmesi mümkün olan ve devralınması mümkün olan görev ve yetkilerinin transfer edilmesi
  - Yükümlülük altına girmesi mümkün olan kişilere yetkinin nakil edilmesidir

Bu gerekliliklerden ilk üç tanesi aynı zamanda yönetim görev ve yetkisinin devredilmesinin koşullarını da meydana getirmektedir.

Yönetimin devrinin yapılacağı kişinin pay sahibi olması gerekmez kendisine yetki devri yapılan üçüncü kişinin tüzel kişi olması da mümkündür.

Görevle ilgili yetkinin bir kısmının devri, görevlerin daha iyi ve etkin yapılmasında temel yaklaşımı niteler. Bu yaklaşım örgüt yöneticilerinin giderek artan yönetim yükünün altında ezilmesinin önlenmesi, zamanın, gücün, yeterliliğin ötesinde kalan işleri uzmanınca yapılması ve iş görenlerin yaratıcı güçlerini kullanmaları açısından yetkinin devredilmesini kaçınılmaz kılar. Fakat etkili bir yetki devrinin yapılması, sağlıklı bir örgütsel yapının bulunmasını gerektirir. Kapsam olarak yetki devri yöneticilerin artan iş yükünün şirket yararına belli bir kısmının astlara verilmesidir<sup>105</sup>.

<sup>104</sup> Kırca, s. 603.

<sup>105</sup> Gürçan Papatya, **İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 2, 1997, s. 132.

Yönetimin devredilebilmesi için aşağıda detaylı olarak açıklandığı üzere ayrı bir yönetim kurulu kararı ile şirket iç yönergesinin önceden kabul edilmiş olması gerekmektedir. İç yönerge'nin yönetim kurulu kararı ile kabul edilmesinden önce yönetim kurulunun alacağı bir karar ile yönetim yetkilerini devretmesi mümkün değildir.

Yönetimin transfer edilmesini sağlayan hüküm, sıradan, önem seviyesi çok az, kapsamı önceden belirlenmiş, takdir yetkisinin kullanılmasına gerek kalmayan veya çok az seviyede kullanılmasını gerektiren kararların alınmasının devri için konulmamıştır. Aksine doğrudan şirketin yönetimi ile ilgili konularda karar alınmasının devrine yöneliktir.

Türk Ticaret Kanunumuzda yer alan düzenleme ile yönetim yetkisinin devri ile temsil yetkisinin devri birbirinden ayrılmıştır. Bu anlamda yapılacak bir yönetim devri kural olarak temsil yetkisini içermemektedir. Bunun için temsil yetkisinin TTK'nun 370. maddesine göre ayrıca ve aynı işlemde açıkça belirtilmek suretiyle devri gerekmektedir.

Yönetimin devriyle birlikte temsil yetkisinin devri mecburiyeti bulunmamakla beraber şurası da bir gerçektir ki, bir çok durumda, alınan kararın icrası için temsil yetkisinin kullanılması gerekebileceğinden, doğal ve amaca uygun olanı, yönetim yetkisiyle birlikte temsil yetkisinin de devredilmesi yahut temsil yetkisi devredilirken aynı zamanda yönetim yetkisinin de devredilmesidir. Bu yüzden TTK' da *de lege feranda* aksi öngörülmedikçe yönetimin devrinin temsil yetkisinin de devrini içereceği yönünde bir hükme yer verilmesi, düşünülmelidir. Böyle bir düzenleme, “vekalet, özellikle vekilin üstlendiği işin görülmesi için gerekli hukuki işlemlerin yapılması yetkisini de kapsar” hükmünü içeren TBK Madde 504/II ile de uyumlu olacaktır<sup>106</sup>. Doktrinde yönetim ve temsil yetkilerinin ayrılmadan birlikte devredilmesi gerektiğinin bu düzenlemeye mevzuatta yer verilmesinin olması gereken ideal hukuka daha uygun olacağını ileri süren bu görüşe, yönetim ve temsil yetkilerinin birbirleri ile çok yakından bağlantılı olması nedeni ile kısmen katılıyor olmakla birlikte, Kanun koyucunun belirtilen iki yetkinin ayrı ayrı devredilmesinin mümkünlüğünü bilinçli bir şekilde birbirinden ayırmış olduğunu düşünüyorum. Nitekim söz konusu durumun bilinçli olarak birbirinden ayrılmış

---

<sup>106</sup> Kırca, s. 594.

olduğu TTK Madde 367' nin gerekçesinde de açıkça belirtilmektedir. Kanımca yönetim şirketin iç ilişkisini düzenleyen ve şirket içi görevlendirmenin belirlenmesi amacına yönelik bir kurumdur temsil ise bu yetkilerin üçüncü kişiler nezdinde gerçekleşmesi diğeri bir ifade ile somutlaşmasıdır. Uygulamada şirketlerin yönetim ve temsile yönelik yetkilerin devrine yönelik olarak iki farklı iç yönerge hazırlaması da söz konusu olabilmektedir. Yönetim yetkilerinin devrini içeren iç yönerge ' de şirket nezdinde görev alacak kişilerin görevleri ve iç ilişkideki düzenlemeler detaylı bir şekilde hazırlanabilir bu çerçevede yönetim yetkilerinin devrini içeren iç yönergenin tescil ve ilan edilmesine de gerek bulunmamaktadır. Bu durum şirketlerin yönetim organizasyonunun üçüncü kişilere ve rakiplere duyurulmasının da önüne geçmektedir. Şirket tarafından kabul edilmesi söz konusu olan temsil yetkilerinin devrini içeren ikinci iç yönergede ise imza yetkilileri alfabetik sıralama ile gruplara ayrılabilir ve hangi grup imza yetkilisinin ne derecede işlem yapmaya yetkili olduğu yani temsile dair konular açıklanmaktadır bu düzenleme çerçevesinde temsile dair yetkilerin devrini içeren ikinci iç yönergenin kanunen ticaret sicil müdürlüğü nezdinde tescil ve ilan edilmesi zorunluluk arz etmektedir. Temsile ilişkin yetkilerin devrini düzenleyen iç yönerge görev tanımlamaları bulunamaması nedeni ile uzunluk açısından daha kısa bir metin olarak hazırlanmakta bu sayede temsile ilişkin yetkilerin devrinde bir değişiklik söz konusu olur ise ticaret sicil müdürlüğüne şirketin tescil ve ilan ile ilgili olarak ödemekle yükümlü olacağı tescil ücreti daha az bir meblağ olmaktadır. Yönetime ait iç yönergede değişiklik ise tescil ve ilana tabi olmadığı için şirket alacağı bir yönetim kurulu kararı ile istediği zaman yönetsel iç yönergesini herhangi bir ücret ödemeksizin değiştirebilmektedir. Görüldüğü üzere yönetim ve temsile ilişkin yetkilerin bölündüğü iki farklı iç yönergenin düzenlenmesi şirketin yönetim ve temsil yetkilerinin sistemli bir şekilde düzenlenmesine olanak sağlamakta, şirketin rakiplerinin şirketin yönetim ile ilgili detaylı bilgilerine ulaşmasını engellemekte aynı zamanda şirkete ekonomik olarak da katkı sağlamaktadır.

#### Yönetimin Tekrar Devrinin Mümkün Olup Olmadığına ait Farklı Görüşler:

Yönetim kendisine devredilen kişinin, devraldığı yetkiyi (tekrar) devredip edemeyeceği hususu tartışmalıdır. İkinci devri reddedenler olduğu gibi, yönetim

kurulunun izin vermiş olması ve ikinci devrin esaslarının iç yönergede tespit edilmiş bulunması kaydıyla bunun mümkün olabileceğini, hatta esas sözleşme veya iç yönergeyle yasaklanmadıkça açık bir izin bulunmasa bile kendisine yetki devredilen kişinin zaten içinde ikinci devrin de yer aldığı münasip bir organizasyonu tesisle yükümlü olduğunu savunanlar bulunmaktadır<sup>107</sup>. Bizim de katıldığımız görüşe göre yönetimin (bu yönetim yetkisinin içerik olarak yöneticilerin altında yer alan kişilerin atanması yetkisini kapsamaması ve atanacak kişilerin imza yetkileri bulunmaması koşulları ile sınırlı olarak) tekrar devredilmesinin sağlanabilmesi için yönetim kurulunun bu hususa açıkça izin vermiş olması ve ikinci devrin esaslarının iç yönergede tespit edilmiş olması gerekmektedir. Aksinin kabulü yönetimin ve yönetimde görev alacak kişilerin belirlenmesinin kontrol edilemez bir niteliğe dönüşmesine sebebiyet verebilir. Ayrıca söz konusu durumun yukarıda belirtilen iki istisna dışında kabul edilmesi yönetim kurulunun yetkiyi devralan kişilerin seçiminde kanunen makul derecede özen gösterme yükümlülüğü bulunması nedeni ile yönetim kurulunun sorumluluğunu kanunda öngörülen sistemin üzerinde genişletmektedir.

### **2.1.2. Türk ve İsviçre Hukukunda Yetki Devri Konusunun Karşılaştırılması**

Yetki devri düzenlemesine imkan tanıyan ve Türk Hukuku açısından Kaynak olarak esas alınan İsviçre Hukuku bu konuda mevcut Türk Ticaret Hukuku düzenlemeleri ile büyük bir benzerlik taşıyan düzenlemeler içermektedir, Türk Hukuk Sistemi ile İsviçre Hukuk sistemi arasındaki bu konudaki bazı benzerlikler aşağıda açıklanmaktadır:

Şirketin yönetimi yönetim kurulunun sorumluluğundadır. İsviçre mevzuatı yönetim kurulunu sadece denetim ile yükümlü kılmamış aynı zamanda yönetim organı olarak belirlemiştir. Bu durum küçük şirketleri korur, yönetim kurulu üyelerinin şahsen şirketin bütün işlerini yönetmesi son derece nadir görülen bir durumdur. Hissedarlar arasından yönetim kurulu üyelerinin belirlendiği şahıslara özgü yönetim küçük aile şirketleri açısından uygundur. Belirtilen durum büyük ölçekli şirketler açısından ise istisnaidir.

---

<sup>107</sup> Kırca, s. 597.

Sonuç olarak, İsviçre Hukuku belirli durumlarda yetki devrini öngörmektedir. İsviçre Borçlar Kanunu'nun 716b(1)' e uygun olarak, şirket esas sözleşmesi yönetim kuruluna iç yönerge ile uyumlu olarak yönetim kurulu üyelerine veya üçüncü kişilere yetki devri gerçekleştirebilmesinin sağlanması açısından yetki sağlamalıdır. Belirtilen yönergeler, şirketin yönetilme biçimini, yönetim için gerekli kurumları, bunların görevlerini ve özellikle şirket içi raporlama hususlarını içermektedir.

Buna uygun olarak yönetim kurulu devredilemez yetkileri hariç bazı yönetsel yetkilerini devredebilir. Bu durum şirket esas sözleşmesinde belirtilmelidir, ayrıca şirket iç yönergesinde de somutlaştırılmalıdır.

Uygulamada yetki devri anonim şirketin yöneticilerinin şahsi sorumluluğunu azaltmaktadır. İsviçre Hukukunda, Yönetim kurulu üyeleri üçüncü kişileri göreve seçmede (cura in eligendo), talimat vermede (cura in instruendo) ve onları gözetimde (cura in custodiendo) gereken özeni gösterdiğini ispat ederse yetki devri durumunda sorumlu tutulmazlar.

Cura in eligendo yönetim kurulunun yetki devri gerçekleştirmesi durumunda atayacağı kişileri seçmedeki özen yükümlülüğünü ifade eder. Özellikle, yönetim kurulu, atanacak kişinin geçmişinin, yeteneklerinin ve ahlaki özelliklerinin bu kişinin şirkette atanacağı göreve uygunluğunu göz önüne alması gerekmektedir. Bu sebeple yönetim kurulu atanacak her kişi ile mülakat gerçekleştirebilir. Ayrıca, İsviçre Yüksek Mahkemesi Cura in eligendo yetkisinin eğer atanacak olan kişinin nitelik olarak yetersiz kalması durumunda onu görevden alma yükümlülüğünü de içerdiğini kabul etmektedir.

Cura in instruendo istinaden yönetim kurulu yetki devri yapılan kişiye gereken özen ile talimat vermekle yükümlüdür. Durumun özelliğine göre yönetim kurulunun bu kişiye yardımcı olması gerekli olabilir. Cura in custodiendo uyarınca yönetim kurulu gözetim yükümlülüğünü gerekli özenle yerinde getirmelidir. Bu aynı zamanda yönetim kurulunun devredilemez yetkilerinin de bir sonucudur<sup>108</sup>.

## **2.2. TEMSİL YETKİSİNİN DEVREDİLMESİ**

YK ortaklığın ortaklığın temsili açısından müstakil kanuni temsil organıdır. Bu itibarla, yönetim kurulu anonim şirketin yasal temsil organı olup, şirketin yönetim

---

<sup>108</sup>Campbell ve Campbell, s. 2.

ve temsilinde işletme sahibi gibi görev görür<sup>109</sup>. Ancak bazı istisnai hallerde şirketin temsilini başka bir organ üstlenebilir. Örnek vermek gerekir ise; görevde olan YK üyelerine yönelik sorumluluk davası açılmışsa, şirketi mahkemenin belirleyeceği ve atayacağı bir kayyım temsil eder<sup>110</sup>. Yukarıda belirtilen örnekler yönetim kurulunun temsil yetkisini kendi iradesi dışında devretmesini gerektiren durumları içermektedir.

Bununla birlikte kanun koyucu yönetim kuruluna belirli şartlara uymak kaydı ile temsil yetkisini belirli sınırlar içerisinde iradi olarak murahhaslara, müdürlere veya üçüncü kişilere devredebilmesine imkan tanımıştır: "Temsil yetkisi tamamen veya kısmen bir yönetim kurulu üyesine ya da yönetim kurulu üyesi ve pay sahibi olması gerekmeyen kimselere bırakılabilir. Kendisine temsil yetkisi bırakılan kimse yönetim kurulu üyesi ise murahhas üye, yönetim kurulu üyesi değilse murahhas müdür denir<sup>111</sup>". Temsil yetkisini devredilen kişi "‘murahhas’" sıfatına sahip olur (TTK M.370/2). TTK sisteminde sadece yönetimin devredildiği kişi murahhas değildir. Buna göre, bir kişinin murahhas olabilmesi için ona hem yönetim işlevi hem de temsil yetkisinin devredilmesi gerekir. Bu durum TTK' nın 370/2. Maddesinden anlaşılmaktadır<sup>112</sup>.

*"TTK - MADDE 370 (2) Yönetim kurulu, temsil yetkisini bir veya daha fazla murahhas üyeye veya müdür olarak üçüncü kişilere devredebilir.*

*En az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisini haiz olması şarttır".*

Kanun hükmünde belirtildiği üzere temsil yetkisinin yönetim kurulu üyesine veya üçüncü bir kişiye devredilmesi mümkün olmakla birlikte her durumda asgari olarak bir Y.K üyesinin temsil yetkisinin bulunması zorunludur. Yönetim kurulunun tek kişiden oluştuğu durumlarda yetki üçüncü kişilere devredilmesine rağmen tek üye kendisine böyle bir yetki vermese bile işin niteliği gereği şirkete yetkili sayılmalıdır<sup>113</sup>. Kanun burada temsil yetkisinin devrine yönelik bir alt sınır getirmiş ve her türlü ihtimalde en az bir Y.K üyesinin temsil yetkisine sahip olmasını zorunlu tutmuştur. Belirtilen düzenleme ile birlikte kanun koyucu yönetim ve temsil hakkını

---

<sup>109</sup> İmregün Oğuz, **Anonim Ortaklıklarda Yönetim Kurulu Toplantı ve Karar Yetersayıları ve Yönetim Kurulu Kararlarına Karşı Başvuru Yolları**, Domaniç' e 80. Yaş Günü Armağanı, 2001, s. 87.

<sup>110</sup> Ünal, s. 125.

<sup>111</sup> Kayar, s. 445.

<sup>112</sup> Ünal, s. 126.

<sup>113</sup> Kırca, s. 629.

birbirinden ayırmıştır<sup>114</sup>.370. Maddenin 2. Fıkrasının 2. Cümlesinde aykırı bir yetki devrinin varlığında sicil müdürü, şirketi temsile yetkili kişilerin sicile tescil edilmesi talebini reddetmelidir. Buna rağmen tescil gerçekleşmişse 33. Maddede öngörülen tescile davet kurumunun işletilmesi suretiyle yönetim kurulunun bir üyesine temsil yetkisi verilmesi, aksi takdirde temsile yetkili kişilerle ilgili sicil kayıtlarının silineceği ihtar olunur<sup>115</sup>.

Temsile yönelik yetkinin nakil edilmesi açısından teşkilat yönetmeliğinde düzenleme olmasını gerekli kılan bir mevzuat düzenlemesinin bulunmaması önemli bir eksiklik oluşturmaktadır. TTK Madde 367 ve 370' in yönetim ve temsil yetkisini birbirinden ayırması ve m. 370'te iç yönergeden söz edilmemesi karşısında çelişki doğmakta ve ilgili bu iki maddenin birlikte ele alınarak uygulanması, zorunlu görünmemekte ise de, de lege lata, temsil yetkisinin devrinde de iç yönergede düzenleme aranması, isabetli olacaktır<sup>116</sup>.

Temsil dışı alemleri ilgilendirdiği için, şirketin gelişigüzel sınırlamalar getirmesi mümkün değildir. Daha açık bir söyleyişle, temsil yetkisinin devredilmesi dahi, YK üyelerinin temsil yetkilerine getirilebilecek caiz sınırlamalar için geçerlidir<sup>117</sup>.

TTK' da açık bir şekilde belirtilmediği halde temsil yetkisinin devredilmesi için şirket esas sözleşmesinde temsil yetkisinin devredilebileceğine ilişkin bir hüküm bulunması ve yönetim kurulu tarafından düzenlenecek olan iç yönergede temsil yetkisinin devrine ilişkin düzenlemelerin bulunması gerekmektedir. Belirtilen durumun gerçekleştirilmesi gerekliliği TTK m. 367'nin gerekçesinde belirtilmektedir. TTK M.367 hükmünde sadece “şirketin iç işlerine” ilişkin yetki ve görevlerin devri, TTK M.370/2 hükmünde ise, sadece “temsile” ilişkin yetkilerin kısmen veya tamamen yönetim kurulu üyelerine veya üçüncü kişilere devir işlemi düzenlenmiştir. Devir, kural olarak temsil yetkisinin devrini içermez. Bunun için temsil yetkisinin 370. Maddeye göre ayrıca veya aynı işlemde açıkça belirtilmek suretiyle devri gerekir<sup>118</sup>.

Temsil yetkisi, yönetim kurulunun isteğine bağlı olarak sadece üyeye veya sadece üçüncü kişiye devredilebileceği gibi aynı anda hem üyeye hem üçüncü kişiye

---

<sup>114</sup> Ünal, s. 125.

<sup>115</sup> Kırca, s. 629.

<sup>116</sup> Bahtiyar, s. 232.

<sup>117</sup> Bozkurt, s. 107.

<sup>118</sup> Ünal, s. 125.

devredilebilir. Yine yönetim kurulu üye sayısına ve şirketin çap ve büyüklüğüne göre yetkinin devredildiği üye ve/veya üçüncü kişi birden fazla olabilir<sup>119</sup>.

Belirtmek gerekir ki; TTK'nun 371. Maddesinin son fıkrasına temsil yetkisinin sınırlanması ile ilgili olarak yeni bir hüküm eklenmiştir. Bu kapsamda ilgili madde hükmü uyarınca madde hükmünde belirtilen temsilcilerin dışında yönetim kurulunun temsile yetkili olmayan yönetim kurulu üyelerini veya şirkete hizmet akdi ile bağlı olanları sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya tacir yardımcısı ataması durumunda bu kişilerin görev ve yetkilerinin açıkça iç yönergede belirlenmesi ve bu durumda iç yönergenin tescil ve ilan zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca bu kişilerin sadece iç yönergede belirlenmek suretiyle yasal olarak atanmalarının mümkün olamayacağı belirtilmiştir. BK m. 551 ve 552' ye göre, ticari vekilin ve diğer tacir yardımcılarının görev konuları ve yetki sınırları tescil ve ilan edilerek üçüncü kişilere tanıtılıp onlara karşı ileri sürülemez. Oysa, TK' nın 371 ile 629. Maddesine eklenen fıkralar ile “sınırlı yetkili ticari vekil” ve “ sınırlı yetkili diğer tacir yardımcıları” sıfatlarını taşıyan kişiler atanarak görev konuları ve yetki sınırları TK M. 367' ye göre düzenlenen bir iç yönerge ile gösterilebilecek ve bu iç yönerge tescil edilerek sınırlamalar üçüncü kişilere de ileri sürülebilecektir. Ao bu sınırlara uyulduğu takdirde bağlanabilecektir. Yenilik işte bu noktadadır<sup>120</sup>.

Burada temsil yetkisinin devri konu başlığı altında tartışılması gereken bir konu da ortaklık adına imza yetkisi kullanacak her yetkilinin, YK tarafından belirlenmesinin ve görevlendirilmesinin zorunluluk oluşturup oluşturmadığıdır. Bizim de katıldığımız görüşe göre belirtilen husus TTK' nun 375/1/d bendinde açık bir şekilde ifade edilmektedir. Mezkur kanun düzenlemesine istinaden imza yetkililerinin atanmaları ve görevden alınmaları yetkilerinin yönetim kurulunun devredilemeyen yetkilerinden olduğudur. Bu sebeple belirtilen imza yetkililerinin atanmaları ve görevden alınmaları bizzat yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmelidir.

İsviçre mevzuatında kendisine ortaklığın yönetimi görevi tahsis edilmiş kişiler açısından devredilmesi mümkün olmayan yetki, yalnızca şirketin en üst kademesinde bulunan dolayısı ile yönetim kuruluna doğrudan bağlı olan yöneticilerin

---

<sup>119</sup> Kırca, s. 628.

<sup>120</sup> Tekinalp, s. 261.

görevlendirilmesi konusundadır. Alt derecede görev üstlenen müdürlerin görevlendirilmelerinin ise devredilmesi gerçekleştirilebilir.

Konu ile ilgili olarak doktrinde farklı görüşler mevcuttur. İmza yetkisi olan yetkili kavramının geniş değil dar açıdan değerlendirilmesi gerekliliği bulunduğu görüşünde olan Tekinalp' e göre, iç ilişkide olan imzalar ve doğalgaz, su, elektrik abonelik işlemleri ile ilgili olan evrakları imzalamak ile yetkili kılınan kimseler kapsam dışı değerlendirilmelidir. Doğan' a göre ise, ticari temsilci veya ticari vekil ya da kapsamı fark etmeksizin imza yetkisine sahip olan her kişiyi YK' nın atayıp belirlemesinin bir gereklilik oluşturduğunu ifade ederek, yetkili kılınan müdürlerin sadece imza yetkisi bulunmayan kişileri atayabilecekleri, imza yetkisini haiz kişilerin ise her halükarda yönetim kurulunca belirlenebileceğini belirtmektedir<sup>121</sup>. Kırca ise konu hakkında şu açıklamalara yer vermektedir; 375. Maddenin 1. Fıkrasının (d) bendi hakkında yapılan açıklamalarda dile getirildiği üzere, yönetim kurulunun bu bendin bahsettiği imzaya yetkili kişileri tayin hususundaki devredilemez ve vazgeçilemez yetkisi, 370. Maddenin 2. Fıkrasıyla yani murahhas üye ile müdür tayiniyle sınırlı tutulmalı, daha alt seviyede imzaya yetkili kişileri, bu arada ticari temsilci ve ticari vekili atama yetkisi devredilebilmektedir<sup>122</sup>. Sonuç itibari ile bizim de katıldığımız görüşe göre; imza yetkisi bulunan her kişinin yönetim kurulu tarafından atanması gerekmektedir, Türk Ticaret Kanunu'nun 375/1/d bendine uygun olarak imza yetkisi bulunan kişilerin görevden alınması da yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmelidir. Dolayısı ile kendilerine yetki verilmiş müdürler, sadece imza yetkisi bulunmayan kişileri atayabilecekler, imza yetkisini haiz kişilerin ise her halükarda yönetim kurulunca belirlenmesi atanması mümkün olacaktır.

Bilhassa yetkinin yönetim kurulu üyesi olmayan (üçüncü) kişiye devrinde önem taşımasından ötürü belirtmek isteriz ki, tıpkı yönetim yetkisini devralanlar gibi 370. Maddenin 2. Fıkrası uyarınca kendilerine temsil yetkisi devredilenler de, organ sıfatını iktisap ederler; bu yüzden yönetim kurulu üyeleri ile aynı özen ve bağlılık yükümü ile sorumluluk rejimine tabidirler. Yine yönetimi devralanlar da tıpkı

---

<sup>121</sup>Veliye Yanlı, **Anonim Şirketlerde İmza Yetkilileri Sadece Yönetim Kurulu Tarafından mı Atanabilir?**, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, C. 12, S. 2, 2013, s. 3.

<sup>122</sup> Kırca, s. 630.

yönetim kurulu üyeleri gibi, 357. Madde uyarınca eşit şartlarda bulunan pay sahiplerini eşit işleme tabi tutmakla yükümlüdürler<sup>123</sup>.

### **2.2.1 Ticari temsilci ve ticari vekilin yetkisinin kapsamı:**

Anonim ortaklıklar işletmelerinin idare ve temsili için TBK 547 vd. Hükümlerine göre, ticari temsilciden yararlanabilirler. Kanun koyucu TTK 368’ de bir anonim ortaklığa ticari temsilci atanması hususunda özel bir kural getirmiştir. Bu düzenlemeye göre, yönetim kurulu ticari temsilciler ve ticari vekiller atayabilir. Aynı zamanda ticari temsilci atanması yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri arasındadır<sup>124</sup>

TBK madde 548’ de ticari temsilci ile ilgili aşağıda belirtilen düzenleme yer almaktadır:

Ticari temsilci, iyiniyetli olan üçüncü şahıslara karşı, işletmeye sahip olan kişi ismine kambiyo taahhüdü gerçekleştirmeye ve onun adına işletmenin hedefine dahil olan her çeşit işlemi gerçekleştirme yetkisine sahip olarak kabul edilir. Ticari temsilci, kendisine açık bir şekilde yetki verilmedikçe taşınmazları devredemeyecek veya herhangi bir hak ile sınırlandırması mümkün olamayacaktır.

Bu hükümler TTK M. 371.1 ile karşılaştırıldığında görülecektir ki, yetkilerinin kapsamı açısından ticari temsilciler ile yönetim kurulu üyeleri, murahhas üyeler ve müdürler arasında büyük fark bulunmamaktadır. Ticari temsilci, diğerlerinden farklı olarak taşınmazları devredememekte veya aynı bir hak ile sınırlandıramamaktadır; bunları yapabilmesi için, ona bu konuda açıkça yetki verilmelidir. Ticari temsilcinin temsil yetkisinin sınırlandırılması hususu TBK M. 549’ da düzenlenmiştir. Bu düzenleme, TTK m. 371.3 ile paralellik arz etmektedir<sup>125</sup>.

TBK Madde 549’ da ise şu açıklamalara yeri verilmektedir; Temsil yetkisi bir şubenin işleri ile sınırlamaya tabi tutulabilir. Temsil yetkisi, birden fazla kişinin müştereken imza atması şartı ile de sınırlamaya tabi kılınabilir. Belirtilen durumda, diğerlerinin imzası olmadan herhangi bir temsilcinin imza atmış bulunması, işletme sahibi adına hukuki sonuç doğurmaz. Temsil yetkisi ile ilgili olarak yukarıda belirtilen kısıtlamalar, eğer ticaret siciline tescil edilmez ise iyiniyetli olan üçüncü kişilere karşı ileri sürülemez. Temsil yetkisi ile ilgili olan diğer kısıtlamalar, tescil

---

<sup>123</sup> Kırca, s. 629.

<sup>124</sup> Şener, s. 371.

<sup>125</sup> Kırca, s. 649.

edilmiş olsalar dahi, iyiniyetli olan üçüncü kişilere karşı hüküm doğurmaz. Bu fıkra hükmüne göre, birlikte temsil ve şube işleriyle sınırlı temsil dışında kalan (diğer) sınırlamalar, tescil edilmiş olsalar bile, iyi niyetli üçüncü kişilere karşı ileri sürülemez<sup>126</sup>.

### **2.2.2 Sınırlı yetkili ticari vekil veya diğer tacir yardımcılarının atanması:**

Sınırlı yetkili ticari vekil ve diğer tacir yardımcılar Anonim Ortaklıkta yönetim kurulu kararı ile atanır. Bu kişiler, ya temsil yetkisini (yani imza yetkisini) haiz olmayan YK üyeleri veya ortaklığa bir hizmet sözleşmesiyle bağlı olan kişiler arasından seçilebilir. TK m. 368' e veya 631' deki ticari vekiller BK anlamında ticari vekil ve diğer tacir yardımcılardır. Bunlar aynı zamanda “sınırlı yetkili” ticari vekil veya tacir yardımcısı olarak atanamazlar. TK M. 368 ve 631' dekilerin görev konusu ve yetkisi tescil ve ilan edilemez. Bu kişilerin unvanlarının başında “sınırlı yetkili” ibaresi yer almalıdır<sup>127</sup>.

### **2.2.3. Anonim Şirkette Murahhaslık Kavramı**

TTK M. 367 ve TTK M. 371/7 uyarınca kendisine yetki devri yapılmış olan yönetim kurulu üyesi, müdür veya üçüncü kişiler yetki devri yapılmasından sonra murahhaslık sıfatını kazanmaktadırlar. Kendisine yetki devri yapılan kişi eğer yönetim kurulu üyesi ise yetki devri sonrasında kendisine murahhas üye de denilmektedir.

Kendisine yetki devri yapılmış olan murahhas yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulunun hukuken devredilme imkanı olan bütün yetki ile sorumluluğunu da üstlenmiş olurlar. Kurumsal yönetim ilkelerinde bu üyeler aynı zamanda icradan sorumlu yönetim kurulu üyeleri olarak da ifade edilmektedir. Murahhas üye yönetim kurulu ile şirket arasında etkin ve fonksiyonel bir biçimde yönetim görevini üstlenmiştir. Murahhas üyelere nakil edilen yetkiler değişiklik gösterebilmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

- Murahhas üye, hiyerarşide en üst kademede yönetim ile görevlendirilmek sureti ile yönetim işlerinin sürekli bir biçimde denetlenmesi ve kontrol edilmesi görevini yerine getirmekle sorumlu kılınmış olabilir.

- Murahhas üye şirket ile arasında imzalamış olduğu sözleşmede bütün yönetim görevlerini yerine getirmekle yükümlü kılınmış olabilir. Uygulamada bu

---

<sup>126</sup> Kırcı, s. 649.

<sup>127</sup> Tekinalp, s.261.

tarz görevlendirme yapılan murahhas üyeler Amerika Birleşik Devletlerinde tanımlandığı üzere CEO (Chief Executive Officer) olarak da ifade edilmektedir.

- Murahhas üye, yönetim organın görevlerinin bir bölümünü yerine getirmekle sorumlu kılınmış olabilir. Bu açıdan, uygulamada şirket nezdinde çalışanların bütünlüğün sağlanması yönünden yönetim kurulu başkanı ile murahhaslık görevleri tek bir kişide toplanabilmektedir.

Yönetim hakkı gibi temsil yetkisi de sözleşmede hüküm bulunmak şartıyla murahhas üyelere veya murahhas müdürlere bırakılabilir. Uygulamada çoğu kere murahhaslara yönetim ve temsil yetkilerinin birlikte bırakıldığını görüyoruz. Temsil yetkisinin bir veya daha çok murahhasa bırakılmasında da temsil yetkisi açısından geçerli olmayan sınırlamalar göz önünde tutulmak gerekir. Yani temsil yetkisinin murahhaslara verilmesi suretiyle dahi olsa ancak yer ya da kişi yönünden sınırlamalar getirilebilir; konu veya miktar itibarıyla sınırlama sonucu yaratan düzenlemeler üçüncü kişilere karşı ileri sürülemez. Bu kuralın tek istisnası üçüncü kişinin yapılan sınırlamaya müsbet olarak vakıf olmasıdır<sup>128</sup>.

#### **Murahhas müdür ile müdür arasındaki farklar:**

Müdür şirket nezdinde alınmış olan kararların icrası ile görevlendirilmiş şirket personelidir. Örnek vermek gerekir ise; murahhas müdürler, şirketi temsile yetkili iken, müdürlerin şirketi temsil etme yetkileri yoktur, bunlar sadece belirli iş ve işlemleri şirket adına yapabilirler. Her iki müdür TTK' da farklı maddelerde düzenleme konusu yapılmıştır, murahhas müdür TTK M.367' de düzenlenirken, icrai faaliyetleri yürüten müdür TTK' nın 368. Ve 375/I-d maddesinde dolaylı olarak düzenlenmektedir<sup>129</sup>. Müdür ile şirket arasındaki hukuki ilişki hizmet sözleşmesine dayandığı için, uyuşmazlıkların iş mahkemesinde; murahhas müdürlerin şirket ile arasındaki hukuki ilişki vekalet akdine dayandığından, (Yargıtay kararlarında henüz tam olarak istikrar kazanmış olmasa da), açılacak davaların asliye ticaret mahkemelerinde görülmesi gerekir<sup>130</sup>. Doktrinde Doğan' a göre ise murahhas müdürler ile şirket arasında sui generis bir sözleşme ilişkisi mevcuttur (Doğan s. 231). Müdürler yönetici ve temsilci olmadığından yönetim yetkilerine ilişkin konularda karar alamazlar. Sadece şirket yöneticilerinin aldığı kararları icra etmekle

<sup>128</sup> Poroy.d, s. 349.

<sup>129</sup> Gönen Eriş, **Türk Ticaret Kanunu, Ticari İşletme ve Şirketler C.II**, 2007, s. 1735.

<sup>130</sup> Ünal, s. 129-130.

görevli müstahdem olarak görev yaparlar<sup>131</sup>. Murahhas müdürler ise, yönetim kurulunun yetkilerini kullanırlar ve şirketin yöneticisi olarak görev yaparlar. Dolayısıyla, karar alma ve bu kararları uygulama yetkisine sahiptirler<sup>132</sup>. Murahhas müdürler şirket adına işlem yaptıklarından bu işlerin sonuçları şirkete aittir. Ancak kanun, esas sözleşme ve iş görme şartlarını belirleyen diğer hükümlerle kendilerine yüklenen görevleri yerine getirmede kusurlu davranmaları durumunda tıpkı yönetim kurulu üyeleri gibi şirkete, pay sahiplerine ve şirket alacaklılarına karşı sorumludurlar. Murahhas müdürlere bırakılan işlerden dolayı kural olarak yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu yoktur. Ancak yönetim kurulu üyeleri ehil olmayan müdürler tayin etmek, müdürlerin şirket için zararlı iş ve işlemlerine müsamaha göstermek veya yönetim kurulunun yetkili olmadığı konularda müdürlere yetki vermek sebepleriyle meydana gelen zararlardan sorumludurlar (TTK 553/2). Ancak, bu kapsamdaki sorumluluğu da sınırsız düşünmemek gerekir. Kimse kendi kontrolünde olmayan, yasaya ya da şirket ana sözleşmesine aykırı hususlar ya da yolsuzluklara dayalı olarak sorumluluğa tabi kılınamaz; bu sorumlu olmama durumu gözetim ve özen yükümü gerekçe gösterilerek geçersiz kılınamaz (TTK553/3)"<sup>133</sup>. Yönetim kurulu üyesi olup olmama bakımından da her iki müdür arasında farklılık mevcuttur. Murahhas müdürler yönetim kurulu üyesi olmayan üçüncü kişiler arasından seçilirler. Murahhas müdür atanmış birisi sonradan yönetim kurulu üyesi olursa, o takdirde murahhas müdürlük sıfatı değişir ve murahhas üye konumuna gelir<sup>134</sup>.

Murahhas üyeler ile murahhas müdürler arasındaki farklar daha çok bu kişilerin şirket yönetim kurulu üyesi olup olmamalarından kaynaklanmaktadır. Murahhas üyeler yönetim kurulu üyeleri arasından atanmaktadır. Buna karşılık murahhas müdürler, şirkete karşı üçüncü kişi konumundadır<sup>135</sup>.

Murahhas üyeler kendilerine nakil edilen görevleri Türk Ticaret Kanunu'na, şirket ana sözleşmesine ve teşkilat yönetmeliklerine aykırı olarak kullanamazlar. Murahhasların kendilerine sağlanan görev ve yetkilerinde yukarıda belirtilen Kanun, şirket ana sözleşmesine aykırılık ve iç yönergeye aykırılık oluşur ise diğer bir ifade

---

<sup>131</sup> Domaniç, s.716.

<sup>132</sup> Doğan, s. 231.

<sup>133</sup> Kayar, s. 446.

<sup>134</sup> Doğan, s. 231.

<sup>135</sup> Doğan, s. 233.

ile yetki aşımı gerçekleşir ise bu durumda yönetim kurulu üst düzey yönetim yetkisini esas alarak murahhaslara intikal etmiş olduğu yetkilere en kısa süre içerisinde son vermelidir. Bu görev ve yetkilerin kaldırılması ile birlikte murahhaslık görevi de kendiliğinden geçerliliğini yitirmiş olacaktır. İsviçre yüksek mahkemesi almış olduğu bir kararda yönetim kurulu eğer şirket yönetiminde önemli hatalar gerçekleştirdiğini fark ederse yetki devrine konu etmiş olduğu yetkilerin geri alınmasının mümkün olduğu açıklanmıştır. İsviçre Federal Mahkemesinin vermiş olduğu bu karar aslında TTK'nun 375. Maddesine göre ortaklık idare yapılanmasının düzenlenmesi yetkisinin yönetim kurulunun devredilemez yetkileri olması ile doğrudan bağlantılıdır. Federal Mahkeme belirtilen türden yönetsel olumsuzlukların gerçekleşmesi durumunda yönetim kuruluna müdahale etme hakkı vermekte ve yetki devrinin mümkün olduğunun bir sonucu olarak verilen yetkilerin geri alınabilmesine olanak sağlamaktadır.

TTK ile E.TTK da sisteminde var olan bir farklılık ortadan kaldırılmıştır. E TTK sisteminde icrai faaliyetleri yürüten müdür atama yetkisi, 343. Maddeye göre kural olarak yönetim kuruluna ait olmakla birlikte esas sözleşmeye konulacak hükümle genel kurula da bırakılabilir<sup>136</sup>. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda ise murahhas yönetim kurulu üyesi ve murahhas müdürü atama görevi yönetim kuruluna tahsis edilmiştir. Bu açıdan yetkide paralellik ilkesi göz önüne alındığında murahhas üye veya murahhas müdürlerin görevden alınması konusunda da yönetim kurulunun yetki sahibi olduğu ileri sürülebilir. TTK'nun 375. Maddesi' ne istinaden şirketin yönetim yapılanmasının oluşturulması görevi yönetim kurulunun devredilmesi mümkün olmayan yetkilerindedir, bu sebeple atanmış olan murahhas üye veya müdürün bu görevinden alınmasının sağlanmasının da aslında yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerinden olduğu değerlendirilebilir. Murahhas üye veya müdürü görevden alma yetkisinin kanunda açık bir şekilde belirtilmemiş olması nedeni ile bu yetkinin aslında genel kurula ait olduğu ileri sürülecek olur ise bu şirketin yönetim organizasyonun belirlenmesine doğrudan müdahale anlamına gelir ve yönetim kurulunun organ niteliğinin yine TTK'da öngörölmüş kurulması zorunlu bir organ tarafından kısıtlanması sonucuna yol açar. Bu durum aslında şirketin yönetimini genel kurulun belirlediği sonucuna yol açar ve yönetim kurulunun

---

<sup>136</sup> Doğan, s. 231.

devredilemez görev ve yetkilerine aykırılık oluşturur. Bu açıdan genel kurulun bu konuda herhangi bir karar alma yetkisi yoktur. Bir biçimde bahsi geçen yetkinin devrini konu alan bir genel kurul kararı, istisari nitelik taşımaktan öteye gidemez. Temsil yetkisinin devri hakkında bu söylenenlerin aksi yönündeki esas sözleşme hükümleri, genel kurul veya yönetim kurulu kararları batıldır<sup>137</sup>.

Yönetimin devredildiği üçüncü kişiyle şirket arasındaki hukuki ilişkide olduğu gibi, temsil yetkisinin devredildiği üçüncü kişi ile şirket arasında, birtakım haklar ve yükümlülükler TTK’ da düzenlenmiş olsa da, çoğu zaman bir iş sözleşmesi ( hizmet sözleşmesi ) bulunur<sup>138</sup>.

### 2.3. “İÇ YÖNERGE ” KANUNİ DAYANAK

Türk Ticaret Kanunu’nun 367. Maddesinin 1. Fıkrasında aşağıda belirtilen madde hükmünden anlaşılacağı üzere kanunda belirtilen şartların gerçekleştirilmiş olması durumunda yönetim kurulu tarafından şirketin yönetim organizasyonunu belirten bir şirket iç yönergesinin düzenlenebileceği belirtilmiştir.

*"MADDE 367- (1) Yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye nakil etme açısından görevlendirilebilir. Şirket yönetmeliği ortaklığın idaresini düzenler, bu açıdan görev tanımlamaları, bunların hiyerarşik düzeni, hangi yetkilinin kime tabi olarak görev yapacağı ve kime bilgi iletme ile sorumlu olduğunu düzenler. YK talebe istinaden ortaklar ile korunacak ölçüde yararı bulunduğunu şüpheye mahal vermeyecek şekilde açık ve net olarak ifade eden şirket alacaklılarına iç yönerge ile ilgili olarak yazılı bir şekilde bilgi iletir.*

*(2) Eğer yönetim nakil edilmemiş ise, YK’ nun bütün üyelerine aittir.*

TTK 367’ de geçen tamamen devirden kasıt, yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri dışında kalan yetkilerin (devredilebilir yetkilerin) tamamının devridir. Kısmi devir ise, devredilebilir yetkilerin bir kısmının devridir )<sup>139</sup>.

---

<sup>137</sup> Kırca, s. 627.

<sup>138</sup> Kırca, s. 630.

<sup>139</sup> Bahtiyar, s. 228.

Aşağıda belirtilen TTK m. 367'nin gerekçesi ise maddenin şirket nezdinde uygulanması yani teşkilat yönetmeliğinin hazırlanması durumunda sistemin öngörmüş olduğu sonuçlarını (özellikle sorumluluk devri ve sonuçları açısından), madde düzenlemesi nedeni ile Türkiye' de düzenlenmiş olan yönetim modeli ile diğer ülkelerde şirketler için getirilen yönetim modellerinin karşılaştırması da açıklanmaktadır(örneğin: Almanya'daki dualist anlayış, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yönetim hakkını haiz olan (intern, executive) ve olmayan (exter, non-executive). Yönetim ayrımı, Fransa'da geçerli "Président Directeur Général" sistemi )Ayrıca, yönetimin devrinin kural olarak temsil yetkisi devrini içermeyeceğini bunun için temsil yetkisinin ayrıca ve açıkça belirtilmek sureti ile devredilmesinin gerektiği belirtilmektedir.

Madde 367'nin gerekçesinde aşağıda belirtilen hususlara yer verilmektedir:

Mülga Ticaret Kanunu'na benzer bir şekilde yeni düzenleme ile de yönetim kurulu yönetim ile temsil görev ve yetkilerini tamamıyla kendisi tarafından kullanmasının gerekli olmadığı dolayısı ile şartların durumuna göre gözetim organı olarak da faaliyet göstermesi mümkün olan bir organdır. Yeni düzenleme ile oluşturulan tasarıda yönetim kurulu üyelerinin yaklaşık olarak tamamının, yürütme yetkisi bulunmayan (non-executive) yönetim kurulu üyesine dönüşmesinin mümkün olduğu esnek bir sistem belirlenmiştir. 365. Madde' de düzenlenmiş olan karine ile uyumlu bir şekilde,6102 sayılı TTK'nın 367. Maddesi ile yönetim yetkisinin bazı yönetim kurulu üyelerine ve/veya diğer üçüncü kişilere transfer (delege) edilmesine imkan tanınmaktadır. Yönetimin bu manada transfer edilmesi, organsal işlevin naklidir. Ancak tasarıda düzenlenmiş olan bu madde mülga 6762 sayılı Ticaret Kanunu'nun 319 Maddesinden aşağıda belirtilen hususlar açısından bazı farklılıklar içermektedir:

- Tasarı ile yönetim ve temsil hak ve yetkileri birbirlerinden ayrılmıştır. TTK'nın 367. Maddesi ile 370. Madde' sinin 2. Fıkrasında yer alan düzenleme belirtilen durumu ifade etmektedir.

- Devir için ana sözleşmede düzenleme olması gerekmektedir ve sadece yönetim kurulu tarafından onaylanan bir iç yönerge ile gerçekleştirilmesi mümkündür.

- Korunması gereken alacakları bulunduğunu somut gerekçeleri ile belirten kişilere bu iç yönerge konusunda bilgi iletilebilir.

- Düzenleme ile yönetim kuruluna ek olarak yönetim kurulundan tamamıyla bağımsız bir organı oluşturulmamış, yönetim kurulu ile yönetim arasında kesin bir ayrım bulunduğu görüşünden vazgeçilmiş, yalnızca ortaklığın işletme konusunun elde edilmesine imkan sağlayan alınması gereken bütün kararların alınması yetkisinin, bu açıdan iç ilişki hakkı olan yönetimin (management) bir kısmının ya da tamamının devredilmesine olanak sağlanmıştır.

Devir prensip olarak yönetim yetkisi ile birlikte temsil yetkisinin devredilmesini kapsamamaktadır. Belirtilen sebeple temsil yetkisinin 370. Maddeye uygun olarak ayrı bir işlemle veya aynı işlemde somut bir şekilde açıklanarak devredilmesi gerekmektedir. Yeni kabul edilen sistem Almaya’ da mevcut olan iki organlı sistemin oluşmasına veya yönetimin tek kurullu sisteme göre şekil almasına imkan tanımaktadır. Yeni kabul edilen sistem, ABD’ de mevcut olan yönetim hakkı bulunan ve bulunmayan üyeler ayrımına tabi tutulmaya da uygundur. Fransa’ da yürürlükte olan “Président Directeur Général” sisteminin yürürlüğe koyulmasına da uygundur. Böylece şirketler topluluğunun ihtiyacı olan yönetim biçimi açısından esnek bir yapı oluşturulmuştur. Devir organsal yetkileri kapsadığı için sorumluluk açısından ciddi sonuç yaratır. Belirtilen durum 553. Madde’nin İkinci Fıkrasında belirtilmektedir.

Nakil, 375. Madde esas alınarak gerçekleştirilebilir. Yönetimin nakil edilebilmesi için şirket ana sözleşmesinde buna yönelik düzenlenme olması conditio sine quanon’dur, belirtilen konuda genel kurul kararı olması yeterli olmaz. İç yönerge hazırlanması da aynı şekilde conditio sine quanon’dur. Bu açıdan iç yönerge mali yapılanmayı, muhasebenin işleyişini, üretim ve üretim öncesi uygulamaları görev tanımları ile birlikte planını içerir; “yönetimi” bütünsel bir şekilde oluşturur. İç yönergede sadece örgüt şemasının düzenlenmesi yeterli olmaz, karar verme ile atamaya yönelik yetkiler ve şirketin ticari, hukuki ve teknik açıdan yönetimine yönelik düzenlemeleri de kapsamalıdır.

Belirtilen düzenleme murahhasların görev sahalarının somut bir biçimde açıklanmasında önem arz eder. Diğer taraftan iç yönergenin tescil ve ilanı gereklilik arz etmez. Fakat korunması gereken hakkı olduğunu somut bir şekilde açıklayan

ortaklar ve şirketten alacağı olanlara yazılı şekilde bilgi iletilir. Fıkra da iç yönergenin hangi yetkili organ tarafından nihai hale getirileceğine dair net bilgi yoktur. İç yönergeye yönetim kurulu ya da genel kurul onay verebilir. Şirket ana sözleşmesinde devir belirtilmişse iç yönerge açısından yasal dayanak yerine getirilmiş kabul edilir. Esas olan ise devirdir. Bu durum ana sözleşmede yer alan bir düzenleme sonucunda yasal temelini elde etmiş olur. Yetki devrini uygulamaya yönelik düzenlemelerin iç yönergede belirtilmesi önem arz eder. Alıntı yapılan mevzuat olan İsviçre mevzuatında bu yetki genel olarak yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmektedir.

İç yönergeye yönelik bilgi iletilmesi açısından mevzuat ortaklar ile şirketten alacağı olanlar yönünden farklılık içermektedir. Ortaklar korunması gereken yararları olduğuna yönelik kuvvetli bir karine mevcuttur. Şirketten alacağı olanlar açısından ise bu yönde bir karine yoktur. Bu itibarla, yönetim yapılanması ile ilgili olarak ortaklara bilgi iletilmesi gerekmektedir. Şirketten alacağı olan kişilerse korunması gereken yararları olduğunu somut olarak açıklamaları durumunda kendilerine bilgi iletilir.

Şirket iç yönergesi ile ilgili temel kanuni düzenleme yukarıda belirtilen TTK madde hükmü olmakla birlikte Ortaklıklar Tarafından Uygulanacak Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İlişkili Taraf İşlemlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde şirket iç yönergesinde düzenlenmesi gerekli olan şirketin yönetim organizasyonuna ilişkin birçok düzenlemeler bulunmaktadır.

#### **2.4. İÇ YÖNERGENİN TANIMI**

İç yönerge, borç doğurmayan ve görev sahiplerine konumları konusunda garanti vermeyen, pay sahiplerine ve/veya alacaklılara bir hak sağlamayan yönetim kurulu ile yönetim arasındaki görev ilişkilerini gösteren bir organizasyon metnidir<sup>140</sup>. Yönetimin devrine ilişkin ve şirketin iç yapılanmasına ilişkin iç yönerge ya da eski deyimle teşkilat yönetmeliği (Organisations reglement) olarak anılan ve tüzel kişilerin yetkili organı tarafından usulüne uygun olarak çıkarılan, yasa ve statülerde düzenlenmemiş her konuyla ilgili hususları, özellikle tüzel kişinin iç organizasyonuna ilişkin genel yönetim kurallarını düzenleyen bu yönerge, yönetim kurulunun iç yapılanması, çalışma usulü ve genel kuralların uygulanmasına, tamamlanmasına ve açıklanmasına hizmet eder. Tüzel kişinin iç düzeniyle ilgili olan

---

<sup>140</sup> Ünal, s. 114.

bu kuralların, kanuna ve esas sözleşmeye aykırı olmaması gerekir. İç yönerge, şirketin organlarına, bunların hak ve yetkilerine, işleyişine ve özellikle karar alma şekline ilişkin düzenlemeleri içerir<sup>141</sup>. “Yönetimin devrini içeren şirket iç yönergeleri kural olarak ticaret siciline tescil ve ilan edilemez. Çünkü iç yönerge işletmenin yönetimine ilişkin bir teşkilat şeması olup, üçüncü kişiye hak sağlayacak bir hukuki tasarruf değildir<sup>142</sup>. Ancak TTK’nun 371/7. Fıkrası bu durumun bir istisnasını oluşturmaktadır.

TTK 371/ 7 çerçevesinde yapılacak bir atama söz konusu olur ise söz konusu atanacak kişilerin görev ve yetkileri örgüt yönetmeliğinde açık bir şekilde düzenlenir. Belirtilen durumda iç yönergenin tescil ve ilan edilmesi kanuni bir zorunluluktur. Sadece yönetim yetkisinin devredilmesi durumunda ise iç yönergenin kural olarak ticaret sicil müdürlüğü nezdinde tescil ve ilan edilme zorunluluğu bulunmamaktadır.

Teşkilat yönetmeliği, anonim şirketlere yönelik olarak ileride oluşması muhtemel problemlerin çözümünde anahtar bir kavramdır. Bilindiği üzere şirket ana sözleşmelerinde yer alan düzenlemeler daha çok temel yapı içeren düzenlemelerden oluşmaktadır ve ayrıntılı hükümleri içermez. İç yönergeler ise daha ayrıntılı düzenlemelerden oluşmaları sebebi ile ana sözleşmelerde kararlaştırılan düzenlemeleri tamamlayıcı nitelik taşımaktadırlar. Zaman içerisinde oluşan yeni problemlerin iç yönergelerin güncellenmek ve değiştirilmek sureti ile çabuk bir biçimde çözümlenmesi de mümkündür. Örnek vermek gerekir ise, iç yönergede şirket organlarının çalışma düzenlerine yönelik detaylı düzenlemeler gerçekleştirilebilir ve organların görevlerini daha etkili şekilde yerine getirmelerine katkıda bulunulabilir.

*"Yetki devrinin yapılabilmesi için kanunen bir zorunluluk olan iç yönerge, Türk Şirketler hukuku sisteminde yeni bir düzenlemedir. TTK, iç yönergenin şekli hakkında bir açıklık içermemekle birlikte iç yönergenin kural olarak yazılı bir belge olarak hazırlanması veya yönetim kurulunun bu konuda yazılı bir kararı veya protokolü de yeterlidir"<sup>143</sup>.*

---

<sup>141</sup>Pulaşlı, s. 963.

<sup>142</sup> Ünal, s. 114.

<sup>143</sup> Ünal, s. 117.

İç yönerge, şirketteki kontrolün sağlanması yönünden de çok etkili bir araç olarak kabul edilmektedir. Belirtilen kontrol şirketin genel itibari ile kontrol edilmesinden birçok açıdan farklılık arz eder. Ortaklığın kontrolü ile ifade edilen ortaklığın etkili ve başarılı olarak faaliyetlerini gerçekleştirme amacını ve belirtilen durumun mali sonuçlarını konu alır. Bu itibarla şirketin kontrolü kavramı ortaklığı yönetenler tarafından şirketin mali yönetiminde bir araç olarak da kullanılabilir. Ortaklığın mali açıdan yönetilmesinin etkili bir biçimde yerine getirilmesinde iç yönergenin olması gereken şekilde ve şirketin finansal hedeflerine uygun bir şekilde düzenlenmiş olması da önemlidir.

Zaman içerisinde hızlı bir şekilde değişen operatif ilişkiler nedeniyle, işletmenin yapısının yeni duruma intibak ettirilmesi amacıyla, iç yönergenin periyodik olarak gözden geçirilmesi zorunludur, böylelikle münferit yöneticiler arasındaki yetki sınırlamaları da güncelleştirilmiş olmaktadır<sup>144</sup>.

## **2.5. İÇ YÖNERGENİN HAZIRLANMASI**

### **2.5.1. İç Yönergenin Hazırlanmasında Yetkili Organ**

Şirket iç yönergesi kanunun verdiği yetki çerçevesinde yönetim kurulu tarafından hazırlanmaktadır. Dolayısı ile iç yönerge hazırlanması ile ilgili olarak yetkili organ kanunun verdiği yetkiye istinaden şirketin yönetim kuruludur. Yönetim kurulunun iç yönetmelik hazırlamaya ilişkin yetkisinin, bir esas sözleşme hükmü ile genel kurulun onayına bağlanıp bağlanamayacağı sorunu ise TTK gerekçesinin 367. Maddesine istinaden bir içtihat sorunudur. Kanımca bu durumda yönetim kurulunun iradesi genel kurulun iradesine tabi olmakta bu durum ise kanunun 367. Maddesinde yönetim kuruluna tanınmış olan yetki düzenlemesine aykırılık taşımaktadır. TTK'nun tasarısının 367. Maddesinde belirtildiği üzere konu ileriki yıllardaki Yargıtay içtihatları neticesinde kesinlik kazanacaktır. Diğer taraftan uygulamada İç yönergeler yönetim kurulu tarafından kabul edilmekte ve temsil yetkisi devrini içermesi durumunda ticaret sicil müdürlükleri nezdinde tescil ve ilan edilmektedir. Mevzuat kanun olan İsviçre mevzuatında belirtilen yetki genellikle yönetim kurulu tarafından yerine getirilmektedir. Kanımca, Türk Ticaret Kanunu'ndaki iç yönerge ve yönetim ile temsil yetkilerinin devrine dair düzenlemenin İsviçre Borçlar Kanunu hükümleri esas alınarak hazırlanmış olduğu ve TTK m. 367' de bu yetkinin açıkça yönetim

---

<sup>144</sup>Pulaşlı, s. 966.

kurulu tarafından kullanılacağı hususu göz önüne alındığında kural olarak iç yönergeyi hazırlama yetkisinin de tamamen yönetim kuruluna ait olduğu ve buna aykırı veya yönetim kurulu tarafından onaylanması gereken iç yönergenin genel kurul tarafından onaylanmasına imkan sağlayan düzenlemelerin (örneğin: şirket esas sözleşmesine eklenmesi söz konusu olabilecek bir madde ile yönetim kurulunun örgüt yönergesi hazırlama yetkisinin kaldırılması ve yerine genel kurulun yetkisi dahilinde hazırlanması gerektiğinin belirlenmesi) geçersiz olarak kabul edileceğini kabul etmek gerekmektedir.

Doktrinde bir görüş, şirket organizasyonunun genel kurulun yetki alanına dahil olduğunu ileri sürmekte ve iç yönerge hazırlanmasının da şirket organizasyonuna dahil olduğunu iddia etmek sureti ile iç yönergenin belirlenmesi açısından bu yetkinin genel kurul tarafından kullanılması gerektiğini ve bu doğrultuda genel kurulun şirkete yönetici belirleyebilme yetkisine sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir.

Anılan türden bir müdahale, 375. Maddenin 1. Fıkrasının (d) bendini de ihlal eder. Aynı gerekçelerle iç yönerge doğrudan esas sözleşme veya genel kurul kararıyla düzenlenemeyeceği gibi iç yönergenin kabulü ve yetki devri de genel kurulun onayına bağlı kılınamaz<sup>145</sup>.

Bizim de katıldığımız görüşe göre "iç yönerge hazırlanması konusunda genel kurulun yetkili olduğu ve şirket yönetimine genel kurulun yönetici seçebilmesinin mümkünlüğü" ne dair belirtilen görüşün kabulü mümkün değildir çünkü örgüt yönergesi hazırlanma yetkisi münhasıran yönetime kuruluna kanun ile tahsis edilmiş yetkilerdendir. Yönetim kurulunun yapılanması açısından genel kurul sadece şirket ana sözleşmesini tadil etmek sureti ile yönetim yetkisinin devrine onay verip vermeme açısından takdir yetkisini kullanabilir. Bu doğrultuda genel kurul yapılacak oylama sonucunda eğer TTK 367. Maddesine imkan sağlayan yönetimin ve var ise temsil yetkilerinin devredilebileceğine dair hazırlanması söz konusu olabilecek olan düzenlemeyi (esas sözleşme maddesini) kabul etmez ise yönetim kurulu iç yönerge hazırlamak sureti ile yönetim ve/veya temsil yetkilerinin devrini gerçekleştiremeyecektir.

Yönetim kurulunun iç yönergeyi hazırlama yetkisi bulunmakla birlikte iç yönergenin hazırlanması neticesinde kendi üzerine aldığı bazı görev ve

---

<sup>145</sup> Kırca, s. 602.

yükümlülükleri üçüncü kişilere devretmesi gerekecektir. Bu durumun yönetim kurulunun TTK madde 375' de belirtilen yönetim kurulunun devredilemez yetkilerine aykırı olup olmadığı konusunda doktrinde farklı görüşler bulunmaktadır.

Hem İBK'nın 716. maddesinin hem de TTK'nın 375. maddesinin madde başlığında ve madde metninde yer alan devredilemezlik kavramı bir görüşe göre, karar alma yetkisinin yöneticilere devredilemeyeceği anlamına gelmektedir. Bir diğer ifade ile yönetim yetkilerinin organizasyon açısından alt birimlere doğru devredilmesinin mümkün olmamasıdır<sup>146</sup>.

Doktrinde diğer bir görüş, devredilemezlik teriminden anlaşılması gereken, yetki ve görevlerin yalnızca müdürler ve yöneticilere devredilmesinin yasak olmasını değil aynı zamanda genel kurula devredilmesinin de yasak olarak kabul edilmesini ifade etmektedir. Belirtilen görüş, yetkilerin hem üst kademeli organa hem de alt organlara devri devredilemezlik terimine dahil olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu açıdan yönetim kurulunun sadece kendisine tahsis edilmiş olan bir yetkiyi, örnek vermek gerekir ise iç yönergenin kararlaştırılması görevini genel kurula devretmesi halinde devredilemez yetkiler söz konusu olacaktır. Bu devir yasağını devredilemezlik terimiyle değil de devralınamazlık terimi ile açıklamak da pratik açıdan önemli değildir.

İç yönerge düzenlemek için şirket ana sözleşmesinde yetki verilmiş olmasına ihtiyaç bulunmamaktadır. Önemli olan esas sözleşmede yönetim yetkilerinin ve var ise temsil yetkilerinin devri konusunda bir düzenleme olup olmadığıdır. Yoksa esas sözleşmede iç yönerge hazırlanmasının mümkün olduğu ve yönetim kurulunun bu konuda yetkili olduğunun belirtilmesi yeterli değildir. Kanun bu konu ile ilgili olarak açıkça yönetim ve var ise temsil yetkilerinin devredilmesinin mümkün olduğunun açıklanması gerektiğini belirtmektedir. İç yönerge hazırlanması yönetim ve temsil yetkilerinin devredilebilir olmasının bir sonucudur.

Şirket ana sözleşmesinde yetki devrine imkan tanıyan bir hüküm mevcut değilse ve bu duruma rağmen bir örgüt yönetmeliği düzenlenmek amaçlanıyorsa, düzenlenmesi söz konusu olan bu yönerge yetki devrini sağlayan iç yönerge olarak kabul görmez bu itibarla belirtilen türden bir yönerge ancak TTK anlamında geçerli olmayan sıradan bir iç yönerge olarak kabul edilir. Belirtilen türden bir yönergenin

---

<sup>146</sup> Doğan, s. 169.

yetki devri açısından herhangi bir hüküm ve sonuç yaratması mümkün değildir. Belirtilen türden hazırlanacak olan TTK anlamında geçerli olmayan bir iç yönerge sadece iç ilişkide yönetim açısından yönetim yetkisine sahip olan kişiler arasında görev paylaşımının netleşmesine yardımcı olacak olup diğer taraftan hiçbir şekilde yetki devri ve sorumluluk devri açısından herhangi bir hukuki sonuç doğurmaz. Bu anlamda belirtilen şekilde hazırlanmış olan bir iç yönergenin TTK çerçevesinde geçerli bir iç yönerge olarak kabul edilmesi de mümkün değildir. TTK çerçevesinde geçerli kabul edilmeyen bir iç yönerge sadece şirketin iç yönetim organizasyonunun netleştirilmesi açısından fayda sağlayacaktır diğer taraftan sorumluluk devri gibi TTK çerçevesinde geçerli olan bir iç yönergenin sonuçları ise TTK çerçevesinde hazırlanmamış olan bir sıradan iç yönerge açısından geçerli olmayacaktır.

Şirket esas sözleşmesinde yönetim ile temsil yetkilerinin devrine ilişkin düzenleme bulunmadıkça yetki devri hukuken mümkün değildir. Bu durumda TTK 365’ deki genel düzenleme uygulama alanı bulur. Bunun sonucu olarak anonim ortaklıkta yönetim ve/veya temsil yönetim kurulu tarafından kanuni kurallara uygun olarak yerine getirilir<sup>147</sup>.

Uygulamada İç Yönergeler yönetim kurulu tarafından ayrı bir metin olarak hazırlanmak ve imzalanmakla birlikte yine yönetim kurulu tarafından alınacak olan ayrı bir karar ile kabul edilmektedir.

Şirket iç yönergesinin hazırlanması bakımından yetkili organın yönetim kurulu olması sebebiyle mevcut iç yönergede yapılması söz konusu olan bir değişiklik de yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilecektir. Şirketlerin kendi ekonomik yapılarını dikkate almak suretiyle zaman içerisinde kendi iç yönergelerini yenilemeleri şirketin yönetim organizasyonuna olumlu katkılar sağlamaktadır. Uygulamada İç yönerge eğer temsil yetkisi devrini de içermekte ise belirtilen iç yönerge’ de değişiklik yapılması durumunda mevcut değişikliğin ticaret sicil müdürlüğü’ ne tescil ve ilan edilmesi gerekmektedir. Yönetim Kurulu yapacağı değişikliğe dair bir karar almalı ve iç yönergeye eklenecek olan hususları karara bağlamalıdır. Bu doğrultuda mevcut iç yönergeyi iptal etmeden, iç yönergeye eklemeler yapılmak sureti ile değişiklikler yapılması mümkün olmaktadır. Şirketin tercihinə göre yine bir yönetim kurulu kararı almak sureti ile mevcut iç yönergenin

---

<sup>147</sup> Şener, s. 368.

iptal edilmek sureti ile kaldırılması ve yerine yeni değişiklikleri içeren iç yönergenin kabul edilmesi de bir yöntemdir.

### **2.5.2. Şirket Esas Sözleşmesine yönetimin devri ile ilgili hüküm konulması zorunluluğu**

"-Kanun maddesinden anlaşılacağı üzere yönetim yetkisinin kanunda belirtilen sınırlar çerçevesinde devredilebilmesi için ilk şart bu düzenlemeyi mümkün kılan bir esas sözleşme hükmü bulunmasıdır<sup>148</sup>. Diğer taraftan şirket ana sözleşmesinde yetki devrine imkan tanıyan açık bir düzenleme mevcut değil ise yönetim kurulu bir yönetim yapılanması veya teşkilat yönetmeliği oluşturabilir ve bu sayede karar alma yapılanmasını ve bazı üyelerin hak ve sorumluluklarını belirleyebilir fakat yetki devrini gerçekleştiremez. Çünkü yönetimin devri açısından şirket ana sözleşmesinde buna imkan tanıyan düzenleme bulunması *conditio sine quanon*’dur, bu açıdan sadece genel kurul kararının varlığı yeterli olamaz.

Temsil ve yönetim yeni TTK ile birbirinden ayrıldığından, temsil yetkisinin devri bakımından da özel ana sözleşmesel bir düzenlemenin yer alması gerektiğinden kuşku duymamak gerekir<sup>149</sup>

Türk Ticaret Kanunu Madde 367 çerçevesinde, şirket ana sözleşmesinde yalnızca, yetki nakline ( yönetim ve temsil ) imkan tanınıp tanınmadığına yönelik hüküm bulunması zorunludur. Bu itibarla eğer devire izin verilmiş ise belirtilen yetki transferinin ne şekilde gerçekleştirileceğinin, devredilecek yetkilerin somutlaştırılmasının, devredilmesi mümkün olan ve olmayan yetkilerin netleştirilmesinin, yetkilerin üçüncü kişilere mi yoksa yönetim kurulu üyelerine mi ya da hem yönetim kurulu hem de üçüncü kişilere mi nakil edilebilmesinin mümkünlüğü konusunda iç yönergede düzenleme gerçekleştirilir. Yetki devrinin içeriğini oluşturan ayrıntılı düzenlemelerin şirket iç yönergesinde belirlenmiş olması gerekmektedir.

### **2.6. İÇ YÖNERGENİN İÇERİĞİ**

Yetki devrinin yapılabilmesi için yönetim kurulu tarafından iç yönerge hazırlanması yasal bir zorunluluktur. İç yönerge kural olarak yazılı bir doküman olarak hazırlanmaktadır. İç yönerge şirketin yönetimini düzenler. İç yönerge ile

---

<sup>148</sup> Bilgili – Demirkapı, s. 386.

<sup>149</sup> Şener, s. 368.

yönetim kuruluna bir sistem kurabilme imkanı verilmektedir. Bu husus yöneticilerin sorumlulukları bakımından da önemli bir ayrımı oluşturmaktadır<sup>150</sup>.

Türk Ticaret Kanunu yönetim kuruluna iç yönergenin hazırlanması konusunda geniş bir özgürlük alanı bırakmıştır. Belirli konuların iç yönergede yer alacağı hususunda kesin şartlar getirilmesi mümkün değildir. Her şirket kendi ekonomik ve idari yapılanma koşullarına göre kendi iç yönergesini hazırlayabilme imkanına sahiptir. Küçükçaplı bir anonim ortaklığın yapılanması açısından ihtiyaçları ile halka açık bir anonim ortaklığın gereksinimleri aynı olmamakla birlikte YK üyelerinin kişisel bazı sorumluluklarının (örneğin; şirketle rekabet yasağı, sır saklama yükümlülüğü ve bunun ihlali halinde öngörülen cezai şart) iç yönergede yer alması yerinde olacaktır<sup>151</sup>.

*"İç yönerge içerik açısından;*

*- Anonim ortaklığın yönetimini düzenleyecek yani yönetimdeki devir sonucunda meydana gelecek olan Anonim ortaklık yönetimine ilişkin resmi açıkça verecek; YK ile yönetimin görev ve yetkilerini gösterecek; görevlerin alanlarına ait ayrılma çizgisini çekecek, görev tecavüzünü önleyecek;*

*- Her bir görev sahibinin (unvan sahibinin) görevinin adını belirtecek; görev tanımını yapacak;*

*- Görev şemasındaki yerini işaretleyecek, kimin kime bağlı ve kime karşı sorumlu olduğunu açıklayacak;*

*- Onay sahibini işaret edecek bilgileri içermelidir"<sup>152</sup>.*

İç yönergede hem yönetim görev ve yetkisinin devrini içeren düzenlemeler, hem de yönetim kurulunun görev ve yetkilerine, yapılanmasına ve çalışma düzenine yönelik genel niteliğe sahip kapsayıcı hükümlere yer verilebilmektedir. İç yönergede bulunması gerekli olan görev tanımlamaları açısından Murahhaslara nakil edilemeyecek olan yetkilerin diğer bir ifade ile yönetim kurulunun kurul olarak kullanılması gereken yetkilerin de düzenlenmesi ve açıklanması gerekmektedir. Belirtilen düzenleme ile devredilmesi ve devralınması mümkün olmayan yetkiler de şirket iç yönergesinde belirtilmiş olacaktır.

---

<sup>150</sup> Bilgili ve Demirkapı, s. 387.

<sup>151</sup> Ünal, s. 117.

<sup>152</sup> Tekinalp, s. 251.

6102 sayılı TTK tasarısı gerekçesinde iç yönerge aynı zamanda örgüt yönetmeliği olarak da ifade edilmektedir. İç yönerge kural olarak bütün yönetim kurulu üyeleri tarafından imzalanmalıdır. İç yönerge şirketin yönetim organizasyonunu belirlemektedir. İç yönergenin içerik olarak muhasebenin yapısını, uygulamalarını görev açıklamaları ile birlikte içermesi ve yönetimi bütünsel bir açıdan düzenlemesi söz konusu olur.

TTK 371/7. Maddesi hariç şirket iç yönergesinin tescil ve ilanı zorunlu değildir. Ancak yönetim kurulu pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir. Pay sahipleri ile alacaklılar arasındaki bu farkın sebebi pay sahiplerinin korunmaya değer menfaatlerinin bulunduğu hususunda güçlü bir karinenin varlığıdır. Alacaklıların ise, sadece kredinin geri ödenmesinde menfaatleri vardır. Alacaklılar da verdikleri krediyi güvence altına almışlardır, almalıdır. Ancak Basel II ve III’le gelişen yeni anlayışa göre, anonim ortaklık kurumsal yönetim ilkeleri uyarınca, yönetim ile kredinin güvenliği arasında yakın ilgi bulunmaktadır. İşte anılan hükümde, alacaklının bu ilgiyi açıklaması istenmektedir. Bilgilendirmeye ilişkin bu hüküm, iç yönergenin tescil ve ilan edilmesinin yerini tutmaktadır. İç yönergenin tescil ve ilanı bazı yönlerden sakıncalıdır. Çünkü bir anonim ortaklığın görevlilerinin adları da verilerek düzenlenmiş bulunan teşkilat şeması hem ticari sır niteliğindedir hem de bu şemanın açıklanması şeffaflık bakımından bir anlam taşımaz<sup>153</sup>.

Menfaatin, istenen konu ve olgu ile ilgisi de göz önüne alınmalıdır. Bilgi verme yükümlülüğü yönetmeliğin bir kopyasının verilmesi anlamını taşımaz, haklı sebep var ise veya yönetmelikten rakibin yararlanması durumu mevcut ise bilgi verme talebinin reddedilmesi mümkündür<sup>154</sup>.

**İsviçre anonim şirketler hukuku uygulamasında bir iç yönergenin asgari olarak aşağıdaki hususları içermesi belirtilmektedir:**

- Yönetim kurulunun oluşumu,
- Toplantı nisabıyla birlikte toplantı düzeni (ve mümkünse belirli konulara ilişkin karar nisapları)
- Şirket yöneticilerinin belirli kararlarına karşı onayın saklı tutulduğu işlemler

---

<sup>153</sup> Tekinalp, s. 271.

<sup>154</sup> Pulaşlı, s. 886.

- Yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma ve inceleme hakları
- Yönetim kurulu başkanının ve yönetim kurulunca oluşturulan komitelerin yetki ve görevleri
- Toplantı düzeni ile birlikte YK başkanı ve işletme yönetiminin yetkileri
- Şirketin temsiline ilişkin düzenleme
- Yönetim kurulu üyelerinin kazanç payı ve ikramiyelerine ilişkin temel ilkeler
- Menfaat çatışmalarına ilişkin düzenleme (Özellikle YK üyelerinin rekabet yasağının tam olarak tanımlanması ve bu yasağın ihlalinin tekrarında öngörülen cezai şart; müzakerelere katılma yasağı; özen ve sadakat yükümünün sonucu olarak içerden öğrenilen bilgilerin saklı tutulmasına ilişkin özel düzenleme ve belirli zaman aralığındaki işlem yasağı)<sup>155</sup>.
- Basın ve şirket dışı kişilere bilgi iletmekle yükümlü olan yönetim kurulu üye veya üyelerine yönelik temel düzenlemeler ve halkla ilişkilerin yönetilmesi.
- Özel sorumluluklar: Özel sorumluluklar ile anlatılmak istenen hususa örnek vermek gerekir ise yönetim kurulu üyelerinin veya üst düzey yönetici ve müdürlerin hangi durumlarda müzakerelere katılmamaları gerektiği ve şirkete ait dosya ile dokümanların kendileri tarafından hangi tarihte şirkete iade edilmesi gerekeceğine dair düzenlemelerdir.

**İç yönerge içerisinde yer alması söz konusu olan yönetim kurulu ile ilgili özel düzenlemelerden bazıları aşağıda belirtilmektedir:**

-Yönetim Kurulu’nun Aday Gösterilme ve Seçim ölçütleri:

Burada yönetim kurulu üyeliğine seçilme koşulları yer almaktadır. Örneğin kişisel olarak işletmeye ilişkin deneyim ve yetkilere sahip olmak veya belirli bir süre boyunca işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde yönetim tecrübesine sahip olmak.

Bir yönetim kurulu üyesi, aday gösterme komitesinin; adayları tespit etmesi ve Genel Kurul’ a sunması; Genel kurul tarafından değerlendirme yapılması ve adayın oy çokluğu ya da oybirliği ile seçmesi suretiyle atanabilir<sup>156</sup>.

---

<sup>155</sup> Doğan, s. 140.

<sup>156</sup> Karpuzoğlu, s. 110.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenmiş olan Kurumsal Yönetim İlkeleri' nin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Seri: IV NO: 54 ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri bölümünde yönetim kuruluna aday gösterilecek ve seçilecek olan kişilerin niteliği ile ilgili olarak aşağıda belirtilen düzenlemeler yer almaktadır:

-Yönetim kurulu şirket açısından en verimli olacak biçimde düzenlenir.

-Yönetimi kurulu üyeleri kural olarak üst düzey donanım bilgi ve kabiliyeti bulunan ve yeterli tecrübesi bulunan kişiler arasından aday gösterilir ve seçilir. Belirtilen durumun genel kuralları şirket ana sözleşmesinde düzenlenir.

-Yönetim kuruluna üye olacak kişiler kendi alanı ile ilgili olarak kamuda ya da özel şirketlerde çalışarak tecrübe elde etmiş ve prensip olarak yüksek tahsil elde etmiş donanımlı adaylar arasından seçilir.

-Yönetim kurulunda görev yapacak olan üyelerin sayısı şirketin nasıl daha çabuk karar alacağı sorusuna cevap verecek şekilde ve üyelerin daha etkili ve yapıcı çalışmalar gerçekleştirmelerine ve komitelerin oluşturulmasına imkan tanıyacak şekilde düzenlenir.

Yönetim kuruluna aday olacak kişiler açısından yukarıdaki açıklamalara ek olarak aşağıda belirtilen minimum şartlar belirtilmektedir:

- Finansal tablo ile finansal raporları okumak ve değerlendirebilmek,

- Ortaklığın kısa ( günlük ) ve uzun süreli faaliyetlerinde bağlı olunan yasal düzenlemeler konusuna asgari bilgileri bilmek,

- Yönetim kurulunun ilgili mali yılı açısından yapılması söz konusu olacak toplantıların tümüne iştirak etme imkanına ve niyetine sahip bulunmak

-Üyeliğin sona ermesine ilişkin özel sebepler:

“İç yönergede bu başlık altında, üyeliğin sona ermesine ilişkin belirli yaş haddi gibi özel sebepler yer alır. Örneğin; 80 yaşını dolduran yönetim kurulu üyesinin istifa görev süresi dolmasa dahi istifa etmesinin kararlaştırılmış olması.

-Görev süresinin sınırlandırılması:

Bu konuda bazı şirketlerin Yönetim kurulu üyeliği ile ilgili olarak görev sınırlaması öngörebileceği belirtilmektedir. Örneğin; üst üste en fazla 5 kez yönetim kurulu üyesinin seçilmesinin mümkün olması.

-Başka bir şirketin veya vakfın yönetiminde görev alınmaması:

İç yönergeye, yönetim kurulu üyesinin başka bir şirketin veya vakfın yönetim kuruluna seçilmesi halinde, görevinden çekileceği hatta otomatik olarak görevin sona ereceği ve yönetim kurulunun sicilden sildirmek hususunda yetkili olduğuna ilişkin bir hükmün konulabileceği İsviçre Hukukunda kabul edilmektedir<sup>157</sup>.

#### **2.6.1. Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplantı Usulüne İlişkin Düzenlemeler**

İç yönergenin içerisinde belirlenmesi gereken bir diğer husus ise yönetim kurulunun toplanma düzenidir. Şirket esas sözleşmesine ve mevzuata uygun olmak kaydı ile yönetim kurulunun toplantı usulüne ilişkin detaylı düzenlemelerin şirket iç yönergesinde kararlaştırılması mümkündür. Bu konunun iç yönergede detaylı olarak düzenlenmesi yönetim kurulunun alacağı kararların hızlanması açısından şirkete olumlu katkı sağlayacaktır. Örnek vermek gerekirse yabancı yönetim kurulu üyelerinin çoğunlukta olduğu bir şirkette elektronik yönetim kurulu toplantısını yapılması tercih edilmekte ise bu durumun yasal alt yapısı mevcut olmak şartı ile iç yönergede belirlenebilecek ve şirketin daha hızlı karar alması sağlanacaktır.

Ayrıca yönetim kurulu üyesi olması mümkün olan kişilerin sahip olması gerekli olan asgari unsurlar ilgili şirketin iç yönergesinde kararlaştırılabilecektir. Bu yönde yapılacak bir düzenleme ile kurumsal yönetimde bütünlük sağlanmış olacaktır.

TTK' da iç yönergenin içeriğinde bulunması gerekli olan asgari veya zorunlu unsurlar bakımından herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Bu durum şirketlere iç yönergenin içeriğine konulması muhtemel hükümler açısından geniş bir takdir yetkisi getirmektedir. İç yönergede, yönetim kadroları ve bu kadroda yer alacak kişilerin görev ve yetkilerinin tanımları ve raporlama sisteminin bulunması gerekir<sup>158</sup>. Ayrıca, işletmelerin yapısı devamlı bir değişim içinde olduğundan, iç yönergenin değişen yeni durumlara uyarlanması gerekir. Bu nedenle iç yönergede, mevcut kuralların tekrar gözden geçirilmesi ve yeni değişen durumlara intibak ettirilmesine ilişkin bir hükmün yer alması yararlı ve yerinde olacağı belirtilmektedir<sup>159</sup>.

Uygulamada, İç yönerge'nin içeriğinde yetki devri yapılacak kişilerin isimlerine yer verilmemesi gerekmektedir. İç yönerge ile grup imza yetkilileri kararlaştırılmakta, yönetim kurulu ayrı bir karar ile iç yönergeyi kabul etmekte ve

---

<sup>157</sup>Pulaşlı, s. 967.

<sup>158</sup>Pulaşlı, s. 970.

<sup>159</sup>Pulaşlı, s. 970.

grup imza yetkilisi olarak atanmış kişilerin isimlerini alacağı ayrı bir karar içerisinde belirlemektedir. İç yönerge' de yetkili olarak kararlaştırılan grup imza yetkilerinde belirli miktar sınırlamalarının yapılması da söz konusu olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse belirli miktarın üzerindeki işlemler için hem (A) hem de (B) grubu imza yetkililerinin veya 1. ya da 2. Derece imza yetkililerinin müşterek imzaları ile şirketi temsil ve ilzam etmelerinin iç yönergenin içeriğinde belirlenmesi mümkündür. Her şirket kendi yönetim kapasitesi ve organizasyonu çerçevesinde belirtilen düzenlemeleri yapabilecektir.

İç yönergeye eklenecek bir örgüt şeması aynı zamanda şirketin yönetim organizasyonunun temel bilgilerini göstermekte ve şirkette görev alan yöneticiler arasında oluşması mümkün olan olası hiyerarşik sorunların önüne geçilmesine yardımcı olmaktadır. "İç yönergede örgüt şemasının yanı sıra karar ve atama yetkileri ile işletmenin teknik, ticari ve hukuki açıdan yönetimine ilişkin esaslar da yer almalıdır"<sup>160</sup>.

#### **2.6.2. İç Yönerge' de Yöneticilerin Görev ve Yetkilerinin Düzenlenmesi**

"Bu başlık altında ilk önce, üyelerin, başkanın, başkan vekilinin ve Yönetim Kurulu Komitesinin münferit görev ve yetkileri belirtilir. Yetki devri çerçevesinde murahhas veya murahhasların ve yöneticilerin görev ve yetkilerinin ayrıntılı olarak tespit edilmesi gerekir"<sup>161</sup>. Özellikle hangi yöneticinin kime bağlı olarak görev yapacağı, hangi yöneticiye raporlarını ve çalışmalarını sunacağı ve gerektiği zaman onay alacağı konuları iç yönergenin bu kısmında detaylı olarak düzenlenme imkanına sahiptir.

Yönetim Kurulunun veya yönetim kurulunun ilgili komitesinin onayına bağlı tutulan şirket için özellikle riskli olan işlemler de bu kısımda öngörülebilir. Nitelikleri gereği finansal yetki sınırını kapsayan bu maddi işlemlere örnek olarak; şirketin işletme konusu dışında üçüncü kişiler ile yapılan sözleşmeler, yeni bir faaliyet alanının kabulü veya mevcut olanın kapatılması, iştiraklerin devri, şirketin taşınmazlarının satımı veya ipotek verilmesi, kredi alınması veya kefalet ya da garanti şeklinde yükümlülükler üstlenilmesi verilebilir<sup>162</sup>.

---

<sup>160</sup> Doğan, s. 140.

<sup>161</sup> Pulaşlı, s. 963.

<sup>162</sup> Pulaşlı, s. 963.

Ortaklık nezdinde hiyerarşik olarak en yukarıda bulunan icracı yönetim biriminde murahhasların sayısı birden çok ise, bu duruma istinaden belirtilen murahhasların görev ve yükümlülük sahaları iç yönergede somut bir şekilde düzenlenmelidir. Belirtilen türden bir düzenleme yönetim yetkisinin murahhaslar tarafından daha etkili ve hızlı kullanılmasına da yardımcı olacaktır. Hiyerarşide en yukarıda yer alan işlevsel yönetim birimi, kurul olarak işlemlerini yürüten icra kurulu üyelerinden veya bir CEO ve bu CEO'ya tabi olan müdürlerden de meydana gelebilir. Belirtilen ayrımın iç yönergede açık ve somut bir biçimde belirtilmesi ve ilişkilerin belirtilen organizasyon yapısına uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Bu durum ise aynı zamanda şirket nezdinde kurumsal bir düzenin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda iç yönergede murahhaslar açısından belirtilen şekilde yapılacak bir yetki ve sorumluluk alanlarının somutlaştırılması işlemi aynı zamanda ileride oluşma riski bulunan olası yetki çatışmalarının da önüne geçecektir.

“Eğer murahhaslığın devri sistem olarak kabul ediliyor ise, örgüt yönergesinde, devredilen yetkilerin tekrar devredilip devredilemeyeceği ve devredilebilecek ise bunun kapsam ve sınırları da düzenlenmelidir<sup>163</sup>. Bu açıdan eğer iç yönergede aksine bir düzenleme mevcut değil ise yetkinin ikinci kez devredilmesi hukuken mümkün değildir. Yetkinin tekrar devredilebilmesinin sağlanması için yönetim kurulunun bu işleme açık bir şekilde onay vermesi gereklidir. Bizim de katıldığımız görüşe göre murahhaslık devredilemez ve diğer taraftan iç yönergede bunun mümkünlüğünün açık bir şekilde belirtilmesi ve yönetim kurulunun buna açık bir şekilde izin vermesi bunun istisnasıdır.

Şirketin yönetimi açısından yetki sahibinin kim olduğu ile ilgili olarak herhangi bir kararsızlık ve duraksama söz konusu olursa belirtilen duraksamanın hangi şekilde ortadan kaldırılacağı ve belirtilen tereddütü çözme görevinin kime tahsis edildiği veya buna benzer durumlarda bu duraksamayı çözme ve aydınlatma yetkisinin hangi yetkili tarafından kullanılacağı hususunun da iç yönergede açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Bu düzenlemenin iç yönergede yapılmış olması şirketin yönetiminde ileriki süreç içerisinde meydana gelebilecek olası kilitlenme durumlarına karşı önemli bir çözüm yolu olarak kabul edilmektedir. Yetkinin

---

<sup>163</sup> Doğan, s. 917.

kullanılması açısından oluşma ihtimali olan söz konusu duraksamanın hızlı bir şekilde çözümlenememesi durumunda şirketin ekonomik olarak zarara uğrama ihtimali mevcut olabilir. Bu sebeple söz konusu durumlar ile ilgili olarak iç yönergede yapılacak somut ve açık düzenlemeler yönetimin uzun ve kısa vadede etkinliğini de artırmaktadır.

Temsil: İç yönerge, yönetim kurulunun görev ve yetkilerini nasıl ve ne şekilde devredeceği ve ortaklığı temsile yönelik hangi kişilerin imza yetkisine sahip olduklarını belirtmesi gerekmektedir. İç Yönerge’ de Raporların sunulmasının usul ve esasları: Raporların ne şekilde sunulacağı ve sunulma usulünün iç yönergede düzenlenmiş olması hem şirkette kurumsal bütünlük sağlanması hem de yönetimde olası aksaklıkların önüne geçilmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir. “Dolayısı ile iç yönergede, ortaklığın idaresi açısından hangi kişinin, ne şekilde ve hangi sürelerde bilgi ileteceğinin de düzenlenmesi gerekmektedir. Örneğin bilgi vermekle yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu komitelerinin başkanı, Murahhaslar veya CEO’ nun ya da Murahhas Müdürün yükümlü olduğu düzenlenebilir. Örneğin; her çeyrek yılda (3’er aylık periyotlarla) şirketin finansal durumuna ilişkin olarak "Management Accounts" anlamında üyelere bilgi verilmesi öngörülebilir<sup>164</sup>.

İç yönergede bilgi alma hakkı açısından etkili bir şekilde bilgi akışı düzeninin oluşturulması şirketin faaliyetlerine olumlu katkılar sağlamaktadır. Bilgi akışının şirketin mevcut konumu dikkate alınarak etkili ve verimli bir şekilde oluşturulması yönetim kurulunun faaliyetlerinin hızlanması ve daha etkili ve başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Yönetim kurulu üyelerinin yani şirketi yönetmek ile görevli olan organın şirket açısından önem arz eden hususlar ile ilgili olarak veya yönetim kurulunun vereceği kararlara doğrudan etki edecek hususlar ile ilgili olarak bilgilendirilmesi gerekliliği ve bu gerekliliğe yönelik organizasyonun yapılmış olması aynı zamanda Sermaye Piyasası Kanunu’nda yer alan düzenlemelerde de belirtilmektedir. Bilgi akışı ve raporlar ile ilgili düzen oluşturulurken kendisine yönetim yetkisi tahsis edilen kişilerin mevcut iş yükleri de aşırı oranda fazlalaştırılmamalıdır çünkü belirtilen durum yönetim ile yetkili kişilerin yönetim performanslarına olumsuz etki yaratabilir. Raporlama ve bilgi akışının

---

<sup>164</sup>Pulaşlı, s. 970.

gereğinden fazla detaylı olarak düzenlenmesi şirket yönetiminde zaman kaybı yaratabilecek olması nedeni ile karar alma mekanizmalarında bazı sorunlara yola açabilecektir, bu sebeple raporlama ve bilgi akışı konusu her şirketin yönetim kapasitesine göre makul ve orantılı olmalıdır.

Örgüt yönetmeliğinin sadece yönetim çizelgesini belirtmesi yeterli olmaz, karar verme ve atama görevleri ile ortaklığın ticari, teknik ve hukuksal yönden idaresine yönelik düzenlemeleri de kapsamalıdır. Bu tasarruf murahhasların yetki sahalarının da açık ve net bir şekilde düzenlenmesi açısından önem kazanır<sup>165</sup>.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenmiş olan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Seri: IV NO: 54 ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri bölümünde Raporlama ve bilgi akışı ile ilgili olarak aşağıda belirtilen düzenlemeler bulunmaktadır:

-Yönetim kurulu üyelerinin sahip oldukları görevleri eksiksiz olarak gerçekleştirebilmelerini sağlamak açısından kendilerinin gerekli tüm bilgileri zamanında edinmeleri temin edilir.

-Yönetim kurulu üyelerinin ortaklığı etkilemesi söz konusu olan ilerlemelerden zamanında ve eksiksiz olarak bilgi edinmelerini yerine getirebilecek mekanizmalar düzenlenir. Yönetim kurulu yetki ve yükümlülüklerini gerçekleştirirken diğer yöneticiler ile devamlı ve etkili bir dayanışma içerisinde bulunur. İhtiyaç duyulan durumlarda müdürler de yönetim kurulu toplantılarına katılımda bulunur. Yönetim kuruluna bilgi iletilmesine engel olan işlemler gerçekleştiren personele gerekli olması durumunda uyarılmak dahil iş sözleşmesinin feshi edilmesi yaptırımının dahi uygulanması mümkündür. Belirtilen duruma yönelik düzenlemelere şirket ana sözleşmesi ya da ortaklığın içsel düzenlemelerinde yer verilebilir. İcra yetkisine sahip olan üye haricindeki yönetim kurulu üyelerinin de, yetkilerini gerçekleştirirken gerekli bilginin kendilerine iletilmediğini savunarak sorumluluktan kurtulmaları mümkün değildir. Belirtilen neden dolayısı ile kendilerine iletilen bilgiler ile sınırlı olmaksızın, ihtiyaç duydukları durumda ek bilgi talebinde bulunurlar.

6102 sayılı TTK' da raporlama konusuna yönelik olarak herhangi bir madde mevcut değildir. İsviçre Borçlar Kanunu'nun 716b maddesinde yalnızca genel itibari

---

<sup>165</sup>Pulaşlı, s. 876.

ile rapor iletme sorumluluğu açıklanmış fakat belirtilen raporun hangi zaman dilimi aralığında ve ne tür konulara yönelik iletilmesi gerektiği konularında herhangi bir açıklamaya yer verilmemiştir.

İç Yönergede Planlama sistemi öngörölmesi: Örgüt yönetmeliğinde ortaklığın uzun süreli planlarına yönelik hükümlere yer verilmiş olması ortaklığın ileriki yıllardaki amaç ve hedeflerini elde etmesine yönelik olarak önemli bir husustur. Belirtilen nedenle iç yönergede planlamaya yönelik sisteme yer verilmelidir. Söz konusu planlamanın yapılmış olması şirketin alacağı kararları hızlandırmakta ve şirketin beklenmedik bir durum ile karşılaştığında daha hazırlıklı olmasını sağlamaktadır. Bu açıdan yönetim kurulunun kullanması söz konusu olan planlama araçları ile hangi stratejilerin uygulanacağı, uzun süreli planların içeriği ve uygulama esasları, planlamanın hangi konularda hangi yetkililer tarafından gerçekleştirileceği, finansal gelir ve giderlere yönelik planlamalar, personel alımına yönelik planlar, yıllık bütçe programları, orta vadeli yatırım programları ve likidite planlarına ilişkin konular düzenlenmelidir.

İç Yönerge Denetim sistemine ilişkin düzenlemeler öngörölmesi: Örgüt yönergesinde yönetim yetkisini kullanan kişilerin nasıl denetleneceği düzenlenmelidir<sup>166</sup>. Belirtilen düzenleme, ortaklık nezdinde iç denetim sistemi oluşturulup oluşturulmamasına göre değişkenlik gösterebilir. Örnek vermek gerekir ise denetim komitesi oluşturulması amaçlanmakta ise belirtilen durumun iç yönergede bulunması gerekmektedir.

Son Hükümler: İç yönergenin son hükümlerinde, yürürlük tarihi ile YK' nun basit çoğunlukla alacağı bir kararla yönetmeliği her zaman değiştirebileceği ve değişiklik yapabileceği konuları yer alır<sup>167</sup>.

## **2.7. İÇ YÖNERGEDE BELİRLENEN ORGANİZASYON YAPISI**

### **2.7.1. Yönetim Kurulu İçerisinde Komiteler Kurulması**

Yönetim kurulu ortaklığın idare edilmesi ile yükümlü organı olması açısından ortaklığı en başarılı biçimde idare edebilmek amacıyla ortaklık idaresini şirketin işlemlerine uygun olarak ve ortaklığın işlemlerinin gerekliliklerini dikkate almak suretiyle yapılandırılmalıdır. Yönetim kurulunun organizasyonun etkili bir bölümü de komite ve komisyonların düzenlenmesidir. Komitelerin oluşması ile birlikte şirketin

---

<sup>166</sup> Doğan, s. 61.

<sup>167</sup> Pulaşlı, s. 970.

yönetimi açısından görev dağılımı yapılması söz konusu olur. Komitelerin oluşturulması ile birlikte yönetim kurulu içerisinde uzmanlaşma ve profesyonelleşme de sağlanmaktadır. Her üye kendi uzmanlığına yönelik bir komitede görev yapmakta bu ise şirket işlemlerinin daha uzman kişiler tarafından daha sağlıklı ve kısa sürede yerine getirilmesine olanak sağlamaktadır.

Bu itibarla yönetim kurulu kendi üyeleri arasından, personel ve diğer işlerle ilgili olarak derinliğine analizler yapan ve yönetim kuruluna kararlarının hazırlanmasında veya gözetim görevinin kullanılmasıyla ilgili rapor hazırlamak üzere komiteler teşkil eder<sup>168</sup>. Belirtmek gerekir ki yönetim kurulu üyesi olmayan fakat yönetim organizasyonunda bulunan bir kişinin de belirtilen komitelere üye olmasının kararlaştırılması mümkündür.

Yönetim kurulunun kurabileceği bu komite ve komisyonlar yalnızca şirketin iç işleyişi ile ilgili sonuçlar doğurabilecek alanlarda faaliyet gösterebilen, belirli bazı işlerin yapılması için kurulabileceği gibi süreklilik de arz edebilen yapılardır.

Komisyon ile komite meydana getirme görevi YK' dadır. Bu konu ile ilgili olarak şirket ana sözleşmesinde düzenleme yapılma zorunluluğuna gerek yoktur. Zira komitelere ve komisyonlara yönetim veya temsil yetki devri yapılmamaktadır<sup>169</sup>. Farklı ihtimaller dahilinde esas sözleşmede şirketin yapısına göre farklı komiteler kurulması gerektiği belirtilebilir. Buna ilave olarak şirket ana sözleşmesinde hangi komite veya komisyonların oluşturulacağının ve yetki ile görevlerinin içeriğinin hangi unsurlardan oluşması gerektiğini düzenleme yetkisi sadece yönetim kuruluna tahsis edilebilir. Bununla birlikte, şirket ana sözleşmesinde, komite ile komisyon oluşturulması açısından yönetim kurulu olarak serbest bırakılıp, oluşturulması durumunda görev ve yetkilerinin hangi unsurları kapsayacağı da düzenlenebilir.

Komisyonlar ile komitelere idare ve temsil görevi nakil edilmemektedir. Bunların oluşturulması ile sadece yönetim kurulu içerisinde iş bölümü yapılmaktadır<sup>170</sup>. Bu açıdan yönetim kurulu devredilmesi mümkün olmayan yetkilerini ve devralınamaz yetkileri de dahil olarak kendisine tahsis edilen yönetim

---

<sup>168</sup> Doğan, s. 77.

<sup>169</sup> Doğan, s. 79.

<sup>170</sup> Ünal Tekinalp, **Yeni Anonim Limited Ortaklıklar Hukuku ile Tek Kişi Ortaklığının Esasları**, 2. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2011, s. 127.

yetkilerini yalnızca komite ve komisyonlar ile paylaşmakta olup kendilerine herhangi bir yetki devri yapılması söz konusu değildir. Fakat bunlara yönetim ve temsil yetkileri haricindeki yardımcı iş olarak kabul edilen işlerin devri mümkün olmaktadır.

Avrupa Birliği'nin tavsiye kararında da yönetim kurulu içerisinde komiteler kurulması önerilmektedir: Kararda, YK' na atama, hak ve yararlar ve denetim komitelerinin meydana getirilmesi önerilmekte ve bu görevlerin ortakların doğrudan yükümlülükleri arasında bulunmadığı belirtilmektedir<sup>171</sup>.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenmiş olan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Seri: IV NO: 54 ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri bölümünde Komiteler ile ilgili olarak aşağıda belirtilen düzenlemeler bulunmaktadır:

-Şirketin mevcut konumu ve ihtiyaçları çerçevesinde, yönetim kurulunun yetki, sorumluluk ve görevlerini etkili şekilde gerçekleştirmesini sağlamak amacı ile sayı açısından yeteri kadar komite oluşturulması söz konusu olmaktadır.

-Komitelerin başına geçecek kişiler bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından göreve getirilir. Komiteler, minimum iki üyeden oluşmalıdır. Komitelerin iki üyeden meydana gelmesi durumunda iki üyenin tamamı, ikiden fazla üyesinin mevcut olması durumunda belirtilen üyelerin çoğunluğu, icra görevi bulunmayan kişilerden oluşturulmalıdır. Kural olarak herhangi yönetim kurulu üyesi aynı zamanda birden çok komitede faaliyet gösteremez. İhtiyaç olması durumunda kendi alanında uzmanlaşmış ve şirket nezdinde yönetim kurulu üyesi olmayan kişilerin de komite nezdinde görevlendirilmesi mümkündür. Komiteler kendi görev alanı içerisinde faaliyetlerini yerine getirir ve yönetim kuruluna önerilerde bulunur, fakat son kararı verme yetkisi yönetim kurulundadır. Komiteler gerçekleştirdikleri bütün faaliyetleri yazılı metne döker ve bunları kayıt altına alır. Komitelerin faaliyetlerini yerine getirme zamanları yönetim kurulunun çalışma süresi ile uyumlu olmalıdır. Komitelerin toplantı tarihlerinin yönetim kurulu toplantı zamanları ile uyumlu sürelerde gerçekleşmesine azami özen gösterilir. Komite nezdinde en üst yetkili kişi, komite toplantısının sona ermesinden sonra yönetim kuruluna komitenin gerçekleştirdiği iş ve işlemler ile ilgili olarak yazılı bir rapor teslim eder ve

---

<sup>171</sup>Darman, s. 26.

gerçekleştirilen komite toplantısının özetini de yönetim kurulu üyelerine yazılı bir şekilde iletir.

Bazı konularda alt komitelerin oluşturulması neticesinde, daha fonksiyonel bir yönetim kurulu işleyişi sağlanabilir. Özellikle mali tablo ve raporların hazırlanması gibi kritik ve teknik bilgi gerektiren konularda veya gerektiği durumlarda yönetim kurulu üye seçimi ve bunların ücretlerinin belirlenmesi gibi çıkar çatışmalarının söz konusu olabileceği alanlarda teşkil edilecek alt komiteler faydalı çalışmalar yapabilirler<sup>172</sup>.

Mali işlemlerin daha etkili bir şekilde denetlenmesini sağlamak için denetimden sorumlu komite oluşturulur. Denetimden sorumlu komite faaliyetlerini gerçekleştirirken mümkün olan tüm kolaylık ve yardım YK tarafından gerçekleştirilir. Denetimden sorumlu komite ihtiyaç gördüğü müdürü denetçi toplantılarına (iç ile dış olmak üzere tamamına) çağırabilir ve kendilerinin düşüncelerini kayda geçirir. İç denetçi denetimden yükümlü olan komiteye durum tespitini iletir. Denetim ile yükümlü olan komite, üçüncü kişilere açıklanması söz konusu olan düzenli finansal verilerin, yürürlükte olan yasal düzenlemelere uygun olmasını denetlemek ve bağımsız denetim kuruluşunun değerlendirmesini almak sureti ile yönetim kuruluna yazılı bilgilendirme yapması gerekmektedir. Denetimden sorumlu komite, gerek iç gerekse bağımsız denetimin, etkili ve şeffaf bir biçimde gerçekleştirilmesi için gerekli önlem almakla yükümlüdür.

Denetimden sorumlu olan komite, finans sisteminin, mali verilerin üçüncü kişilere bildirilmesinin, bağımsız denetiminin, şirketin iç denetim organizasyonunun ve bu sistemin verimliliği açısından denetim gerçekleştirir. Bağımsız denetim kuruluşunun belirlenmesi, denetim anlaşmalarının düzenlenerek denetim aşamasının yürürlüğe girmesi ve bağımsız denetim kuruluşunun gerçekleştirdiği bütün çalışmalar denetimden sorumlu komitenin denetimi altında yerine getirilir.

Şirketin sözleşme yapacağı denetim kuruluşunun belirlenmesi ve kendilerinden alınması söz konusu olacak denetim hizmetleri, öncelikle denetimden sorumlu komitenin ön izni alınmak sureti ile yönetim kuruluna bildirilir. Denetimden sorumlu komite, bağımsız denetim kuruluşunun belirlenme aşamasından önce kendilerinin bağımsızlık durumuna aykırı bir durumun olup olmadığının tespiti

---

<sup>172</sup> Paslı, s. 324.

açısından rapor düzenler. Bağımsız denetim kurumu, şirketin finans programı ve bunların yürütülmesi ile ilgili önem arz eden unsurları, ikincil uygulama ve halka bilgi verme opsiyonlarını ve bu hususların olası sonuçlarını ve önermiş olduğu uygulamayı, şirket yönetimi ile yapılan yazılı bildirimleri, denetimden mesul olan komiteye iletir. Şirket finansal düzeni, iç denetim programı ve bağımsız denetimiyle ilgili olmak sureti ile şirkete bildirilen memnuniyetsizliklerin değerlendirilmesi ve karara bağlanması ve şirket personelinin belirtilen unsurlara yönelik iletilerinin gizlilik esas alınarak değerlendirilmesi de denetimden mesul olan komite tarafından gerçekleştirilir.

Denetim ile mesul komite, işlemleri ile ilgili olarak eğer gereklilik duyarsa bazı konularda şirket dışı bağımsız alanında uzmanlaşmış kişilerden öneri alabilir. Komitenin böyle bir danışmanlık hizmeti alması durumunda bu işlemin ücreti şirket tarafından ödenir. Denetim ile yükümlü komite, minimum üç ayda bir kez toplantı gerçekleştirir ve toplantıda alınan kararları yönetim kuruluna iletir. Bağımsız denetim kurumu, denetimden mesul olan komitenin gerçekleştirdiği finansal tablolara yönelik yapılan toplantılara katılır ve kendi gerçekleştirdiği düzenlemeler ile ilgili olarak açıklama yapar. Denetimden mesul komite, yönetim kurulu üyeleri, müdürler ve diğer personel arasında gerçekleşme ihtimali olan muhtemel anlaşmazlıkları ve ticari sır olarak kabul edilmesi söz konusu olan bilginin şirket aleyhine kullanılmasını engelleyen şirketin iç prensip ve uygulamalarına uyulmasını göz önünde bulundurur.

Anonim şirketin iyi yönetilebilmesi için, kendi denetim mekanizmasını oluşturması gereklidir. Uzmanlığa ve güçlü bir Know-how' a dayanan denetim fonksiyonu, anonim şirketin dürüst ve gerçeğe uygun bir resminin çizilmesini de sağlar<sup>173</sup>.

Ortaklığın kurumsal yönetim prensiplerine uyup uymadığını gözlemlemek, belirtilen konuda gelişim sağlayacak çalışmalar gerçekleştirmek ve bunları yönetim kuruluna önermek için kurumsal yönetim komitesi oluşturulur. Kurumsal yönetim komitesinin üyelerinin çoğunluğu icracı olmayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinden gerçekleşir. Genel müdür/İcra başkanının kurumsal yönetim komitesinde faaliyet göstermesi mümkün değildir.

---

<sup>173</sup> Karpuzoğlu, s. 286.

Kurumsal yönetim komitesinin başlıca görev ve yetkileri aşağıda belirtilmektedir:

- Ortaklıkta kurumsal yönetim prensiplerinin yerine getirilip getirilmediği, eğer yerine getirilmiyorsa bunun nedenlerini ve belirtilen ilkelerin tam anlamı ile yerine getirilmemesi nedeni ile oluşan anlaşmazlıkları belirler ve yönetim kuruluna bu konuda düzeltici tavsiyeler iletir.
- Ortaklar ile ilişkiler birimin faaliyetlerinin uyum içerisinde yerine getirilmesini sağlar,
- Yönetim kuruluna atanması söz konusu olan uygun adayları belirlenmesi, kendilerine eğitim verilmesi ve kendilerine ödül tahsis edilmesi konuları ile ilgili öneri ve çalışmalar gerçekleştirir bu konularda yol haritası hazırlar,
- Yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin sayıları ile ilgili olarak tavsiyelerde bulunur,
- Yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin performans ölçütleri ve kariyer programlamaları ile kendilerine ödül verilmesi konularında oluşturulması gereken prensip ve kuralları tespit eder ve bunların denetimini gerçekleştirir.

Kurumsal Yönetişim Komitesi' nin kurumu bir bütün olarak değerlendirmek ve bu suretle, işletmenin kurumsallaşma düzeyini yükselten çalışmalar yapmak amacıyla oluşturulduğu söylenebilir<sup>174</sup>

TTK 366/2 hükmüyle komitelerin oluşturulması ile amaçlanan anonim şirket içerisinde etkin iç denetim mekanizmaları oluşturmaktır. İç kontrol ve denetim sisteminin kurulması kurumsal yönetim kurallarının ilerlemesiyle birlikte anonim ortaklıklara yönelik düzenlenmiş olan mevzuatta git gide değerlendirilen ve İsviçre mevzuatında da uzun bir süreden beri tartışmalara konu olan ve İsviçre Borçlar Kanunu'nun değişiklik tasarısında da önemli bir yer tutan bir kurumdur. TTK Madde 378 ile düzenlenen riskin erken teşhis edilmesi komitesi iç kontrol yetkisinin bir gereği olarak kurulmaktadır.

Payları halka açık olan ya da halka açılmış kabul edilen şirketlerin aşağıda belirtilen komiteleri kendi şirketleri bünyesinde oluşturması Ortaklıklar Tarafından

---

<sup>174</sup> Karpuzoğlu, s. 293.

Uygulanacak Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İlişkili Taraf İşlemlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) uyarınca bir zorunluluktur. İlgili tebliğ' in ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri 4.5. maddesi uyarınca tebliğe tabi ortaklıklar tarafından yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini temin etmek için "Denetimden Sorumlu Komite", "Riskin Erken Saptanması Komitesi", "Kurumsal Yönetim Komitesi", "Aday Gösterme Komitesi", "Ücret Komitesi oluşturulur".

İlgili tebliğin 4.5.5. maddesi uyarınca bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir. Bu durum şirket yönetim kurulu içerisinde bulunan kişilerin kendi uzmanlık alanları içerisinde görev yapmalarını sağlamaktadır.

Yukarıda bahsedilen komiteler dışında, bazı şirketler, etik komitesi, uyum komitesi, bankacılıkta ise kredi komitesi adları altında çeşitli komiteler oluşturulabilir. Bazı durumlarda, farklı komitelerin bir veya birkaçının işlevinin tek bir komite altında birleştirildiği de görülmektedir<sup>175</sup>.

#### **2.7.2. Türk Ticaret Kanunu'nda Belirlenen Durumlarda Kurulması Zorunlu Olan Komiteler**

Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi: Riskin önceden teşhis edilmesi Komitesi TTK' da belirlenmiş olan durumdaki şirketler açısından kurulması zorunlu olan tek komitedir. Bu niteliği itibari ile diğer komitelerden ayrılmaktadır. Çünkü bu komite TTK' da belirtildiği üzere halka açık şirketlerde ( pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde ) kurulması ihtiyari olmayan aksine zorunlu bir komitedir.

Bu komiteyi yönetim kurulu oluşturur. Komitenin, YK üyelerinden oluşması veya bu üyelerinden bazılarının da komitede bulunması halinde "icra yetkisi olan/olmayan üye" ayırımına benzer bir durum ortaya çıkar<sup>176</sup>.

Bu komitenin temeli Riskin önceden teşhis edilmesi ve idaresi başlıklı TTK'nun 378. maddesine dayanmaktadır. Belirtilen Madde düzenlemesine istinaden; hisse senetleri borsaya açık olan şirketlerde yönetim kurulu ortaklığın ilerlemesi ile ortaklığın faaliyetlerini sürdürmesini riske atan nedenlerin daha erken bir sürede

<sup>175</sup> N. Ayşe Odman Boztosun, **Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği**, Seçkin Yayıncılık, 2013, s. 86.

<sup>176</sup> Pulaşlı, s. 30.

tespit edilmesini, buna yönelik gerekli tedbirlerin alınması ve çözüm yollarının bulunmasına yönelik olarak, uzman bir komite oluşturmak, sistemi etkin hale getirmek ve iletirmek ile sorumludur. Diğer ortaklıklarda bu komite denetçinin öngörüp de bunu yönetim kuruluna yazılı bir biçimde iletmesi durumunda vakit kaybetmeksizin oluşturulur ve birinci raporunu oluşturulmasını takip eden bir ayın sonunda iletir.

Komite, YK' na her iki ay içerisinde bir kez ileteceği raporunda mevcut durumu analiz eder eğer mevcutsa tehlikeleri belirtip, bunların çözüm yollarını açıklar. Rapor aynı zamanda denetçiye de iletir. Madde metninden anlaşılacağı üzere payları borsada işlem göre şirketler açısından bu komitenin kurulması aynı zamanda bir zorunluluk oluşturmaktadır. Diğer şirketler ise ihtiyaç görmeleri halinde bu komiteyi kendi bünyeleri nezdinde oluşturma imkanına sahiptirler. Riskin erken saptanması komitesi, finansal hesaplama konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri arasından ya da bu konuda uzmanlaşmış olan şirket dışından üçüncü kişilerden de meydana gelebilir. Bu komitenin halka açık olamayan ve pay senetleri borsada işlem görmeyen diğer şirketlerde kurulup kurulmaması açısından denetçiye önemli bir sorumluluk ve görev yüklenmiştir. TTK'nun 378. Maddesi ile pay senetleri borsada işlem görmeyen diğer şirketlerde bu komitenin denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulacağı belirtilmektedir. Bu Madde ile aynı zamanda riskin erken saptanması komitesinin ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda vereceği belirtilmek sureti ile ilk raporunu ne zaman düzenleyeceği de belirlenmiştir.

Ortaklıklar Tarafından Uygulanacak Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İlişkili Taraf İşlemlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri 4.5.12. maddesi uyarınca riskin erken saptanması komitesinin yapısı ve görevleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

*"Riskin erken teşhis edilmesi komitesi ortaklığın mevcut konumu itibari ile kendisini daha ileri bir konuma taşıması ve ortaklığın ileride faaliyet göstermesi açısından tehlike arz etme ihtimali olan risklerin daha önceden tespit edilmesi, teşhis edilen riskler ile ilgili tedbirlerin alınması ve riskin yönetimine yönelik olarak faaliyetler*

*gerçekleştirmekle yükümlü olmakla birlikte risk yönetim sistemlerini minimum yılda bir kere değerlendirmeye tabi tutar".*

Bu komitenin amacı, finansman yönünden şirketi zaafa uğratabilecek tehlikelerin erken teşhis edilerek, yönetimi derhal haberdar etmek ve dolayısıyla zararın veya zafiyetin büyümesini önleyecek gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır<sup>177</sup>. Belirtilen komite, risklerin daha önce saptanması amacıyla yönelik olarak riskler oluşmadan daha önce piyasa şartları nedeni ile oluşabilme ihtimali olan tehlike ve risklerden ortaklığın en az şekilde etkilenmesini sağlayacak tedbirlerin önceden alınması ve bu riskleri ortaklığın dışında tutmak amacı ile oluşturulmaktadır.

YK bu komite vasıtası ile risklere süresinde önlem alarak, ortaklığın, pay sahiplerinin ve şirketten alacağı olan kişilerin zarar görmelerinin önüne geçerek, olası sorumluluk davalarını da engellemiş olacaktır<sup>178</sup>.

Komite, riskin önceden tespiti ve alınması gereklilik oluşturan tedbirlerin alınması açısından fonksiyonunu, YK' na her iki aylık süreçte bir defa ileteceği bir rapora istinaden gerçekleştirmektedir. Rapor YK açısından ihtiyari nitelik taşır, kesin ve bağlayıcı bir fonksiyonu yoktur. Yönetim kuruluna düşen görev sadece raporu değerlendirmektir<sup>179</sup>. Analiz sonucunda rapordaki unsurları yerine getirip getirmemek konusunda takdir yönetim kuruluna aittir.

Madde gerekçesinde de belirtildiği üzere; Hüküm (TTK M.378) , pay senetleri borsa nezdinde işleme tabi olan ortaklıklarda kurumsal yönetim prensiplerinin bir yürürlüğüdür. Bütün anonim ortaklıklar yönünden kararlaştırılmış olan mali kontrolü ve denetim komitesine ilaveten başka bir içsel denetim aracıdır. Bu komite denetim komitesinden şu yönden farklılık içermektedir; bu komite yalnızca riskler ile ilgilenmekte olup denetim komitesi ise yönetimi gözetime tabi tutmaktadır. Denetim ileride olacak değil geçmiş zamana yönelik bir inceleme olmakla birlikte, risk analizi ileride oluşabilecek ve gelecek zamanın değerlendirilmesine yöneliktir. Riskin yönetilmesi mümkün olmakla birlikte denetimin yönetilmesi söz konusu olmamaktadır. Hedef, yönetim kurulunun,

---

<sup>177</sup>Pulaşlı, s. 971.

<sup>178</sup>Adem Şahin, **Riskin Erken Teşhis Komitesi**, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 7, S. 2, 2016, s. 295.

<sup>179</sup>Doğan, s. 110.

yönetimin ve genel kurulun sürekli bir şekilde hazırlıklı olmalarını sağlamak, gerekli olması durumunda organlar tarafından daha işlevsel tedbirlerin alınmasını sağlamaktadır. Riskin erken tespiti komitesi yönetim kurulunun bazı üyelerine bu görevin verilmesi ile oluşturulabileceği gibi üçüncü kişilerden de oluşturulabilir.

Komite günümüz sisteminde kanunda da belirtildiği üzere payları borsada işlem gören şirketler açısından büyük bir gereklilik oluşturmakla birlikte payları borsada işlem görmeyen diğer orta büyüklükteki anonim şirketler açısından da bu komitenin oluşturulması şirketlerin maruz kalacağı risk durumlarının en aza indirilmesi açısından olumlu katkı sağlayacaktır.

### **2.7.3. Payları Borsada İşlem Gören Ortaklıkların Mevzuat Çerçevesinde Kurması Zorunlu Olan veya Kurulması Tavsiye Edilen Komiteler**

**Denetim Komitesi:** Günümüzde pay sahipleri, ortaklığın yönetiminden ortaklığın mali konumu ve mevcut riskler yönünden tam ve zamanında bilgi talebinde bulunmaktadır. Bu noktada, şirketin faaliyetlerini pay sahipleri adına denetleyen ve yönetim kuruluna üst gözetim görevini yerine getirme konusunda yardımcı olan denetim komitesi karşımıza çıkmaktadır<sup>180</sup>. Bu komitenin hedefi, CEO'nun başarısını kontrol etmek değil, yönetim kurulu nezdinde hesap verebilmesini yerine getirmektedir. Bu sayede, yönetim kuruluna karşı duyulan güvenin ilerlemesiyle birlikte ortaklığa yönelik mevcut olan inanç da kendiliğinden fazlalaşmaktadır.

TTK 375. maddenin (c) bendinde, yönetim kuruluna, mali kontrolün, muhasebenin ve ortaklığın yönetiminin ihtiyaç duyduğu çerçevede mali planlama prensiplerini belirleme yetkisi tahsis edilmiştir. Gerekçe' de açıklandığı şekilde, mali kontrol sisteminin oluşturulması, ortaklığın faaliyetlerinin kontrol edilmesine yönelik bir iç-kontrol sisteminin ve bu sistemi uygulayacak olan yapılanmanın belirlenmesidir. Ortaklığın büyüklüğü ile bağlı olmaksızın, şirket nezdinde muhasebe ile bağlı olmayan, uzmanlardan meydana gelen, işlevsel bir iç-kontrol yapılanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Mali denetim gerçekleştirilen faaliyetlerin iç kontrolüne ek

---

<sup>180</sup> Ünal, s. 109-110.

olarak, ortaklığın mali kaynaklarının, bunların hangi şekilde kullanılacağını, konumunun, likiditesinin kontrolünü ve takip edilmesini de kapsar.

Denetim komitesi kural olarak üç esas görevi üstlenmektedir;

- Bağımsız denetim kuruluşunun işlemlerinin ve bağımsızlığının gözetilmesi,
- İç kontrol sisteminin denetlenmesi ve iç denetim birimi tarafından hazırlanmış olan raporlarının incelenmesi ve analiz edilmesi,
- Ara bilançoların ve yıl sonu finansal tablolarının incelenmesi ve değerlendirilmesi.

Bu bağlamda denetim komitesi, dış denetim ile iç denetim ve ayrıca bunların müşterek etkilerini değerlendirerek, bir tespit yapar. İç denetim sisteminin risk yöntemiyle ilgili görev yeteneği hakkında karar verir ve şirkette uygulanacak kurallara uyulması hususunda bir durum tespiti yapar<sup>181</sup>.

Ayrıca denetim komitesi, tekil raporlar ve şirketler topluluğunun hesapları ile bazı ara dönem finansal tabloların açıklanması yönünden değerlendirmeler yapar ve belirtilen dökümanlarla ilgili olarak alınmış olan kararları finansman sorumlusu iç denetim kurulunun başkanlığını yapan kişi ve gerekli görülmesi durumunda ayrıca dış denetim kuruluşunun başkanlığını yapan kişi ile değerlendirir. Denetim komitesi, şirketin mevcut konumu ve potansiyeli hakkında doğru, dengeli, anlaşılır ve net bir değerlendirme sunmakla görevlidir<sup>182</sup>.

Ortaklıklar Tarafından Uygulanacak Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İlişkili Taraf İşlemlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri 4.5.9. maddesi uyarınca denetimden sorumlu komitenin yapısı ve görevleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

Denetim ile yükümlü olan komite; ortaklığın finans sistemi, mali verilerinin üçüncü kişilere bildirilmesi, bağımsız denetim ve ortaklığın iç denetim ile iç kontrol sisteminin yürürlüğünün ve işlevselliğinin denetimini yapan bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim anlaşmalarının düzenlenerek bağımsız denetimin uygulamaya alınması ve bağımsız denetim kuruluşunun tüm faaliyetleri ve değerlendirmeleri denetimden sorumlu komite kontrol ve denetiminde yerine getirilir.

---

<sup>181</sup>Pulaşlı, s. 876.

<sup>182</sup> Ünal, s. 104.

Ortaklığın hizmet alması söz konusu olan bağımsız denetim kuruluşu ve bu kuruluşların sağlayacağı hizmetler denetimden sorumlu komite tarafından tespit edilir ve yönetim kuruluna onay alınması için iletilir.

Ortaklığın finans ile iç kontrol uygulama esasları ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak ortaklığa iletilen memnuniyetsizliklerin değerlendirilmesi, sonuçlandırılması, ortaklık personelinin, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki açıklamalarının gizlilik prensibi doğrultusunda analizi konularında yerine getirilecek olan uygulama ve şartlar denetimden sorumlu komite tarafından düzenlenir.

Denetim açısından yükümlülük üstlenmiş olan bu komite, üçüncü kişilere bildirilecek olan yıl bazında ve ara dönem mali tabloların ortaklığın uyguladığı muhasebe prensipleri çerçevesinde gerçekçi olmasını ve doğruluk açısından analizlerini, ortaklığın yükümlülük üstlenmiş olan müdürleri ile bağımsız denetçilerinin fikirlerini almak suretiyle kendi tespitlerini de ekleyerek yönetim kuruluna yazılı bir şekilde iletir.

Denetim açısından yükümlülük üstlenmiş olan komite; minimum üç ayda bir kere olarak yılda dört kez toplantı gerçekleştirir ve toplantıda alınan kararları tutanağa geçirerek alınmış olan kararlar yönetim kuruluna iletilir.

Denetim Komitesi' nin kritik bir görevi üstlenmesi nedeniyle, anonim şirket denetiminin yeterli içerikte, uygun zamanda ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir<sup>183</sup>.

Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ' in 25. Maddesi'nde denetimden sorumlu komitenin görev, yetki ve sorumlulukları düzenlenmiştir. Payları Borsada işlem gören şirketler, Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda, en az iki üyeden meydana gelecek olan denetimden sorumlu komite kurmakla yükümlüdür. Denetim komitesi kurma yükümlülüğü olmayan şirketlerde, denetim komitesince yapılan görevler, yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilir. Denetimden sorumlu komite; ortaklığın finans sistemi, mali bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç denetim sisteminin nasıl yürütüldüğünün denetimini gerçekleştirir. Denetimden sorumlu komite eğer gerekli görürse ve ihtiyaç duyar ise belirli konularda şirket dışı uzman kişilerden görüş

---

<sup>183</sup> Karpuzoğlu, s. 286.

alabilir. Denetimden komitenin yararlanma talebi olduğu danışmanlık hizmetlerinin ücreti şirket tarafından ödenir. Denetimden komite tebliğde belirtilen zamanlarda azami olarak toplantı yapmak ile yükümlüdür. Buna göre denetimden sorumlu komite minimum üç ayda bir kez olmak üzere bir yılda ise minimum dört kez toplantı yapmak ve toplantılarda alınan kararları tutanağa geçirterek bunları yönetim kuruluna iletmekle yükümlüdür. Komite kendi yetki sahası içerisinde belirlediği konu, öneri ve görüşlerini en kısa süre içerisinde yönetim kuruluna yazılı bir şekilde bildirmelidir.

**Aday Gösterme Komitesi:** Aday gösterme komitesinin görevi, adayların yönetim kuruluna seçilme veya tekrar seçilmeye ilişkin ilkelerini tespit etmek ve seçimi bu ilke ve kriterlere göre hazırlamaktır. Şirketin üst düzey kadrolarına aday olanların değerlendirilmesi ve seçimiyle birlikte görevlerinin de, aday gösterme komitesine verilmesi mümkündür<sup>184</sup>.

Yönetim kurulu üyelerini kural olarak Genel kurul seçmektedir dolayısı ile kural olarak genel kurulda çoğunluğu elinde bulunduran tüm yönetim kurulunu belirleyip, ortaklığın tüm yönetimine hakim olabilir. Bununla birlikte oluşturulması mümkün olan bir aday gösterme komitesi ise ortaklık içindeki objektivitenin sağlanmasına katkıda bulunur<sup>185</sup>.

Aday gösterme komitesi, paylarının büyük çoğunluğunun borsada işlem gördüğü anonim şirketlerde yönetim kurulu üye seçiminin objektif kriterlere sağlanması açısından pay sahiplerinin haklarının güvence altına alan ve aynı zamanda kurumsal yönetimin gerektirdiği bir komite türüdür. Komitenin ilgili birime yapılması söz konusu olan atamalarda liyakat ilkesi ve objektif kriterler çerçevesinde faaliyet göstermesi önem taşımaktadır. Ortaklıklar Tarafından Uygulanacak Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İlişkili Taraf İşlemlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri 4.5.11. maddesi uyarınca aday gösterme komitesinin yapısı ve görevleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

*"Aday Gösterme Komitesi*

*Yönetim kurulu ile idari açıdan yükümlülüğü olan müdürlük görevlerine yönelik olarak ideal ayaların belirlenmesi, analiz edilmesi ve eğitime*

---

<sup>184</sup>Pulaşlı, s. 63.

<sup>185</sup> Paslı, s. 213.

*tabi tutulması konularında saydam bir sistemin kurulması ve bu konuda yöntem ve stratejiler oluşturulması konularına çalışmalar gerçekleştirmek,*

*Yönetim kurulunun oluşumu ve etkinliği ile ilgili olarak belirli bir düzen içerisinde analizler gerçekleştirmek ve bu konularda gerçekleştirilebilecek tadillere yönelik önerilerini yönetim kuruluna iletmek ile yükümlüdür".*

*Yukarıdaki mevzuat düzenlenmesinde belirtildiği üzere aday gösterme komitesi şirket açısından ideal adayları belirlemekle birlikte ilaveten uygun adayların eğitime tabi tutulmasına dahi karar verebilmektedir. Belirtilen durum komiteye uygun adayı bulup tespit etme görevi yanında belirlenen adayı şirkete uygun hale getirme görevi de yüklemektedir. Komite ideal adayların tespit edilmesine yönelik olarak ileriye dönük çalışmalar gerçekleştirmekle de görevli kılınmıştır. Yönetim kurulunun işlevselliğinin belirli bir sistem içinde incelenmesi de komitenin görevleri arasındadır.*

**Mali Haklar Komitesi:** Mali haklar komitesi çoğunlukla icra yetkisi olmayan yönetim kurulu üyeleri veya üçüncü kişiler arasından oluşmaktadır. Komite, yönetim kurulu üyelerinin ve şirket yöneticisinin ücret ve tazminatla ilgili esasları, yönetim kurulunun onayına sunulmak üzere hazırlamakla görevlidir. Özellikle işletme üst düzey yönetiminin ücret ve tazminat politikasıyla ilgilenir. Ayrıca, gerekli yetenekte ve karakter özelliğindeki kişileri kazanmak ve elde tutmak için, şirketin piyasa ve başarı koşullarına uygun bir ücret ve tazminat belirlemesine dikkat eder<sup>186</sup>.

Ortaklıklar Tarafından Uygulanacak Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İlişkili Taraf İşlemlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) ‘nin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri 4.5.13. maddesi uyarınca ücret komitesinin yapısı ve görevleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

*"Ücret Komitesi*

---

<sup>186</sup>Pulaşlı, s. 877.

*Yönetim kurulu üyelerinin ve idari olarak yükümlülüğü olan müdürlere tahsis edilecek ücretlere yönelik olarak dikkate alınacak olan prensip, şart ve uygulamaları ortaklığın uzun süreleri amaçlarını göz önünde bulundurmak suretiyle tespit eder ve belirtilen hususların denetimini gerçekleştirir,*

*Ücretlendirmede uygulanan koşulları elde etme derecesi göz önünde bulundurularak, yönetim kurulu üyelerine ve idari açıdan yükümlülüğü olan müdürlere sağlanacak ücretlere yönelik tavsiyelerini yönetim kuruluna sunar".*

Mali haklar komitesinin oluşmasını sağlayan yönetim kuru üyelerinin; genel müdür, finans müdür vb. türden şirket nezdinde önemli görevler üstlenen yöneticilerin çalışmaları karşılığında şirketten almaya hak kazanacakları maaşlarının belirlenmesinde yeterli ve doğru bilgiye sahip olmaları ve bu çerçevede doğru ve objektif bir şekilde bilgilendirilmelerinin sağlanması şirket içinde mali dengenin sağlanması açısından önemlidir ve aynı zamanda şirketin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından da önem taşımaktadır. Üst düzey yöneticilerin ücret tanımlamasına hangi unsurların dahil olacağı hangi unsurların dahil olmayacağı, hangi verilerin bu kıstasların belirlenmesinde etkin bir rol oynayacağı belirlenirken, komite üyelerinin de belirtilen verileri doğru bir şekilde anlayıp değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Mali haklar komitesi üst düzey müdürlerin ve yöneticilerin ücretlerini ve ücretlerine nelerin dahil olacağını tespit ederken genel olarak şirketin daha önceden bu konuda yapmış olduğu çalışmaları ve uygulamaları, belirtilen şirkete eşdeğer ve denk ekonomik pozisyondaki diğer şirketlerde belirtilen görevleri üstlenen yöneticilere sağlanan mali hakların tespit edilmesini göz önüne almakta ve değerlendirmektedir.

Mali hakları belirleme sürecinde önemli bir görevi yerine getiren mali haklar komitelerinin, bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşturulması gerektiği de günümüzün bir gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da pek çok ülkenin özellikle kurumsal yönetim ilkelerini belirleyen kanun ve diğer düzenlemelerinde yer vermelerinden anlaşılmaktadır<sup>187</sup>.

---

<sup>187</sup> Ünal, s. 19.

**İcra Komitesi:** İcra komitesi genellikle CEO'nun başkanlığında Şirketin üst düzey yöneticilerinden oluşan bir çeşit üst düzey yönetim birimidir. İcra Kurulu üyeleri Yönetim Kurulu tarafından, kendi üyeleri, Şirketin diğer yöneticileri veya sadece bu kurulda görev yapmak üzere seçilecek üyeler arasından seçilir. Bu sıfatla görev yapan kişilerin sahip olduğu yetkilere göre, bunların hukuki konumu değerlendirilir. CEO yönetim organizasyonunun başındaki kişiyi ifade eder bu sebeple şirketin genel müdürünün yönetim açısından üzerinde bir konumda bulunmaktadır.

CEO terimi, Türkiye' de bulunan herhangi bir yasa, yönetmelik, tebliğ veya tüzükte yer almamakla birlikte yurt dışındaki diğer yabancı devletlerin mevzuatlarında da benzer bir şekilde bu terime yer verilmemiş ve açıklanmamıştır.

Bu açıdan CEO'nun genel olarak şirket yönetiminde etkin ve önemli görevleri ifade ettiği bilinmekle birlikte CEO'nun gerçek tanımlamasının yapılabilmesi için CEO'nun şirket ile arasında imzalamış olduğu hizmet sözleşmesinde kendisine devir ve tahsis edilmiş görev ve yetkilerin nelerden oluştuğunun tespit edilmesi ve belirlenmesi gerekmektedir. Bunun bir sonucu olarak da CEO'nun genel bir tanımı olması mümkün değildir ve her CEO görev almakta olduğu şirket ile arasında imzalı hizmet sözleşmesinde kendisine devredilen görev ve yetkileri yürütmekle yükümlü olacağı için CEO'ların şirket nezdindeki yönetim konumları da farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla önemli olan her şirketin kendi bünyesine uygun bir unvan sistematığı geliştirmesi ve bu unvanlar ile diğer personel sistemleri arasında (ücretlendirme, terfi, eğitim vs. gibi ) ilişkiyi kurmasıdır<sup>188</sup>.

Bu anlamda şirketlerde genel müdür konumunda olan kişilerden çok icracı bir yönetim kurulu üyesinin CEO olarak atanması şirketin yönetim organizasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır. Yönetim kurulu üyeleri dışarısından atanacak olan bir CEO'nun icra yetkisine sahip yönetim kurulu üyeleri ile yönetim görevleri içerisindeki hiyerarşik yapıda sorun yaşaması muhtemeldir çünkü yönetim kurulu ve onun üyeleri şirketi asıl olarak yönetmekle görevli kişilerdir. Ortaklıklar Tarafından Uygulanacak Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İlişkili Taraf İşlemlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) madde 4.5.4 uyarınca icra başkanı / genel müdürün komitelerde görev yapamayacağı belirtilmekte ise de İcra Komitesi'nin payları halka arz edilmiş olan veya halka arz edilmiş sayılan ortaklıklar

---

<sup>188</sup> Ünal, s. 133.

açısından ilgili tebliğ uyarınca oluşturulması zorunlu bir komite olmaması sebebi ile icra başkanının icra komitesine üye olmasına hukuken engel bir durum bulunmamaktadır.

### **CEO'nun (İcra Başkanı) Gücünün Sınırlandırılmasına İlişkin Düzenlemeler:**

CEO ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin ayrılması gerektiğini savunanlar ile birlikte yapılabileceğini savunanlar olmak üzere bilimsel öğretilerde iki farklı görüşü destekleyenler bulunmaktadır.

CEO ve Yönetim kurulu başkanlığı kurumlarının tek bir kişide toplanmaması ve ayrılması gerektiğini ileri sürenlerin temel argümanlarının bir kısmı aşağıda belirtilen şekildedir:

- CEO ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin tek bir kişide toplanması durumunda yönetim kurulu başkanı artık üst gözetim ve üst yönetim faaliyetlerini yerine getirememekte ve bizzat yönetim ve karar alma mercii haline gelmektedir, söz konusu durum kısa veya uzun vadede şirketin başarısını olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir.

- Yönetim kurulu başkanlığı ve CEO görevlerinin farklı kişiler tarafından yerine getirilmesiyle muhtemel çıkar çatışmaları önlenebilir, şirketin ihtiyacı olan bağımsız bakış açıları getirilebilir, güç dengesi uygun bir düzeye çekilebilir ve yönetim kurulunun hesap verilebilirliği artırılabilir<sup>189</sup>.

- CEO ile yönetim kurulu başkanı aynı kişi olduğunda CEO'nun herhangi bir nedenle yurt dışına çıkması veya rahatsızlanması durumunda şirkette yönetim boşluğu oluşabilmekte bu ise kısa bir süreç içerisinde şirketin büyük ekonomik zararlar ile karşılaşma ihtimalini arttırmaktadır.

- Yönetim kurulu başkanının temel görevinin şirketin faaliyetlerine geniş anlamda yön vermek ve yönetmek olmasından hareket ile yönetim kurulu başkanı eğer CEO görevini de üstlenir ise mesaisinin önemli bir bölümünü şirketin gündelik yönetim işlerine de ayırması gerekecek bu ise şirketin uzun vadeli yönetimine yön verilmesine zarar verecek ve şirketin yönetim vizyonunun uzun vadeli değil kısa vadeli işlemlere odaklanmasına sebebiyet verecektir. Söz konusu durum

---

<sup>189</sup> Ünal s. 151' den naklen, Koçer, s. 69.

çerçevesinde şirketin uzun dönemli hedeflerinde başarı elde etme ihtimali ise azalacaktır.

- Mülkiyet - kontrol ayrımının sonucu olarak yönetim kurulu verilen kararların kontrolü yani bir anlamda üst gözetimi, İcra Başkanı ise bizzat kararların yönetimi ve yönlendirilmesi görevlerinden sorumlu olmaktadır. Karar yönetimi, kararların alınması ve yürütülmesi, karar kontrolü ise uygulamanın izlenmesi ve denetlenmesi olarak ifade edilmektedir<sup>190</sup>. Bu iki görevin tek bir kişide toplanması durumunda şirket nezdinde gözetim ve üst kontrol mekanizmasının zarar görme riski bulunmaktadır. Bu durum ise belki kısa vadede etkili sonuçlar alabilmekle birlikte uzun vadede güçlü bir gözetimin sağlanmasını engellemektedir.

- CEO ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin ayrıştırılması, vekil sorununu azaltmakta ve karar alma süreçlerini bağımsızlaştırarak, kurumsal performansı artırmaktadır<sup>191</sup>.

**Bu iki görevin birleşmesi gerektiğini savunanlar ise:**

- Tek kişi tarafından yürütülen yönetim organizasyonunda yönetimde bütünsellik ve merkezi yapının güçlendirilmesi ve üçüncü kişiler nezdinde belirtilen kişinin sorumlu olması şirketin işlemlerinin yürütülmesini basitleştirmekte ve hızlandırmaktadır. Bu durum ise şirketin daha kısa süre içerisinde daha hızlı karar almasına sebebiyet vermektedir.

- Bu iki görevin tek kişi de toplanması, şirketin faaliyetlerinden ve bu faaliyetlerin sonuçlarından kimin sorumlu olacağı konusunda iç ve dış belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır<sup>192</sup>.

- Bu iki görevin tek bir kişide birleştirilmesinin sağlayacağı diğer bir olası yararda, bu kişinin şirketin faaliyet alanı hakkında yüksek düzeyde bilgiye sahip olmasını sağlamasıdır<sup>193</sup>.

- İki üst düzey yönetim merkezi arasında oluşması muhtemel anlaşmazlıklar, rekabet, farklı yönetim merkezlerinin oluşmasına dolayısı ile yönetimde bütünselliğin bozulmasına, şirket içindeki hiyerarşinin zarar görmesine ve iki başlı bir yönetim oluşmasına sebebiyet verecektir.

---

<sup>190</sup> Ünal, s. 151.

<sup>191</sup> Ünal, s. 152.

<sup>192</sup> Ünal, s. 151.

<sup>193</sup> Ünal s. 153' den naklen Koçer. s. 69-90.

Doktrinde bir görüşe göre, birbiri ile rekabet içerisinde olan ancak çatışmayan iki başlı yönetimin, daha isabetli kararlar alabileceği, daha az riskli işler yapabileceği, şirketin stratejik ve operasyonel işlerini daha doğru ve daha hızlı gerçekleştirebileceği ve bu sebeple de birbiri ile çatışmayan ancak rekabet içerisinde olan bir yönetim kurulu başkanı ve CEO'nun şirkette görev yapması şirket açısından daha faydalı olacağı belirtilmektedir<sup>194</sup>. Kanımca, CEO'nun aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanı veya en azından Yönetim Kurulu Üyesi sıfatına sahip olması kendisine aynı zamanda Kanundan gelen bir yönetim sorumluluğu yükleyecek olması nedeni ile şirketin yönetim organizasyonunda yönetimde tek başlılığı, bütünselliği, etkinliği ve hızlı karar alınmasına olanak sağlayacaktır. Diğer taraftan esasen Yönetim Kurulu Başkanı şirket yönetiminde asıl Yönetime yetkili organın en üst düzey yetkilisi olarak CEO'nun zaten üzerinde yer almaktadır. Bu sebeple CEO'nun yaptığı işlemler örtülü olarak Yönetim Kurulu ve kurul adına Yönetim Kurulu Başkanı'nın kontrolü altında olacaktır, bu sebeple de CEO ile Yönetim Kurulu Başkanı'nın uyum içerisinde çalışması önemlidir. Bu açıdan Yönetim Kurulu adına Yönetim Kurulu Başkanı'nın, CEO'nun şirketin iç yönergesi ile kendisine devredilmiş olan sınırlı yönetim yetkililerini denetlemesi ve CEO'nun gerçekleştirmesi söz konusu olan belirli büyüklükteki işlemler için Yönetim Kurulu Kararı alınmasının iç yönergede kararlaştırılmış olması da CEO'nun belirli bir kontrol içerisinde şirketi yönetmesine imkan tanımaktadır.

**Kurumsal Yönetim Komitesi:** Kurumsal yönetim komitesinin kurulmasındaki temel amaç şirketin kurumsal yönetim ilkelerine gerekli uyumu sağlamanın gözlemlenmesi ve belirtilen kuralların şirketin kendi bünyesine uyarlanması amacıyla faaliyetler gerçekleştirilmesidir. Komite ayrıca belirtilen kurumsal ilkelerinin şirket bünyesine aktarılması için yönetim kuruluna öneri ve görüş de sunabilmektedir. Türk Hukukunda kurumsal yönetim komitesi, halka açık anonim ortaklıklara özgü bir komite olarak ortaya çıkıp gelişmekle birlikte, kurumsal yönetim anlayışını kapalı tip anonim ortaklıklar açısından kabul etmesi ile bu tip anonim ortaklıklar bakımından da anılan komiteden verimli sonuçlar alınabileceği ifade edilmektedir<sup>195</sup>.

---

<sup>194</sup> Doğan, s. 66.

<sup>195</sup> Sıtkı Anlam Altay, **Anonim Ortaklıkta Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, Vedat Kitapçılık, 2011, s. 73.

Komitenin temel görevleri arasında kurumsal yönetim ilkelerinin şirket bünyesinde uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek, eğer uygulanmıyor ise bu durumun kaynağını tespit edip problemlerin çözümü hakkında yönetim kuruluna görüş ve önerilerde bulunmak, eğer uygulanıyor ise kurumsal yönetim ilkelerinin nasıl en üst düzeyde uygulanabileceği konusunda şirketin mevcut durumunu da göz önüne alarak çalışmalarda bulunmak ve bu konuda yönetim kurulunu bilgilendirmek bulunmaktadır. Komite belirtilen açıdan ortaklık organlarının almış olduğu kararların ve şirketin gerçekleştirdiği uygulamaların, denetime açıklık, sorumluluk, şeffaf olmak ve objektiflik kriterleri çerçevesinde ilerleyişini değerlendirir. SPK ilkeleri, Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi olan anonim şirketler için, kurumsal yönetim komitesini zorunlu görmektedir. Bu komitenin başlıca görevi, payları borsada işlem gören şirketlerde yüksek yönetim standardının benimsenmesiyle, şirket performansının yükseltilmesinin gerçekleşmesine yardımcı olmaktır. Bu bakımdan hedeflerin tutturulabilmesi için, şirket yönetici ve performanslarının izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bu da, kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğun denetlenmesiyle gerçekleşebilir. Sürekli bir denetleme işlemini gerektiren bu faaliyeti, kurumsal denetim komitesi yerine getirir<sup>196</sup>.

Ortaklıklar Tarafından Uygulanacak Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İlişkili Taraf İşlemlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri 4.5.9. maddesi uyarınca kurumsal yönetim komitesinin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyenin bulunması halinde üyelerin çoğunluğu, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşur.

Ortaklıklar Tarafından Uygulanacak Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İlişkili Taraf İşlemlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri 4.5.10. maddesi uyarınca kurumsal yönetim komitesinin yapısı ve görevleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

*“ Kurumsal Yönetim Komitesi*

*Kurumsal yönetim komitesi, ortaklıkta kurumsal yönetim prensiplerinin yerine getirilip getirilmediğini ve eğer yerine getirilmiyor ise bunun nedenini ve bu ilkelerin tamamının yerine getirilmemesi nedeni ile gerçekleşen menfaat*

---

<sup>196</sup>Pulaşlı, s. 30.

*uyuşmazlıklarını belirler ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim faaliyetlerini olumlu yönde düzeltmeye yönelik önerilerde bulunur ve yatırımcı ilişkileri departmanının faaliyetlerini denetler.*

Belirtmek gerekir ki; yönetim kurulu tarafından komitelerin kurulmasının ve çalışma düzenlerinin iç yönergede belirlenmesi kanunen zorunlu olmamakla birlikte şirket esas sözleşmesinde hüküm bulunması şartı ile belirtilen komitelerin çalışma düzenlerinin ve hiyerarşik yapılarının şirket iç yönergesinde belirlenmesi şirketin kurumsal yapısının sağlanması açısından gereklilik oluşturmaktadır. Belirtilen komitelerin kurulması sayesinde şirketin yönetimi belirli bir düzen içerisine girmekte, görev dağılımında profesyonellik sağlanmakta, uzmanlaşma ile birlikte şirket işlemleri daha sağlıklı yürütülmekte, yetki devri anlamına gelmemekle birlikte bir takım görevlerin komiteler çerçevesinde yürütülmesi sağlanmakta, yönetim kurulunun şirketin bütün yönetim yükünü üzerine almayarak bazı yardımcı işleri komiteler vasıtasıyla yürütmesi sağlanmakla birlikte komitelerin kurulması belirtilen yapılanmayı sağlamış olan şirketlere olumlu katkılar sağlamaktadır. Sonuç itibari ile, kurumsal yönetim kavramı sürdürülebilirlik ve ekonomik gelişimin sağlanması açısından önemli bir kavramdır.

Komiteler, anonim şirketin yönetiminde önemli bir ihtiyacın karşılanmasına hizmet ederler. Yönetim Kurulu' nun "ortak ihtisas alanını" aşan veya kapsamı nedeniyle yönetim kurulunun irdeleyemeyeceği ayrıntılı meseleler, komiteler tarafından incelenebilir. Komitelerin işlevini "organ içinde ihtisaslaşma" olarak tanımlamak mümkündür<sup>197</sup>.

## **2.8. TTK ÇERÇEVESİNDE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUĞU KAVRAMI, YÖNETİM VE TEMSİLİN DEVRİNİN BU SORUMLULUĞA ETKİSİ**

Yeni TTK' nın öngördüğü sorumluluk rejimi, sorumluluğu, zararın doğmasında kusuru bulunanlara, kusurları oranında yükleme konusunda gösterilen özel özenin bir gereğidir<sup>198</sup>.

Öncelikle belirtmek gerekir ki, Yönetim Kurulu Üyelerinin sorumluluğu konusu Türk Ticaret Kanunu'nun 553. Maddesi'nde düzenlenmiş bulunmaktadır.

---

<sup>197</sup> Karpuzoğlu, s. 282.

<sup>198</sup> Boztosun, s. 138.

### 2.8.1. Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Yöneticilerin Sorumluluğu

*"MADDE553- (1) Kurucular, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve tasfiye memurları, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde, hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar.*

*(2) Kanundan veya esas sözleşmeden doğan bir görevi veya yetkiyi, kanuna dayanarak, başkasına devreden organlar veya kişiler, bu görev ve yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen göstermediklerinin ispat edilmesi hâli hariç, bu kişilerin fiil ve kararlarından sorumlu olmazlar.*

*(3) Hiç kimse kontrolü dışında kalan, kanuna veya esas sözleşmeye aykırılıklar veya yolsuzluklar sebebiyle sorumlu tutulamaz; bu sorumlu olmama durumu gözetim ve özen yükümü gerekçe gösterilerek geçersiz kılınamaz.*

Bu hükümdeki sorumluluk TK 56' nın aksine hem doğrudan hem de dolaylı sorumluluğu kapsar ve her iki sorumluluğa da uygulanır<sup>199</sup>. Sorumluluğun konusu, yönetim kurulu üyelerinin yasadan ve şirket ana sözleşmesinden kaynaklanan sorumluluklarını kusurları ile ihlal edip, anonim şirketin zarara uğramalarına neden olmalarıdır. "Yükümlülüklerin ihlali" TK' ya ve eski öğretiye nazaran yeni bir kanuni sorumluluk sebebidir. Bu sorumluluk sebebinin TK 46 m. 336 (2) hükmünde ifadesini bulan "görevin ihlali" kavramı ve öğretisiyle şüphesiz hukuki ilişkisi vardır; iki kavramın kesiştiği ve örtüştüğü birçok nokta ve alan bulunmaktadır. Ancak söz konusu bağlantı bu kavramların farklı anlama geldikleri gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır<sup>200</sup>. Yani kusurlu yükümlülük ihlali, genel yaşam tecrübeleri ve işin olağan akışına göre, vuku bulan türde bir zararı ortaya çıkartmaya uygunsa, bu durumda uygun illiyet bağı var demektir<sup>201</sup>.

Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları akdi temele dayandığından, kusurlarının bulunmadığını ispat yükü bizzat kendilerine aittir. Yönetim kurulu üyeleri kusurlarının bulunmadığını genel hükümlere göre ispat ederler. Ancak özellikle kusurlu olmamanın ispatı bakımından, sorumluluk doğuran karara olumsuz oy verilmesi büyük önem taşır. Bu durum yönetim kurulunun sorumluluğunu engeller<sup>202</sup>.

<sup>199</sup> Tekinalp, s.430.

<sup>200</sup> Tekinalp, s.430.

<sup>201</sup> Şener, s. 416.

<sup>202</sup> Şener, s. 415.

**Madde Gerekçesinde aşağıda belirtildiği üzere söz konusu sorumluluğun kapsamının belirlenmesi ve düzenlemenin mehz Kanun olan İsviçre Borçlar Kanunu ile farklarının netleşmesi açısından önemli açıklamalar bulunmaktadır:**

Gerekçenin Birinci Fıkrası'nda da belirtildiği üzere 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile getirilen yeni düzenleme mülga Ticaret Kanunu'ndan oldukça fazla yönden farklı düzenlemeler içermektedir. Belirtmek gerekir ki yeni Kanun ile düzenlenmiş olan TTK Madde 553'ün esas aldığı düzenleme ise İsviçre Borçlar Kanunu'nun 754. Maddesi'dir. Bu açıdan yeni düzenleme ile getirilen TTK'nun 553. Maddesi ile dayanak kanun Maddesi olan İsviçre Borçlar Kanunu'nun 553. Maddesi arasında dört temel farklılık mevcuttur.

1) Türk Ticaret Kanunu'nda "kurucular, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve tasfiye memurları" ifade edilmek sureti ile görevli olanlar belirtilmiştir. İsviçre Borçlar Kanunu'nun 754. Maddesi'nde ise yönetim kurulu üyeleri ile yönetim ve tasfiye ile ilgili faaliyette bulunan kişiler açıklaması bulunmaktadır. Dikkat edilir ise mehz kanunda yönetim ve tasfiye ile ilgili faaliyette bulunan kişiler açıklaması ile daha geniş kapsamlı bir tanımlama yapılmıştır. Örnek vermek gerekir ise normal şirket yöneticilerinin dışında şirketin yönetimine dolaylı olarak katkı sağlayan gizli yöneticiler ve tasfiye memurları da bu kapsama dahil olabilir. Doktrinde bu kişiler aynı zamanda fîli organlar olarak da açıklanmaktadır. Türk Ticaret Kanunumuz ise belirtilen türden bir geniş tanımlamanın kanunda belirtilenler dışında kişilerin de madde kapsamına dahil edilme riskini göz önüne alarak daha dar ve somut kapsamlı bir düzenleme yapmayı tercih etmiştir.

2) Mehz kanun maddesi olan İsviçre Borçlar Kanunu'nun 754. Maddesi'nde kurucuların ifade edilmemiş olmasına rağmen TTK Madde 553'de kurucular da madde kapsamına dahil edilmiştir.

*İsviçre Borçlar Kanunu kurucuların sorumluluğunu ayrı bir madde olarak 753. Madde nezdinde düzenlemiştir.*

3) *Türk Ticaret Kanunu’ nda yer alan düzenlemede yasadan ve ana sözleşmeden doğan yükümlerin ihlâli denilerek kapsam daraltılmak ile birlikte sorumluluğu oluşturan nedenler somut bir şekilde belirtilmiştir. Mehaz Kanunda ise yükümlülüklerin ihlal edilmesi denilmek sureti ile daha çok unsuru içeriğinde barındırabilecek bir düzenlemeye yer vermiş olmakla birlikte söz konusu durum ucu açık ve belirsizliğe yol açabilecek bir düzenleme olarak da kabul edilebilir.*

4) *Son olarak mehaz Kanun’ da “kasıt ve ihmâl” ifadesine yer verilmek sureti ile kusurun derecesinde ayrıma dikkat çekilmiş ve yargı mercileri açısından rehber bir düzenleme meydana getirilmiş olmak ile birlikte Türk Ticaret Kanunu’ nda zaten bu ayrımın yapılmış olması nedeni ile kusur kelimesi yeterli görülmüştür.*

*İkinci Fıkra: Birinci fıkra görev veya yetkiyi devir edene seçim açısından makul derecede bir özen yükümlülüğü getirmiştir. İsviçre Borçlar Kanunu’ nun Madde 754/2. Fıkra ise bu açıdan daha farklıdır. . İsviçre doktrininde de belirtildiği şekilde; devir edilen organsal işlevdir. **İsviçre düzenlemesi seçimde özen yükümlülüğü ile birlikte “talimat” ve “gözetim” özenine de yer vermektedir.***

*Üçüncü fıkra: Üçüncü fıkra yönetim organının, organsal fonksiyonu gerek kanuna göre devir edilsin veya organın kendisinde bulunsun yönetim kurulu üyelerinin gözetim sorumluluklarını kabul etmekte, fakat bu sorumluluğun kontrol dışındaki konuları kapsamadığını düzenlemektedir. Bu hüküm yönetim ile yetkili olan kişilerin bu arada yönetim kurulu üyelerinin uygun illiyet bağının veya kusurları bulunmaması durumunda, soyut bir gözetim (nezaret) yetki öğretisine dayalı olarak sorumlu kılınmalarını önlemek niyeti ile düzenlenmiştir. Bunun sebebi ise uygulamada yönetim kurulu üyelerinin normal bir insan kapasitesinin üzerinde olarak olağan*

*dışı bir gözetim sorumluluğu ile şirket nezdinde oluşması muhtemel her çeşit yasa ve ana sözleşmeye aykırı durumdan dolayı sorumlu kılındıkları tespit edilmiştir".*

Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu, kusur esasına dayanmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin sorumlu tutulabilmesi için mutlaka kasdi bir davranış içerisinde bulunmaları gerekmez. Hafif kusurlu bir davranış bile onların hukuken sorumluluklarının doğması için yeterlidir<sup>203</sup>. Üyelerden, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmeleri ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmeleri beklenmektedir (TTK M.369). Özen ve bağlılık yükümlülüğünü kanunla belirlenen objektif ölçüte uygun şekilde yerine getiren yönetim kurulu üyelerinin şirketin uğradığı zarardan sorumlu tutulmaması gerekir<sup>204</sup>. Yönetim kurulu üyeliği esasen ücret karşılığında yapılan ve belirli ölçüde dikkat ve özen isteyen bir iştir. Bu bakımdan yönetim kurulu üyeleri kendilerine tanınan yetkilerin kullanılmasında ve görevlerin yerine getirilmesinde şirket işlerinin gerektirdiği dikkat ve özeni göstermelidirler<sup>205</sup>.

Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğundan söz edebilmek için ortaya bir zarar çıkması gerekir. Şayet yönetim kurulu üyesinin kusurlu davranışı, ortaya bir zarar çıkartmamışsa, ortaklık söz konusu yönetim kurulu üyesine karşı, genel kurul kararıyla onu görevden almak gibi (TTK 364) bazı yaptırımlar uygulayabilirse de, yönetim kurulu üyesinin bu durumda herhangi bir sorumluluğundan söz edilemez<sup>206</sup>

Prensip olarak YK üyeleri ortaklık ismine gerçekleştirdikleri sözleşme ve işlemlerden dolayı şahsen yükümlü değildir. Şirketin ticaret unvanı kullanılarak şirket adına yapına sözleşme veya işlemlerden şirketin sorumlu olacağı tartışmasızdır. Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu yönetim ve temsil faaliyetleri kapsamında yapılan bazı işlemlerden ve haksız fiillerden sorumlu olmayı ifade eder<sup>207</sup>. Yönetim kurulunun aldığı kararlar nedeniyle, şirket, pay sahipleri veya alacaklılar zarara uğrayabilir; ancak bu zararlardan yönetim kurulu üyelerinin şahsen sorumlu tutulabilmeleri, kanundan veya esas sözleşmeden

---

<sup>203</sup> Şener, s. 414.

<sup>204</sup> Boztosun, s. 130.

<sup>205</sup> Kayar, s. 458.

<sup>206</sup> Şener, s. 416.

<sup>207</sup> Kayar, s. 458.

doğın yükümlölüklerini ihlal etmiş olmalarına bağlıdır. Alınan karar söz konusu yükümlölüklerin yerine getirilmesine yönelik ise, uğranılan zarardan üyeler sorumlu tutulamaz. Esas sözleşmede öngöröldüğü üzere yönetim kurulunun sermaye artırımına karar vermesi ve mali durumu müsait olmadığı için yeni pay alamayan pay sahibinin şirketteki pay sahipliğı oranının düşmesi, eşit işlem ilkesine (TTK M. 357) aykırı davranılmadığı sürece, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğına yol açmayacaktır<sup>208</sup>. TTK’ nın 553. Maddesi anlamında yükümlölük, YK’ nın bir görevi ve/veya yetkisi bağlamında, YK’ nın kanunda ve esas sözleşmede öngörölen hususlardaki yapma ve yapmama zorunluluklarını ifade eder. Bir idari tasarrufta, mesela bir tüzük, yönetmelik, tebliğ vs.’ de yer alan yükümlölüğün “kanun” da veya “esas sözleşme” de dayanağı yoksa TK m. 553 (1) ‘ e dayanılmaz. Bu incelik özellikle SPK’ nın BDDK’ nın ve benzeri düzenleyen ve denetleyen kurumların yayımladıkları yönetmelik ve tebliğler bakımından önemlidir. Kanun kelimesi sadece TK anlamına gelmez, diğeri ‘ kanunları’ da kapsar<sup>209</sup>. TTK M. 553 hükmüne göre; yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını doğuran sebep, “kanundan ya da esas sözleşmeden doğın yükümlölüklerin kusur ile ihlal edilmesi” dir. Bu noktada, yönetim kuruluna düşen yükümlölüklerin neler olabileceğı açıklığa kavuşturulmalıdır. Doktrinde, yükümlölüğün yönetim kurulunun yetki ve görevleriyle alakalı olan ve kanun ya da esas sözleşmede yer alan “yapma ya da yapmama” zorunlulukları olduğu, buna karşılık yönetim kuruluna getirilen yasakların bu kapsamda olmadığı ifade edilmektedir. Bu düşünceye göre yükümlölükler; anonim ortaklığı, pay sahiplerini ve şirket alacaklılarını korumaya yöneliktir<sup>210</sup>. Gerçekten de kanundan veya ortaklık ana sözleşmesinden yönetim kurulu üyeleri için pek çok yükümlölük ortaya çıkmaktadır. Örneğın yönetim kurulu üyeleri, ortaklığın borca batıklığını tespit ederlerse, durumu ortaklık merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesine bildirerek, ortaklığın iflasını isterler. Şayet yönetim kurulu üyeleri bu yükümlölüğe uymazsa ve diğeri koşullar da oluşmuşsa, onların hukuken sorumluluğı ortaya çıkar<sup>211</sup>.

---

<sup>208</sup> Boztosun, s.129.

<sup>209</sup> Tekinalp, s. 432.

<sup>210</sup> Kayar, s. 459.

<sup>211</sup> Şener, s. 414.

Diğer taraftan yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu açısından eski TTK’ da kurulu olan düzen ile yeni Türk Ticaret Kanunu’ nun getirdiği sistem birbirlerinden farklıdır. Yeni Türk Ticaret Kanunu’ nda İsviçre mevzuatındaki gelişmeler ve önem kazanmakta olan Kurumsal Yönetim ilkeleri dikkate alınarak YK üyelerinin sorumluluğu açısından dikkate değer farklılıklar gerçekleştirilmiştir. Eski TTK sisteminde benimsenmiş olan mutlak müteselsil sorumluluk yürürlükten kaldırılmış ve yeni düzenleme olarak farklılaştırılmış müteselsil sorumluluk getirilmiştir. Diğer taraftan YK üyelerinin yükümlülüğü açısından eski TTK’ da dağınık maddeler halinde bulunan pek çok madde İsviçre Hukukunda da olduğu gibi tek bir maddede toplanmıştır<sup>212</sup>.

Madde gerekçesinde de belirtildiği üzere; **İsviçre hükmü seçimde özen yükümü yanında “talimat” ve “gözetim” özenine de verilmektedir.** “Delegasyon” da gözetim yükümlülüğünün devredende bulunduğu tartışmasıdır. **Fakat tasarıda bu vetki maddenin üçüncü fıkrasında farklı bir şekilde sonuçlandırılmıştır.** Belirtilen düzenlemede gözetim sorumluluğu açık bir şekilde kabul edilmekte fakat İsviçre mevzuatında mevcut olmayan bir limite tabi tutulmaktadır. Madde düzenlemesinde de açıklandığı üzere mülga TTK’ na göre yönetim kurulu üyeleri sorumluluk açısından kusur sorumluluğu prensibine tabi tutulmuştur. Kusur sorumluluğu prensibi uyarınca yönetim kurulu üyeleri kendilerinin kusursuz olduğunu ispat edene kadar kusurlu olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile kusur ilkesinin bir sonucu olarak kusur karinesi söz konusu olmaktadır.

TK’ nın 369. Maddesi anlamında özensizlik, bağlılık (sadakət) ilkesine aykırılık yükümlülük ihlalidir. Çünkü, anılan madde açıkça “ yükümlülük”ler öngörmüştür. Yükümlülük kavramı yorumlanırken TK’ nın 374. Maddesi de dikkate alınmalıdır. Yükümlülükler, TK’ nın anonim ortaklığı, pay sahiplerini ve alacaklıları korumaya yönelik görev ve yetkileridir. Söz konusu türde görev ve yetkiler inter alia, sermayenin ve malvarlığının korunması, eşit işlem ilkesine uygun davranılması, finansal tabloları Türkiye Muhasebe Standartları uyarınca

---

<sup>212</sup> Doğan, s. 247.

hazırlanması gibi. Buna karşılık AO' nun kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetilmesi bir görev, fakat şimdilik bir yükümlülük değildir<sup>213</sup>.

Yönetim kurulu üyelerinin haksız fiillere dayalı olan sorumluluğu ise TTK' nın 371/5. Fıkrasında düzenlenmektedir. Buna göre temsile veya yönetime yetkili olanların, görevlerini yaptıkları sırada işledikleri haksız fiillerden şirket sorumludur. Diğer taraftan şirketin rücu hakkı saklı tutulmuştur. Burada genel düzenlemenin konusunu oluşturan ve TTK M .553(1)' de hükme bağlanan, yönetim kurulu üyelerinin kanun ve esas sözleşmedeki yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ederek şirkete, pay sahiplerine veya şirket alacaklılarına zarar vermelerinden farklı bir durum öngörülmektedir<sup>214</sup>. Haksız fiil sorumluluğunu düzenleyen TBK Madde 50' ye istinaden zarar gören zararını ve zarar verenin kusurunu ispat yükü altındadır.

Yönetim kurulu üyelerinin şirketin kamu borçlarından dolayı kişisel sorumluluğu da söz konusu olabilir. Şirketi temsile işlem yapma yetkisi, hangi üyeye bırakılmışsa, kamu borçlarından da bu üyelerin sorumluluğu ortaya çıkar. Şirketi temsil yetkisi olmayan üyelerin ise, kamu borcundan dolayı herhangi bir sorumluluğu yoktur<sup>215</sup>.

### **2.8.2. Farklılaştırılmış Teselsül Kurumu**

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile kusur sorumluluğu kuralı korunmuş fakat bununla birlikte mutlak müteselsil sorumluluk ilkesi yürürlükten kaldırılmış ve bu ilkenin yerine farklılaştırılmış teselsül kuramı getirilmiştir.

#### **Teselsül ve başvuru**

##### **"MADDE 557**

*(1)Birden çok kişinin aynı zararı tazminle yükümlü olmaları hâlinde, bunlardan her biri, kusuruna ve durumun gereklerine göre, zarar şahsen kendisine yükletilebildiği ölçüde, bu zarardan diğerleriyle birlikte müteselsilen sorumlu olur.*

*(2)Davacı birden çok sorumlu kişiyi zararın tamamı için birlikte dava edebilir ve hâkimin aynı davada her bir davalının tazminat borcunu belirlemesini isteyebilir.*

<sup>213</sup> Tekinalp, s. 432.

<sup>214</sup> Boztosun, s. 140.

<sup>215</sup> Çeker, s. 338.

*(3) Birden çok sorumlu arasındaki başvuru, durumun bütün gerekleri dikkate alınarak hâkim tarafından belirlenir".*

TTK M. 557/1 hükmüyle getirilen farklılaştırılmış teselsül ilkesinin kabul edilmesine, 1991 yılında İsviçre Hukuk' nda yapılan köklü anonim şirket reformunda da gözlenen sorumlulukta nedensellik bağı kurallarına daha fazla önem verilmesi anlayışı etkili olmuştur. Farklılaştırılmış teselsül anlayışı ile, şirketin sorumlu olduğu zararlardan tüm sorumluların sorumlu tutulmaları sonucunu doğuran mutlak teselsül kavramı terk edilmiştir. Bunun yerine, sorumluların şirkete tek başlarına verdikleri zararlardan müteselsil değil tek başlarına sorumlu olmaları; birlikte verilen zararlarda da kusurun ağırlığı ve sorumluluğu hafifletici diğer etkenlerin de birlikte değerlendirilmesiyle farklılaştırılmış teselsüle gidilmesi kabul edilmiştir<sup>216</sup>. Belirtilen kavramın ortaya çıkardığı esas kural, sorumluluğu söz konusu olacak olan her kişinin yalnızca sebep sonuç ilişkisi çerçevesinde bizzat kendinin neden olduğu zarara dayalı olarak sorumlu tutulmasıdır. Belirtilen sorumluluk açısından bir kimsenin kusur sahibi olması dış ilişki açısından, sorumluluğun kapsamının belirlenmesi ise kişinin kusur oranı ve miktarı ile durumun gerekleri çerçevesinde tespit edilmektedir. “Farklılaştırılmış teselsül ilkesi her üyenin kusurlu eylemi ile beraber verdikleri zararın oluşumundaki katkısı oranı esas alınarak yükümlü kabul edilmesini ifade eder. Farklı bir ifade ile, bu sistemde müteselsil sorumluluğu bulunanlar zararın kendilerine yüklenebilen bölümü açısından sorumlu kabul edilirler. Farklılaştırılmış teselsül sorumlular arasındaki rücu ilişkilerini düzenleyen bir düzenleme değildir; dış ilişkideki sorumluluk miktarını belirler. Alacaklılar müteselsil sorumlulara ancak o kişinin sorumluluk tavanına kadar başvurabilir<sup>217</sup>. Gerekçede, müteselsil sorumluluğun “birlikte verilen zarar” için söz konusu olabileceği, birlikte verilen zarar dışındaki sorumluların tek başlarına verdikleri zararlardan, sadece zararı verenin sorumlu tutulması gerektiği ifade edilmiştir. Buna göre, örneğin, yönetim kurulu üyeleri ortaklığa birlikte değil de tek başlarına verdikleri zarardan müteselsilen değil, tek başlarına sorumlu olacaklardır<sup>218</sup>.

Bu durumda % 100 kusurlu bulunan kişiler zararın tamamını ödemekle yükümlüdür, diğerleri ise kusurları oranında tazminat ödeyecektir. Örneğin bağlı

---

<sup>216</sup> Kayar, s. 459.

<sup>217</sup> Poroy, s. 390.

<sup>218</sup> Bahtiyar, s. 393.

şirketin zarara uğratılmasından dolayı, hakim şirketin yönetim kurulu üyeleri % 100 kusurlu, bağlı şirketin yönetim kurulu üyeleri ise %20 oranında kusurlu bulunmuşlarsa, %100 kusurlu üyeler zararın tamamını, %20 kusurlu üyeler ise zararın %20' sini ödemekle yükümlü tutulacaktır<sup>219</sup>.

**Belirtilen düzenleme aşağıda belirtilen İBK' nın759. Maddesi esas alınmak sureti ile hazırlanmıştır. İBK' nın759 Maddesi'nin çevirisi aşağıda belirtilmektedir.**

***"Swiss Civil Code ( The Code of Obligations )***

**Art. 759** *Where two or more persons are liable for the losses, each is jointly and severally liable with the others to the extent that the damage is personally attributable to him on account of his own fault and the circumstances.*

*2 The claimant may bring action against several persons jointly for the total losses and request that the court determine the liability of each individual defendant in the same proceedings.*

*3 The right of recourse among several defendants is determined by the court with due regard to all the circumstances".*

*1. İki veya daha fazla kişinin zarardan sorumlu olmaları halinde, bunlardan her birinin bununla ilgili olarak müşterek ve müteselsil olarak kusuruna ve durumun koşullarına göre, zararın şahsen kendisine yükletilebildiği ölçüde, bu zarardan diğerleri ile beraber yükümlü olacağını belirtmektedir.*

*2. Davacı birden fazla yükümlü kişiye karşı zararın hepsi için beraber dava açabilir ve mahkemenin aynı davada her bir davalının sorumluluğunu belirlemesini talep edebilir.*

*3. Birden çok davalı arasındaki başvuru, durumun tüm gerekleri esas alınmak sureti ile mahkeme tarafından karara bağlanır.*

İsviçre' de 1991 yılına kadar İsviçre Borçlar Kanunu'nun mülga Madde 759' a dayalı olarak anonim ortaklıklar yönünden bağlayıcı olan ve İsviçre Mahkemesinin vermiş olduğu kararlarda yoğun bir şekilde eleştiriye tabi kılınan mutlak teselsül anlayışı yürürlükten kaldırılmıştır. İsviçre Mahkemesi 1995' de vermiş olduğu

---

<sup>219</sup> Boztosun, s. 138.

kararda (BGE 4C 147/1995), belirtilen madde' de bulunan farklılaşmış teselsül kuralını, eski hukukun güncelleştirilmiş yorumu olarak değerlendirmiş, belirtilen nedenle 1.7.1992 tarihinden evvel olan olaylara da uygulanabileceğini belirtmiştir<sup>220</sup>.

TTK dışında genel hükümler açısından müteselsil sorumluluk açısından doktrinde Prof. Dr. Fikret Eren şu açıklamalara yer verilmektedir; Birden çok kişinin aynı zarardan sorumluluğuna, TBK M. 61' in başlığında Müteselsil Sorumluluk adı verilmektedir<sup>221</sup>. Aynı zarardan dolayı birden çok kişinin zarar görene karşı sorumluluğu, hukuk politikası açısından üç ayrı şekilde düzenlenebilir. Bunlar; sorumlulukların paylaşılması, sorumlulukların toplanması ve sorumlulukların yarışmasıdır. Sorumlulukların paylaşılmasında, aynı zarardan sorumlu olan birden çok kişinin kısmi sorumluluğu söz konusu olur. Sorumlulukların toplanmasında ise, birden çok kişiden herbiri, diğerinden bağımsız olarak zararın tamamından sorumludur. Zarar gören, uğradığı zararı sorumluların her birinden ayrı ayrı talep eder. Buna karşılık, taleplerin yarışmasında tazminat yükümlülerinden herbiri, zarar görene karşı, diğer yükümlü veya yükümlüler tarafından zararın tamamı tazmin edilinceye kadar bundan sorumlu olur. Taleplerin yarışması ilkesi, borcu sona erdirici niteliğe sahiptir. Burada zarar gören uğramış olduğu zarardan daha fazla tazminat alamaz, zarar bir defa tazmin edilir<sup>222</sup>.

Oluşan zararın sebebinde murahhas üyeler ile birlikte murahhas üyeleri olması gerektiği gibi denetlememiş olan yönetim kurulu üyeleri yer almakta ise, zarara yol açanların tamamının ayrı ayrı kusur miktarları belirlenmelidir. Kusur miktarı belirlenirken şirketin yönetim yapısı ve işletmenin durumu göz önünde bulundurulmaktadır. Bu açıdan şirketin yönetim yapılanması, şirket bünyesinde hangi yönetim birimlerinin olduğu, bu yönetim birimlerinin hiyerarşik ve ast üst ilişkilerinin ne şekilde yürütüldüğü, hangi çalışanın hangi yöneticiye bağlı olarak çalışmalarını yürüttüğü konularında öngörü yapılmasını sağlamaktadır. Tek kişilik yönetim kurulunda farklılaştırılmış teselsül, yönetim kurulu üyesi ile birlikte şirketin diğer yöneticilerinden bazılarının da sorumlu olması halinde uygulanabilir. Örnek olarak zarara sebebiyet veren davranışı YK üyesi ile genel müdürün beraber

<sup>220</sup> Ender Dedeoğlu ve Oğuzhan Sapan, **Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu ve Sorumluluğu**, Ankara Barosu, Ankara, 2013, s. 71.

<sup>221</sup> Fikret Eren, **6098 Sayılı Türk Borçlar Kanununa Göre Hazırlanmış Borçlar Hukuku Genel Hükümler**, Yetkin Yayınları, 2014, s. 811.

<sup>222</sup> Eren, s. 810.

meydana getirmesi durumunda Türk Ticaret Kanunu Madde 557' ye istinaden sorumlulardan her birisi oluşan zarara neden oldukları katkıları açısından yükümlü hale gelirler.<sup>223</sup>.

TTK M. 557/2' de geçen davacı birden çok sorumlu kişiyi zararın tamamı için birlikte dava edebilir ifadesinde geçen “zararın tamamı” ve “birlikte dava” kavramları farklılaştırılmış teselsülde temel kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>224</sup>. Öğretide, zararın tamamı kavramı, kanuna göre müteselsilen sorumlu olan kişilerin müteselsilen sorumlu oldukları zarar ile sorumlulardan her birinin anonim ortaklık hukukundan kaynaklanan bir yükümlülüğü yerine getirmemesinden doğan çeşitli zararların toplamı olarak açıklanmaktadır<sup>225</sup>. Böylelikle davacı sadece zarar miktarını belirterek birden fazla yönetim kurulu üyesine karşı dava açacak, hakim onların kusurunu ve durumun gereklerine göre hangi oranda sorumlu olduklarını bizzat belirleyecektir. Böylelikle kanun farklılaştırılmış teselsülün davacı bakımından getirdiği sakıncaları kısmen de olsa gidermeye çalışmaktadır<sup>226</sup>.

Maddenin ikinci fıkrası bir usul hukuku hükmüdür. Hükmün iki amacı vardır. Birinci amaç dış ilişkide farklılaştırmayı tazminatta mahkemeye yaptırmak, ikinci amaç davacının talebinde farklılaşma yaparak mahkeme kararı ile talepteki davacı aleyhine farklar sebebiyle her bir davalı için mahkeme giderine ve avukatlık ücretine mahkum edilmesine engel olmak. İşte hükümde öne çıkan bu amaç ona usul hukuku karakterini verir<sup>227</sup>.

Doktrinde bizim de katıldığımız bir görüşe göre farklılaştırılmış teselsülün hukuki değerlendirmesi şu şekilde yapılmaktadır; Farklılaştırılmış teselsülün daha adil ve hakkaniyete uygun olduğu, alacaklı ile borçlu arasındaki menfaat dengesi yönünden de üstünlükleri bulunduğu kanaatindeyim. Müteselsilen sorumlu olunan tutar ile münferiden sorumlu bulunulan miktarların birbirlerinden ayrılması şarttır. Sırf alacaklıyı koruma düşüncesiyle, bir kişinin sadece kendi eylem ve kararının sonucu olan münferit zararları müteselsil sorumlulara yüklemenin meşruiyet temeli yoktur<sup>228</sup>.

---

<sup>223</sup> Poroy, s. 391.

<sup>224</sup> Bahtiyar, s. 393.

<sup>225</sup> Bahtiyar, s. 393.

<sup>226</sup> Şener, s. 420.

<sup>227</sup> Tekinalp, s. 466.

<sup>228</sup> Tekinalp, s. 467.

### 2.8.3. Yetki Devri Durumunda Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu

Yetki devri halinde sorumluluk durumu 553. Maddesinin (2). Fıkrasında düzenlenmiştir, buna göre: *"Kanundan veya esas sözleşmeden doğan bir görevi veya yetkiyi, kanuna dayanarak, başkasına devreden organlar veya kişiler, bu görev ve yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen göstermediklerinin ispat edilmesi hâli hariç, bu kişilerin fiil ve kararlarından sorumlu olmazlar"*.

6102 S. TTK' da ki düzenleme eski TTK' na göre daha açık ve nettir. Belirtilen düzenleme gereğince yönetim kurulu, yönetim yetkilerini TTK' nın 367. Maddesi çerçevesinde hazırlayacağı bir iç yönerge ile yönetim kurulu üyelerine veya müdürlere veya diğer üçüncü kişilere devrettiği takdirde (TTK Madde 375 haricinde), devredilen yetkilerin kullanılmasından sadece kendisine yetki devri yapılmış kişiler sorumlu olacaktır. Dolayısı ile şekli ve maddi şartlara uygun bir şekilde yapılan yetki devri yönetim kurulunun sorumluluğunu sınırlamaktadır<sup>229</sup>. Ancak belirtmek gerekir ki yönetim kurulunun üst gözetim yükümlülüğü halen devam etmektedir<sup>230</sup>. Bunun sonucu olarak makul özen yükümüne uymak şartıyla yetki devri yapılan kişilerin işlem ve eylemlerinden diğer yönetim kurulu üyelerinin ( genel gözetim yükümünü ihlal etmemeleri şartıyla ) herhangi bir sorumluluğu ortaya çıkmayacaktır<sup>231</sup>.

Görevin ve/veya yetkinin devri ile sorumluluk da devredilir; devralan sorumluluğu da devralır; devreden sorumsuzlaşır. Devreden kanuni organ olması hukuki durumu değiştirmez. Devredilemez görev ve yetkilere ilişkin sorumluluk devam eder (TK M. 375). Devralanın fiil ve kararlarından, devreden sorumlu tutulamaz, meğerki, devreden devralanın seçiminde makul derece özen göstermemiş olsun. Bu halde de sorumluluk kural olarak nitelik değiştirir; yükümlülüklerin ihlali sorumluluğu yerine seçimde özensizlik sorumluluğu geçer<sup>232</sup>.

Böylece kişinin seçiminde özen gösterilmesine ilişkin kurallar borçlar hukukundan AO hukukuna yansımıştır. AO' nun yönetiminin devrine ilişkin kuralların uygulanabilmesi için devrin bir vekalet bağlamında değil, işlevin organsal anlamda geçirilmesi gerekir<sup>233</sup>.

---

<sup>229</sup> Doğan, s.267.

<sup>230</sup> Kayar, s. 463.

<sup>231</sup> Şener, s. 369.

<sup>232</sup> Tekinalp, s. 436.

<sup>233</sup> Tekinalp, s. 436.

Bu arada belirtmek gerekir ki, yetkinin yönetim kurulu üyesine devredildiği hallerde yetkiyi devralan üye, hem yönetim kurulu üyesi hem yönetici sıfatıyla sorumludur. Yönetim kurulu üyesi sıfatıyla sorumluluğu, devredilemez görev ve yetkiler ile kısmen devirde yönetim kurulunun uhdesinde kalan görev ve yetkilerden; yönetici sıfatıyla sorumluluğu ise, kendisine bırakılan işlerden kaynaklanmaktadır<sup>234</sup>.

Murahhas yönetim kurulu üyelerine mevzuat çerçevesinde geçerli olarak kabul edilen bir yetki devri gerçekleştirildiğinde murahhas üyeler kendi görev ve yetki bölümleri içerisinde birbirilerinden bağımsız olarak karar alma imkan ve yeterliliğine ulaşmak sureti ile aynı zamanda maddi organ olarak da kabul edilmeleri söz konusu olur. Murahhas yönetim kurulu üyeleri kendilerine yetki devri yapılan alanlarda herhangi bir organa veya şirket içi mercii' ye bağımlı olmaksızın yalnızca kendilerine yetki devri yapılan görevlerin yerine getirilmesinden sorumlu olarak kabul edilirler. Diğer yönetim kurulu üyeleri ise TTK Madde 553/1 gereği kural olarak bu sorumluluğun dışarısında yer almaktadır. Bu itibarla her bir murahhas üyenin görev ve yetki sahaları şirket teşkilat yönetmeliğinde düzenlenmektedir.

Devir bir murahhasa yapılmasa bile sorumluluk ortadan kalkar; yeter ki devir TTK M.367' ye göre yönetime yapılsın. Yönetim kurulunun devredilemez yetkilerinin 375. Madde' de gösterilmesi bu kuralın uygulama alanının sınırlarının net bir şekilde belirlenmesi anlamını taşımaktadır. Mesela TK' nın 367. Maddesine göre yönetim kurulunun, 375. Madde dışındaki yetkilerini bir iç yönetmelikle idare' ye, genel müdürlüğe devretmesi, BankK m. 51 (2)' de yönetim kurulunun kredi verme yetkisini kredi komitesine veya genel müdürlüğe devretmesi gibi<sup>235</sup>.

Görev ve yetki bölümleri açık ve net olarak belirlenmiş ve somutlaştırılmış olan murahhas yönetim kurulu üyelerinin kendi arasında yapılan işlemleri denetleme sorumluluğu da yoktur. Örnek vermek gerekir ise; mali işlemlere bakan bölüm açısından yetkili olan bir murahhas yönetim kurulu üyesinin gerçekleştirdiği işlemleri, şirkette ticari işlemleri yönetmekle sorumlu murahhas üyesinin denetleme ve kontrol etmek zorunluluğu bulunmamaktadır. Murahhas üyeler açısından belirtilen yükümlülüğün bulunmaması bu konu ile ilgili olarak herhangi bir sorumluluğun bulunmaması sonucuna yol açmaktadır. Yetki devrinin dayanağı esas sözleşme hükmü ve iç yönerge olduğundan, bu iki esas temelden bir tanesinin

---

<sup>234</sup> Kırca, s. 612.

<sup>235</sup> Tekinalp, s. 419.

bulunmaması durumunda yetki devri işlemi geçersiz olarak kabul edilecektir. Bu itibarla iç yönerge düzenlenmeden ve hukuken geçerli bir YK kararı bulunmadan yetki nakli gerçekleştirilmesi durumunda o yetki devri işlemi geçersiz olur<sup>236</sup>. Belirtilen durumun bir sonucu olarak ise (farklılaştırılmış)müteselsil sorumluluk uygulamaya esas alınacaktır. Yani yetki devrinin geçersiz olması durumunda, yetki aslında devredilmemiş sayılır ve bu durumda bütün yönetim kurulu üyelerinin (farklılaştırılmış)müteselsil yükümlülüğü oluşur.

TTK Madde 553/2 çerçevesinde yönetim kurulunun yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen göstermesine örnek olarak; daha önce rüşvet, hırsızlık, evrakta sahtecilik ve benzeri suçlardan hüküm giymiş bir kişinin şirket yöneticisi olarak yetkilendirilmesi bu duruma örnek teşkil edebilir<sup>237</sup>.

Kendisi veya yöneticisi olduğu şirket iflas etmiş bulunan bir kişiye yetki devri bu kapsamda değerlendirilebilir mi ? Bu soruya koşulsuz olumlu yanıt vermek uygun değildir. Ticaret hayatının belirli bir döneminde başarısızlığa uğramış olmak, başlı başına yönetim yetkisinden mahrum bırakılmayı gerektiren bir durum teşkil etmemelidir<sup>238</sup>.

Doktrinde bir görüşe göre; sistematik yorum, yetkiyi devreden yönetim kurulu üyelerinin, 553. Maddenin 2. Fıkrasından yararlanmalarını, talimat vermede gerekli özeni göstermelerine de bağlı kılmaktadır. Aksi takdirde 375. Maddenin 1. Fıkrasının (a) ve (e) bentlerinin talimatlarla ilgili kısımları işlevsiz hale gelecektir<sup>239</sup>. Bizim de katıldığımız görüşe göre yönetim kurulunun üst gözetim yükümlülüğünün yönetim kurulunun devredilemez yetkilerinden kaynaklanıyor olmakla birlikte yasada açıkça yer almaması nedeni ile TTK Madde 553' den yararlanmak için talimat vermede gerekli özenin gösterilmiş olması gerekmemektedir. Söz konusu düzenleme İsviçre mevzuatında mevcuttur fakat Türk Ticaret Kanunu' nda geçerli bir yetki devrinin gerçekleşmesi olması durumunda yönetim kurulunun sorumluluğunun yetkiyi devralanların seçimde özen ve devredilemez yetkilerden olan üst gözetim yükümlülüğünün birleşmesinden doğan karma bir sorumluluk olduğu yorumu yapılabilir. Yasa koyucunun bu noktada İsviçre mevzuatından hangi

---

<sup>236</sup> Doğan, s. 271.

<sup>237</sup> Boztosun, s. 133.

<sup>238</sup> Boztosun, s. 133.

<sup>239</sup> Kırca, s. 613.

amaçla farklı bir düzenleme öngörmüş olduğunun tespiti ise kesin olarak belirli değildir. Yasa koyucunun bu noktada İsviçre mevzuatındaki düzenlemeye kıyasen yönetim kuruluna kısmen daha esnek nitelikte bir sorumluluk yüklemiş olduğu kabul edilebilir.

Bizim de katıldığımız doktrinde diğer bir görüşün belirtmiş olduğu üzere; yetki devri sonrasında yönetim kurulunun devam eden yetkisi talimat verme değil bilgi vermedir. Ayrıca mehz İBK M. 754/2’ de açıkça “Unterrichtung” kavramı kullanılmaktadır. Bu kavramın anlamı ise talimat verme değil, bilgilendirmedir<sup>240</sup>.

367. Maddenin 1. Fıkrasındaki usule uyulmaksızın 368. Madde uyarınca ticari temsilci veya ticari vekil atandığı, 370. Maddenin 2. Fıkrasına göre temsil yetkisinin devredildiği hallerde, 553. Maddenin 2. Fıkrası uygulanacak mıdır ?<sup>241</sup>. Yönetim kurulu, esas sözleşmede hüküm bulunmasa ve bir iç yönerge çıkarmasa bile, alacağı kararla temsil yetkisini devredebilmelidir. Esas itibarıyla 370. Maddenin 2. Fıkrası, 375. Maddenin 1. Fıkrasının (d) bendini teyit etmektedir, onun bir görünüm biçimidir. Sorun, 553. Maddenin 2. Fıkrasının uygulanması için başkaca bir şartın, bu arada 367. Madenin 1. Fıkrasındaki koşulların aranıp aranmayacağıdır. Madem 367. Maddenin 1. Fıkrası sorumluluk hukuku açısından şirketin, pay sahiplerinin, alacaklıların, yetkiyi devreden yönetim kurulu üyelerinin ve yetkiyi devralanların çıkarları gözetilerek kaleme alınmış, dolayısıyla bu hükümle bir sistem oluşturulmuş ve bu durum göz önüne tutulmak suretiyle 553. Maddenin 2. Fıkrası ihdas edilmiştir; o halde 370. Maddenin 2. Fıkrası uyarınca yetkinin devredildiği hallerde bu devir sonucunda 553. Maddenin 2. Fıkrasının uygulanabilmesi için temsil yetkisinin aynen 367. Maddenin 1. Fıkrasında öngörülen şartlara uygun biçimde devredilmesi gerekir<sup>242</sup>.

**Yargıtay 11. Hukuk Dairesi’nin 2007/13253 E. – 2007/15908 K. sayılı ve 17.12.2007 tarihli kararında;** iş bölümüne ilişkin bir yönetim kurulu kararının alınmaması durumunda yönetim kurulunun müteselsil sorumluluğu bulunacağı belirtilmektedir. Kararda özetle, İş paylaşımı açısından alınmış bir kararın mevcut olmamasına istinaden sözleşmeye imza atmamış olan YK üyelerinin kanuna dayalı olarak müteselsil sorumlulukları çerçevesinde oluşan zarardan sözleşmede imzası

---

<sup>240</sup> Doğan, s.278.

<sup>241</sup> Kırca, s. 617.

<sup>242</sup> Kırca, s. 619.

bulunan YK üyeleri ile müştereken sorumlu olarak kabul edilmeleri gerektiği ifade edilmektedir. Kararın 6762 Sayılı eski Türk Ticaret Kanunu' na tabi olması nedeni ile belirtilen kararda sorumluluk açısından farklılaştırılmış teselsül söz konusu olamaz, müteselsil sorumluluk uygulamaya esas alınmıştır.

Belirtmek isteriz ki, Yönetim Kurulu' nun Cezai Sorumluluğu konusu tez konumuzun kapsamı dışında olmak ile birlikte aşağıda belirtilen Ceza Dairesi Kararı'nda TTK çerçevesinde geçerli şekilde yapılmış olan yetki paylaşımı söz konusu olur ise yetkiye sahip üyenin sorumluluğunun söz konusu olacağını belirtmesi açısından önem arz etmektedir. **Yargıtay 23. Ceza Dairesi'nin 2016/11899 E. – 2016/8597 K. sayılı ve 6.10.2016 tarihli kararında özetle;** Anonim şirketlerde kural olarak yönetim yetkisi tüm yönetim kuruluna ait ise de, TTK gereğince yetkilerin üyeler arasında paylaştırılmasının mümkün olduğu, bu yetkinin paylaştırılması halinde ise, yetkiye sahip olup da suç teşkil eden eylemi gerçekleştiren yönetim kurulu üyesinin sorumlu olacağının tartışmasız olarak kabul edileceği, sanığın iflasa konu şirketin yönetim kurulu başkanı olarak tek başına temsile yetkili olduğu, sanığın şirketin yetkilisi olmadığına dair savunması ve bilirkişi raporunda hileli iflasa dair tespit edilen eylemlerin sanık tarafından gerçekleştirildiğinin anlaşılması karşısında, sanığın ne şekilde üstüne atılı suçu işlediğine ait delilleri gösterilip denetime imkan verecek şekilde karar yerinde tartışılmadan, yasal olmayan gerekçe ile mahkumiyetine karar verilmesinin kanuna aykırı olduğu belirtilmiştir. Yargıtay kararında önemle belirtildiği üzere TTK gereğince yetkilerin üyeler arasında paylaştırılmasının mümkün olduğu ve bu yetkinin paylaştırılması halinde yetkiye sahip olup da suç teşkil eden eylemi gerçekleştiren yönetim kurulu üyesinin sorumlu olacağının aşıkâr olacağı açıklanmaktadır. Belirtilen yetki devrinin ise ancak TTK 367 gereği hazırlanacak bir iç yönerge ile devredilmesi mümkündür nitekim Yargıtay'ın belirtilen tarihli kararında açıkça "İç Yönerge" kavramına doğrudan atıf yapılmamış olmakla birlikte kararda TTK' nın 367. Maddesi' ne yapılan atıftan aslında hukuken geçerli şekilde yapılan bir İç Yönerge' ye atıfta bulunulduğu anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan yetki devri yapılmış olsa dahi yönetim kurulunun devredemeyeceği görev ve yetkiler ile devredilmiş olan yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen gösterme yükümlülükleri devam etmektedir.

*"Bunun istisnası ise aynı madde' nin (3). Fıkrasında düzenlenmektedir: Buna göre Hiç kimse kontrolü dışında kalan, kanuna veya esas sözleşmeye aykırılıklar veya yolsuzluklar sebebiyle sorumlu tutulamaz; bu sorumlu olmama durumu gözetim ve özen yükümü gerekçe gösterilerek geçersiz kılınamaz".*

Üst gözetim, yönetim kurulunun devredilemeyen görev ve yetkileri arasında düzenlenmiştir. Yönetim kurulunun, bu görevi layıkıyla yerine getirebilmesi için sağlıklı bilgi akışını sağlayacak düzeni kurma ve işletme yükümlülüğü de kurula aittir. Bu düzen kurulup işletilmesine rağmen, yönetim kurulunun bilgisi dışında, şirketi, pay sahiplerini veya alacaklıları zarara uğratacak fiil işlenirse, zaten yönetim kurulunun kusuru olmadığından sorumluluk doğmayacaktır. Üyelerin sorumluluğunun sınırı "kontrol dışındaki fiiller" kavramıyla çizilmeye çalışılırken, yönetim kurulunun asli görevlerinden birisinin (üst gözetim) ihlalinin bir sorumluluk kaynağı olmaktan çıkarılması tehlikesi doğmuştur. Mevcut durumda, arzu edilenin tersine, "kontrol dışındaki fiiller" kavramının içi mahkemeler tarafından doldurulmaya çalışılırken, öznel ve tutarsız uygulamalara kapı aralanmış görünmektedir<sup>243</sup>.

Son Fıkra hükmü oldukça, manidar bir hüküm, hiçbir ülkenin kanununda böyle bir sorumsuzluk kuralı bulunmamaktadır. Ayrıca bu hüküm Anayasa' nın 10. Maddesindeki "Kanun önünde eşitlik" ilkesine aykırıdır. Zira hüküm, bunlara kanun uygulanmayacaktır, anlamını taşımaktadır. Fıkranın başındaki hiç kimse ibaresi yönetim kurulu üyesini kasetmektedir<sup>244</sup>Belirtilen görüş maddenin lafzi yorumu çerçevesinde uygulamada mahkemeler tarafından farklı şekilde yorumlanabilme riskinin bulunduğu dikkat çekmekle birlikte Madde gerekçesinde belirtildiği üzere "yönetim organının, organsal fonksiyonu gerek kanuna göre devredilsin veya organın kendisinde bulunsun **yönetim kurulu üyelerinin gözetim sorumluluklarını kabul etmekte**, fakat bu sorumluluğun kontrol dışındaki konuları kapsamadığını düzenlemektedir" kanımca, yasa koyucu belirtilen düzenleme ile yönetim kurulunun gözetim yükümlülüğünü dikkate almak suretiyle yönetim kuruluna normalin

<sup>243</sup> Boztosun, s. 134.

<sup>244</sup> İbrahim Kaplan, 6102 S. YTTK Hükümlerine Göre A.Ş Yönetim Kurulu Üyeleri ve Diğer Üst Yöneticilerin Şirkete, Ortaklara ve Şirket Alacaklılarına Karşı Hukuki Sorumluluğu, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2016, s. 3500.

üzerinde bir sorumluluk yüklenmesinin önüne geçmek amacıyla bir çeşit sınır olarak sorumluluktan kurtuluş karinesi getirmektedir.

Gözetim yükümü, her şeyden önce iki ucu keskin bir kılıca benzemektedir; şu ya da bu biçimde işlevsiz hale dönüştürülürse, yönetim kurulu üyeliği de işlevsizleştirilmiş olur; buna karşılık kapsamı iyi tayin edilmezse, bir şirkette gerçekleşen bütün usulsüzlüklerden üyeler sorumlu tutulur ki, kanun koyucunun böyle bir sonucu arzulamadığı açıktır. Bu sonuç, yetkinin devri kavramını da anlamsız hale getirecektir. Bu sebeplerle gözetim görev ve yetkisi doğru anlaşılmalı ve uygulanmalıdır. Unutmamak gerekir ki, yönetim kurulunun devredemeyeceği gözetim görev ve yetkisi, üst gözetimle sınırlıdır; günlük iş akışının, münferit iş ve işlemlerin gözetimi, yani günlük gözetim ise, üst gözetime dahil değildir<sup>245</sup>.

Yönetim kurulunun kanunen devredilme imkanı olan tüm yetkileri murahhas üyelere veya üçüncü kişilere nakil edilmiş olsa bile devredilmesi ve devralınması mümkün olmayan görev ve yetkilerin uygulanması açısından yönetim kurulunun sorumluluğu sona ermez aksine bu yetkiler açısından sorumluluk yasa gereği devam edecektir. Bu açıdan devredilme imkanı olan bütün yetkiler devredilmiş olsa bile, murahhas üyeler nezdindeki genel gözetim görevi TTK 375 anlamında devredilmesi mümkün olmayan bir yetki olması nedeni ile yönetim kurulu bu yetkiyi kullanmaya devam edecektir. Benzer biçimde üst yönetim görev ve yetkisinin de herhangi bir kişiye devredilmesi mümkün değildir zira yönetim kurulu üst yönetim görev ve yetkisinin uygulanması açısından kanunen sorumlu olmaya devam eder. TTK 375’de belirtilen diğer devredilmesi mümkün olmayan yetkiler açısından da durum aynıdır. Bu hükümde belirtilenlerden başka da yönetim kurulunun münhasır yetkileri söz konusudur. Örneğin TTK 379/II’ ye göre, genel kurul ortaklığın kendi paylarını iktisabında sadece yönetim kurulunu yetkilendirebilir. Genel kurul veya yönetim kurulu bu yetkiyi başkasına devredemez<sup>246</sup>. Bu itibarla, yönetim kurulunun kanunen devretme imkan ve yetkisine sahip olduğu tüm yetkilerini devretmiş olması ihtimalinde bile yalnızca murahhasları denetleyen bir organa dönüşmesi mümkün olmayacak olup üst yönetim görev ve sorumluluğu kanuna dayalı olarak yönetim kurulunun görevli olduğu süre boyunca devam edecektir. Yönetim kurulu, şirketin iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarını oluşturarak işleyişini sürekli gözetim altında

---

<sup>245</sup> Kırca, s. 615.

<sup>246</sup> Şener, s. 369.

tutmasına rağmen, şirket, yöneticilerin münferit fiil veya işlemleriyle zarara uğratılmışsa, bu yöneticilerin görevlendirilmesinde kurulun belirgin bir ihmali bulunmadığı sürece, üyelerin zarardan tutulmamaları gerekmektedir<sup>247</sup>.

Yönetim kurulunun Murahhasların belirlenmesi açısından yalnızca yeterli seviyede özeni göstermiş olmakla ve bilgi iletmekle yükümlülüğünden kurtulması mümkün değildir. Bunun yanında, genel olarak gözetim sorumluluğu açısından, Murahhasların gerçekleştirdiği işlemleri gözetlemek ve kendilerinin gerçekleştirdiği faaliyetler ile ilgili olarak devamlı bir şekilde bilgi sahibi olmakla da sorumludur.

Sonuç olarak, yönetim kurulu kanunen devredebilme imkanı olan bütün yetkilerini Murahhas yönetim kurulu üyelerine devretse bile, Murahhasların seçiminde gerekli özeni göstermek (kanundan kaynaklanan makul özen yükümlülüğü), Murahhas üyelere bilgi vermek ve onları gözetlemek yükümlülüğü ( gözetim yükümlülüğü) ve devredilemez yetkilerini kullanmaya devam etmekle yükümlüdür.

## SONUÇ

Türk Ticaret Kanunu'na yeni getirilmiş olan bir düzenleme olan iç yönerge hazırlanması suretiyle yönetim ve temsil yetkilerinin devrine ve şirketin yönetim organizasyonunun belirli bir sistem içerisinde belirlenmesine imkan sağlanmış ve bu düzenleme ile şirketlerin yönetim yapılanma esasları belirli kurallara ve düzene tabi tutulmuştur. İç yönerge Türk hukuk sisteminde teşkilat yönetmeliği ve örgüt yönergesi olarak da adlandırılmaktadır. İç yönerge olarak adlandırılan metin esasen şirketlerin anayasası olarak kabul edilen şirket esas sözleşmesi ile uyum içerisinde hazırlanması gereken ve şirketin yönetim ile temsil yetkilerinin kullanılma esasları açısından oluşturulan sistematığı ifade eden yazılı bir metindir. Bu açıdan şirket esas

---

<sup>247</sup> Boztosun, s. 139.

sözleşmesi yasal hiyerarşide iç yönergenin üzerinde yer almaktadır. Bu sebeple şirket esas sözleşmesine aykırı hükümler taşıyan iç yönergenin şirket esas sözleşmesine aykırılık taşıyan maddeleri şirket açısından geçerli olarak kabul edilmeyecek ve hukuken sonuç doğurmayacaktır.

Yetki devrine imkan sağlayan temel mevzuat düzenlemesi olan Türk Ticaret Kanunu'nun 367. Maddesi ve madde ile bağlantılı olan diğer kanuni düzenlemeler esasen İsviçre Borçlar Kanunu'ndan bilinçli bir şekilde alıntı yapılarak düzenlenmiştir. Şirketlerde yönetim ve temsil yetkilerinin devrine imkan sağlayan kanun maddesinin gerekçesi, başta belirtilen maddenin hazırlanma amacı hakkında bilgi sağlamakla birlikte belirtilen düzenleme sonucu Türk Hukuk sisteminde şirketler nezdinde oluşmasına imkan sağlanan yönetim sistemi ile diğer bazı ülkelerde uygulanmakta olan yönetim modelleri hakkındaki sistemler ile karşılaştırmalar yapması açısından, yönetim devrine ek olarak temsil yetkilerinin devredilmesi durumunda bu hususun da açıkça belirtilmesi gerektiğini açıklaması açısından ve yetki devri sonucunda oluşmakta olan sorumluluk konusunun hangi esaslar dahilinde değerlendirilmesi gerektiği konularında önemli bilgileri açıklığa kavuşturmaktadır.

Yönetim ve temsil yetkilerinin devrine ve şirketin yönetim organizasyonunun belirlenmesine imkan tanıyan iç yönergenin kim tarafından onaylanacağı konusu açısından TTK m. 367'nin gerekçesinde teşkilat yönetmeliğinin genel kurul veya yönetim kurulu tarafından onaylanmasının mümkün olduğu belirtilmekle birlikte madde düzenlemesi hazırlanırken kaynak olarak kullanılan İsviçre mevzuatında belirtilen yetki genellikle yönetim kurulu tarafından kullanılmaktadır. Bu sebeple bizim de katıldığımız görüşe göre kanunda da açıkça belirtildiği üzere iç yönergenin genel kurul tarafından değil yönetim kurulu tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Türk hukukunda düzenleme yeni olmakla birlikte uygulamada yönetim ve temsil yetkileri ile ilgili olarak hazırlanmış olan iç yönergelerin şirketlerin yönetim kurulları tarafından kabul edildikleri görülmektedir. Türk Ticaret Kanunu' nun 367. Maddesi' nin gerekçesinde de belirtildiği üzere Mülga Ticaret Kanunu' na benzer bir şekilde yeni düzenleme ile de yönetim kurulu yönetim ile temsil görev ve yetkilerini tamamıyla kendisi tarafından kullanmasının gerekli olmadığı dolayısı ile şartların durumuna göre gözetim organı olarak da faaliyet göstermesi mümkün olan bir

organdır. Yeni düzenleme ile oluşturulan tasarıda yönetim kurulu üyelerinin yaklaşık olarak tamamının, yürütme yetkisi bulunmayan (non-executive) yönetim kurulu üyesine dönüşmesinin mümkün olduğu esnek bir sistem belirlenmiştir. Düzenleme ile yönetim kuruluna ek olarak yönetim kurulundan tamamıyla bağımsız bir organı oluşturulmamış, yönetim kurulu ile yönetim arasında kesin bir ayrım bulunduğu görüşünden vazgeçilmiş, yalnızca ortaklığın işletme konusunun elde edilmesine imkan sağlayan alınması gereken bütün kararların alınması yetkisinin, bu açıdan iç ilişki hakkı olan yönetimin ( management ) bir kısmının ya da tamamının devredilmesine olanak sağlanmıştır.

Şirketin yönetimi açısından konuların daha hızlı çözümlenmesi veya işin niteliğine göre daha bilgili profesyonel ve konusunda uzman kişilerin doğrudan yönetim konusu işlerle ilgilenebilmesi için yönetim yetkilerinin üyeler veya dışarıdan kişiler arasında paylaşılması veya devri hususları kanunda belirtilen belirli şartların yerine getirilmiş olması karşısında hukuken mümkün kılınmaktadır.

Anonim şirketler kural olarak yönetim kurulu tarafından yönetilmekle birlikte kanun bazı şartların gerçekleşmiş olması durumunda yönetim yetkisinin üçüncü kişilere devrini mümkün kılmıştır. Buna göre TTK' nun 367. maddesi uyarınca yönetim kuruluna şirket ana sözleşmesine koyabileceği bir madde ile, kararlaştıracığı örgüt yönetmeliğine istinaden, yönetimin tamamını veya bir kısmını bir ya da birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü bir kişiye devretme imkanı tanınmıştır. Belirtilen madde uyarınca yönetimin devrinin sağlanması için iki temel koşulun gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bunlar ana sözleşmeye yetki devri ile ilgili hüküm konulması ve iç yönerge düzenlenmesidir. Yönetimin devri istisna olmakla birlikte eğer yönetim devredilmediyse yönetim kurulu şirketi yönetmekle yükümlüdür.

Şirket iç yönergesinin hazırlanması bakımından yetkili organın yönetim kurulu olması sebebiyle mevcut iç yönergede yapılması söz konusu olan bir değişiklik de yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilecektir. Şirketlerin kendi ekonomik yapılarını dikkate almak suretiyle zaman içerisinde kendi iç yönergelerini yenilemeleri şirketin yönetim organizasyonuna olumlu katkılar sağlamaktadır. İç yönerge eğer TTK M. 371/7 anlamında sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcıları olarak temsilci atanmasını içermekte ise belirtilen iç yönerge' de

değişiklik yapılması durumunda mevcut değişikliğin ticaret sicil müdürlüğü' ne tescil ve ilan edilmesi gerekmektedir. Yönetim Kurulu yapacağı değişikliğe dair bir karar almalı ve iç yönergeye eklenecek olan hususları karara bağlamalıdır. Bu doğrultuda mevcut iç yönergeyi iptal etmeden, iç yönergeye eklemeler yapılmak sureti ile değişiklikler yapılması mümkün olmaktadır. Şirketin tercihinə göre yine bir yönetim kurulu kararı almak sureti ile mevcut iç yönergenin iptal edilmek sureti ile kaldırılması ve yerine yeni değişiklikleri içeren iç yönergenin kabul edilmesi de bir yöntemdir.

6552 Sayılı Kanun ile kabul edilen Madde 371 bent 7' de iç yönerge açısından önemli bir düzenlemedir. İş Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması ile Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılmasına Dair Kanun ("Yasa"), 6552 Kanun Numarası ile 10.09.2014 tarihinde yasalaşmıştır. Belirtilen kanun ile TTK 371. Maddesi' ne 7. Bent yeni olarak eklenmiştir. 6102 sayılı TTK' na belirtilen düzenleme eklenmeden önce iç yönergenin tescil ve ilan edileceğine yönelik herhangi bir açıklamaya kanunda yer verilmemişti. Yukarıda belirtilen Madde 371 bent 7'nin kabul edilmesi ile birlikte iç yönergenin tescil ve ilan zorunluluğu da yasalaşmış oldu. Düzenleme ile Yönetim kurulu, temsile yetkili olmayan yönetim kurulu üyelerini veya şirkete hizmet akdi ile bağlı olanları sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcıları olarak atayabilme imkanına sahip olmuştur. Belirtilen türden bir atamanın yapılması durumunda bu kişilerin görev ve yetkilerinin açıkça iç yönergede belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca iç yönerge ile doğrudan ticari vekil ve tacir yardımcısının atanmasının mümkün olamayacağı da açık bir şekilde belirtilmektedir.

Günümüzde şirketler kendi ekonomik büyüklüklerine ve ortaklık yapılarına göre farklı yapılanma modellerini kendilerine esas alarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Madde ile getirilen bu yeni düzenleme ile ihtiyaç halinde yönetim kurulu tarafından diğer yönetim kurulu üyelerine veya diğer imza yetkililerine ya da üçüncü kişilere yetki devri yapılabilecek, kendisine yetki devri yapılan üyeler murahhaslık sıfatı kazanacak murahhas üyeler ile kendilerine yetki devri yapılan imza yetkililerinin yetkileri genişleyecektir. Buna mukabil bu yönde esas sözleşmede yetki devrine imkan sağlayan bir maddenin bulunması kaydı ile yönetim kurulu

tarafından kanuni şartlara uygun olan bir teşkilat yönetmeliği hazırlanmak sureti ile yetki devri yapılmasının yetki devri yapanlar açısından bazı sonuçları olacaktır.

Öncelikle, kendisine yetki devri yapılan kişi kendisine devredilen yetkiler ile şirket içerisinde yönetim açısından pozisyonunu yükseltmekte, yönetimde daha fazla söz sahibi konuma gelmekle birlikte sorumluluk açısından da kendisine devredilen yetkileri devralmaktadır. Diğer bir ifade ile yetkiyi devreden üyeler sorumsuzlaşmakta yetkiyi devralan üye veya diğer imza yetkilileri ise kendisine devredilen yetkileri kullanma imkanına sahip olmakla birlikte fazladan bir sorumluluk altına girmektedir. Diğer taraftan yönetim kurulu üyeleri TTK M. 367 çerçevesinde diğer üyelere veya imza yetkililerine yetki devri yapmış olsalar bile dahi yönetim kurulunun devredemeyeceği görev ve yetkiler ile devredilmiş olan yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen gösterme yükümlülükleri devam etmektedir.

Günümüz ekonomik koşullarında zamanın doğru ve etkin bir şekilde kullanılması şirketlerin gelecekteki başarıları ile doğrudan bağlantılıdır. Bu sebeple ekonomik hacmi yüksek olan şirketler nezdinde iç yönerge hazırlanması, profesyonel yöneticiler arasında görevlerin doğru bir şekilde dağıtılması ve şirket içi hiyerarşinin belirli bir sistematigi içermesi belirtilen tipteki şirketlerin ekonomik açıdan başarılı olmaları açısından olumlu katkılar sağlamaktadır.

Özellikle bağımsız yönetim kurulu üyelerinin de görevlerini sürdürmekte olduğu hisseleri borsada işlem gören kurumsal şirketlerde yönetim kurulu dahilinde komiteler kurulması da şirketlerde kurumsal yönetimin sağlanması açısından önemli bir yer tutmaktadır. Yönetim kurulu içerisinde komiteler kurulması konusunda yetkili organ yönetim kuruludur. Yönetim kurulu içerisinde komitelerin kurulması için yetki devrine imkan sağlayan bir esas sözleşme düzenlemesi bulunmasına da gerek bulunmamaktadır çünkü komitelerin kurulması için yetki devri yapılması gerekli değildir, komitelerin kurulması ile şirket nezdinde yetki devri yapılmamakta sadece yönetim içerisinde görev paylaşımı ve uzmanlaşma sağlanması amaçlanmaktadır. Yönetim kurulu içerisinde kurulacak komiteler ile yönetim kurulu içerisinde görev dağılımı kesinlik kazanmakta ve gerekli olması durumunda komiteler nezdinde yönetim kurulu üyeleri dışarısından kişilere de yer verilmesi mümkün kılınmaktadır. Belirtilen durum ise yönetim içerisinde profesyonelliği beraberinde getirmektedir.

Örnek vermek gerekir ise, yönetim kurulu içerisinde kurulması söz konusu olabilecek olan bir denetim komitesi ile şirketin finansal verileri belirli süreler dahilinde ve belirli bir sistem içerisinde değerlendirilecek ve bu konuda uzman üyeler ve gerekli durumlarda dışarıdan katılan komite üyeleri çalışmaları sonucunda şirketin finansal verileri ile ilgili olarak şirket nezdinde daha doğru kararların alınmasına ve uygulamaların gerçekleştirilmesine imkan sağlanacaktır. Komitelerin görüş, öneri ve kararlarını uygulayıp uygulamamak açısından nihai karar mercii ise yönetim kurulunun kendisidir. Belirtmek gerekir ki, kurulacak olan komiteler ile aslında yetki devri yapılmamaktadır, komitelerin kurulmasındaki amaç yönetim kurulu üyeleri arasında iş bölümünün belirlenmesidir, yetki devri yapılmadığı için de yönetim kurulu üyesi olan komite üyeleri ilgili komite faaliyetlerini gerçekleştirmeleri nedeni ile (farklılaştırılmış teselsül çerçevesinde) müteselsil sorumluluk ilkesi çerçevesinde sorumlu olmaya devam ederler.

Çalışmamızda da değerlendirildiği üzere, CEO (Chief Executive Officer) kavramı ve Türk hukuk sisteminde öngörülen yönetim modeli doğrultusunda hangi yönetim modelinin şirketler açısından daha olumlu katılar sağlayacağı konusu önem arz etmektedir. Doktrinde de ifade edildiği üzere; CEO kavramı esasen A.B.D kaynaklı bir sistem olup hali hazırda dünyadaki çeşitli ülkelerdeki şirketlerin yönetim organizasyonlarında kendisine yer bulmaktadır. CEO esas itibari ile kendisine yönetim açısından yetki devri yapılmış olan icra kurulu başkanını ifade etmektedir. CEO'nun karşılığı bazı şirketlerde ise genel müdür olarak kendisini göstermektedir. Esasen burada CEO'nun ifade etmekte olduğu kelime anlamından çok iç yönerge hazırlanmak sureti ile düzenlenmiş olan CEO'luk kurumuna hangi yetkilerin devredilmiş olduğu, hangi sorumlulukların kendisine devredilmiş olduğunun değerlendirilmesi daha doğru olacaktır. Kanımca, CEO'nun aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanı veya en azından Yönetim Kurulu Üyesi sıfatına sahip olması kendisine aynı zamanda Kanundan gelen bir yönetim sorumluluğu yükleyecek olması nedeni ile şirketin yönetim organizasyonunda yönetimde tek başlılığı ve hızlı karar alınmasına olanak sağlayacaktır. Diğer taraftan esasen Yönetim Kurulu Başkanı şirket yönetiminde asıl Yönetime yetkili organın en üst düzey yetkilisi olarak CEO'nun zaten üzerinde yer almaktadır. Bu sebeple CEO'nun yaptığı işlemler örtülü olarak Yönetim Kurulu ve kurul adına Yönetim Kurulu Başkanı'nın kontrolü

altında olacaktır, bu sebeple de CEO ile Yönetim Kurulu Başkanı'nın uyum içerisinde çalışması önemlidir. Diğer taraftan, Yönetim Kurulu adına Yönetim Kurulu Başkanı'nın, CEO'nun şirketin iç yönergesi ile kendisine devredilmiş olan sınırlı yönetim ve temsil yetkililerini denetlemesi ve CEO'nun gerçekleştirmesi söz konusu olan belirli büyüklükteki işlemler için Yönetim Kurulu Kararı alınmasının iç yönergede kararlaştırılmış olması da CEO'nun belirli bir kontrol içerisinde şirketi yönetmesine imkan tanımaktadır. Türk hukuk sistemine göre, CEO olarak adlandırılan yönetim kurulu üyesi olmayan bir kişiye şirketin bütün temsil yetkilerinin devredilmesi mümkün değildir. Çünkü TTK Madde 370/2' ye istinaden en az bir adet YK üyesinde temsil yetkisi bulunmak kaydı ile YK temsil yetkisini bir ya da daha çok murahhas üyeye ya da müdür olarak 3. kişilere nakil edebilir. Kanun burada temsil yetkisinin devri açısından asgari bir YK üyesinin temsil yetkisine sahip olması gerektiğini alt sınır olarak belirlemiştir. Belirtilen düzenleme emredici hüküm niteliğinde olması sebebi ile bu düzenlemeye aykırı düzenlenebilecek olan esas sözleşme hükümleri veya iç yönergelerdeki ilgili düzenlemeler herhangi bir geçerlilik arz etmeyeceklerdir.

İç yönerge hazırlanmak sureti ile yönetim ve temsil yetkilerinin devri konusunun aynı zamanda yönetim kurulunun devredilemez yetkileri ile yakından bağlantısı olması nedeni ile yönetim kurulunun devredilemez yetkilerinin şirketler açısından iç yönergelerin hazırlanması aşamasında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çünkü TTK M. 375' e aykırı düzenlemeler içeren iç yönerge hükümleri herhangi bir geçerlilik arz etmeyecek ve belirtilen konular açısından yetki devri gerçekleştirdiği kanısında olan yönetim kurulu üyeleri aslında yetkili ve sorumlu olmaya devam edeceklerdir. Yetkinin devredilmesi geçerli olmaz ise, yetki devredilmemiş kabul edilir ve tüm YK üyeleri (farklılaştırılmış teselsül çerçevesinde) müteselsil sorumlu olurlar. Burada belirtilen yetkilerin yönetim kurulu tarafından kullanılması gerekliliği kanundan kaynaklanmaktadır ve kanun tarafından münhasıran yönetim kuruluna tahsis edilmiştir.

Yetki devrinin öngördüğü önemli sonuçlardan bir tanesi de sorumluluğun ne şekilde olacağının tespit edilmesidir. Belirtilen düzenleme uyarınca yönetim kurulu, yönetim ve sınırlı (en az bir Y.K üyesinde temsil yetkisi olması şartı ile) temsil yetkilerini TTK'nın 367. Maddesi çerçevesinde düzenleyeceği bir teşkilat

yönetmeliği ile yönetim kurulu üyelerine veya müdürlere veya diğer üçüncü kişilere devrettiği takdirde (TTK Madde 375 haricinde), devredilen yetkilerin kullanılmasından sadece kendisine yetki devri yapılmış kişiler sorumlu olacaktır. Dolayısı ile gerek şekil açısından ve gerekse maddi koşullara uygun bir şekilde yapılan yetki devri yönetim kurulunun sorumluluğunu sınırlamaktadır. Diğer taraftan yetki devri yapılmış olsa dahi yönetim kurulunun devredemeyeceği görev ve yetkiler ile devredilmiş olan yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen gösterme yükümlülükleri devam etmektedir.

Sorumluluk devrinin geçerli olması açısından yetki devrinin dayanağı esas sözleşme hükmü ve iç yönerge olduğundan, bu iki esas temelden bir tanesinin bulunmaması durumunda yetki devri işlemi geçersiz olarak kabul edilecektir. Dolayısı ile esas sözleşmede yetki devrine imkan tanıyan düzenleme olmaksızın, iç yönerge düzenlenmeden ve yönetim kurulu bulunmadan yetki devri gerçekleştirilir ise belirtilen yetki devri geçerli olarak kabul edilmez ve geçersiz bir yönetim kurulu alınarak yetki devri yapıldığı takdirde, belirtilen yetki devri işlemi hukuken geçersiz olarak kabul edilir. Bu iki temel unsurdan bir tanesinin eksik olması veya her iki unsurun da bulunmaması ihtimalinde yönetim kurulu alacağı bir karar ile iç yönerge kabul etmiş ve Murahhas üyelerine veya diğer imza yetkililerine yetki devri gerçekleştirmiş olsa dahi gerçekleştirilen yetki devri TTK 367 çerçevesinde geçerli bir yetki devri olarak kabul edilmeyecek ve yetki devri için kanunda öngörülen sonuçlar belirtilen durumda uygulama dışı kalacaktır. Belirtilen iki temel unsurdan bir tanesi veya her ikisi de bulunmadan hazırlanmış olan iç yönerge sadece şirketin yönetim organizasyonundaki sınırların çizilmesi ve yönetim açısından şirket nezdinde belirli bir sistemin kurulması açısından fayda sağlayabilecektir diğer taraftan belirtilen nitelikteki bir iç yönerge TTK’ da yetki devri açısından öngörülen düzenlemelere tabi olamayacaktır.

Yönetim kurulu kanunen devredebilme imkanı olan tüm yetkilerini Murahhas yönetim kurulu üyelerine devretse bile, Murahhasların seçiminde gerekli özeni göstermek(kanundan kaynaklanan makul özen yükümlülüğü, Murahhas üyelerine bilgi vermek ve onları gözetlemek yükümlülüğü ( gözetim yükümlülüğü) ve devredilemez yetkilerini kullanmaya devam etmekle yükümlüdür.

İşletmelerin yapısı devamlı bir değişim içinde olduğundan, iç yönergenin de değişen yeni durumlara uyarlanması gerekir. Şirketlerin ekonomik büyüklüğünün artması durumunda daha çok yetki devri yapılması gerekli olabilir bu gibi durumlarda iç yönergenin mevcut duruma uyarlanması zorunluluk arz etmektedir. Bu nedenle iç yönergede, zaman içerisinde mevcut kuralların tekrar gözden geçirilmesi ve yeni değişen durumlara intibak ettirilmesine ilişkin bir hükmün yer alması şirketlerin lehine olacaktır.



#### **KAYNAKÇA**

Akdağ, G. (2012). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu' na Göre Yönetim Kurulu:

Vedat Kitapçılık.

Akgün, A. İ., & Kılıç, S. (2013). Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi*, 20 (2), 21-36.

Aksoy, M. A. (2013). Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu, Makale. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 17 (1-2), 45-76.

Aktan, C. C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 150-191.

Altay, S. A. (2011) Anonim Ortaklıkta Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri.

Arsılanlı, H. (1959). *Anonim Şirketler*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.

Oğuz İ.(2001). Anonim Ortaklıklarda Yönetim Kurulu Toplantı ve Karar Yetersayıları ve Yönetim Kurulu Kararlarına Karşı Başvuru Yolları, Domaniç' e 80. Yaş Günü Armağanı.

Bahtiyar, M. (2017). *Ortaklıklar Hukuku* (12 b.). İstanbul: Beta Yayınevi.

Bilgili, F., & Demirkapı, E. (2013). *Şirketler Hukuku* (9 b.). Bursa: Dora Yayıncılık.

Bozkurt, T. (2016). *Ticaret Hukuku Özet - Cilt II - Şirketler Hukuku*. Ankara: Kuram Yayıncılık.

Boztosun, N. A. O. (2013) Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği

Cadbury, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. Cadbury Report.

Campbell, D., & Campbell, C. (2007). *International Liability of the Corporate Directors*. NewYork: Yorkhill Law Publishing.

Cengiz, S. (2013). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 403-448.

Çeker, M. (2012). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu' na Göre Ticaret Hukuku. Adana: Karahan Kitapevi.

Çetin, H. (2011). Bir Kurumsal Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Şeffaflık ve Muhasebe Bilgilerinin Rolü (Bir Uygulama). *Yayınlanmamış Doktora Tezi* . Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çevik, O. N. (2002). *Uygulamada Şirketler Hukuku* (3 b.). İstanbul: Yetkin Yayınları.

Darman, G. M. (2009). Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi* . Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dedeoğlu, E., & Sapan, O. (2013). *Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu ve Sorumluluğu*. Ankara: Ankara Barosu.

Doğan, B. F. (2011). *6102 s. Yeni TTK' na göre A.Ş Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri*. İstanbul: Vedat Kitapçılık.

- Eren, F. (2014) 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanununa Göre Hazırlanmış Borçlar Hukuku Genel Hükümler.
- Eriş, G. (2007) Türk Ticaret Kanunu, Ticari İşletme ve Şirketler C.II.
- İlhan, T. (2005). Uluslararası Ortak Girişimlerde Şirket İçi Tutarlılık ve Yerel Eşbiçimlilik Baskılarını Yönetmede Farklılaşan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5, 81-119.
- Kaplan, İ. (2016) 6102 Sayılı YTTK Hükümlerine Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri ve Diğer Üst Yöneticilerin, Şirkete, Ortaklara ve Şirket Alacaklılarına Karşı Hukuki Sorumluluğu, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi.
- Karpuzoğlu, E. (2010). Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu. İstanbul: Sistem Matbaacılık.
- Kayar, İ. (2013). 6102 s. Türk Ticaret Kanunu'na Göre Ticaret Hukuku. Kayseri: Seçkin Yayınevi.
- Kırca, Şehirali Çelik, Manavgat (2013) Anonim Şirketler Hukuku Cilt 1.
- Kula, V., & Mühsürler, L. (2003). İşletmelerde Yönetim Kurulu Üye Özellikleri ile Yönetim Kurulu Etkinliği İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 17-30.
- Papatya, G. (1997). İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (2), 127-146.
- Paslı, A. (2004). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*. İstanbul: Çağa Hukuk Vakfı Yayınları.
- Poroy, R., Tekinalp, Ü., & Çamoğlu, E. (2014). *Ortaklıklar Hukuku - I* (13 b.). İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Public Law. (2002). 12. 01. 2017 tarihinde <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf> adresinden alındı.
- Pulaşlı, H. (2003). *Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model*. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları.
- Pulaşlı, H. (2015). *Şirketler Hukuku Şerhi Cilt 1*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Swiss Code of Best Practice For Corporate Governance, 20.01.2018 tarihinde [www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch) adresinden alındı.
- Şahin, A. (2016). Riskin Erken Teşhis Komitesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 287-314.
- Şener, O. H. (2015). Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku Ders Kitabı.
- Tekinalp, Ü. (2015). *Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku*. İstanbul: Vedat Kitapçılık.

- Tekinalp, Ü. (2010). *Tek Kişilik Ortaklık*. Ankara: Vedat Kitapçılık.
- Tekinalp, Ü. (2011). *Yeni Anonim Limited Ortaklıklar Hukuku ile Tek Kişi Ortaklığının Esasları* (2 b.). İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Tekinalp, Ü., & Çamoğlu, E. (2014). *Türk Ticaret Kanunu ve Ticari Mevzuat*. Ankara: Vedat Kitapçılık.
- Türker, M., & Örerler, E. O. (2004). *Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Uzun, E., Türk, Z., & Uzun, E. (2003). İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü . *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 63-73.
- Uzunçarşılı, Ü., Ersun, O., & Toprak, M. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İTO Yayınları: İstanbul.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Arıkan Yayınevi.
- Ünal, A. C. (2014). *Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde CEO'nun Hukuki Konumu*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Ünlü, U. (2016) Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri, Temsil Yetkileri ve Sorumluluk Alanlarına Ayrıntılı Bir Bakış: Terazi Hukuk Dergisi.
- Yanlı, V. (2013). Anonim Şirketlerde İmza Yetkilileri Sadece Yönetim Kurulu Tarafından Mı Atanabilir? *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 121 (2), 439-448.
- Yenisey, K. D. (2015). Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliği ve İş Sözleşmesi. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 74, 313-336.