Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri

Hakemli Makale

Duygu DEMİREL
Arş. Gör., Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim Dalı

İÇİNDEKİLER

Giriş 214
I. Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Yönetimin Organizasyonu 216
A. Genel Olarak Yönetim Sistemleri 216
B. Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Yönetim Kurulu ve Yönetimin Organizasyonu 218
II. Yönetim Kurulunun Yönetim Yetkisini Devri 221
A. Yönetim Yetkisinin Devri 221
1. Yetki Devrinin Kapsamı 221
a. Yetki Devrinin Temel Sınırı: Yönetim Kurulunun Devredilemez Yetkileri 221
b. Yönetim Yetkisinin Tamamen veya Kısmen Devri 223
c. Şirketin Üst Düzeyde Yönetimi ile Yetki Devrinin Kapsamı Arasındaki ilişki 225
2. Yetki Devrinin Geçerlilik Şartları 226
a. Esas Sözleşmede Yetki Devrinde İzin Verilmiş Olması 226
b. İç Yönerge Düzenlenmesi 228
aa. İç Yönergenin İçeriğinin Tespiti 228
bb. İç Yönergenin Benzer Kavramlardan Ayrıştırılması 230
cc. İç Yönergenin Yönetim Kurulu Tarafından Hazırlanması ve Onaylanması 232
dd. İç Yönerge Hakkında Yazılı Bilgilendirme Yapılması 234
c. Yetki Devrine İlişkin Yönetim Kurulu Kararı 235
B. Yönetim Yetkisinin Devri ile Temsil Yetkisinin Devri Arasındaki İlişki 235
C. Yönetim Yetkisini Devralan Kişilerin Bu Yetkilerini Tekrar Devredebilmesi Sorunu 237
III. Yönetim Yetkisinin Devredilebileceği Kişiler ve Yönetimin Organizasyonu 239
A. Yönetim Yetkisinin Devredilebileceği Kişiler 239
B. Yetki Devri İle Yönetim Organizasyonu Arasındaki İlişki 239

1. İcracı Üye ve İcracı Olmayan Üye Kavramları 240
2. Yönetici/Müdür Kavramları 242
3. İcra Kurulu Kavramı 244
Sonuç 245
Kaynakça 247

KISALTMALAR

AÜSBFD	: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi
BATİDER	: Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi
BankK	: 5411 sayılı Bankacılık Kanunu
Bkz.	: Bakınız
CEO	: Chief Executive Officer
CFO	: Chief Financial Officer
CHRO	: Chief Human Resources Officer
C.	: Cilt
dn.	: Dipnot
eTK.	: 6762 sayılı Ticaret Kanunu
E.	: Esas
GÜHFD	: Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
HGK	: Hukuk Genel Kurulu
İBK	: İçtihadı Birleştirme Kararı
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
İNÜHFD	: İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
İÜHFM	: İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası
K.	: Karar
KHÜHFD	: Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
KYİ	: Kurumsal Yönetim İlkeleri
LHD	: Legal Hukuk Dergisi
m.	: Madde
MÜHF-HAD	: Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi
N.	: Numara
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development / İktisadi İşbirliği ve Geliştirme Teşkilatı
OJ L	: Official Journal
RG.	: Resmi Gazete
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SerPK.	: 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
TBK	: 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu
TBBD	: Türkiye Barolar Birliği Dergisi
TMK	: 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu
TTK	: 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu
vd.	: Ve devamı
vb.	: Ve benzeri

ÖZET

Anonim şirketlerde yönetim yetkisinin devri için esas sözleşmede devre izin veren bir hükmün bulunması ve yönetim organizasyonuna ilişkin bir iç yönerge hazırlanması gerekmektedir. Bu hususlara uygun şekilde, yönetim kurulu alacağı bir karar ile yönetim yetkisinin tamamını veya bir kısmını kurul üyelerine ve/veya üçüncü kişilere devredebilecektir. Yönetim yetkisinin devri hem kurulun sorumluluğunu sınırlandırmayı sağlayan bir aracı ifade etmektedir hem de anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkeleri ışığında etkin yönetim organizasyonun sağlanmasına imkân tanımaktadır. Bu bağlamda çalışmamızda yetki devrinin kapsamı, devir için uyulması gereken şartlar, yönetim yetkisi ile temsil yetkinin devri arasındaki ilişki ve yönetim yetkisinin devredilebileceği kişiler inceleme konusu yapılmakta ve bu konulara ilişkin güncel tartışmalar ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler
Yönetim Yetkisinin Yönetim Kurulu Üyelerine veya Üçüncü Kişilere Devri, İç Yönerge, Kurumsal Yönetim, İcracı Üyeler, İcracı Olmayan Üyeler

ABSTRACT

Delegation of Management Power In Joint-Stock Companies

In order to delegate the management power in joint stock companies, the prerequisite is that the articles of company include such a clause that gives permission to delegate. Also, an organizational regulation on management organization must have been regulated by the board of directors. In accordance with these clauses, board of directors will be able to delegate all or a part of the management powers to members and/or third parties. Delegation of management power both restricts the responsibility of the board of directors and enables effective management organization in joint-stock companies within the light of corporate governance. Scope of the delegation, the conditions of the delegation, connection between the delegation of management and representation powers and persons to whom management power may delegate will be examined and, on these issues, current discussions will be discussed in this study.

Keywords
Delegation of Management Power to Board Members or Third Parties, Organisational Regulation, Corporate Governance, Executive Directors, Non-executive Directors

Giriş

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavramı oluşturan *yönetim*, en temel anlamıyla *"yönetme işi, çekip çevirme, idare"* şeklinde ifade edilmektedir. Şirketler hukuku perspektifinde ise yönetim kavramı, şirketi yönetenlere verilen görevler açısından işlevsel manasıyla ortaya çıkmakta ve bu işlevi yerine getirecek organ/kurul kavramlarıyla kendisini göstermektedir[1]. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) m. 365/1; 366/2; 367/1; 374/1 veya Kurumsal Yönetim İlkeleri[2] (KYİ) m. 4.1.1 veya m. 4.1.2 gibi hükümlerde yönetim kavramının işlevsel anlamıyla kullanıldığı görülmektedir. İşlevsel anlamıyla yönetim, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar alınması ve alınan bu kararların şirket içinde ve/veya temsil yetkisi kullanılarak üçüncü kişilerle hukuki işlem yapmak suretiyle dış ilişkide hayata geçirilmesini, başka bir deyişle icra edilmesini ifade etmektedir. Yalnız bu anlamıyla yönetim sadece karar almayı değil, alınan bu kararların şirket içinde ve/veya temsil yetkisi kullanılarak icra

---

1 TEKİNALP, Ünal, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, 4. Baskı, İstanbul 2015, N. 12-28-29; KIRCA, İsmail/ŞEHİRALİ ÇELİK, Feyzan Hayal/MANAVGAT, Çağlar, **Anonim Şirketler Hukuku C. 1**, Temel Kavram ve İlkeler, Kuruluş, Yönetim Kurulu, Ankara 2013, s. 527-528; PULAŞLI, Hasan, "Anonim Şirketler Hukukunda CEO'nun Hukuki Durumu", **BATİDER**, C. XXIV, S. 1, 2007, s. 21; ÜNAL, Ahmet Cemil, **Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde CEO'nun Hukuki Konumu**, Ankara 2014, s. 119.

2 OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development/İktisadi İşbirliği ve Geliştirme Teşkilatı) kurumsal yönetimi, yatırımcının güvenini artırmanın yanı sıra ekonomik etkinliği ve büyümeyi artırmanın temel unsuru olarak görmüştür. Ayrıca ortaklığın yönetimi yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler bütününü ifade eden, ortaklığın amaçlarına ulaşmasını, verimliliğinin izlenmesini sağlayan bir yapı olarak tanımlamaktadır. Kurumsal yönetim konusunda rehberlik etmesi maksadıyla 1999 yılında ilk OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlanmış ve bu ilkeler daha sonra değişikliğe uğrayarak en son 05.09.2015 tarihinde G20 zirvesinde yeni haliyle kabul edilmiş ve G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olarak yayımlanmıştır. (www.oecd.org) (Erişim Tarihi 23.02.2018). Kurumsal yönetime dair ilkeler, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na (RG. 30.12.2012, S. 28513) (SerPK) uyum kapsamında hazırlanan ve II-17.1 sayılı *"Kurumsal Yönetim Tebliği"* (RG. 03.01.2014, S. 28871) ve onun ekinde düzenlenen *"Kurumsal Yönetim İlkeleri"* ile mevzuatımızda düzenleme altına alınmıştır. II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin yürürlüğe girmesiyle birlikte Seri: IV, No: 56 sayılı *"Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ"* ile Seri: IV, No: 41 sayılı *"Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Tebliği"* yürürlükten kaldırılmış ve söz konusu tebliğlerdeki hususlar yeniden düzenlenmiştir. SerPK hükümleri ve buna bağlı olarak Kurumsal Yönetim Tebliği, halka açık anonim şirketler açısından uygulama alanı bulacaktır. SerPK m. 17/2 uyarınca bu ilkelere uyum zorunluluğu getirme ve bu zorunluluğa aykırılık halinde önlem alma yetkisi Sermaye Piyasası Kurulu'na (SPK) tanınmış, payları borsada işlem gören ortaklıklar bakımından bu ilkelere uyum zorunluluğu öngörülmüş, ancak payları borsada işlem görmeyen ortaklıklar bakımından ise bu ilkelere uyum isteğe bırakılmıştır. Bu bakımdan halka açık statüsünde bulunmayan anonim şirketler açısından söz konusu mevzuata uyma yükümlülüğü bulunmamaktadır. Ancak özellikle KYİ, şirketin profesyonel bir yönetime sahip olabilmesi amacıyla bu tür şirketler bakımından da yol gösterici niteliği haiz hükümler olarak ele alınabilir. Çalışmamızda gerek halka kapalı statüdeki anonim şirketler gerekse de halka açık anonim şirketlere açısından uygulanması gereken TTK ve SerPK ile ilgili mevzuat hükümleri birlikte ele alınacaktır. Halka açık anonim şirketler ve kurumsal yönetim hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. PULAŞLI, Hasan, **Corporate Governance, Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model**, Ankara 2003, s. 15-16; PASLI, Ali, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi (Corporate Governance)**, 2. Baskı, İstanbul 2005, s. 13-14 vd.; MANAVGAT, Çağlar, **Hukuki Bakımdan Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halka Arz**, Ankara 2016, s. 41 vd.; DEMİR, H. Erdal, **Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri**, İstanbul 2013, s. 55 vd.; EMİNOĞLU, Cafer, **Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)**, İstanbul 2014, s. 29 vd.; ARARAT, Melsa/EROĞLU, Muzaffer, "Yönetişim (Kurumsal Yönetim) Kalitesi Açısından İcra ve Kontrol İşlevlerinin Ayrılığı", **KHÜHFD**, C. 5, S. 1, 2017, s. 115 vd.

edilmesini de kapsamına alan geniş bir çerçeveye sahiptir[3]. Başka bir ifadeyle şirketin doğrudan veya dolaylı olarak amacını gerçekleştirmeye yönelik tüm iş ve işlemlerini konu edinen yönetim, şirketin iradesinin oluşumu yanında bu iradenin üçüncü kişilere açıklanmasına kadarki aşamayı da içine alan, üst bir kavramı ifade etmektedir[4].

Yönetim işlevini yerine getiren, başka bir deyişle şirketin sevk ve idaresini sağlayan organ, TTK m. 365 ve m. 374/1 ile KYİ m. 4.1.2 uyarınca yönetim kuruludur. Ancak TTK m. 367 çerçevesinde yönetim kuruluna, yönetim yetkilerinin tamamını veya yalnızca bir kısmını kendi üyelerine ve/veya üçüncü kişilere devredebilme imkânı tanınmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetim kurulu, şirket stratejisine yol göstermenin yanı sıra, esas itibariyle, çıkar çatışmalarını engelleyerek ve şirkete yönelik birbiriyle yarışan talepleri dengeleyerek şirket performansını izlemek ve pay sahipleri için tedbirli risk yönetimi kapsamında yeterli getiriyi elde etme yükümlülüğü altındadır[5]. Bu tür yükümlülükleri bulunan yönetim kurulu açısından yönetim yetkisinin devri, söz konusu sorumlulukların etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için kurula tarafsız ve bağımsız muhakeme yapabilme imkânı sunmaktadır. Yönetim yetkisinin devriyle birlikte kurulun görev ve yetkileri, yönetimin devredildiği kişileri seçme, yönetim organizasyonunu belirleme ve görevleri tanımlama ile üst gözetimi sağlama sınırına çekilmektedir[6]. KYİ m. 4.3.2 uyarınca yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olmayan üyelerden oluşması ve bu nitelikteki üyeler içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyelerin bulunması gerekliliği, yönetim yetkisinin devrinin önemini ortaya koymaktadır[7].

Çalışmamızda temel olarak yönetim kurulunun sahip olduğu yönetim yetkisi ve yönetimin devri sonucu yönetim kurulunun şirketin icrai faaliyetlerinden sıyrılarak üst bir danışma, gözetim ve denetim makamına dönüşmesi incelenecektir. Bu kapsamda öncelikle anonim şirketler bakımından benimsenen yönetim sistemleri ve kurumsal yönetim ilkeleri ışığında yönetim yetkisinin devriyle birlikte hedeflenen etkin yönetim

---

3 Söz konusu tanımlamada yönetim kavramı geniş anlamıyla kullanılmaktadır. Bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 527-528; ÇAMOĞLU, Ersin/POROY, Reha/TEKİNALP, Ünal, **Ortaklıklar Hukuku I**, 13. Baskı, İstanbul 2014, N. 522; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 120; Bununla birlikte öğretide yönetimin şirketin iç işleriyle ilgili olan, içe dönük işlemleri ifade ettiği; dışa dönük, başka bir ifadeyle üçüncü kişilerle yapılacak iş ve işlemlerin ise temsil kavramıyla açıklanacağı belirtilmektedir. Bu açıdan dar anlamıyla yönetim, bir karar alma sürecidir ve bu sebeple iç ilişkiyi ilgilendirir. Alınan kararların uygulanarak şirket yönetiminin vücuda gelmesi, temsili ifade etmektedir. Temsil ise üçüncü kişilerle işlem yapılmasını gerektirir ki, bu sebeple dış ilişkiyi ilgilendirmektedir. Bkz. PULAŞLI, Hasan, **Şirketler Hukuku Genel Esaslar**, 4. Baskı, Ankara 2016, §20 N. 107; DEMİR, **2013**, s. 59-60.

4 TEKİNALP, **2015**, N. 12-03, s. 12-28 vd.; ÇAMOĞLU (POROY/TEKİNALP), **2014**, N. 522-522b; BİLGİLİ, Fatih/DEMİRKAPI, Ertan, **Şirketler Hukuku**, 9. Baskı, Bursa 2013, s. 385; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 120.

5 **G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2015**, s. 51.

6 Üst gözetim yükümlülüğüne dair ayrıntılı bilgi için bkz. GÖKTÜRK, Kürşat, "Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Özellikle Yetki Devri Halinde Gözetim Sorumluluğu ve Hukuku Belirlilik Sorunu", **TBBD**, S. 114, 2014, s. 191 vd.; YANLI, Veliye, "İsviçre Anonim Ortaklıklar Hukuku'nda 'İşbölümü İlkesi' ve Yönetim Kurulunun Münhasır Yetkileri", **İÜHFM**, C. LV, S. 3, 1997, s. 267.

7 Kurumsal yönetim ilkeleri uyarınca yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olmayan üyelerden oluşması gerekir. İcracı olan ve olmayan üyeler hakkında ayrıntılı bilgi için aşağıda bkz. III. B. 1.

organizasyonu hakkında bilgi verilecek, yönetim yetkisinin devir şartları, kapsamı ve temsil yetkisinin devri ile ilişkisi tartışılacaktır. Ayrıca yetkinin devredileceği kişiler ve yetki devri ile yönetim organizasyonu arasındaki ilişki ortaya konulacaktır.

I. Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Yönetimin Organizasyonu

A. Genel Olarak Yönetim Sistemleri

Yönetim kurulu, anonim şirketin yürütme ve temsil organıdır (TTK m. 365). Bu bakımdan yönetim kurulu, en temel anlamda şirket esas sözleşmesinde yazılı bulunan *"işletme maksat ve konusuna"* giren tüm işlemleri yapabilmeye yetkili organdır[8]. Bu nedenle kurul, şirketin yönetimini gerçekleştiren görevli konumunda olmasının yanı sıra yönetim örgütünün de başını oluşturmaktadır[9]. Anonim şirketlerde yönetim kurulunun sahip olduğu yetkiler ve şirketin etkin yönetimi bakımından bazı yönetim sistemleri benimsenmiştir. Benimsenen sistem, şirketin yönetim ve temsilinin nasıl gerçekleştirileceği konusunda belirleyici rol oynamaktadır[10].

Yönetim kurulunun yapısı ve organizasyonu ile ilgili olarak yönetim sistemleri, tekli yönetim sistemi ve ikili yönetim sistemi şeklinde ikiye ayrılmıştır[11]. Tekli yönetim sistemine *(monist, one-tier board ve unitary system)* göre, şirket yönetim organı, tüm üyeleri genel kurul tarafından seçilen tek bir yönetim kurulundan oluşmaktadır. Kuvvetler birliği ilkesine dayanan tekli yönetim sistemi, yönetim kurulu modeli ve Amerikan *board modeli* şeklinde iki farklı türe ayrılmakta ve Amerika, İngiltere, İsviçre, Rusya, Türkiye, Çin ve İtalya gibi ülkelerde uygulanmaktadır[12]. Bu sistemde genel kurul tarafından üyeleri seçilen yönetim kurulu, icracı olan *(executive/inside directors)* ve icracı olmayan *(non-executive/board of directors)*[13] üyelerden oluşmaktadır. İcracı üyeler, yönetim

8 6102 sayılı TTK ile *ultra vires* teorisi terk edilmiş ve bu sebeple şirketin işletme konusu dışında yapılan işlemlerle şirket bağlı tutulmuştur (TTK m. 371/2). 6762 sayılı eTK döneminde bu teori benimsenmiş olmasına rağmen, yine de ticari hayatın gerekleri olan bazı konular esas sözleşmede öngörülmemiş bile olsa, yönetim kurulunun bu hususlarda işlem yapabileceği kabul edilmekteydi. Bu yöndeki bir Yargıtay kararı için bkz. **11. HD. 23.03.1982, E.851, K.1225** (www.kazancı.com) (Erişim Tarihi 23.02.2018); Ayrıntılı bilgi için bkz. PULAŞLI, **2016**, §20 N. 63; ÇAMOĞLU (POROY/TEKİNALP), **2014**, N. 541; AKDAĞ GÜNEY, Necla, "6552 Sayılı Torba Kanun ile TTK md. 371'e Eklenen Yedinci Fıkraya İlişkin Değerlendirmeler", **Arslanlı Bilim Arşivi, Elektronik Nehir Dergi**, http://www.arslanlibilimarsivi.com/node/25 , 13.11.2014, s. 7 vd.

9 TEKİNALP, **2015**, N. 12-29; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 528 vd.

10 TEKİNALP, **2015**, N. 12-04; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 22 vd.

11 TEKİNALP, **2015**, N. 12-04, 12-05; PULAŞLI, Hasan, **Şirketler Hukuku Şerhi**, 2. Baskı, Ankara 2014, §30 N. 19; PULAŞLI, **2007**, s. 18-21; ÖZKORKUT, Korkut, **6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Anonim Şirketlerde Bağımsız Denetim**, Ankara 2013, s. 11 vd.; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 22 vd.; YANLI, **1997**, s. 269 vd.; ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 110.

12 ÜNAL, Mustafa, "Anonim Ortaklıklarda Yönetim ve Yönetim Görevlerinin Murahhaslara Bırakılması", **BATİDER**, C. XI, S. 3, 1982, s. 66; KAYIHAN, Şaban, **6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Göre Anonim Şirketlerde Üst Gözetim**, Ankara 2011, s. 35-36; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 23-24; KOÇER, Burak, **İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma**, Ankara 2006, s. 41; ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 110.

13 Bu kapsamda kullanılabilen bir diğer kavram da *"outside directors"* kavramıdır. Ancak bu kişiler yalnızca yönetim kurulu üyesi olmayan kişileri değil, şirkette önemli ölçüde pay sahipliği bulunmayan dışardan yönetim

kurulu tarafından kendisine birtakım yetki ve görevler tanınan, bu kapsamda şirketin işleri hakkında icrai kararlar alıp uygulayan kişileri ifade etmektedir[14]. İcracı olmayan üyeler ise sahip oldukları uzmanlık alanları, politik ilişkileri veya ticari deneyimleri nedeniyle karar alma mekanizmasında değil, icra yetkilerine sahip yöneticilerin kararlarının denetlenmesinde, başka bir ifadeyle bu kişilerin gözetiminde görev alırlar[15]. Böylelikle yönetim kurullarının girişimciliği, proje üretme ve yönetme yetkinliğini temsil eden icracı üyeleri ile onları kontrol ederek, tavsiyelerde bulunan ve kaynaklara erişimlerine yardımcı olan icracı olmayan üyeleri arasındaki sağlıklı gerilim ilişkisinden beslenmesi hedeflenmektedir[16].

İkili yönetim sistemi *(düalist, two-tier board ve dual system)* ise şirket yönetiminin iki ayrı organ (gözetim kurulu ve yönetici kurul) tarafından oluştuğu bir sistemdir. Bu sistemde kuvvetler ayrılığı ilkesi benimsenmekte ve tipik örneğini Almanya oluşturmakla birlikte Avusturya, Danimarka, Hollanda ve Finlandiya gibi ülkelerde de uygulanmaktadır[17]. Bu sisteme göre gözetim kurulu (*supervisory board*) üyeleri, genel kurul tarafından; yönetici kurul üyeleri ise gözetim kurulu tarafından seçilir[18]. Bu iki kurulun yetkileri birbirinden tamamen ayrıştırıldığı için aynı kişi hem yönetici kurulda hem de gözetim kurulunda görev yapamaz. Yönetici kurul, şirket için stratejik karar alma yetkisi olan, şirket işlerine dair kararları alıp uygulayan, yönetim ve temsil yetkisine sahip organdır. Genel kurul üyelerinin şirket işlerine ilgi göstermemeleri nedeniyle pasif kalmaları ve bu sorunu aşmak için öngörülen, genel kurul tarafından seçilen gözetim kurulu ise şirket yönetiminin etkin bir biçimde gözetim ve kontrol altında tutulmasını hedeflemektedir[19]. Alman şirketler hukuku sisteminde, yönetim işlerinin yürütülmesi ile yönetimin denetimi birbirinden kesin olarak ayrılmıştır[20]. Bu sistemlerin yanı sıra bazı ülkelerde ise tercihli

---

kurulu üyesi kavramına da karşılık gelmektedir. Bkz. ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 91.

14 PULAŞLI, **2007**, s. 18-21; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 23; PASLI, **2005**, s. 320; AKDAĞ GÜNEY, Necla, **6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu**, İstanbul 2012, s. 19; Ayrıntılı bilgi için aşağıda bkz. III. B.

15 TEKİNALP, Ünal, "Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının ve Yönetim Denetim Felsefelerinin Dinamikleri ile Bunlar Arasındaki İlişki", **Prof. Dr. Turgut Kalpsüz'e Armağan**, Ankara 2003, s. 234; KENDİGELEN, Abuzer, **Türk Ticaret Kanunu Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler**, 3. Baskı, İstanbul 2016, s. 258-259; PASLI, **2005**, s. 321; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 23; ÜNAL, Mustafa, **1982**, s. 66; Ayrıntılı bilgi için aşağıda bkz. III. B.

16 ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 110 vd.

17 ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 22; DEMİR, **2013**, s. 62.

18 TEKİNALP, **2015**, N. 12-04; PULAŞLI, **2007**, s. 48 vd.; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 38, 42.

19 Gözetim kurulu, yönetici kurulun kararların hem kanunlara ve esas sözleşmeye uygunluğunu hem de gerçekleştirdikleri faaliyetlerin şirketin amacına ve ekonomik çıkarlarına uygun olup olmadığını denetlemektedir. Bu bakımdan gerektiğinde kendisine bilgi ve rapor verilmesini de isteyebilir. Bkz. PULAŞLI, **2007**, s. 40-51; DOĞAN, Beşir Fatih, **Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri**, 2. Baskı, İstanbul 2011, s. 27 vd.; ÜNAL, Mustafa, **1982**, s. 49-51; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 41 vd.

20 Gözetim kurulu, Alman hukukunda sermaye ile emek çıkar gruplarının şirketin karar alma sürecine katılmalarını sağlamak amacıyla şirket çalışanlarının temsilcilerinin gözetim kurulunda yer almasına imkân tanınmıştır. Böylelikle bu çıkar gruplarının haklarının da şirket çıkarı olarak nitelendirilmesi sağlanmıştır. Bu şekilde çalışanların işletme ile uyum sağlamaları ve işlerine daha kolay motive olmaları, gözetim kurulunda alınan

bir yönetim sisteminin *(opsiyonlu model)* benimsendiği görülmektedir. Buna göre Fransa, Belçika, Portekiz, İspanya ülkelerinde ve Avrupa Birliği mevzuatında öngörülen Avrupa Anonim Şirketi *(European Company/SE)* açısından, şirket yönetiminin tekli veya ikili sistemde biçimlenmesi, şirketin kuruluşu aşamasında kurucuların takdirine bırakılmıştır[21].

6102 sayılı TTK ile Türk hukukunda benimsenen yönetim sistemi, tekli yönetim sistemidir[22]. Bu sistemde kurumsal yönetim ilkelerinin de etkisiyle yönetim kurulu, şirket yönetimini üstelenecek yöneticileri seçmekte ve bu yöneticilerin kontrol ve denetimini sağlayacak mekanizmaları kurmaktadır. Ancak bu mekanizmalar kurulurken yararlanılan yönetim yetkisinin devri, yönetim ve denetimin ayrılmasını sağlaması bakımından düalist sistemle benzerlikler taşısa da bu benzerlik işlevsel değil, yalnızca şeklidir[23].

B. Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Yönetim Kurulu ve Yönetimin Organizasyonu

Yönetim kurulu, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında (TTK m. 408/2)[24], şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için

---

kararların daha hızlı ve iyi bir şekilde ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. HACIMAHMUTOĞLU, Sibel, **AT ve Türk Hukukunda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı**, Ankara 2008, s. 39-40, 45-48; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 41-46; PULAŞLI, **2014**, §30 N. 68-69, 70-71; PULAŞLI, **2003**, s. 15-16; Öğretide iki ayrı kuruldan oluşan yönetim sistemine benzer yapıların önemli bir zafiyet taşıdığı ileri sürülmektedir. Özellikle icranın hiç temsil edilmediği yönetim kurullarında icraya dair yeterli ve doğru bilgiye ulaşılamadığı ve bu nedenle de gerçekleştirilecek denetim ile gözetim işlevinin yalnız performans izlemeye indirgendiği endişeleri ileri sürülmektedir. Son dönemlerde Alman şirketlerinin yönetim kararlarının yol açtığı skandallara (Volkswagen vb.) da bu türlü endişelerin yol açtığı belirtilmektedir. Bkz. ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 110.

21 TTK m. 367 hükmünün gerekçesinde yönetim kurulu açısından, benimsenecek yönetim şekli için esnek bir yapı oluşturulduğu ifade edilmiştir. Ne var ki bu ifadeden yola çıkarak, başlı başına bir şirket organı olarak dizayn edilmiş ve üyelerinin tamamının genel kurul tarafından seçildiği gözetim kurulunu içinde barındıran ikili yönetim sisteminin kanuni bir değişiklik yapılmadan Türk hukukunda benimsenebileceğini ileri sürmek kanaatimizce uygun değildir. Zira aksi düşüncenin kabulü, esasen yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez nitelikteki görev ve yetkilerini düzenleyen TTK m. 375/1 hükmüne de aykırılık taşıyacaktır. Mesela bu konuda Fransa'da kabul edilen geleneksel tekli yönetim sistemi (başkan yetkisine sahip genel müdür), 1966 yılında yapılan bir değişiklikle seçimlik hale getirilmiştir. Bu bakımdan artık tekli yönetim sistemi yerine şirketler ikili yönetim sistemini de seçebilmekte özgürdürler. Ayrıntılı bilgi için bkz. PULAŞLI, **2014**, §30 N. 22; PULAŞLI, **2016**, §19 N. 6; AKDAĞ GÜNEY, **2012**, s. 23; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 25-29; DOĞAN, **2011**, s. 30-31, 34-35; DEMİR, **2013**, s. 44-46; HACIMAHMUTOĞLU, **2008**, s. 122-126; Ayrıca Avrupa Anonim Şirketi mevzuatı için bkz. Council Regulation (EC) No 2157/2001 of 8 October 2001 on the Statute for a European Company (SE), OJ L 294, 10.11.2001, art. 39-42, 43-45; PULAŞLI, Hasan, "Yeni Tüzük Hükümlerine Göre Avrupa Anonim Şirketi", **BATİDER**, C. 21, S. 4, 2002, s. 5-26.

22 PULAŞLI, **2014**, §30 N. 23; KENDİGELEN, **2016**, s. 258-259; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 28-29; DEMİR, **2013**, s. 45, 62-63 ve dn. 228; EMİNOĞLU, **2014**, s. 213.

23 KENDİGELEN, **2016**, s. 258-259; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 28-29; DEMİR, **2013**, s. 62-63.

24 Genel kurulun devredilemez yetkileri hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. EROĞLU, Muzaffer/DEMİR, Aybüke, "Anonim Şirkette Organlar Arası İşbölümü ve Genel Kurulun Devredilmez Yetkileri", **KHÜHFD**, C. 2, S. 2, Aralık 2014, s. 79-99; BAHTİYAR, Mehmet/HAMAMCIOĞLU, Esra, **Anonim Ortaklık Genel Kurul Toplantıları**, İstanbul 2014, s. 6-10; BİÇER, Levent/HAMAMCIOĞLU, Esra, "Anonim Ortaklıklarda Genel Kurulun Devredilemez Yetkileri Kapsamında Önemli Miktarda Şirket Varlığının Toptan Satışı ve Uygulama Alanı (TTK m. 408/2-f)", **KHÜHFD**, C. 1, S. 1, Haziran 2013, s. 37 vd.

gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir. Bu bakımdan kurul, anonim şirketi yöneten ve temsil eden (TTK m. 365), şirketin yapısı bakımından zorunlu ve faaliyeti süreklilik arz eden bir organdır[25]. Görüleceği üzere yönetim işlevi bir bütün halinde, yönetim kurulunun sahip olduğu görev ve yetkilerin önemli bir bölümünü teşkil etmektedir[26]. Bu noktada kurumsal yönetim ilkeleri, tekli yönetim sistemi açısından şirketin iç organizasyonu ve güç dengesinin sağlanabilmesi için şirketin yönetim ve temsili ile bu faaliyetlerin denetimi arasında bir ayrıma gidilmesini hedeflemektedir. Başka bir ifadeyle yönetim kurulu ile yöneticiler arasında ayrışmaya dayanan etkin bir yönetim organizasyonu oluşturulmasını amaçlamaktadır[27]. Bu organizasyonun gerçekleştirilmesindeki en önemli araç ise yönetim yetkilerinin kısmen veya tamamen yönetim kurulu üyelerine ve/veya üçüncü kişilere devredilmesidir[28].

KYİ hükümlerinde yönetim kurulu ile şirket yönetiminin ayrışması bakımından, şirkette hiç kimsenin tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmaması için bazı önlemlere yer verildiği görülmektedir[29]. Bu hususların temelinde yönetim kurulunun etkinliğinin artırılması ve bağımsız bir kurul olarak çalışmasının sağlanabilmesi yatmaktadır[30]. Şirketin kötü yönetimi sebebiyle ortaya çıkan yolsuzlukların önlenebilmesi için

---

25 ARSLANLI, Halil, **Anonim Şirketler II**, Anonim Şirketin Organizasyonu, İstanbul 1959, s. 87; AKDAĞ GÜNEY, **2012**, s. 3-4; HACIMAHMUTOĞLU, **2008**, s. 161; TEKİNALP, **2015**, N. 12-01 vd.

26 TEKİNALP, **2015**, N. 12-29.

27 İşletme biliminde ortaya çıkan organizasyon kavramı, şirketin önceden belirlenen işletme konusunu gerçekleştirebilmek için eldeki mevcut üretim faktörlerinin en uygun biçimde bir araya getirilmesi veya düzenlenmesiyle ilgili bir faaliyet olarak ifade edilebilir. Bu anlamda şirket içerisinde faaliyet gösteren kişilerin şirketteki pozisyonlarının, aralarındaki ilişkilerin ve iş bölümünün, görev ve yetkilerinin belirlenmesi, uzmanlaşmaya imkân tanınması ve kontrol ile sorumluluk mekanizmalarının etkin bir şekilde çalıştırılması için çeşitli düzenlemeler yapılması da organizasyon kavramının kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. ÖZGEN, Hüseyin, "İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama", **AÜSBFD**, C. 42, S. 1, 1987, s. 187-188; EROĞLU, Muzaffer, "Payları Borsada İşlem Gören Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yeni Sistem", **LHD**, C. 12, S. 136, 2014, s. 52-53.

28 TEKİNALP, **2015**, N. 12-27, 12-68 ve 69; DOĞAN, **2011**, s. 67; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 126-132; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 592 vd.

29 KYİ m. 4.2.5 uyarınca yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması gerektiği ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesinin esas olduğu belirtilmiştir. Bu şekilde bir ayrışmaya gidilmesinin gerekçesi olarak şirkette hiç kimsenin *tek başına sınırsız karar verme yetkisi* ile donatılmaması gereği gösterilmiştir. Ayrıca m. 4.2.6 uyarınca da yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olmasına karar verilmesi durumunda, bu durum gerekçesi ile birlikte Kamuyu Aydınlatma Platformunda açıklanması gerektiği düzenlenmiştir. İlkelerde ifade edilen bu gerekçenin yerindeliğine bakıldığında, yönetim kurulunun faaliyetleri açısından oldukça önem taşıyan bu iki kurumun başkanı aynı kişiden oluşursa hem karar alma mekanizması hem de bu kararları denetleme mekanizması tek bir kişinin eline geçmiş olacaktır. Bu halde şirketin menfaati açısından alınan kararların etkili bir denetimden geçtiği söylenemeyecek ve bu kararlara karşı güçlü bir muhalefetin yaratılması hiçbir zaman mümkün olamayacaktır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. PULAŞLI, **2007**, s. 31; DOĞAN, **2011**, s. 66; DEMİR, **2013**, s. 55.

30 EROĞLU, **2014**, s. 52; Kurumsal yönetim tebliği ile yönetim kurulunun etkinliğinin artırılması için üç araç öngörülmüştür. Bu hususların ilki yönetim kurulunun icradan ve kontrol eden pay sahipliğinden arındırılması, diğeri bağımsız üyelere farklılaştırılmış sorumluluklar ve yetkiler verilmesi, son olarak ise bağımsız üyelerin başkanlığında yeni komitelerin oluşturulmasıdır. Bkz. ARARAT, Melsa/YURTOĞLU, Burçin, "Sermaye Piyasası Kurulu'nun 'Kurumsal Yönetim' Konulu Tebliğleri İle İlgili Genel Değerlendirme ve Yorum", **Sabancı Üniversitesi Corporate Governance Forum of Turkey**, Working Paper Series, 22.02.2012, s. 6 (http://research.saban-

şirket yönetimi üzerinde etkili bir denetim ve gözetim sağlanması son derece önemlidir[31]. Şirket içerisinde güç dengesinin yönetim kurulu ile yöneticiler arasında paylaştırılması ve şirket menfaati öncelikli şekilde göz önünde bulundurularak hareket edilmesi gerekir (TTK m. 369)[32].

Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında etkin bir yönetim organizasyonunun sağlanabilmesi için yönetim yetkisinin devri ile birlikte, yönetim kurulunun üç temel görevi ortaya çıkmaktadır. Bu görevler, karar mekanizması yönetimde olduğu için yönetimi denetleme ve gözetim görevi, karar yönetimi faaliyetine destek olmak adına danışmanlık görevi ile şirketin üçüncü kişilerle ilişkilerini düzenleyen kaynak sağlama görevi şeklinde ifade edilebilir[33].

Yönetim kurulu, denetim ve gözetim görevi kapsamında öncelikle CEO (*chief executive officer*) ve diğer üst düzey yöneticileri seçmekte, aldıkları kararları gözetimden geçirmekte, şirketin stratejik planlarını şekillendirmekte ve yöneticiler ile şirket

---

ciuniv.edu/18885/1/TebligSon.pdf) (Erişim Tarihi 23.02.2018); PASLI, **2005**, s. 54-55 vd.; EMİNOĞLU, **2014**, s. 176 vd.; DEMİR, **2013**, s. 55-56 vd.; Ayrıca bkz. ÖZKORKUT, Korkut, **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri**, Ankara 2007, s. 5 vd.; ODMAN BOZTOSUN, Ayşe, **Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği**, Ankara 2013, s. 44-47; MANAVGAT, Çağlar, "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin İşlevleri ve Sahip Olmaları Gereken Nitelikler", **BATİDER**, C. XXX, S. 1, 2014, s. 35 vd.

31 Uluslararası alanda 2000'li yılların başından itibaren anonim şirketler hukukunda yaşanan pek çok muhasebe hileleri gibi hususların neden olduğu skandallar, finansal krizler ve büyük çaplı şirket iflasları bu alanda yeni düzenlemelerin oluşturulmasına kaynaklık etmiştir. Amerika'da Enron ve Lehman Brothers şirketlerinin iflası, Avrupa'da (İtalya) Parmalat şirketinin iflası, Wordcom, HealthSouth gibi şirketlerin muhasebe hileleri ve benzeri birçok olay karşısında yatırımcıların korunması adına tepkiler oluşmuş ve dünya çapında değişimler gündeme gelmiştir. 2002 yılında Amerika'da Sarbanes Oxley Kanunu kabul edilerek, anonim şirketlerde şeffaflığın sağlanması ve güvenilirliğin artırılması ile yatırımların korunması amacıyla bazı düzenlemeler getirilmiştir. Bu değişiklikler kapsamında muhasebe standartlarında değişim yapılmış ve gözetim getirilmiş, kamuyu aydınlatma ve sorumluluk konularında düzenleme yapılmış, denetçilerin bağımsızlığı ve sorumluluğu detaylı şekilde düzenlenmiş, yönetim kurulu yapısında değişiklikler öngörülmüş (icracı olan/olmayan üye ayrımı, yönetim kurulu başkanı ve CEO ayrımı gibi), bağımsız yönetim kurulu üyeliği kabul edilmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz. ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 107; DEMİR, **2013**, s. 13-19; ÖZEL, Yener D., "Enerji Devi Enron'un Çöküşü ve Etkileri", **Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi**, https://www.ekodialog.com/Makaleler/enron_enerji_devi_cokusu.html (Erişim Tarihi 23.02.2018); iflas ya da muhasebe hileleri dışındaki yaşanan Tyco şirketinin büyük rüşvet skandalı ya da Well Point sigorta şirketinin göğüs kanserine yakalanan kadınların sağlık sigortalarını iptal ettiğinin ortaya çıkması gibi olaylar da bu değişimleri tetiklemiştir. 2011 yılında *"Occupay Wall Street"* hareketi ile şirketlerin bu hırs dolu yapısı toplum tarafından kınanmıştır. Bkz. ŞEHİRALİ ÇELİK (KIRCA/MANAVGAT), **2013**, s. 35-38; ÇAMOĞU (POROY/TEKİNALP), **2014**, s. 330-331; MANAVGAT, **2014**, s. 38 vd.

32 Yöneticilerin özen ve sadakat yükümlülüğüne ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. KIRCA, İsmail, "Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarında Takdir Yetkisi - Özen Borcu", **BATİDER**, C. XXII, S. 3, 2004: 85-96; PULAŞLI, Hasan, "Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Özen Yükümlülüğü ve Müteselsil Sorumluluğu", **BATİDER**, C. XXV, S. 1, 2009, s. 27-63; GÖKTÜRK, Kürşat, "Amerikan, Alman, İsviçre ve Türk Hukukunda İşadamı Kararı İlkesi", **İNÜHFD**, C. 2, S. 2, 2011, s. 207-247; AYAN, Özge, **Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sadakat Yükümlülüğü ve Bu Yükümlülüğün İhlalinin Sonuçları**, Ankara 2013, s. 30 vd.; YAŞAR BOZKURT, Sevgi, **Anonim Şirketlerde İşadamı Kararı İlkesinin (Business Judgment Rule) Uygulaması**, İstanbul 2015, s. 129 vd.; ÖZDEMİR, Semih Sırrı, **İş Adamı Kararı İlkesi (Business Judgment Rule) ve Türk Hukukunda Uygulanabilirliği**, İstanbul 2017, s. 117 vd.

33 LANGEVOORT, Donald C., "The Human Nature of Corporate Boards: Law, Norms and the Unintended Consequences of Independence and Accountability", **Georgetown Law and Economics Research Paper No. 241402**, September 2000, s. 6-7 (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=241402) (Erişim Tarihi 23.02.2018); KOÇER, **2006**, s. 51 vd.; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 89 vd.

menfaatlerinin çatıştığı işlemleri teftiş etmektedir[34]. Bu hususların yanı sıra kurul, yöneticilerin performanslarını değerlendirmekte, gerekirse ilgili yöneticileri değiştirmekte ve ücretlerini belirlemektedir[35].

Genel kurul tarafından dikkatli bir şekilde seçilmiş olan yönetim kurulu üyeleri, kaynak sağlama görevi açısından ise kaynak sağlayıcılar (hükümet, müşteriler, tedarikçiler vb.) nezdinde şirketin meşruiyetini sağlamaktadır. Ayrıca sahip oldukları özel bağlantı ve ilişkilerle de şirkete çeşitli katkılarda bulunmaktadırlar[36].

Danışmanlık görevi bakımından ise yönetim kurulu, üst düzey yöneticilere, şirketin stratejisinin oluşturulması ve buna yönelik kararlar alınması bakımından yol gösterici tavsiyelerde bulunabilmekte ve danışmanlık yapabilmektedir. Böylelikle yönetim kurulu, şirketin üst düzey yönetimi için destek vazifesi sağlamaktadır[37].

II. Yönetim Kurulunun Yönetim Yetkisini Devri

A. Yönetim Yetkisinin Devri

Yönetim kurulunun, yönetim yetkisini devredilebilmesi için TTK m. 367/1 uyarınca öngörülen şartların yerine getirilmesi gerekir. Bu bakımdan öncelikle yetki devrine izin veren bir esas sözleşme hükmünün bulunması, bu izne dayalı şekilde hazırlanan ve m. 367/1'de belirtilen asgari içeriğe sahip bir iç yönergenin hazırlanması ve kurulun yönergeye atıfta bulunan yetki devrine dair bir karar alması şarttır.

1. Yetki Devrinin Kapsamı

TTK m. 367/1 hükmü uyarınca yönetim kurulu, yönetim yetkisini *kısmen* veya *tamamen* bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine ya da bir üçüncü kişiye devredebilir. Bu aşamada yetki devrinin kapsamı, hangi yetkilerin devredilebileceğinin tespiti son derece önem taşımaktadır.

a. Yetki Devrinin Temel Sınırı: Yönetim Kurulunun Devredilemez Yetkileri

Yetki devrinin sınırlarını temel olarak TTK m. 375 hükmünde sıralanan, yönetim kurulun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri oluşturur[38]. Burada çizilen sınıra uyulmak şartıyla yönetim yetkisini devralanlar, m. 374/1 uyarınca kendilerine bırakılan alanda şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her türlü iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidirler. Bu bakımdan TTK m. 375 hükmünde sayılan devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkilerin m. 367 kapsamında devri söz konusu

---

34 Bu kavramlar hakkında ayrıntılı bilgi için aşağıda bkz. III. B.

35 ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 89; LANGEVOORT, **2000**, s. 6-7.

36 Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, yeni kurulan şirketi piyasalardan gelecek tepkilere karşı koruyabilir ve şirketin benimsenmesini sağlayabilir. Bkz. LANGEVOORT, **2000**, s. 7; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 90-91; MANAVGAT, **2014**, s. 58-59.

37 Ne var ki, önemli bir şirket birleşmesi veya şirket satın alınması durumlarında ise yönetim kurulu, kontrolü eline almakta ve yeri geldiğinde yöneticilerin konumlarını değiştirebilmektedir. Bkz. LANGEVOORT, **2000**, s. 7.

38 BAHTİYAR, Mehmet, **Ortaklıklar Hukuku**, 12. Baskı, İstanbul 2017, s. 228; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 593, 598.

olamaz. Ancak yönetim kurulu, söz konusu görevlerini yerine getirirken ve yetkilerini kullanırken bazı hususlarda yöneticilere yetki devrinde bulunabilir. Örneğin TTK m. 375/1-c uyarınca yönetim kurulu muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulmasını sağlamakla görevlidir. Sözü edilen hususların uzmanlık gerektirmesi sebebiyle kurul, bu konulara ilişkin hazırlık ve karar aşamaları bakımından yetki devrinde bulunabilir. Bu durum devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerin devrini ifade etmemekte, yalnızca uzmanlık gerektiren finansal planlama gibi alanlarda gerekli düzenin kurulmasını sağlamak adına yetkinin devri gündeme gelmektedir[39].

Yönetim kurulunun kurul halinde kullanması gereken ve bu nedenle devri mümkün olmayan yetkileri, temel olarak TTK m. 375 hükmünde sayılmıştır. Öğretide kabul edildiği üzere ilgili hükmün kapsamı sınırlayıcı nitelikte (*numerus clausus*) değildir[40]. Başka bir ifadeyle yönetim kurulunun m. 375 dışında kalan bazı görev ve yetkilerinin, bazen açık bir düzenleme gereği bazen de işin niteliği gereği devredilemez ve vazgeçilemez niteliği haizdir. Bu husus m. 367 anlamında devredilecek yetki ve görevlerin tespiti açısından oldukça önem taşımaktadır. TTK m. 375 hükmünde sayılan yetki ve görevler, şirketin yönetimiyle ilgili tüm görevlerin kaynağını oluşturmaktadır[41]. Bu kaynağın yansımalarını ifade eden diğer düzenlemelerin tespiti, başka bir ifadeyle diğer devredilemez ve vazgeçilemez hükümlerin tespiti, devredilebilecek yetki alanını bize gösterecektir.

TTK m. 401 vd. hükümlerinde yönetim kurulunun, finansal tabloları ve yıllık faaliyet raporunu düzenlettirip onaylayarak, gecikmeksizin denetçiye vermesi ve denetçinin şirkete dair incelemek istediği belge ve dokümanları inceleyebilmesine imkân tanıması devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerinden biridir[42]. TTK m. 405 uyarınca denetçinin raporuyla ortaya çıkan görüş ayrılıklarını gidermek adına şirketin mahkemeye başvurması hususunda da yine yönetim kuruluna bir yetki tanınması söz konusudur. Başka bir örnek olarak TTK m. 454/2 uyarınca genel kurul toplantısında alınan kararın imtiyazlı pay sahiplerinin haklarını zedelemesi halinde yönetim kurulunun, imtiyazlı pay sahipleri özel kurulunu toplantıya çağırması da yine kurulun devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerindendir. Bu ve benzeri şekilde TTK'da düzenlenen m. 147, 150, 169, 185, 186, 199, 353/1, 376/1-2, 378, 379/2, 446/1, 457 hükümleri veya özel kanunlarda öngörülen SerPK m. 17/3 veya 5411 sayılı Bankacılık Kanunu (BankK)[43] m. 50/V gibi hükümlerde yönetim kurulunun kurul halinde kullanılması gereken ve devri mümkün olmayan görev

---

39 TEKİNALP, **2015**, N. 12-32; PULAŞLI, **2014**, §30 N. 518; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 122.

40 TEKİNALP, **2015**, N. 12-37; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 539-540; DOĞAN, **2011**, s. 173-174, 210 vd.; ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 114; İsviçre hukukunda da yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerinin kanunda sınırlı nitelikte belirlenmediği, kurulun çekirdek görevlerini oluşturduğu hakkında bilgi için bkz. YANLI, **1997**, s. 265-266; YANLI, Veliye, "Anonim Şirketlerde İmza Yetkilileri Sadece Yönetim Kurulu Tarafından Mı Atanabilir?", **İÜHFM**, C. LXXI, S. 2, 2013, s. 439.

41 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 540.

42 Kurulun ibraz yükümlülüğü hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. ÖZKORKUT, **2013**, s. 285-287.

43 RG. 01.11.2005, S. 25983.

ve yetkileri ayrıca belirtilmektedir[44]. Sonuç itibariyle başta m. 375 hükmü olmak üzere, TTK'nın diğer hükümlerinde veya özel kanunlarda yönetim kuruluna ait olduğu açıkça belirtilen veya işin niteliği gereği böyle olduğu anlaşılan konulara -özellikle kurul halinde yerine getirmekle yükümlü tutulduğu hallere[45]- ilişkin görev ve yetkilerin m. 367 uyarınca devri mümkün değildir. Bu hususların dışında kalan yönetim yetkisine dair her türlü görev ve yetki ise kısmen ya da tamamen devredilebilir.

b. Yönetim Yetkisinin Tamamen veya Kısmen Devri

Yönetim yetkisinin tamamen devrinde, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her türlü iş ve işlemler hakkında karar alma yetkisi bir ayrım yapılmaksızın yöneticilere devredilmektedir. Bu yetkiler bir veya birden çok kişiye, ayrı ayrı ya da birlikte hareket etmek üzere devredilebilir. Bununla birlikte yönetimin kısmi devrinde ise şirketin işleyişine dair bazı faaliyetler kısımlara ayrılabilir. Başka bir deyişle şirketin faaliyetleri bölünerek, bunlardan bir veya birkaçı aynı ya da farklı kişilere yahut bazı kurullara devredilebilir. Mesela personel ve insan kaynakları, muhasebe ve mali işler, pazarlama ve satış, yatırım ve teknoloji, araştırma ve geliştirme gibi şirkete ilişkin faaliyetler bazı kısımlara ayrılabilmekte ve bu hususlara dair yönetim yetkisi tamamen ya da kısmen devredilebilmektedir[46]. Sonuç itibariyle yönetim yetkisinin tamamen devrinde, yönetim kurulu uhdesinde yalnızca devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerini taşırken[47];

44 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 540.

45 TTK m. 367/2 uyarınca yönetim yetkisinin, devredilmediği takdirde yönetim kurulunun tüm üyelerine ait olduğu düzenlenmiştir. Hükmün gerekçesinde de bu durumda yönetimin, yönetim kurulu tarafından kurul olarak yerine getirileceği vurgulanmıştır. Ancak bu durum, yönetim kurulunun başkalarından hiçbir şekilde yararlanamayacağı anlamına gelmemektedir. TTK m. 366/2'de öngörülen yönetim kurulu tarafından oluşturulan komite ve komisyonlardan yardım alınması bu noktada mümkündür. Yönetimin devri, TTK m. 366/2 ve KYİ m. 4.5.1 uyarınca yönetim kurulunca kendisine yardımcı olmak üzere komite ve komisyon oluşturulmasından tamamen farklı bir kavramdır. Söz konusu komite ve komisyonlara, m. 367'ye uygun şekilde yetki devri yapılması söz konusu değildir. Bu komite ve komisyonlar her zaman kendi yetki ve sorumlulukları dahilinde hareket eder ve yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunurlar. Komite ve komisyonların görevleri tamamen iç ilişkiyle ilgili olduğundan, şirketi temsil ve yönetim yetkisine sahip yönetim kurulu son karar mercii olarak ilgili tavsiyeler üzerine gerekli kararları almaktadır. Burada bir yetki devri söz konusu olmadığı için m. 553/2 anlamında da komite ve komisyonun, alınan kararlar karşısında bir sorumluluğu bulunmamaktadır. TTK m. 375 ve devredilemez nitelikteki diğer hükümler bakımından nihai karar merciinin yönetim kurulu olması gerektiğinden, kararın alınması aşamasında komite ve komisyonlardan yararlanılması bir sakınca yaratmamaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. PULAŞLI, **2014**, §30 N. 40-67; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 99, 101, 103-112; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 540-541, 593.

46 BAHTİYAR, **2017**, s. 228 vd.; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 598.

47 Yönetim yetkisinin tamamen devrinde, yönetim kurulunun TTK m. 375/1-e uyarınca, yöneticilerin kanuna, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve kurulun yazılı talimatlarına uygun davranıp davranmadıklarını gözetme yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu nedenle, yönetim kurulunun, münhasır yetkisine giren işlerden veya gözetim yükümlülüğünün gereği gibi yerine getirilmemesinden doğan sorumluluğu devam etmektedir. Bu noktada yetki tamamen devredildiği için yönetim kurulunun TTK m. 553/2 hükmünden yararlanacağı ve bu bakımdan yalnızca yetkiyi devrettikleri kişiyi seçmede makul özen göstermediklerinin ispatı halinde sorumlu tutulabilecekleri ve bu durumda gözetim yükümlülüğünün ortadan kalkıp kalkmayacağı tartışılmıştır. Öğretide çoğunluk görüş uyarınca gözetim yükümlülüğünün devredilemez ve vazgeçilemez nitelik taşıması sebebiyle, yönetim yetkisi tamamen devredilmiş dahi olsa bu yetkinin halden kurul üzerinde kalacağı ve sorumluluğun devam edeceği belirtilmiştir. Bkz. ÇAMOĞLU (POROY/TEKİNALP), **2014**, N. 536; EMİNOĞLU, **2014**, s. 211; BAHTİYAR, **2017**, s.

yönetimin kısmen devrinde ise kurul devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerin yanı sıra yetki devri yapılmayan alanlara ilişkin olarak şirketin işletme konusunun yerine getirilmesi için gereken kararları alma yetkisine de haizdir[48].

Şirketin iradesinin oluşumunda belirleyici etkiye sahip olan yönetim kuruluna ait olan yönetim yetkisinin, başka bir ifadeyle bir iç ilişki hakkı olan yönetimin kısmen veya tamamen yöneticilere devri mümkün kılınmıştır. Bu bakımdan yönetim yetkisinin kısmen veya tamamen devri, kurula ait organsal işlevin yöneticilere aktarılmasını ifade etmektedir[49]. Esasen bu niteliği haiz olan yetkilerin, şirketlerde yönetim bakımından hiyerarşinin en üstünde bulunan üst yöneticiler tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle de öğretide yönetim yetkisini devralanların, organ sıfatını iktisap edecekleri belirtilmektedir[50]. Böylelikle ilgili yöneticilerin, kurul üyeleriyle aynı derecede özen ve bağlılık yükümlülüğüne ve benzer bir sorumluluk rejimine tabi tutulacakları ifade edilmektedir[51].

TTK m. 367 hükmünün gerekçesinde ise bu hükmün, yönetim kurulu yanında ondan tamamen bağımsız, "*yönetim*" diye adlandırılan ayrı bir *organın* yaratılmadığı belirtilmektedir[52]. Yönetim kurula özgü olan yetkilerin kısmen veya tamamen devriyle yöneticilere, organsal bir işlev yükleniyor olsa da bu devir yöneticileri ayrı bir organ olarak adlandırmamızı sağlamaz. İlgili hükmün gerekçesinde de belirtildiği üzere kanun koyucu bu düzenlemeyle, yönetim kurulu ile yöneticiler arasında kesin bir ayrım yapmayı reddetmektedir. Şirketin zorunlu organlarından birini oluşturan yönetim kurulu, yönetim yetkisinin tamamını devretmiş olsa dahi devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkilere halen sahip olmaya devam etmektedir. Bu bakımdan da yönetim kurulu, organ sıfatını haiz konumdadır. Bu görev ve yetkiler hariç olmak üzere, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan iş ve işlemler hakkında karar alma yetkisini devralan yöneticiler ise yalnızca kendilerine devredilen alan bakımından kurula ait organsal işlevi kullanmaktadırlar. Bu nedenle yöneticilerden oluşan yönetimin, ayrı bir

228 vd.; GÖKTÜRK, **2014**, s. 193-199.

48 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 598.

49 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 592 ve dn. 542.

50 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 592-593 ve dn. 545.

51 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 592-593, 655; GÖKTÜRK, **2011**, s. 215; AYAN, **2013**, s. 117-118; YAŞAR BOZKURT, **2015**, s. 42-48; ÖZDEMİR, **2017**, s. 119, dn.7 ve s. 175 vd.

52 Gerekçe TTK m. 367: "*...yönetim kurulu, yönetim haklarıyla temsil yetkilerini muhakkak kendisinin kullanmasının zorunlu olmadığı; gereğinde bir gözetim organı olarak çalışabilen bir organdır. Tasarıda yönetim kurulunun hemen hemen üyelerinin tümünün, yürütme yetkisini haiz olmayan (non-executive) üye konumuna geçebildiği esnek bir rejim benimsenmiştir. 365 inci maddedeki karineye uygun olarak, 367 nci madde (6762 sayılı Kanunun 319 uncu maddesinin ikinci fıkrası hükmü gibi), yönetimin, bazı yönetim kurulu üyelerine ve/veya üçüncü kişilere devir (delege) edilmesini düzenlemektedir. Yönetimin bu anlamda devri, organsal işlevin devridir...Hüküm ile yönetim kurulu yanında ondan tamamen bağımsız, "yönetim" diye adlandırılan bir organ yaratılmamış, yönetim kurulu ile "yönetim" arasında kesin bir ayrım bulunduğu anlayışı reddedilmiş, sadece şirketin işletme konusunun elde edilebilmesi için gerekli tüm kararların alınması hakkının, yani bir iç ilişki hakkı olan yönetimin (gestion, Geschäftsführung, managment) kısmen veya tamamen devrine imkan verilmiştir...*" (Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), Dönem: 23, Yasama Yılı: 2, Sıra Sayısı: 96, s. 168-169).

organ statüsünde olduğunu görüşüne katılmamaktayız. Fakat kurula ait organsal işlevin kullanılıyor olması sebebiyle yöneticilerin, kurul üyeleriyle aynı derecede özen ve bağlılık yükümlülüğüne ve sorumluluk rejimine tabi olacaklarını düşünmekteyiz[53].

c. Şirketin Üst Düzeyde Yönetimi ile Yetki Devrinin Kapsamı Arasındaki ilişki

TTK m. 375 uyarınca yönetim kurulunun şirketin üst düzeyde yönetimini *(strategic management/ultimate management)* sağlama görevi öngörülmüştür. Ancak bu kavramın sınırları, yetki devrinin kapsamının tespiti açısından son derece önemlidir. TTK m. 375'in gerekçesinde üst düzeyde yönetim, *"genel işletme politikası başta olmak üzere, yatırım, finansman, temettü gibi politikaların hedeflerinin karara bağlanması, bunlara ulaşılması için seçilen araçların gösterilmesi, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının veya ulaşılıp ulaşılmayacağının belirlenmesi, bütçe uygulamasının kontrolü ve stratejilerin tespiti"* şeklinde tanımlanmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri açısından konuya yaklaşıldığında KYİ m. 4.1.1 uyarınca yönetim kurulunun, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek şirketi idare ve temsil edeceği ifade edilmiştir. Ayrıca KYİ m. 4.1.2'ye göre kurulun, şirketin stratejik hedeflerini tanımlayacağı, şirketin ihtiyaç duyacağı işgücü ile finansal kaynaklarını belirleyeceği ve yönetimin performansını denetleyeceği belirtilmiştir. Bu noktada üst düzey yönetim, şirketin stratejik hedeflerinin tespiti ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak araçların belirlenmesi ile bu hedeflerin takibi sürecinde yönetimin kontrolünün sağlanması şeklinde ifade edilebilir[54].

Yönetim kurulu, şirketin üst düzey yönetimini m. 367'ye göre yetkinin devredildiği yöneticilere, şirketin hedeflerine ulaşması için gerekli talimatları vererek ve yönetimin kontrolünü sağlayarak gerçekleştirecektir[55]. Şirket stratejisine dair en temel politikaları belirleme ve kararları alma yetkisi yalnızca yönetim kuruluna ait iken, bu nitelikte

---

53 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 592-593, 655; GÖKTÜRK, **2011**, s. 215; AYAN, **2013**, s. 117-118; YAŞAR BOZKURT, **2015**, s. 42-48; ÖZDEMİR, **2017**, s. 119, dn.7 ve s. 175 vd.

54 Şirketin yönetim kurulu tarafından üst düzeyde yönetiminin sağlanması ile yönetim yetkilerinin devri sonucu şirketin idaresiyle görevlendirilmiş ve doğrudan yönetim kurulun altında çalışan, bu bakımdan da hiyerarşik açıdan en üst kademedeki yöneticilerden oluşan üst yönetim birbirlerinden farklı iki kavramı ifade etmektedir. Bazı mevzuat hükümlerinde ilgili kavramlara birlikte yer verildiği görülmektedir. Mesela Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik (RG. 01.11.2006, S. 26333) m. 3/1-ğ hükmüne göre üst yönetim kavramı, banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetim şeklinde ifade edilmiştir. Üst düzey yönetimin ise banka genel müdür ve genel müdür yardımcıları, iç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticileri ile başka unvanlarla istihdam edilseler dahi danışmanlık birimleri dışındaki birimlerin, yetki ve görevleri itibariyle genel müdür yardımcısına denk ya da daha üst konumlarda görev yapan yöneticilerini ifade ettiği belirtilmiştir (m. 3/1-g). Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik (RG. 11.07.2014, S. 29057) m. 3/1-jj ve kk hükümlerinde de öngörülmüş ve üst yönetim ile üst düzey yönetim kavramları benzer şekilde tanımlanmıştır. Başka bir örnek olarak Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik (RG. 28.08.2012, S. 28395) m. 3/1-f ve ğ uyarınca ise üst düzey yönetici, şirket yönetim organı üyeleri dışında, yönetim organınca şirketin faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak planlama, yönetme ve kontrol etme yetkisi ve sorumluluğu verilen kişiler olarak ifade edilmiş, yönetim organı ise anonim şirketler açısında yönetim kurulu olarak belirtilmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 543-544.

55 Gerekçe TTK m. 375 (TBMM S. Sayısı: 96, s. 172-173).

olmayan şirketin günlük işlerinin yönetiminin sağlanması ve/veya yönetim kurulu tarafından belirlenen politikalar çerçevesinde taktiksel yönetim kararlarının alınması ise m. 367/1 kapsamında yöneticilere devredilebilecektir[56]. Böylelikle gerçekleştirilecek yetki devri, şirketin üst düzeyde yönetiminin etkin bir biçimde sağlanabilmesi için oldukça işlevsel bir aracı ifade etmektedir.

Şirketin günlük işlerinin yönetiminin sağlanması ve/veya yönetim kurulu tarafından belirlenen politikalar çerçevesinde taktiksel yönetim kararlarının alınması için kurulun sahip olduğu yetkileri TTK m. 367 kapsamında yöneticilere devredebilmesi mümkündür. Ancak bu noktada belirtmek gerekir ki, m. 367 kapsamında öngörülen yetki devri, rutin veya önem derecesi çok düşük, çerçevesi önceden belirlenmiş, takdir yetkisinin kullanılmasını hiç gerektirmeyen ya da çok sınırlı şekilde gerektiren kararların alınmasını sağlamak adına öngörülmüş bir kurum değildir. Bu bakımdan devrin kapsamı, yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkileri en üst sınırı oluşturmak üzere, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında takdir yetkisi içinde karar alabilmeye imkân tanıyan yetkilerden oluşmaktadır. Bunun dışında kalan şirketin günlük ve rutin işlerine dair yetkilerin devrinde ise zaten m. 367 ve buna bağlı olarak sorumluluğa dair m. 553/2 hükmü uygulanmayacaktır[57]. Zira ilgili hususlarda verilen yetkilerin sınırları önceden belirlendiği için yetkili kılınan kişiler, yalnızca alınan kararın uygulayıcısı konumundadırlar. Söz konusu hallerde takdir yetkisinin devrini içermeyen, yalnız rutin işlere dair yetkilerin devri, iç yönergede düzenlenmiş bulunsa dahi bu hususlar m. 367 anlamında gerçek bir yetki devri sayılmayacaktır.

2. Yetki Devrinin Geçerlilik Şartları

a. Esas Sözleşmede Yetki Devrinde İzin Verilmiş Olması

TTK m. 367/1 uyarınca yönetim kurulunun yetki devrinde bulunabilmesi için esas sözleşmede, yönetimin devredilebileceğine dair bir hükmün varlığı şart koşulmuştur (*conditio sine qua non*)[58]. Yönetim yetkisinin devri imkânı, kuruluşta esas sözleşmede öngörülebilir. Kuruluş sonrasında ise genel kurul kararıyla esas sözleşmede bir değişiklik yapılarak

---

56 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 541.

57 Benzer bir sonuç yönetim kurulunun, yönetim yetkisini devrederken önemli gördüğü bazı kararlarda kurulun onayının alınmasını zorunlu kılması halinde de karşımıza çıkacaktır. Bu durumda, ilgili yetki alanında yöneticilerin kararı tavsiye niteliğinde olurken, nihai kararı yönetim kurulu vermektedir. Böylece yönetim kurulu üyelerinin tamamı ve yönetimi devralanlardan her biri, kusuruna ve durumun gereklerine göre, zarar şahsen kendisine yükletilebildiği ölçüde, diğeriyle birlikte müteselsilen sorumlu olacaktır (TTK m. 557/1). Söz konusu hallerde m. 553/2 hükmünde öngörülen imkândan yararlanılması ise mümkün değildir. Bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 593, 599.

58 Öğretide esas sözleşmede yönetim kuruluna, yönetimi devredebilmesi için imkân verilmesinin temelinde, yönetim kurulu ile şirket arasındaki hukuki ilişkinin vekalet veya vekalet benzeri bir ilişkinin bulunmasının yattığı belirtilmektedir. Bu nedenle vekilin borcunu bizzat ifa etme yükümlülüğünü, kendisine izin verilmesi halinde başkasına yaptırabilmesine imkân tanıyan TBK m. 506/I hükmündeki esasın, yönetim yetkisinin devri açısından da kabul edildiği ifade edilmiştir. Bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 599, dn. 566; Ayrıca bilgi için bkz. NOMER, Haluk N., **Borçlar Hukuku Genel Hükümler**, 13. Baskı, İstanbul 2013, s. 103; ARAL, Fahrettin/AYRANCI, Hasan, **Borçlar Hukuku Özel Borç İlişkileri**, 11. Baskı, Ankara 2015, s. 447 vd.

sağlanabilir[59]. Bu hususta genel kurul kararıyla yapılacak esas sözleşme değişikliklerinde, esas sözleşmede daha ağır nisaplar öngörülmedikçe halka kapalı şirketler için TTK m. 421/1 hükmündeki nisaplar, halka açık şirketlerde ise SerPK m. 29/3 hükmü uyarınca m. 418'deki nisaplar dikkate alınır. Bu bakımdan usulüne uygun şekilde esas sözleşmede açıkça kurulun yetki devri için yetkilendirilmiş olması ve bu yetki üzerine mutlaka bir iç yönerge metninin hazırlanması gerekmektedir[60].

Esas sözleşme değişikliği niteliğinde olmayan bir genel kurul kararıyla, yönetim kuruluna yetki devri için izin verilmesi ise hukuka aykırıdır[61]. Başka bir ifadeyle genel kurulun esas sözleşme değişikliği niteliğinde olmayan bir kararına dayanarak, yönetim kurulunun hazırlayacağı bir iç yönergeyle yönetim yetkisini usulüne uygun şekilde devredebilmesi mümkün değildir[62]. Bu halde geçerli bir yetki devri olmadığı için yönetim yetkisi, yönetim kurulu üyelerinin tamamına ait olmaya devam edecektir (TTK m. 367/2)[63]. Fakat yönetim kurulu isterse yetki devrini içermeyen, yalnızca kendi kurul toplantılarının yapılış şekli, karar alma tarzı ve münferit üyelerinin hak ve yükümlülüklerini tespit ettiği bir iç yönerge de hazırlayabilir[64].

Esas sözleşmede yönetim kuruluna yetki devri yapabilme yetkisi tanınabildiği gibi "*çoğun içinde az da vardır*" (*argumentum a maiore ad minus*) ilkesi gereğince yönetim kurulunun devir yetkisinin belirli konularla sınırlandırılması veya yetkinin tamamen kaldırılması

---

59 TEKİNALP, **2015**, N. 12-52; PULAŞLI, Hasan, "Anonim Şirketlerde İç Yönerge", **LHD**, C. 11, S. 125, 2013, s. 38; PULAŞLI, **2014**, §30 N. 85; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 599-660; ŞENER, Oruç Hami, **Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku**, 3. Baskı, Ankara 2017, s. 370-371; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 115.

60 TEKİNALP, **2015**, N. 12-52, 12-53; PULAŞLI, **2016**, §20 N. 113, 113a; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 600; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 114.

61 Gerekçe TTK m. 367 (TBMM S. Sayısı: 96, s. 168-169).

62 PULAŞLI, **2014**, §30 N. 86-95; TEKİNALP, **2015**, N. 12-62; PULAŞLI, **2013,** s. 39; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 600; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 115.

63 Esas sözleşmede yönetim kuruluna devir konusunda yetki verilmiş olması ve kurul tarafından hazırlanacak iç yönerge, kurulun yönetim yetkisini devretmeye ilişkin kararının geçerlilik şartlarını ifade etmektedir. Bu bakımdan söz konusu şartların yokluğu, yönetim kurulunun alacağı yetki devri kararını batıl kılacaktır. Geçerlilik şartlarına aykırı olacak şekilde esas sözleşme niteliğinde olmayan bir genel kurul kararıyla yetki devrine izin verilmesi, yönetim kurulunu devir konusunda yetkilendirmeyecektir. Böylelikle usulüne uygun şekilde yetkilendirilmemiş kurulun alacağı devir kararının kesin olarak hükümsüz olacağı kanaatindeyiz. İlgili butlan hali TTK m. 391'de sayılan hallerden birine girmemektedir, ama buradaki sayım sınırlayıcı nitelikte olmadığı için genel hüküm niteliğindeki TBK m. 27 bağlamından ilgili yönetim kurulu kararlarının batıl olduğunu söylememiz mümkündür. Benzer yöndeki görüş için bkz. BAHAR SAYIN, Hediye, **Pay Sahibi Haklarının Korunması Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarının Butlanı**, İstanbul 2015, s. 213-214; Yönetim kurulu kararının butlanı hakkında bilgi için bkz. BAHTİYAR, **2017**, s. 225-226; TURANLI, Hüseyin, "Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarının Hükümsüzlüğü", **GÜHFD**, C. XVII, S. 1-2, 2013, s. 949 vd.; Ayrıca bkz. OĞUZMAN, Kemal/BARLAS, Nami, **Medeni Hukuk**, 22. Baskı, İstanbul 2016, s. 223-231.

64 PULAŞLI, **2013**, s. 40; PULAŞLI, **2014**, §30 N. 96; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 117; Öğretide *Doğan*, yönetim kurulunun yetki devretmeyeceği durumlarda iç yönerge hazırlamasının bir gereği kalmadığını belirtmektedir. Bkz. DOĞAN, Beşir Fatih, "Yönetim Kurulunun Devredilemez Yetkileri ve Yönetim Yetkisinin Devri", **MÜHF-HAD**, C. 18, S. 2, 2012, s. 627; İç yönerge hazırlanması, yetki devri için zorunluluktur. Ancak devir olmasa bile yönetim kurulunun işleyiş düzenine ilişkin bir iç yönerge düzenlenmesinin önünde de kanunen bir engel bulunmamakta, bu nedenle düzenlenebileceğini düşünmekteyiz. Bu durumda hazırlanacak iç yönerge, kurulun iç organizasyonuna ve çalışma usulüne ilişkin bir düzenlemeyi ifade edecektir. Ayrıntılı bilgi için aşağıda bkz. II. A. 2. b. bb.

mümkündür[65]. Mesela yönetim yetkisinin sadece yönetim kurulu üyelerine veya üçüncü kişilere devredilebileceği veya bazı organsal yetkilerin yönetim kurulunda kalacağı ya da yönetimin devri kararının alınması için m. 390'dan daha ağır bir nisap aranması gibi sınırlamalar esas sözleşmeyle öngörülebilir[66]. Bu şekilde yönetim kuruluna yetki devri yapabilme imkânı tanıyan esas sözleşmeyle bu yetkinin sınırları da belirlenebilir[67]. Fakat belirtilen sınırlamalar dışında, esas sözleşmeyle veya genel kurul kararıyla yönetimin devrine müdahale edilmesi ise mümkün değildir. Örneğin bizzat yönetim yetkisinin devredileceği kişinin esas sözleşmede belirlenmesi ya da yönetim yetkisini devretme zorunluluğuna yer verilmesi yahut yönetim yetkisinin devrinin genel kurula bırakılması gibi hususların esas sözleşmede öngörülmesi hukuka aykırıdır[68]. Aksi halde genel kurul işlevler ayrılığı ilkesine aykırı şekilde, TTK m. 375/1-b uyarınca yönetim kuruluna ait olan devredilemez ve vazgeçilemez niteliği haiz yönetim teşkilatının belirlenmesi yetkisine açıkça müdahale etmiş olur. Bu bakımdan bu tür sınırlamaları içeren esas sözleşme hükümleri veya genel kurul kararları, TTK m. 340 emredici hükümlere aykırılık taşıyacağı için batıl olacaktır[69].

b. İç Yönerge Düzenlenmesi

aa. İç Yönergenin İçeriğinin Tespiti

TTK m. 367 uyarınca hazırlanacak iç yönerge, borç doğurmayan ve görev sahiplerine konumları konusunda garanti vermeyen, pay sahiplerine ve/veya alacaklılara bir hak sağlamayan yönetim kurulu ile yönetim arasındaki görev ilişkisini gösteren bir organizasyon metnidir[70]. Bu metinde şirket yönetiminde görevli ve yetkili kişiler belirtilir, bu

65 Esas sözleşmede yetki devrine izin veren hükmün daha sonradan kaldırılması halinde, bu değişiklik önceki hükme dayanarak yapılan devirlerin akıbetini etkilememelidir. Zira devrin yapıldığı sırada esas sözleşme dayanağı bulunduğundan, ayrıca bir azil kararı alınmadıkça yapılmış olan devirler geçerliliğini koruyacaktır. Aynı yönde bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 600.

66 TEKİNALP, **2015**, N. 12-54; PULAŞLI, **2014**, §30 N. 86-95; PULAŞLI, **2013**, s. 39 vd.; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 601; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 116; AKDAĞ GÜNEY, **2012**, s. 64-65.

67 Bu noktada şu durum tartışmaya açılabilir; esas sözleşmede yetki devrine ilişkin sınırlamalar öngörülmesine rağmen, bu hususlara aykırı bir iç yönerge hazırlanır ve yönetim kurulu buna göre bir yetki devri kararı alırsa, yönetim kurulu kararının geçerliliği ne olacaktır? Bu noktada öğretide *Tekinalp*, esas sözleşmede pay sahiplerinin bir iradesi varsa, bu iradeye saygı gösterilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu tür iradeler anonim şirketin yapısı, niteliği ile ilgilidir. Bu sebeple uygulamamanın haklı bir sebebinin olamayacağını ifade etmiştir. Bkz. TEKİNALP, **2015**, N.12-54; Esas sözleşmeye aykırılık taşıyan, yönetim kurulu kararının, hükümsüzlük açısından incelenmesi gerekir. Ancak söz konusu durum açıkça TTK m. 391'de ifade edilen batıl olma hallerinden birine girmemektedir. Zira bu durum pay sahipliği yapısı veya niteliğine ilişkin değil, tamamen yönetime ait bir durumu ifade etmektedir. Bu nedenlerden ötürü kararın geçersizliğinin ileri sürülemeyeceğini düşünmekteyiz. Ancak alınan karar neticesinde oluşan bir zarar varsa kanaatimizce yönetim kurulu, kurul halinde TTK m. 553 ve m. 557 uyarınca sorumlu tutulabilecektir.

68 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 602-603; YANLI, **1997**, s. 272, 273 vd.; YANLI, **2013**, s. 439-440; Ancak öğretide *Arslan*, esas sözleşmede hüküm bulunması kaydıyla yönetimin devrinin genel kurul tarafından yapılabileceğini ileri sürmektedir. Bkz. KARAHAN, Sami/ARSLAN, İbrahim, **Şirketler Hukuku**, 2. Baskı, Konya 2015, s. 412.

69 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 602-603; YANLI, **2013**, s. 439-440; KARASU, Rauf, **Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi**, 2. Baskı, Ankara 2015, s. 67 vd.

70 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 604; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 114; DOĞAN, **2011**, s. 125-126; YANLI, Veliye/OKUTAN NİLSSON, Gül, "Anonim ve Limited Şirketlerde Sınırlı Yetkili Temsilci Tayini", **BATİDER**,

görev ve yetkilerin tanımı, kapsamı, konumu ifade edilir; özellikle de kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğu açıklığa kavuşturulur. Yönetim kurulu tarafından düzenlenecek iç yönerge, yönetim yetkisinin devri bakımından temel sınırları çizen esas sözleşme hükmüne karşılık, ikincil bir düzenleme niteliğini haizdir[71].

TTK m. 367 hükmünün gerekçesinde iç yönergenin üretim öncesini, üretimi, pazarlamayı, muhasebenin yapısını, işleyişini, görev tanımlarıyla şemasını içererek, yönetimi bir bütün halinde düzenleyeceği ifade edilmiştir. Ayrıca yalnızca yönetim örgütünün şemasının verilmesi yeterli sayılmamış, karar ve atama yetkileri ile işletmenin teknik, ticarî ve hukukî açıdan yönetimine ilişkin esasları içermesi ve yöneticilerin yetki alanlarının da açıkça belirlenmesi gerekliliği vurgulanmıştır[72]. Bu şekliyle iç yönerge, başta yönetim kurulunun çalışma esas ve usulleri ile yönetimle görevli tüm kişilerin (murahhas üye/müdür, genel müdür, CEO ya da satış müdürü, yardımcısı gibi yöneticilerin) görev alanlarını tespit eden ve bağlı oldukları birimleri belirleyen bir örgüt içi düzenlemesidir[73]. Söz konusu hususların yanında iç yönergede icra yetkisine sahip olmayan kurul üyelerinden hangilerinin denetimden sorumlu olduğunun gösterilmesi ise TTK m. 375/1-e anlamında üst gözetim görevinin usulüne uygun şekilde yerine getirilmesine yardımcı olmaktadır[74].

İç yönerge metninde göreve atanan kişiler isim olarak belirtilmez, yalnızca görev tanımları açıkça belirtilir[75]. Görev tanımlarının yanı sıra TTK m. 369 uyarınca öngörülen

---

C. XXX, S. 4, 2014, s. 20-21.

71 ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 116; ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 112.

72 Gerekçe TTK m. 367 ((TBMM S. Sayısı: 96, s. 168-169).

73 Uygulamada ve öğretide ileri sürülen görüşler çerçevesinde iç yönergede bulunması gereken hususlar;

a) Yönergenin dayanağı ve amacı,

b) Yönetimde iş bölümü ve komiteler,

c) Yönetim kuruluna ilişkin özel düzenlemeler (yönetim kurulu üyelik şartları, süresi, toplantıları, görev ve yetkileri vs.),

d) Yönetim kurulu üyelerinin mali hakları (ücret ve huzur hakları, esas sözleşmede öngörülmüş olmak şartıyla kazanç payı verilmesi gibi),

e) Bilgi alma ve inceleme hakları ile ilgili yükümlülükleri,

f) İcrada görevli olan ve olmayan yönetim kurulu üyelerinin görevleri, yönetimde kimin kime bağlı olduğu ve bilgi vermekle yükümlü olduğu,

g) Temsil yetkisinin nasıl devredildiği ve kimlerin yetkili olduğu,

h) Yönergenin yürürlük tarihi ve yönetim kurulunun basit çoğunlukla alacağı bir karar ile yönergeyi her zaman değiştirmeye yetkili olduğuna ilişkin hususlar şeklinde sayılabilir. Bkz. PULAŞLI, **2014**, §30 N. 86-96, 99-118; PULAŞLI, **2013**, s. 38-44; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 115-118, 123; DOĞAN, **2012**, s. 627; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 604-607; ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 113.

74 Yönergede müdürün, yönetim kurulu başkanına ve yönetim kurulu başkanının da yönetim kuruluna bilgi sunacağı iç yönergeye yazılabilir. Bu noktada KYİ m. 4.4.2 uyarınca yönetim kurulu toplantısı gündeminde yer alan konularla ilgili bilgi ve belgelerin, eşit bilgi akışı sağlanmak suretiyle, toplantıdan yeterli zaman önce yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulması gerektiği düzenlenmiştir. İç yönergede bilgi akışını sağlamaya yönelik bilgilerin açık ve net bir biçimde ifade edilmesi halinde yönetim kurulu toplantısından önce yöneticilerin kendi aralarındaki bilgilendirmeler tamamlanacak ve toplantı sırasında yönetim kurulu net bilgilere ulaşabilecek, yönetim üzerindeki üst gözetim görevini gereği gibi yerine getirebilecektir. Bkz. PASLI, **2005**, s. 132 vd.; KARASU, **2015**, s. 209; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 605; ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 113.

75 Uygulamadan örnekler vermek gerekirse;
Creditwest Faktoring A.Ş. 04.05.2015 tarihinde ticaret siciline tescil edilen iç yönergesinde iş bölümü,

yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişilerin görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmeleri ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmeleri yükümlülüğüne ilişkin bazı düzenlemelerin de iç yönergede öngörülmesi mümkündür[76]. Yönetim kurulu üyeleri için zaten kanunda özel olarak öngörülmüş bulunan müzakerelere katılma yasağı (m. 393), şirketle işlem yapma, şirkete borçlanma yasağı (m. 395) ya da şirketle rekabet yasağı (m. 396) gibi hususlar, yönetimle görevli üçüncü şahıslar için de iç yönergede ayrıca öngörülebilecektir.

bb. İç Yönergenin Benzer Kavramlardan Ayrıştırılması

Anonim şirketlerde iç yönerge, genel kurullara ilişkin usul ve esaslar ile şirketin iç örgütlenmesini, şirket yönetiminde görevli olanlar (icracı üyeler ve yöneticiler) arasındaki yetki ve görevlerin dağılımını konu edinen iki farklı düzenlemeyi ifade etmektedir[77]. Bu bakımdan çalışmamıza konu olan iç yönerge[78], yönetim yetkisinin devrine ilişkin olarak TTK m. 367/1 hükmünde düzenlenen, şirketin yönetiminin devredildiği kişiler ile bu kişilerin görev ve yetkilerinin kapsamını ifade eden, bağlı oldukları birimleri ve bilgi sunmakla yükümlü oldukları kişileri açıklığa kavuşturan, yönetim kurulu tarafından hazırlanan ve onaylanan[79] organizasyon metnidir.

TTK m. 367 kapsamında hazırlanacak iç yönerge ile şirketin yönetim organizasyonunu belirleyen ve TTK m. 375/1-b'de ifade edilen yönetim teşkilatı[80] esasen birebir aynı

---

komiteler, görev tanımları ve kime bağlı oldukları ile temsil yetkisine ilişkin genel kurallar belirtilmiştir. Bkz. https://www.kap.gov.tr/bildirim-sorgulari/bildirim-detayi.aspx?id=437616 (Erişim Tarihi 23.02.2018); Benzer şekilde düzenlenen Vodafone Telekomünikasyon A.Ş. ve Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. yönetim kurulu iç yönergeleri için bkz. http://www.vodafone.com.tr/bilgitoplumuhizmetleri/27022015YONERGE.pdf; https://www.garantiemeklilik.com.tr/pdf/2015yonetimkuruluicyonergesi.pdf (Erişim Tarihi 23.02.2018); Bu örnek yönergeler incelendiğinde uygulamada iç yönergelerin iş bölümüne ilişkin genel kuralları ve sınırlamaları öngördüğü, çeşitli yönetici sıfatına sahip kişilerin görev tanımlarını ve kime bağlı olduklarını belirttikleri görülmektedir. Genel itibariyle göreve atanan kişilerin kimliğine ilişkin açık bir belirleme ise yapılmadığı görülmektedir. İç yönerge, genel ve soyut hükümler içereceği için, yetkinin devredildiği kişiler görevden azledilseler bile yerlerine yeni bir yetkilinin atanması halinde iç yönergenin değiştirilmesine gerek kalmayacaktır. Ayrıca TTK m. 553/2 hükmüne işlerlik kazandırmak amacıyla iç yönergede öngörülen görev tanımlarının açık ve net bir biçimde ifade edilmesi son derece önemlidir. Bu konuda bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 606.

76 ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 117; YAŞAR BOZKURT, **2015**, s. 143-145; ÖZDEMİR, **2017**, s. 117, 119 vd.

77 Genel kurul toplantılarına ilişkin iç yönerge hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. PULAŞLI, **2013**, s. 35-38; Yönetim kurulunun hazırladığı iç yönerge hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. PULAŞLI, **2014**, §30 N. 79; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 113 vd.; DOĞAN, **2011**, s. 125 vd.; KARASU, **2015**, s. 187 vd.

78 6102 sayılı TTK'nın hazırlık aşamasında, Adalet Komisyonunca kabul edilen m. 367 hükmünün metninde iç yönerge yerine *"iç yönetmelik"* terimi kullanılmıştı. Ancak bu kavram, Anayasa m. 124 hükmünde öngörülen yönetmelik kavramıyla karıştırılma ihtimaline karşılık *"iç yönerge"* kavramıyla değiştirilmiştir. Bununla birlikte hükmün gerekçesinde iç yönerge yerine, örgüt yönetmeliği ifadesinin de kullanıldığı görülmektedir. Bkz. TBMM Genel Kurul Tutanağı, 23. Dönem, 5. Yasama Yılı, 51. Birleşim, s. 55 (https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/tutanak_g_sd.birlesim_baslangic?P4=20839&P5=B&PAGE1=1&PAGE2=143) (Erişim Tarihi 23.02.2018); Gerekçe TTK m. 367 (TBMM S. Sayısı: 96, s. 168-169).

79 İç yönergenin hazırlanması ve onaylanması hakkında bilgi için aşağıda bkz. II. A. 2. b. cc.

80 Gerekçe TTK m. 375/1-b: *"Örgüt şeması, yönetimde yer alan herkesin, altlık-üstlük ilişkilerini, görev tanımlarını; bölümleri ve aralarındaki ilişkileri gösteren şemadır. Bu hükümle, yönetim kurulunun, yönetimin bir bütün*

kavramlar değildir. İçerik itibariyle ikisi arasında yakın bir benzerlik görülse de bu iki kurumun farklılıklarına bu noktada değinmek önem taşır. TTK m. 367'de öngörülen iç yönerge, yalnızca esas sözleşmenin yönetimin devrine izin verdiği ve yönetim kurulunun bu izne dayanarak yönetimi devrettiği durumlarda çıkarılmaktadır. Yönetim teşkilatı ise özü itibariyle iç yönergedeki gibi şirketin yönetimini düzenler, bunun için gerekli olan görevleri tanımlar, yerlerini gösterir, bağlı oldukları birimleri ve bilgi sunmakla yükümlü oldukları kişileri belirler[81]. Ne var ki, yönetim teşkilatının belirlenmesi, yönetimin devrine bağlı değildir. Diğer bir ifadeyle yönetim yetkisi devredilmese dahi yönetim teşkilatı belirlenebilir[82].

İç yönergenin şekli hakkında TTK m. 367'de bir açıklık öngörülmemiştir. Uygulamada genellikle yazılı bir belge şeklinde hazırlandığı görülmekle birlikte, yönetim kurulunun bu konuda yazılı bir kararı veya protokolü de yeterli görülmektedir[83]. İçerik açısından ise m. 367 hükmünde belirtilen asgari içeriğe sahip olması gerekir. Şirket yapılanması ve iç ilişkiler hızla değişim gösterdiği için iç yönergenin de güncel tutulması zorunludur. Ayrıca bu konu, yetki devri sonucu sorumluluğun kimde olduğunun belirlenmesi açısından da son derece önemlidir (TTK m. 553)[84].

Yönetim teşkilatının hazırlanması bakımından ise herhangi bir şekil şartı öngörülmemiştir. Sahip olması gereken asgari içerik açısından da açık bir düzenleme bulunmamaktadır. Bu nedenle her şirketin kendi yapısına özgü olarak yönetim teşkilatını belirlemesi uygun olacaktır. Yazılı olması, ispat açısından tavsiye edilse de böyle bir zorunluluğun bulunmaması nedeniyle şifahen ya da şirket içi uygulamalarla veya günlük verilen kararlarla belirlenebilmesi mümkündür[85]. Bu şekilde yönetim teşkilatı, yönetim kurulu tarafından yetki devri yapılmasa dahi şirket yönetimine dair temel yapılanmayı ortaya koyan ve açıklayan bir kurumu ifade etmektedir[86].

---

halinde işleyişini görmesi, politikaların ve stratejilerin gerçekleştirilmesinde görevlilerin rolünü değerlendirmesi; insan kaynaklarının kullanılmasını izlemesi amaçlanmıştır. Şema, sistemin işleyişindeki aksaklıkların ve aksayan yerin belirlenmesine yardımcı olur. Kurul yönetimi devrederken de zaten örgüt şemasını tayin eder. Şemada yer almayan ayrıntıyı, diğer yetkililer belirleyebilir." (TBMM S. Sayısı: 96, s. 173).

81 PULAŞLI, **2014**, §30 N. 232 vd.; DOĞAN, **2011**, s. 179 vd.; Yönetim kurulunun *iç organizasyonu* (genel kurula bırakılmadıkça başkan, başkan vekili seçimi, sekretarya oluşturulması, komite ve komisyonların kurulması, başkan ve vekillerin yetkilerinin belirlenmesi gibi) ve *çalışma usulü* (toplantı zamanları, üyelere çağrı usulü, şirket işleri hakkında üyelerin bilgilendirilmesi gibi) de yönetim teşkilatına dahil kabul edilmektedir. Söz konusu hususlar zorunluluk olmamasına rağmen iç yönergede de düzenlenebilir. Bu hususların yönetim teşkilatına dahil olup olmadığı konusundaki tartışmalar için bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 546, dn. 449.

82 Uygulamada küçük ve orta ölçekli şirketlerin, genelde yetki devrine çok ihtiyaç duymadıkları ve bu nedenle de yalnızca yönetim teşkilatını belirlemekle yetindikleri görülmektedir. Büyük ölçekli şirketler açısından ise şirket büyüdükçe daha karmaşık bir yapıya bürünmesi sebebiyle hem yönetim teşkilatına hem de yetki devrine (dolayısıyla iç yönergeye) duyulan ihtiyaç artmaktadır. Bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 546; ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 115.

83 ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 117.

84 PULAŞLI, **2014**, §30 N. 97; BİLGİLİ/DEMİRKAPI, **2013**, s. 387; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 117.

85 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 596.

86 Mesela yetki devri yapılmaksızın yönetim kurulu bazı üyelerini, belli yetkilerin kullanımı için görevlendirmiş

Sonuç itibariyle yönetim teşkilatı, usulüne uygun yetki devri sonucu oluşturulan iç yönergeyi de kapsamına alan, ama ondan daha geniş bir perspektifte şirketin yönetim düzenini ele alan bir kurumu ifade etmektedir. Ayrıca yazılı, sözlü ya da şirket içi uygulamalarla kendisini gösterebilmesi mümkün olan bu kurum, yönetim kurulu tarafından belirlenmesi gereken, devredilemez ve vazgeçilemez yetki ve görevlerden birini oluşturmaktadır (TTK m. 375/1-b).

cc. İç Yönergenin Yönetim Kurulu Tarafından Hazırlanması ve Onaylanması

TTK m. 367 hükmü uyarınca yönetimin devrine ilişkin iç yönergenin yönetim kurulu tarafından düzenlenmesi gerektiği öngörülmüştür. Bu bakımdan yönetim kurulu, usulüne uygun şekilde hazırlamış olduğu iç yönergeyi TTK m. 390 hükmünde öngörülen toplantı ve karar yeter sayılarına uygun olarak alacağı bir karar ile onaylayacaktır[87].

TTK m. 367 hükmünün gerekçesinde yönetim kurulu tarafından hazırlanan iç yönergenin genel kurul ya da yönetim kurulu tarafından onaylanabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca bu onay yetkisinin, genel kurul veya yönetim kuruluna özgülenmiş ve devredilemez nitelikte bir yetkiyi ifade etmediği açıkça belirtilmiştir[88]. Bu bağlamda devir yetkisini sınırlandırabilen genel kurulun, esas sözleşmede iç yönergeyi onaya tabi tutmasının mümkün olup olmadığı sorusu öğretide tartışılmıştır[89]. Uygulamada TTK m. 371/7 uyarınca sınırlı yetkiye sahip ticari vekil ve diğer tacir yardımcılarının atanmasına ilişkin çıkarılacak iç yönerge hakkında İstanbul Ticaret Odası (İTO), internet sitesinde yayımladığı bir duyurusunda *"anonim şirketlerde yönetim kurulu kararı veya genel kurul kararı*

---

olabilir. Bu noktada m. 367 anlamında bir yetki devri yoktur, ancak bu kişiler icracı üye sıfatını kazanırlar. İcracı üye olunması ve şirket yönetiminde görev alınması, başka bir ifadeyle yönetim teşkilatına dahil olunması için illa ki m. 367 anlamında yetki devrine ihtiyaç yoktur. Ancak yetki devri m. 553/2 anlamında önem kazanmaktadır. Bu durumda yetki devri olmadığı için alınan kararlar neticesinde yönetim kurulunun sorumluluğuna gidilecek ve şartları varsa m. 557 hükmü uygulanacaktır. Sonuç itibariyle iç yönerge ve yetki devri kararının, yönetim kurulunun m. 553/2 anlamında sorumluluktan kurtulmasına imkân tanıması bakımından önem taşıdığını ifade edebiliriz. Ayrıca icracı üyelere ilişkin ayrıntılı bilgi için aşağıda bkz. III. B. 1.

87 TTK m. 390/1 uyarınca esas sözleşmede iç yönergenin kabulü için ağırlaştırıcı bir hüküm bulunmadığı takdirde, yönetim kurulu üye tam sayısının çoğunluğu ile toplanacak ve kararını toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile alacaktır. Toplantıda iç yönerge oylanırken oylar eşit olduğu takdirde, bu konu gelecek toplantıya bırakılacaktır. Sonraki toplantıda da eşitlik olursa söz konusu iç yönerge önerisi reddedilmiş sayılacaktır (m. 390/3). Hazırlanan iç yönergenin, kurul üyelerinin tamamı tarafından imzalanması gerekmektedir. Bkz. PULAŞLI, **2013**, s. 40; PULAŞLI, **2014**, §30 N. 98; DOĞAN, **2012**, s. 629-630; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 118; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 604.

88 Gerekçe TTK m. 367: *"...örgüt yönetmeliğinin kimin tarafından karara bağlanacağına ilişkin bir açıklığı içermemektedir. Bu yönetmeliği genel kurul veya yönetim kurulu onaylayabilir. Bu onay hiçbir organ açısından o organa özgülenmiş ve devredilemeyecek bir yetki taşımaz. Devir, esas sözleşmede açıkça öngörüldüğüne göre devir yönetmeliği bakımından gerekli esas sözleşmesel dayanak sağlanmış demektir. Önemli olan devirdir. Bu da esas sözleşmede öngörülen bir hükümle, "meşruiyet" temelini kazanmış olmaktadır. Teşkilât yönetmeliği bu devri uygulamaya ilişkin hükümlerini göstermesi bakımından önemlidir. Kaynak İsviçre hukukunda bu yetkiyi çoğu kez yönetim kurulu kullanmaktadır."* (TBMM S. Sayısı: 96, s. 168-169).

89 Genel kurulun onayına sunulması gerektiğini ileri süren görüşler için bkz. EMİNOĞLU, **2014**, s. 212; KARAHAN/ARSLAN, **2015**, s. 403; Aksi görüş için bkz. DOĞAN, **2012**, s. 627-628; DOĞAN, **2011**, s. 130; AKDAĞ GÜNEY, **2012**, s. 58; Genel kurulun esas sözleşme veya bir kararla bu yetkiyi kendisine alamayacağına dair görüş için bkz. TEKİNALP, **2015**, N. 12-54; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 602 vd.

ile limited şirketlerde genel kurul kararı ile tarih ve sayısı olan noter onaylı, sınırlı yetki çerçevesini belirleyen iç yönerge kabul edilerek tescil ve ilan" edileceğini belirtmiştir[90]. Bu bakımdan uygulamada da iç yönergeyi kabul edecek organın kim olacağı noktasında bir belirsizliğin yaşandığı görülmektedir.

Öğretide iç yönergenin doğrudan esas sözleşme veya genel kurul kararıyla düzenlenemeyeceği, iç yönergenin kabulü ve yetki devrinin de benzer şekilde genel kurulun onayına bırakılamayacağı haklı olarak belirtilmektedir[91]. Zira yönetim teşkilatını belirleme yetkisi TTK m. 375/1-b uyarınca yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkilerindendir. Ayrıca yine m. 375/1-d uyarınca da yönetim kurulunun yöneticileri (şirket müdürlerini ve aynı işleve sahip kişileri) atama ve görevden alma yetkisi bulunmaktadır. Her ne kadar m. 367'nin gerekçesinde iç yönergenin genel kurulca onaylanmasına imkân tanınmış olsa da hükmün lafzına bakıldığında, böyle bir imkândan söz edilmediği görülmektedir. Kanun hükümleri yorumlanırken, madde gerekçeleri ne kadar yol gösterici olsalar da bağlayıcı bir anlam taşımazlar[92]. Bu nedenlerden ötürü, ilgili kanun metninin lafzına ve m. 375 hükmü ile ilişkisine bakıldığında, yönetim teşkilatının belirlenmesi tamamen yönetim kurulunun yetkisine bırakılmıştır. Esas sözleşmede kurula, yönetim yetkisi devretmesi için izin verilmesiyle birlikte, artık belirleme yapma yetkisi yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkileri kapsamındadır. Yönetim kurulu tarafından hazırlandıktan sonra iç yönergenin tekrar genel kurulun onayına sunulmasının, organlar arası işlevler ayrılığını benimseyen TTK m. 375 ve m. 408 hükümlerine aykırılık taşıyacağını ve TTK m. 340 uyarınca emredici hükümlere aykırılık oluşturacağını düşünmekteyiz[93].

---

90 İTO'nun 22.09.2014 tarihinde internet sitesinde yayınladığı *"Şirketlerde Sınırlı Yetki Verilmesine İlişkin İç Yönerge Uygulaması"* başlığını taşıyan duyurusu için bkz. http://www.ticaretkanunu.net/ito-sirketlerde-sinirli-yetki-verilmesine-iliskin-ic-yonerge-uygulamasi/ (Erişim Tarihi 23.02.2018); İTO bu konudaki duyurusunu daha sonra değiştirmiş ve *"Şirketlerde Sınırlı Yetkiye İlişkin İç Yönerge Uygulaması"* başlığını taşıyan yeni duyurusunda iç yönergenin, anonim şirketlerde yönetim kurulu kararı ile kabul edileceğini belirtmiş, hatta iç yönerge metninin her sayfasında karara katılan yönetim kurulu üyelerinin imzasının bulunması gerektiğine dair şekli bir şart da öngörmüştür. Ancak ilgili şekil şartı, kanunen düzenlenmediği için geçerlilik şartı niteliğini haiz değildir. Bkz. http://www.ito.org.tr/wps/portal/tescil-ilan-kurulus?WCM_GLOBAL_CONTEXT=Sirket_Sinirli_Yetkili (Erişim Tarihi 23.02.2018).

91 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 602 vd.

92 OĞUZMAN/BARLAS, **2016**, s. 74-75; ARAL, Vecdi, **Hukuk ve Hukuk Bilimi Üzerine**, İstanbul 2012, s. 186.

93 TTK m. 367 hükmünde belirtildiği üzere iç yönerge hakkında yalnızca istem üzerine pay sahipleri ve korunmaya değer menfaati olduğunu ikna edici şekilde ortaya koyan alacaklılara yönetim kurulu tarafından bilgi verilecek olması da bizi bu sonuca götürmektedir. Zira aksi durumun kabulü halinde, istem üzerine bilgi verilmesi söz konusu olmaz, iç yönerge genel kurulda onaylanacağı için yönerge doğrudan genel kurulda görüşülürdü. Bu durumun isteme bağlı tutulması, yönetim kurulunun devir serbestisine işaret etmektedir. Fakat bu noktada akla başka bir soru gelebilir, yetki devrine imkân tanıyıp tanımama, devri sınırlandırabilme esas sözleşme ile olacağı için, esas sözleşmeye konulabilecek bir hükümle iç yönergenin genel kurulun onayına tabi tutulması mümkün olur mu? Bu soruya da cevabımız olumsuz olacaktır. Çünkü genel kurul esas sözleşmeyle yönetim kuruluna, yönetimi sadece yönetim kurulu üyelerine devretme ve/veya üçüncü kişilere devretme gibi kişi bazında bir sınırlama getirebilir ya da bazı organsal yetkilerin yönetim kurulunda kalabileceği gibi yetki kapsamına ilişkin sınırlar öngörebilir yahut devir kararının alınması için m. 390'dan daha ağır bir nisap öngörülmesi şeklinde bir şart koyabilir. Bu hususlar dışındaki sınırlamaların getirilmesi ise hukuka aykırıdır. Bu yönde bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 601 vd.; Bu konuda esas sözleşmede öngörülebilecek sınırlamalar hak-

dd. İç Yönerge Hakkında Yazılı Bilgilendirme Yapılması

İç yönerge sadece işletmenin yönetimine ilişkin detaylı bir teşkilat şeması sunmaktadır. Pay sahipleri ve/veya alacaklıların hakları bakımından hukuki bir tasarruf öngörmemesi sebebiyle iç yönergenin, ticaret siciline tescil edilmesi ve sicil müdürlüğüne tevdi edilmesi gerekli görülmemiştir[94]. Bu bakımdan TTK m. 367 uyarınca yönerge hakkında istem üzerine, pay sahiplerine ve/veya *korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklılara*[95] yazılı bilgilendirmede bulunulacaktır. İlgili hükümde yalnızca istem üzerine yazılı bilgilendirme yapılmasıyla yetinilmiştir[96]. Bu hususların yanı sıra kurulun istemi reddetmesi veya gerektiği gibi bilgilendirmede bulunmaması ihtimallerinde, istem sahiplerinin hangi yola başvurabilecekleri ise TTK'da ifade edilmemiştir. Böyle bir durumda pay sahibi ve alacaklıların, mahkemeye başvurarak (eda davasıyla) haklarını kullanmaları düşünülebilir[97]. Ayrıca kurulun yeterli bilgi vermemesi nedeniyle bir zararın meydana gelmiş olması ihtimalinde, yönetim kurulunun sorumluluğu gündeme gelecektir (TTK m. 553, m. 557).

Yazılı bilgilendirme yapılması hususunda alacaklılar açısından öngörülen korunmaya değer menfaatlerin ortaya konulması şartının, katı şekilde uygulanmaması gerekir. Hükümde de belirtildiği üzere ilgililerin bu menfaatlerini ikna edici ve yeterli bir şekilde ortaya koymaları yeterli sayılmalıdır. Şirketin iflas tehdidi altında bulunması ya da şirketin almış olduğu bir karar neticesinde menfaati zarar gören alacaklının sorumluluk

---

kında bilgi için yukarıda bkz. II. A. 2. a.

94 TEKİNALP, **2015**, N. 12-58, 12-59; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 607; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 114; TTK m. 419/2 hükmünde öngörülen genel kurulun çalışma usul ve esaslarına ilişkin iç yönergenin ise ticaret siciline tescil ve ilanı gerekmektedir.

95 Gerekçe TTK m. 367: *"Yönetmelik hakkında bilgi verilmesi konusunda kanun paysahipleriyle alacaklılar arasında bir fark yapmıştır. Paysahiplerinin bu hususta "korunmaya değer menfaat"leri bulunduğuna ilişkin güçlü bir karine vardır. Alacaklılarda böyle bir karine mevcut değildir. Bu sebeple, yönetim örgütü hakkında paysahipleri bilgilendirilmelidir. Alacaklılar ise korunmaya değer menfaatleri bulunduğunu ikna edici bir şekilde ortaya koyarlarsa bilgilendirilirler. Menfaatin, istenen konu ve olgu ile ilgisi de gözönüne alınmalıdır. Sorumluluk davalarında ve iflâsta paysahipleri ile alacaklıların menfaati somutlaşır. Bilgi verme yükümü yönetmeliğin bir kopyasının verilmesini zorunlu kılmaz. Ayrıca haklı sebeplerin varlığında (meselâ, bir alacaklının açtığı bir davada bu yönetmelikten bir rakibin yararlanması olasılığının bulunması gibi) talebin reddedilmesi de mümkündür. Yönetim kurulunun devir ve yönetmeliğini hazırlamaya ilişkin yetkisinin, bir esas sözleşme hükmü ile genel kurulun onayına bağlanıp bağlanamayacağı sorunu bir içtihat sorunudur."* (TBMM S. Sayısı: 96, s. 168-169); Bu noktada mehaz hüküm İsviçre'deki düzenlemeye (İsvBK m. 716b/2, c. 2) bakıldığında, *korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyma* şartının hem pay sahipleri hem de alacaklılar için getirildiği görülmektedir. Ne var ki, İsviçre'deki hâkim öğreti ilgili şartın yalnızca alacaklılar bakımından aradığını belirtmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 607-608 ile dn. 593 ve 594.

96 TTK m. 367 uyarınca yönetim kurulunun iç yönerge hakkında yazılı şekilde bilgilendirme yapmasından bahsedilirken, mehaz hükümde ise (İsvBK m. 716b/2 son cümle) yönetimin organizasyonu hakkında bilgilendirmeden bahsedilmektedir. Esasen yönetimin organizasyonu, zaten iç yönerge içerisinde yer almaktadır. Fakat iç yönergenin güncellenmemesi hallerinde, iç yönergedeki organizasyon ile fiili organizasyon birbiriyle örtüşmeyebilir. Bu durumda pay sahipleri ve alacaklıların istemde bulunması halinde, güncellenmemiş iç yönerge hakkında bilgilendirmede bulunulması bu hakkın öngörülme amacına aykırılık taşıyacaktır. Bu sebeple yönetim kurulu her zaman fiili/güncel organizasyon hakkında bilgilendirmede bulunmalıdır. Ayrıntılı bilgi için bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 609.

97 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 609.

davası açmayı düşünmesi ihtimali bu duruma örnek olarak verilebilir. Pay sahiplerinin[98] istemi açısından ise herhangi özel bir sınır öngörülmemiştir. Bu noktada tek sınır, 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu (TMK) m. 2 uyarınca hakkın kötüye kullanılması yasağı olacaktır. Herhangi bir şekil şartı öngörülmemiş olmasına rağmen, ispat kolaylığı açısından istemin yazılı yapılmasında genel itibariyle fayda vardır.

c. Yetki Devrine İlişkin Yönetim Kurulu Kararı

TTK m. 375/1-a, b ve d bentleri uyarınca üst düzeyde yönetim ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi, yönetim teşkilatını belirleme, bunun yanında müdürler ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanları[99] atama ve görevden alma, yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerindendir. Bu nitelikteki yetkilerinden hareketle yönetim organizasyonunu belirlemek isteyen yönetim kurulu, esas sözleşmede devre izin verilmiş olması ve hazırlanacak iç yönerge kapsamında alacağı bir kararla yönetimi devredecektir. Esas sözleşmede aksine bir düzenleme yoksa kurul, TTK m. 390'a uygun şekilde toplantıya katılan üyelerinin çoğunluğuyla karar alacaktır. Yetki devrine ilişkin kararda iç yönergeye atıfta bulunulması ve bu yönerge ışığında yönetim yetkisinin *kimlere devredildiğinin açıkça yazılması* gerekmektedir[100].

B. Yönetim Yetkisinin Devri ile Temsil Yetkisinin Devri Arasındaki İlişki

Yönetim kurulu, şirketi sahip olduğu temsil yetkisiyle iç ilişkide ortaklara karşı, dış ilişkide ise üçüncü kişilere karşı temsil etmektedir[101]. Kurulun temsil yetkisini de devredebilmesi mümkündür, ama bu husus dış ilişkiye ait bir yön taşıması sebebiyle yönetim yetkisinin devri yanında ayrıca devredilmesini gerektirir. TTK m. 367/1 uyarınca öngörülen devrin konusu dar anlamda yönetim olması sebebiyle, iç ilişki ve sorumluluk açısından önem taşıyan yönetimin devri, esasen temsil yetkisinin devrini kapsamaz[102]. Zira TTK m. 367'de düzenlenen yönetim devri sadece organsal işlevin devrini, başka bir ifadeyle şirketin yönetimine ilişkin karar alma yetkisinin devrini konu edinmektedir[103]. Bu yüzden yönetim kurulu temsil yetkisini devrederken TTK m. 367 hükmüne değil, temsil yetkisine ilişkin olan m. 370/2 hükmüne dayanmaktadır. Bu durumda

---

98 Hükümde yalnızca pay sahipleri ve alacaklılar ifadelerine yer verilmesi sebebiyle, muhtemel ve müstakbel pay sahipleri ve alacaklıların bu haktan yararlanabilmelerine imkân yoktur. Bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 608; Ancak yönetim kurulu isterse bu kişilere de bildirimde bulunabilmelidir.

99 TTK m. 375/1-d hükmünde geçen *"müdürler ve aynı işleve sahip kişiler"* ibaresi, kendilerine yönetme görev ve yetkileri tanınmış kişileri ifade etmektedir. Şirketin tüm iş ve işlemlerinin daha hızlı ve ekonomik koşullara uygun olarak yürütülebilmesi için, ticari temsilci konumundaki müdürlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bkz. ARSLANLI, **1959**, s. 192; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 129 ve dn. 373.

100 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 604 vd.; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 122.

101 ARSLANLI, **1959**, s. 128 vd.; ÇAMOĞLU (POROY/TEKİNALP), **2014**, N. 521a; BAHTİYAR, **2017**, s. 217 vd.; PULAŞLI, **2016**, §20 N. 62-63, 107, 137 vd.; YANLI/OKUTAN NİLSSON, **2014**, s. 10 vd.; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 124-125; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 624 vd.

102 TEKİNALP, **2015**, N. 12-51; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 598; ŞENER, **2017**, s. 370; EMİNOĞLU, **2014**, s. 213; BİLGİLİ/DEMİRKAPI, **2013**, s. 586.

103 PULAŞLI, **2014**, §30 N. 520; PULAŞLI, **2016**, §20 N. 111; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 123.

temsil yetkisi m. 370/2 hükmüne uygun şekilde ayrıca devredilmemişse, kararların uygulanması açısından temsil yetkisi yönetim kuruluna ait olmaya devam edecektir (TTK m. 370/1).

Uygulamada genellikle yönetim yetkisinin devriyle birlikte temsil yetkisinin de devredildiği görülmektedir. Bu nedenle de yönetim yetkisinin devredildiği hallerde temsil yetkisinin de devredileceği düşüncesi, aslında alınan kararın icrası için temsil yetkisinin kullanılması gerekeceğinden doğal ve amaca uygundur[104].

TTK m. 370/2 uyarınca yönetim kurulu, temsil yetkisini bir veya daha fazla murahhas üyeye veya müdür olarak üçüncü kişilere devredebilir. Ancak en az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisini haiz olması şarttır. Yönetim yetkisinin devrinde ise yetki üyelere ve/veya üçüncü kişilere devredilebilmektedir. Başka bir ifadeyle temsil yetkisinin üçüncü kişilere devri halinde en az bir yönetim kurulu üyesinin de bu yetkiye sahip olması gerekliliği, yönetim yetkisinin devri bakımından söz konusu değildir. Bu açıdan bir sınır öngörülmeksizin yönetim yetkisi, kurul üyelerinden birine veya birkaçına yahut üçüncü kişilere devredilebilecektir.

Temsil yetkisinin devrinde, TTK m. 367'de yönetim yetkisinin devri açısından öngörüldüğü üzere esas sözleşmede yetki devrine izin veren bir esas sözleşme hükmünün bulunmasına ihtiyaç yoktur[105]. Bu durumun aksini kabul, TTK m. 375/1-d yetkisini devredilemez ve vazgeçilemez olma niteliğinden çıkarır. Zira esas sözleşmede böylesi bir izin koşulunun aranması, yetki kullanımının genel kurulun takdirine bırakılması anlamına gelmektedir. Bu anlamda TTK m. 370/2 uyarınca temsil yetkisini devretme yetkisi yalnızca yönetim kuruluna verilmiştir ve bu anlamda işlevler ayrılığı ilkesi uyarınca genel kurulun, yönetim kurulunun bu alanına müdahale edememesi gerektiğini düşünmekteyiz[106]. Bu bağlamda yönetim kurulunun, m. 390'a uygun

---

104 Bu durum eTK m. 319 hükmünden ileri gelen bir uygulamanın devamı niteliğindedir. İlgili hükümde temsil ve yönetim yetkisinin devri birlikte ele alınmıştır. Bu bakımdan öğretide *Kırca*, bu şekilde bir ayrılık öngörülmüş olmasına rağmen *de lege feranda* anlamında, TTK'da aksi öngörülmedikçe yönetimin devrinin temsil yetkisinin devrini de içereceği yönünde bir hükme yer verilmesinin düşünülebileceğini belirtmiştir. Böylesi bir düzenlemenin, TBK m. 504/II uyarınca vekaletin, vekilin üstlendiği işin görülmesi için gerekli hukuki işlemleri yapma yetkisini de kapsayacağını düzenleyen hüküm ile uyum sağlayacağını ifade etmektedir. Bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 594 vd.

105 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 559, 618-619, 627 vd.; YANLI, **2013**, s. 447-448; ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 113; Esas sözleşmede temsil yetkisinin devrine izin verilmesi gerektiğine dair aksi yöndeki görüş için bkz. TEKİNALP, **2015**, N. 12-75; ÇAMOĞLU (POROY/TEKİNALP), **2014**, N. 536 ve 540; KENDİGELEN, **2016**, s. 261-262; ŞENER, **2017**, s. 370-371; AKDAĞ GÜNEY, **2012,** s. 79-80 vd.; AKDAĞ GÜNEY, **2014**, s. 20; EMİNOĞLU, **2014**, s. 213; ÖZDAMAR, Mehmet, "6552 Sayılı Kanun ile TTK'da Yapılan Değişiklikler Çerçevesinde Anonim Şirketin Temsili", **GÜHFD**, C. XVIII, S. 3-4, 2014, s. 143.

106 Bu noktada TTK m. 339/2-g hükmünün de değerlendirilmesi gerekmektedir. Hükümde şirket adına imzaya yetkili yönetim kurulu üyelerinin esas sözleşmede belirtileceği düzenlenmektedir. Bu husus esas sözleşmeyle murahhas üye tayinine izin vermesi sebebiyle öğretide eleştirilmektedir. Bu hükmün yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerinden olan TTK m. 375/1-d hükmüyle çelişki içinde olduğu belirtilmektedir. Öğretide *Kırca*, sorunun eTK m. 279/2 (6)'da düzenlenen esas sözleşme içeriğinde yer alan *"imza koymaya salahiyetli olanlar"* hükmünün, TTK'ya aktarımından ileri geldiğini belirmiştir. TTK'da, eski kanundan farklı olarak işlevler ayrılığı benimsenmiştir. Bu sisteme uymayan söz konusu hükmün yarattığı çelişkinin giderilebilmesi için esas sözleşmede imzaya yetkili yönetim kurulu üyesi belirlenmesini yalnızca kuruluşla sınırlamak ve bu kişilerin

şekilde toplanarak temsil yetkisinin devrine ilişkin bir karar alması temsil yetkisinin devri için yeterli olacaktır. Yönetimin devrinde olduğu gibi önceden bir iç yönergenin hazırlanması da temsil yetkisinin devri bakımından gerekmemektedir[107]. Ancak temsil yetkisinin devrine ilişkin bir düzenlemenin, iç yönergeye konulmasında ise herhangi bir sakınca yoktur[108].

İç yönergenin düzenlenmesi, temsil yetkisinin devrinde zorunlu olmamasına rağmen TTK m. 371/7 hükmü uyarınca bu durum zorunlu bir hale getirilmiştir[109]. İlgili hükme göre temsil yetkisinin devredilmesi halinde atanacak olanların görev ve yetkilerinin, m. 367'deki iç yönergede açıkça belirtilmesi gerekmekte ve bu halde iç yönergenin tescil ve ilanı zorunlu tutulmaktadır[110]. Sınırlı yetkili temsilci atanması bakımından hazırlanacak iç yönergede yönetim yetkisinin devrine ilişkin hükümlerin de bulunması halinde, esasen bu halde tescil ve ilan öngörülmediği için şirket isterse, yönetim yetkisinin devrine dair bilgilerin tescil ve ilan edilmesini istemeyebilir. Böylesi bir durumda iç yönerge iki ayrı belge şekilde düzenlenebilecek ve yalnızca temsil yetkisine ilişkin kısmı tescil edilebilecektir[111].

C. Yönetim Yetkisini Devralan Kişilerin Bu Yetkilerini Tekrar Devredebilmesi Sorunu

Yönetim kurulu sahip olduğu yönetim yetkisini devrederken, bu yetkiyi kimlere devredeceğini kendisi belirlemektedir. Bu kapsamda yönetim kurulu, TTK m. 367 uyarınca

---

TTK m. 375/1-d bendi uyarınca azline imkân tanımak uygun olacaktır. Aynı durum TSY m. 70/1-b hükmünde de bulunmaktadır. Bu görüş hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 627-628, dn. 643; Ayrıca TTK m. 375/1-d hükmü uyarınca yönetim kurulunun imza yetkilerini belirleme yetkisini üçüncü kişilere bırakıp bırakamayacağı tartışması hakkında bkz. YANLI, **2013**, s. 439; YANLI, **1997**, s. 267; YANLI/OKUTAN NİLSSON, **2014**, s. 22.

107 PULAŞLI, **2014**, §30 N. 528; PULAŞLI, **2013**, s. 39; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 124; Temsil yetkisinin devrinde, *de lege lata* olarak iç yönergede bir düzenleme bulunması gerektiği yönünde görüş için bkz. BAHTİYAR, **2017**, s. 232; KARAHAN/ARSLAN, **2015**, s. 415.

108 PULAŞLI, **2013**, s. 39; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 114, dn. 330.

109 TTK m. 371/7 uyarınca 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 atayabilir. İç yönerge ile birlikte bu fıkra uyarınca yetkilendirilen ticari vekil veya diğer tacir yardımcıları da ticaret siciline tescil ve ilan edilecektir. Söz konusu düzenlemenin amacı, uzun bir süredir uygulamada gerçekleştirilen ama TTK'nın yürürlüğe girmesiyle birlikte çeşitli sicil müdürlüklerince reddedilen sınırlı temsil yetkilerine sahip kişilere ilişkin tescil işlemlerinin, kanuna eklenen bu düzenleme ile yasal bir dayanağa kavuşturulmasıdır. Konu hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. YANLI/OKUTAN NİLSSON, **2014**, s. 9 vd.; ÖZDAMAR, **2014**, s. 149 vd.; DOĞAN, **2011**, s. 125 vd.; AKDAĞ GÜNEY, **2012**, s. 57 vd.; AKDAĞ GÜNEY, **2014**, s. 12 vd.

110 TSY m. 22/2-d (3) uyarınca iç yönergenin ticaret siciline tescilinde, yönetim kurulu veya temsil ve ilzama yetkili üye veya üyeleri tescile yetkili kişilerdir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, bu tescil ve ilan açıklayıcı niteliktedir. Başka bir ifadeyle iç yönerge, yönetim kurulu tarafından düzenlenmesiyle birlikte hüküm ifade etmeye başlayacaktır. İç yönergenin tescil ve ilan edilmesi halinde ise tescilin olumlu etkisi gündeme gelecek ve böylece yönergede belirtilen yetki sınırları bakımından üçüncü kişilerin iyiniyet iddiaları bertaraf edilecektir. Bkz. YANLI/OKUTAN NİLSSON, **2014**, s. 23 vd.; DEMİREL, Duygu, **Ticaret Sicili**, Ankara 2016, s. 136, dn. 467 ve 231 vd.

111 DOĞAN, **2011**, s. 125 vd.; AKDAĞ GÜNEY, **2012**, s. 57 vd.; YANLI/OKUTAN NİLSSON, **2014**, s. 21.

yetki devrinde bulunduğu kişilerin yetkilerini alacağı bir kararla kaldırabilir[112]. Bununla birlikte yönetim kurulunun haricinde, yönetim yetkisi kendilerine devredilen kişilerin de devraldıkları bu yetkiyi bir başkasına devredip devredemeyecekleri üzerinde durulması gereken bir başka konuyu oluşturmaktadır.

Öğretide bazı yazarlar, yetkiyi devralan kişilerin zaten bu yetki çerçevesinde ikinci devri (tekrar devir) yaparak uygun bir organizasyon tesis etmekle yükümlü olduklarını ileri sürmek suretiyle tekrar devrin mümkün olduğunu kabul etmektedirler[113]. Aksi görüşü savunan yazarlar ise yönetimi devir yetkisinin, yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkileri arasında bulunduğunu (m. 367/1; m. 375/1-b ve d) belirtmekte ve bu sebeple yetki devralan yöneticilere, tekrar devir yetkisinin tanınamayacağını ifade etmektedirler[114]. Bu durumu yönetim kurulu ve genel kurul arasındaki işlevler ayrılığına benzeten *Kırca*, yönetim kurulu ve m. 367/1 uyarınca yetkinin devredildiği yönetim arasındaki ilişki için de işlevler ayrılığının benimsenmesinin uygun olacağını belirtmektedir[115]. Bu nedenle söz konusu iki kurumun birbirinin alanına müdahale etmemesi gerekir. Aksi durumun kabulü halinde ise, özellikle de yönetim yetkisinin tamamen devredildiği durumlarda, şirketin yönetiminin ve kanuni sorumluluk düzeninin sulandırılması neticesi gündeme gelebilecektir[116]. Ayrıca TTK m. 375 hükmünün emredici nitelik taşıması sebebiyle, aksi durum m. 340 uyarınca emredici hükümlere aykırılık teşkil edecektir[117]. Bu sebeplerden ötürü yetkiyi devralan yöneticilerin, tekrar yetki devrinde bulunabilmeleri mümkün değildir. Öte yandan bu durum, yönetim yetkisini devralan kişilerin kendilerine bağlı alt kademedeki kişilere atandıkları alanla ilgili sınırlı yönetim yetkisi tanımalarına ya da yetki devri içermeyen TTK m. 366/2 anlamında komite veya komisyon kurmalarına engel teşkil etmemektedir[118].

---

112 ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 129.

113 Bazı yazarlar tekrar devre ilişkin esasların iç yönergede tespit edilmiş olmasını şart koşarken, bazıları ise esas sözleşmede veya iç yönergede tekrar devri engelleyen bir hükmün bulunmamasını yeterli görmektedir. Konu hakkında tartışmalar için bkz. DOĞAN, **2011**, s. 235; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 597, dn. 562; İsviçre hukuku açısından alt kademelerde görev yapan yöneticilerin atanmasına dair kararların devredilebileceği belirtilmektedir. Uygulamada genellikle büyük şirketlerde alt kademedeki görevli yöneticilerin üst kademedeki yöneticiler tarafından atandığı görülmektedir. Ancak bu hallerde dahi yapılacak atama için yönetim kurulundan izin alındığı veya kurulun veto hakkı bulunduğu vurgulanmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. YANLI, **2013**, s. 441-442 ve dn. 15-16.

114 ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 122; DOĞAN, **2011**, s. 235 vd.; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 597-598.

115 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 597.

116 TEKİNALP, **2015**, N. 12-62; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 597; DOĞAN, **2011**, s. 236-237.

117 Emredici hükümlere aykırılığın sonuçları hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. KARASU, **2015**, s. 67 vd.

118 Çoğu zaman yönetimi devralan kişilerin söz konusu araçları kullanmaları özen borcunun gereği gibi yerine getirilmesi için gerekli olmaktadır. Bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 598; Söz konusu hususlar TTK m. 367 kapsamında bir yetki devri oluşturmayacağı için yapılacak işlemler bakımından sorumluluk, usulüne uygun şekilde yönetim yetkisini devralan kişilere ait olmaya devam edecektir.

III. Yönetim Yetkisinin Devredilebileceği Kişiler ve Yönetimin Organizasyonu

A. Yönetim Yetkisinin Devredilebileceği Kişiler

Yetki devri (delegasyon), yetkili organın, münhasıran kendisi tarafından yerine getirilmesi gereken görev ve yetkiler dışında kalan, görev ve yetkilerini kısmen veya tamamen başkasına devredebilmesidir. TTK m. 367 kapsamında yönetim yetkisini devralan kişi, yetkiyi devredenin yerine kaim olmakta ve devredilen yetki bakımından sorumluluğu üstlenmektedir. Bu bakımdan yetkiyi devreden ise devir kapsamında görev ve yetkilerini kaybetmekte ve sorumsuzlaşmaktadır[119].

TTK m. 367 uyarınca yönetim kurulu, yönetim yetkisini kısmen veya tamamen bir veya birkaç *yönetim kurulu üyesine* veya *üçüncü kişiye* devredebilmektedir. Kurulun yetki devrinde bulunacağı kişilerin bağımsız, karar almada tarafsız ve farklı bakış açıları kazandırabilecek, alınacak kararlara katma değer sağlayabilecek nitelikte olmaları son derece önemlidir[120]. Bu bakımdan yönetim yetkisinin devredileceği kişilerin gerekli bilgi ve deneyime sahip, alanlarında uzman, görüşlerini açık ve net bir biçimde ifade edebilen, yapıcı kişiler olması iyi ve etkin bir yönetim yapısı için elzemdir. Bu şekilde profesyonel yönetici rollerinin ortaya çıkmasıyla birlikte şirketler, etkin bir karar alma mekanizmasına sahip olmayı temelde hedeflemektedirler[121]. Ayrıca kurulun devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerinin kullanılması noktasında önem taşıyan icracı olmayan kurul üyelerinin tespiti de etkin bir yönetim yapısının sağlanabilmesi için gereklidir.

B. Yetki Devri İle Yönetim Organizasyonu Arasındaki İlişki

Yönetim yetkisinin devriyle birlikte, yönetim kurulu ile yönetim arasında bir ayrışmaya gidilmektedir. Bu şekilde hem etkin şirket yönetimi için gerekli görevler uzman kişilerin yetkilerine verilmekte hem de sorumluluğun yetkiyi devralanlara ait olmasıyla birlikte, kurulun sorumluluğu sınırlandırılarak (TTK m. 553/2) şirketin üst düzeyde yönetimi ve yöneticilerin üst gözetiminin bağımsız ve etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi sağlanmaktadır. Ne var ki, daha önce de belirttiğimiz üzere yönetim kurulu, böylesi bir organizasyonu yetki devri yapmaksızın da gerçekleştirebilir. Esas sözleşmede yetki devrine izin verilmemiş olması ya da iznin varlığına rağmen iç yönergenin hazırlanmamış olması, kurulun fiilen yetkilerini devretmesine engel değildir. Bu şekildeki bir yetkilendirme m. 375/1-d kapsamına da dahildir. Ancak söz konusu hallerde fiilen bir yetki devri yapılmış olsa da alınan ve uygulanan kararlardan kaynaklanan sorumluluk halen yetkilerin asıl sahibi olan yönetim kuruluna aittir. Bu nedenle yetki devrinin m. 367'ye uygun şekilde yapılmasının en önemli sonucu, m. 553/2 anlamında sorumluluğun sınırlandırılması noktasında kendisini göstermektedir. Ayrıca kurumsal yönetim ilkeleri bağlamında, yönetim kurulunun yönetimden gerçek anlamda bağımsızlaşabilmesi (icra ve kontrol işlevinin ayrışması)[122] için yetki devri önemli bir araç niteliği taşımaktadır.

---

119 TEKİNALP, **2015**, N. 12-64; BAHTİYAR, **2017**, s. 229; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 596-597; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 120.

120 ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 95.

121 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**, 2009, s. 14-15.

122 Yönetim kurulunun bağımsızlığının en önemli unsuru icradan bağımsızlığıdır. Yönetim kurulunun esas gö-

1. İcracı Üye ve İcracı Olmayan Üye Kavramları

Yönetim işlevinin devredilmesiyle, yönetim kurulu belli konularda karar alma yetkisini bir ya da fazla üyeye devredebilmektedir. Bu noktada yönetim yetkisinin devredildiği üyeler *"icracı/icrada görevli üyeler" (executive director)* olarak adlandırılırken, yönetim yetkisi devredilmeyen üyeler ise *"icracı olmayan/icrada görevli olmayan üyeler" (non-executive director)* şeklinde ifade edilmektedir[123].

İcrada görevli üye, yönetim kurulu tarafından alınan kararları icra eden anlamında değil, bizzat karar alma yetkisine sahip üye anlamına gelmektedir[124]. Kurul üyelerine yapılan yetki devri neticesinde, bu yetkiyi devralan üye hem kurul halinde alınması gereken kararlarda üye sıfatıyla hareket edecektir, hem de yönetim yetkisini devralması sebebiyle sahip olduğu görev ve yetkileri yönetici sıfatıyla yerine getirecektir. Bu bakımdan icracı üyelerin *çift işleve* veya *çift şapkaya* sahip olduğu belirtilmektedir[125]. Böylelikle yönetim ve gözetim şeklindeki iki ayrı görev ve yetkinin, icracı üyelerde birleştiği görülmektedir. Bu durumda icracı üyeler aslında hem kendilerine devredilen yetki ve görevlerin sahibi olacaklar, hem de yönetim kurulunda devredilemez yetkilerin kullanılması sırasında görev alacaklardır. Devredilen yönetim yetkilerini kullanan icracı üyelerin, TTK

---

revi icra yetkisine ve sorumluluğuna sahip kişi ve kişileri seçmek, denetlemek ve kontrol etmektir. Pay sahipliği ve kontrolün ayrışmasıyla birlikte şirketin karar alma süreci, karar yönetimi ve karar kontrolü şeklinde iki ayrı işleve ayrılmaktadır. Bu manada karar yönetimi icracı üyelerin, karar kontrolü ise icrada görev almayan üyelerin uzmanlık ve yetkinlik alanına girmektedir. Böylelikle kurumsal yönetim ilkeleri gereğince icra ve kontrol ayrılığı sağlanmış olmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerine göre icra ve kontrol işlevlerinin ayrışması hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. EUGENE, F. Fama/JENSEN, Michael C., "Separation of Ownership and Control", **Journal of Law and Economics**, C. 26, 1983, s. 1-31, (https://ssrn.com/abstract=94034) (Erişim Tarihi 23.02.2018); ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 110 vd.; Ayrıca Türkiye'de icra ve kontrolün ayrışmasını engelleyen uygulamalar hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 116-118.

123 Öğretide bir görüş icracı olan/olmayan üye ayrımı hakkında, icrada görevli olmayan üyelerden, temsil yetkisi elinden alınmış yönetim kurulu üyelerinin anlaşılması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu bakımdan icrada görevli olmayan üyelere, temsil yetkisi dışında, yönetimsel konularda yetki devri yapılabileceğini, söz konusu kişilerin sıfatının böylesi bir yetki devrine engel olmadığını belirtmektedir. Böylelikle karar alınmasına katılmanın *"icrada görevli olmak"* anlamına gelmediği belirtilmektedir. Bkz. PASLI, **2005**, s. 320-321; DOĞAN, **2011**, s. 114, 117; Fakat icracı üyeleri sadece temsil yetkisine sahip kişiler olarak adlandırıp, icracı olmayan üyeleri ise temsil dışındaki yönetim yetkilerine sahip kişiler olarak belirtmek, kurumsal yönetim ilkeleriyle ulaşılmak istenen hedeften uzaklaşmaya neden olacaktır. İcrai yetkilere sahip olmanın sadece temsil yetkisine sahip olmakla eş değer tutulmasını uygun bulmamaktayız. Şirket yönetiminde takdir yetkileri çerçevesinde etkili kararlar alabilen kurul üyeleri, icracı üyeleri oluşturmaktadır. Ancak bu kişilere uygulamada çoğunlukla temsil yetkisinin de tanındığı, başka bir deyişle genel itibariyle uygulamada yönetim kavramının geniş anlamıyla kullanıldığı görülmektedir. Bu durumda icracı olmayan üyeler, yönetim yetkisine sahip olmayan, icracı üyelerin denetimi ve gözetiminin sağlanması bakımından faaliyet gösteren, yönetim kurulunun kurul olarak faaliyet gösterdiği alanlarda etkinliği olan kişiler olarak ifade edilebilir. Sonuç itibarıyla denilebilir ki, icrada görevli olmayan üyelerin şirket işleri hakkında alınan kararları uygulama yetkisine sahip olmamaları, aslında geniş anlamıyla yönetim yetkisine de sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır.

124 EMİNOĞLU, **2014**, s. 213-214; DOĞAN, **2011**, s. 68; Yönetim yetkisinin devredildiği kişilere (yönetim kurulu üyelerine) öğretide icracı üyeler denilse de uygulamada bu kişilerin koordinatör, direktör, grup müdürü veya başkanı gibi çok farklı terimle adlandırıldığı görülmektedir. Bkz. http://www.altinbasholding.com/tr/kurumsal/ust-yonetim-2/; http://www.doganholding.com.tr/hakkinda/yoneticiler.aspx ; http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/organizasyon-semasi (Erişim Tarihi 23.02.2018).

125 ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 91, 84-88, 121.

m. 369 uyarınca bu görevlerini, tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmeleri ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmeleri gerekmektedir[126]. Bu durum bir anlamda icracı üyenin gücünü artırmaktadır. Ancak sorumluluk açısından ise icracı üye üzerinde kümülatif bir durum (iki ayrı görevin gerektirdiği sorumlulukların üstlenilmesi halini) yaratmaktadır[127].

İcraya dair yetkilerin devredilmediği diğer üyeler ise icracı olmayan yönetim kurulu üyelerini oluşturmaktadır. Bu açıdan icracı olmayan üyeler, temel olarak yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerini kullanan ve yönetim yetkisine sahip olmayan kişilerdir[128]. KYİ m. 4.3.2 uyarınca icrada görevli olmayan üyeler, üyelik haricinde şirkette başkaca herhangi bir idari görevi veya kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan ve *şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan* kişiler şeklinde tanımlanmıştır[129].

---

126 Tedbirli bir yöneticinin özeni kavramının belirlenmesinde esas alınacak ölçüt, ilgili kişinin şahsi nitelikleri veya alana dair uzmanlığı değil; benzer bir şirketteki yönetim kurulu üyesinden beklenmesi mümkün olan özen olarak ifade edilmektedir. İlgili kavrama dair bir değerlendirme yapabilmek için ilk olarak benzer şirket kavramının tespiti gereklidir. Bunun için özellikle şirketin yapısının, faaliyet konusunun ve büyüklüğünün gözetilmesi gerekir. Böylelikle farklı şirketler arasında, çeşitli konularda yönetim kurulu üyelerinden beklenen özenin derecesi değişiklik gösterebilmektedir. Bir diğer kavramı ifade eden tedbirli yöneticinin özeni bakımından ise daha çok hem karar alma süreci üzerinde durulmaktadır. Karar alma sürecinde, kararın alınmasına ilişkin olarak benzer şirketteki kurul üyesinden beklenebilecek hazırlıkların yapılmış olması ve tüm tedbirlerin alınmış olması halinde, sonuçlar beklenildiği gibi olmasa da icracı üye ve/veya yöneticiler üstlerine düşen tedbirli davranma yükümlülüğünün yerine getirmiş sayılacaklardır. Konu hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. KIRCA, **2004**, s. 93 vd.; AYAN, **2013**, s. 62-74; YAŞAR BOZKURT, **2015**, s. 143-145; ÖZDEMİR, **2017**, s. 122-129; EMİNOĞLU, **2014**, s. 224-226.

127 TEKİNALP, **2015**, N. 12-66; KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 532.

128 DOĞAN, **2011**, s. 68; Kurumsal yönetim ilkelerinin bir gereği olarak icrada görevli olmayan üyelerden bazılarının, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız yönetim kurulu üyesi *(independent board)* olması gerekir (KYİ m. 4.3.3). Şirketin kötü yönetimi sebebiyle ortaya çıkan yolsuzlukların önlenebilmesi için son derece önem taşıyan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, icrada görevli olmayan üyelerin bir alt kümesini oluşturduğu ifade edilmektedir. Bkz. ARARAT/YURTOĞLU, **2012**, s. 6; EROĞLU, **2014**, s. 53-59; DEMİR, **2013**, s. 64; Ayrıca bağımsız yönetim kurulu üyeliği hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. ÖZKORKUT, **2007**, s. 50 vd.; MANAVGAT, **2014**, s. 41-45; ODMAN BOZTOSUN, **2013**, s. 47; EROĞLU, Muzaffer, "Anonim Şirketlerde Yönetim Kurullarında Üye Çeşitliliğinin Sağlanması İçin Belirli Nitelikte Üye Atanmasına İlişkin Zorunlu Kurallar", **YÜHFD**, Prof. Dr. Yaşar Gürbüz'e Armağan, C. XI, S. 2, 2014 – C.XII, S. 1, 2015, s. 586 vd.

129 Şirketin günlük iş akışı ve olağan faaliyetleri icracı üyelere ait olduğu için icracı olmayan üyelerin bu alanda faaliyet göstermemeleri gerekir. Görüleceği üzere icracı olmayan üyeler, kendilerine yönetim veya temsil yetkisi devredilmediği için bu süreçlere katılamayacak, ancak yönetim kurulunun kurul halinde yapacağı faaliyetlere veya alacağı kararlara doğrudan katılım sağlayabilecektir. Dünyadaki pek çok kurumsal yönetim koduna bakıldığında icrada görevli üyeler, görevlerini yerine getirirken icracı üyeler kadar meşgul olmayan ve dış bir göz ile büyük resme daha dikkatli bakabilme şansı bulunan icracı olmaya üyelerin, bu resimdeki noksanlıkları fark edebilmesi ve tedbirli bir yönetici özeni göstererek gereken uyarılarda bulunabilmesi adına gözetim yetkisine sahip olmaları öngörülmüştür. Bkz. DEMİR, **2013**, s. 60-64; İcrada görevli olmayan üyeler, yönetim yetkisinin yanında genelde temsil yetkisine de sahip değildirler. Bu kişiler TTK m. 370/2 uyarınca kendisine temsil yetkisi özgülenen murahhas üyeler dışında kalan üyelerden oldukları için bunların TTK m. 371/7 anlamında sınırlı yetkiye sahip ticari ve vekil veya diğer tacir yardımcıları olarak atanmaları mümkündür. Ne var ki, böyle bir durumda icrada görevli olmayan üyelerin şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olması gerekecek ve bu durum her ne kadar yönetim yetkisine sahip olmasalar da icracı olmayan üye sıfatıyla kanaatimizce bağdaşmayacaktır. Temsil yetkisine sahip olmayan üyelerin TTK m. 371/7 hükmüne göre ticari vekil veya diğer tacir yardımcıları olarak atanması hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. YANLI/OKUTAN NİLSSON, **2014**,

Kurumsal yönetim ilkeleriyle birlikte yönetim kurulunun organizasyonu açısından icracı olmayan üyelerin kurulda çoğunlukta olması gerekliliği öngörülmüştür[130]. En az beş üyeden oluşması gereken yönetim kurulunun, çoğunluğunun da icracı olmayan üyelerden oluşması gerekliliği (KYİ m. 4.3.1 ve m. 4.3.2), yönetim kurulunun icradan ayrışmasını sağlamaktadır. Böylelikle icradan bağımsız hareket edebilmesine imkân tanıyarak üst gözetim görevinin gereği gibi yerine getirilmesini ve şirket içi bir denetimin sağlanmasını hedeflemektedir[131]. Bu noktada icrada görevli olmayan üyelerin dışardan bir göz olarak, yöneticilere ışık tutması, yönetim kurulunun da üst gözetim ve danışmanlık işlevleriyle yol gösterip tavsiyede bulunması, şirket içi etkin iç kontrol mekanizmasının kurulmasını sağlayacak[132] ve şirket etkinliğini artıracaktır. Ayrıca bu üyelerin, yönetim kurulu tarafından iç yönergede belirlenecek olan çeşitli komitelerde görev yapmaları da mümkündür (TTK m. 366/2)[133].

2. Yönetici/Müdür Kavramları

Yetki devri sadece yönetim kurulu üyelerine değil, üye olmayan üçüncü kişilere de yapılabilir[134]. Bu şekilde kendisine yönetim yetkisi devredilen üçüncü kişiler *"yönetici ya da icrada görevli yönetici" (executive director)* şeklinde ifade edilmektedirler. Yönetimin devredildiği üçüncü kişiler ile şirket arasındaki ilişkiye dair hak ve yükümlülükler, TTK'da öngörülmüş olsa da bu ilişkiye çoğu zaman iş akdi/hizmet sözleşmesi hükümlerinin de uygulandığı görülmektedir[135].

---

s. 10-13; ÖZDAMAR, **2014**, s. 157-158.

130 önetim kurulu üyelerinin tamamı aynı görev sorumluluğunu taşısalar da üyelerin özgür iradeleriyle şirketin menfaatlerini koruyacak şekilde karar alma yükümlülükleri, üyelerin şirket ve pay sahipleriyle salt kurul üyesi olma dışında herhangi bir ilişkisinin olmaması ve kurulun çoğunlukla icracı olmayan üyelerden oluşmasıyla garanti altına alınmaya çalışılmıştır. Bu bakımda dünyadaki genel kural koyma eğilimi, yönetim kurullarının çoğunun bağımsız/icrada görevli olmayan üyelerden oluşması yönündedir. Özellikle de gelişmekte olan ülkelerde yönetim kurullarının bir iç kontrol mekanizması olarak ele alındığı görülmektedir. Bkz. ARARAT/EROĞLU, **2017**, s. 109 vd.; ARARAT/YURTOĞLU, **2012**, s. 6 vd.; EROĞLU, **2014-2015**, s. 575 vd.

131 İcrada görevli olmayan üyelerin, düalist sistemdeki muadili gibi esas ve öncelikli görevlerinin gözetim ve denetim olmadığı yönündeki görüş için bkz. DEMİR, **2013**, s. 62-63; Aksine icrada görevli olmayan üyelerin esas görevinin, icracı üyelerin faaliyetlerini sürekli ve düzenli bir şekilde gözetmek olduğu yönündeki görüş için bkz. TEKİNALP, **2003**, s. 234; PASLI, **2005**, s. 321; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 23; EROĞLU, **2014**, s. 52-53.

132 LANGEVOORT, **2000**, s. 6-7; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 87, 89; İç denetim, bir şirketin sistem ve süreçlerini geliştirmek ve değer katmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Bu şekildeki denetim, şirketin risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek, şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Bkz. TKYD, **2009**, s. 46-49.

133 Denetim komitesi, mali haklar komitesi, aday gösterme komitesi veya risklerin erken teşhisi komitesi gibi komitelerde icrada görevli olmayan üyeler yer alarak, yönetim kurulunun profesyonel bir şekilde çalışmasına katkı sağlanmakta ve kurumsal yönetim ilkeleri açısından uygun bir işleyiş gösterilmektedir. Bkz. PULAŞLI, **2014**, §30 N. 40-67; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 24, 99, 103-112; AKDAĞ GÜNEY, **2012**, s. 19.

134 Üçüncü kişilere yetki devri yapılması halinde bu yetki yönetim kurulu üyesi olmamasına rağmen şirkette görev sahibi bir kişiye devrediliyorsa, bu kişiler genel müdür ya da müdür şeklinde ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra şirket dışındaki bir üçüncü kişiye de yetki devrinin yapılması mümkündür. Bkz. ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 121.

135 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 597.

TTK m. 370/2 hükmünde temsil yetkisinin devredildiği yönetim kurulu üyesi *"murahhas üye"*, üçüncü kişi ise *"müdür"* olarak ifade edilmiştir. Esasen yönetim yetkisinin devrinde ise bu kavramlardan söz edilmemekte, yalnızca *"yönetimle görevli kişiler"* veya *"yöneticiler"* şeklindeki (TTK m. 369 veya m. 553) kavramlara yer verilmiştir. Bu bakımdan kanuni terminolojiden hareket edildiğinde temsil yetkisi devredilmeyen yöneticiler bakımından, murahhas üyelik ve müdürlük kavramlarından söz edilemeyecektir[136]. Ne var ki, eski kanun döneminde ifade edilen bu kavramları günümüzde genel müdür, icra kurulu başkanı[137], CEO, CFO (chief financial officer) ya da CHRO (chief human resources officer) şeklindeki diğer C seviyesi pozisyonlarının takip ettiği görülmektedir[138].

---

136 Murahhaslık kavramını, bir kurul adına bir işi sonuca ulaştırmak için yetkilendirilmiş kişi olarak ifade eden *Doğan*, TTK m. 370/2 hükmünün lafzına rağmen bu kavramı hem yönetimi hem de temsil yetkisini kapsamına alan geniş bir kurum olarak ele almaktadır. Bkz. DOĞAN, **2011**, s. 67; Yönetimin devri açısından yetki devrinin yönetim kurulu üyelerine devredilmesi halinde murahhas üye, üçüncü kişilere devredilmesi halinde ise murahhas müdür kavramlarının kullanılacağı yönünde bkz. ÇAMOĞLU (POROY/TEKİNALP), **2014**, N. 536; Oysaki *Tekinalp*, TTK m. 370 hükmünün lafzından yola çıkarak murahhas kavramının temsil yetkisinin devri ile ilişkili olduğunu, bu bakımdan yalnızca yönetim yetkisinin devredildiği kişilere murahhas denilemeyeceğini, bu kişilere *"yönetim"* denilmesinin daha uygun olacağını belirtmektedir. Yani bir kişinin murahhas olabilmesi için bu kişiye hem yönetim hem de temsil yetkisinin devredilmesi gerekmektedir. Söz konusu bu kavram tartışması, eTK m. 319/2 hükmünde yer alan murahhas kavramının, aynı doğrultuda TTK m. 370/2 hükmünde yer almamasından kaynaklanmaktadır. Bu bakımdan eTK. 319/2'de yer alan *"temsil salahiyetinin ve idare işlerinin hepsini veya bazılarını idare meclisi azası murahhaslara veya pay sahibi olmaları zaruri bulunmayan müdürlere devri"* ibaresinde yer alan murahhas ve murahhas müdür kavramlarının açıkça hem yönetim hem de temsil yetkisi kendisine devredilen kişiler için kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle *Tekinalp*, murahhasın yürütme ve imza yetkisinin bulunmasının şart olduğunu belirtmektedir. Bkz. TEKİNALP, **2015**, N. 12-27, 12-68 ve 69; Benzer yönde ARSLANLI, **1959**, s. 135; İsviçre uygulamasında da murahhaslık unvanı, yönetim görev ve yetkisinin devrine, temsil yetkisinin devrinin de eşlik ettiği yönetim kurulu üyesi için kullanılmaktadır. Bkz. KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 595, 627 vd.; AKDAĞ GÜNEY, **2012,** s. 55 vd.; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 126-132; Bu noktada kavram kargaşasına yer vermemek ve kavramları doğru anlamlarıyla kullanmak adına, eski kanun döneminde kabul edildiği üzere murahhas üye (yönetim kurulu üyesi) ve murahhas müdürlerin (üçüncü kişiler), hem yürütme hem de imza yetkilerine sahip olduklarını kabul etmekteyiz. Yönetim yetkisinin devri olmaksızın, yalnızca temsil yetkisinin devrinin mümkün olup olmadığı açısından konuya yaklaşıldığında ise TTK m. 370 ve m. 371 açısından herhangi bir engelin olmadığı görülmektedir.

137 İcra kurulu hakkında ayrıntılı bilgi için aşağıda bkz. III. B. 3.

138 Dünyada küresel bir terim olarak kullanılan ve Türkiye'de genellikle icra kurulu başkanı, genel müdür ya da genel koordinatör olarak tanımlanan CEO, kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında icra-kontrol ayrımının kaçınılmaz bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. İcra kurulu ile CEO kavramlarının görevleri temelde benzer gibi görünse de unutulmamalıdır ki, söz konusu kavramlar kanunlarda yer almamaktadır. Bu bakımdan her zaman icra kurulu başkanı ile CEO aynı kişi olmak zorunda değildir. Şirketin genel anlamdaki yönetiminden ayrılarak, daha özellikli bir alana özgü yönetici konumunu ifade eden CFO kavramı ise şirketteki finans fonksiyonunu en üst düzeyde temsil eden ve tüm finans organizasyonu ile süreçlerinden sorumlu olan, mali işler başkanı ya da finans baş sorumlusu şeklinde adlandırılan yönetici olarak tanımlanabilir. CHRO ise şirketteki insan kaynaklarından sorumlu başkan veya direktör şeklinde ifade edilebilen bir üst düzey yönetici pozisyonudur. Belirtilmelidir ki, söz konusu kurumlar yasal mevzuatta yer almadıkları için her şirkette farklı görünüme sahip olabilmektedirler. Bu açından ilgili kurumlara ait olan yetki ve görev sınırları, bu konuda geniş takdir yetkisine sahip yönetim kurulları tarafından, şirketlerin özellikleri göz önünde bulundurularak hazırlanacak yönetim teşkilatı (yetki devri var ise iç yönerge) ile tespit edilecektir. İlgili kavramlar hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. PULAŞLI, **2007**, s. 21 vd.; DEMİR, **2013**, s. 53; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 96-97, 133-138 vd.; DOĞAN, **2011**, s. 58-59; HARVARD BUSINESS REVIEW TÜRKİYE, **CHRO'lardan Neden Harika CEO'lar Çıkıyor?** (Şubat-Mart 2016), s. 18-20; DELOITTE, **CFO Nedir? Ezberi Bozuyoruz?**, Deloitte CFO Serisi 1, Mayıs 2010, s.1; ALTAY, Sıtkı Anlam, **Şirketin Merkezine Doğru Yolculuk: CEO**, Deloitte, İstanbul 2016, s. 2 vd.

Bu noktada hukuki açıdan asıl önem taşıyan husus, kendisine yönetim yetkisi tanınan yöneticinin hangi isimle anıldığı değil, TTK'nın şirketin yönetim ve temsiliyle ilgili hükümlerine (m. 365 vd.) göre hangi yetkilerin kendisine özgülendiğidir[139].

Şirketin icrai faaliyetlerini yürüten kişilerin başında olması ve sahip olduğu yönetim yetkisi kapsamında CEO, şirketin tepe noktasında (üst yönetiminde) bulunan lider kişiyi (icranın başını) ifade eder[140]. Bu anlamda, diğer icracı üyelerden ve şirketin günlük yönetimiyle aktif olarak ilgilenen yöneticilerden farklı bir konumdadır[141]. CEO, şirketin işlerine ilişkin kararları almakta ve şirketin bilgi ağının merkezinde bulunmaktadır. Bu bakımdan da şirkete ilişkin bilgilere herkesten daha rahat bir şekilde ulaşarak, yönetim kuruluna sunulacak bilgileri kontrol edebilmektedir. Bu anlamda yönetim kurulu tarafından iyi bir üst gözetimin sağlanamaması ve üst düzey yöneticiler tarafından verilen kararlara çok fazla güvenilmesi halinde, şirketin kötü yönetilmesine sebebiyet verilebilir[142]. Bu sebeplerden ötürü, yöneticilerin sıkı bir denetim ve gözetime tabi tutulması son derece önemlidir[143].

3. İcra Kurulu Kavramı

Yönetimin devri, m. 367/1 uyarınca yönetim kurulu üyelerinden ve/veya üçüncü kişilerden birine veya bu kişiler arasından birden fazla kişiye karşı yapılabilir. Bu tamamen şirketin işlettiği işletmenin kapsam ve büyüklüğü ile yönetim kurulunun tercihine bağlıdır. Birden fazla kişiye devir halinde her kişiye ayrı ayrı görev ve yetki verilebileceği gibi, aynı görev ve yetkiler birlikte de devredilebilir. Yetkilerin birlikte devri halinde karşımıza *"icra kurulu" (executive committee)* kavramı çıkmaktadır. Bu kurulun çalışma usulüne dair kuralların iç yönergede belirtilmesi gerekmektedir. Ayrıca yönetim kurulunun çalışma usulü için öngörülen düzenlemeler, bu kurulun yapısıyla bağdaştığı ölçüde icra kurulunun yönetimi için de uygulanabilecektir[144].

İcra kurulu, şirketin üst düzey yöneticilerinden oluşan bir kuruldur. Şirket yönetimine ilişkin yeterli tecrübeye, bilgi birikimine ve zamana sahip kişilerden oluşan icra kurulunda, yönetim yetkileri kullanılmaktadır. İcra kurulu, yönetim yetkisinin devredildiği icracı üyelerden oluştuğu için hukuki niteliği de bu kişilerin hukuki niteliği ile aynıdır. Başka bir deyişle icra kurulu, yönetim kurulunun devredilen yetkilerini kullanarak şirketin yönetimini sağlayan bir kurumdur[145].

---

139 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 596.

140 PULAŞLI, **2007**, s. 20 vd.; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 133 vd.; ALTAY, **2016**, s. 2 vd.

141 PULAŞLI, **2007**, s. 21 vd.; DEMİR, **2013**, s. 53; ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 96-97, 133-138.; DOĞAN, **2011**, s. 58-59.

142 ÜNAL, Ahmet, **2014**, s. 96-97.

143 Bkz. KYİ m. 4.2.5 ve m. 4.2.6; Ayrıca bkz. PULAŞLI, **2007**, s. 31; DOĞAN, **2011**, s. 66; DEMİR, **2013**, s. 55.

144 KIRCA (ŞEHİRALİ ÇELİK/MANAVGAT), **2013**, s. 596-597.

145 Şirket yönetiminde hızlı ve etkili kararlar alınabilmesi için kurulan bir kurum olup, yönetim kurulu üye sayısının fazla olduğu şirketlerde karar alınmasını kolaylaştırmak veya şirket yönetiminin profesyonel kişiler eliyle yürütülmesinin tercih edildiği şirketlerde kurulmaktadır. Bu kurum Amerika ve İsviçre hukukunda kendisine yer bulan ve Türk hukukunda da uygulamayla birlikte ortaya çıkmış, kendisine özgü bir kurumu ifade etmektedir.

Yönetim yetkisini devralan icracı üyelerin veya yöneticilerin, icra kurulu altında birlikte çalışmaları, ancak esas sözleşmede veya iç yönergede bir hüküm bulunması halinde mümkündür[146]. Bu şekilde bir düzenleme olmadıkça yetki sahibi kişiler, kurul halinde çalışmak zorunda değildir. Öğretide icra kurulunun oluşturulması ve kurul halinde çalışmanın zorunlu tutulması halinde, kurul üyelerinin icra kuruluna devredilen yetkileri tek başlarına kullanamayacakları ifade edilmiştir[147]. Söz konusu düzenleme tamamen esas sözleşme ve yönetim kurulu tarafından çıkarılacak iç yönergeye bağlı olduğu için yetkilerin bu şekilde kullanımı istenirse, buna uygun davranılması gerekir. Aksi durum ise sorumluluğa neden olacaktır. Öte yandan icra kurulu, kendisine devredilen yetkileri, kimseye devredemez; zira devretse bile bu hukuka uygun bir yetki devri olmadığı için yapılan işlemlerden kurul olarak sorumlu olmaya devam edecektir[148].

İcra kurulunun temel fonksiyonu, kendisine devredilen yetkiler çerçevesinde şirketi yönetmek ve yöneticileri gözetmektir. TTK m. 375/1-e uyarınca üst gözetim görevi yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasında sayıldığından, öğretide icra kurulunun gözetim görevinin işlevsiz kaldığı ifade edilmektedir[149]. Belirtildiği üzere gözetim yetkisinin esas sahibi yönetim kuruludur ve bu yetki devredilemez yetkilerdendir. Bu nedenle icra kurulunun temel fonksiyonları arasında sayılan yöneticilerin gözetiminden kasıt, yönetim kurulunun bu devredilemez yetkisinin kullanılması değildir. Burada esasen kastedilen, icra kurulunun yöneticilerle daha yakın ilişki içerisinde bulunması sebebiyle sahip olabileceği etkin gözlemi, yönetim kurulu ile paylaşması ve kurulun bu noktada karar alabilmesine yardımcı olmasıdır.

Sonuç

Yönetim kurulu, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkili, şirketin yönetim ve temsil organıdır (TTK m. 365). Bu açıdan şirketin yönetim işlevi bir bütün halinde yönetim kurulunun görevinin bir parçasıdır. Ancak TTK ve KYİ ışığında anonim şirketlerin yönetimi açısından, daha profesyonel bir yönetim anlayışına kavuşabilmek için yönetim kurulu ile yöneticilerin görevleri arasında bir ayrışmaya (icra-kontrol ayrımına) gidilmesi hedeflenmektedir. Bu organizasyonun gerçekleştirilmesindeki en önemli araç ise yönetim yetkilerinin kısmen veya tamamen yönetim kurulu üyelerine ve/veya üçüncü kişilere devredilmesidir.

Bkz. ÜNAL, Mustafa, **1982**, s. 71-72; DOĞAN, **2011**, s. 57-59.

146 ÜNAL, Mustafa, **1982**, s. 71; DOĞAN, **2011**, s. 58.

147 DOĞAN, **2011**, s. 60.

148 Kurul halinde çalışma zorunluluğu getirilmeden de icra kurulu oluşturulabilir ve sadece belli yöneticilerin bu kurula üye olacakları belirtilebilir. Bu kurula kimlerin üye olacağının, yetki ve görevlerinin neler olacağının ve nasıl çalışacağının, yönetim kurulu tarafından hazırlanacak iç yönergede açıkça düzenlenmesi gerekir. Uygulamada çoğu zaman icra kuruluna, yönetim kurulunun devredilemez yetkileri dışındaki tüm yetkilerin devredildiği görülmekte, hatta icra kurulunda icracı yönetim kurulu üyelerinin de bulunması halinde yönetim kurulunun devredilemez yetkilerinin de fiilen kullanıldığı ileri sürülmektedir. Bkz. DOĞAN, **2011**, s. 59-60 vd.

149 DOĞAN, **2011**, s. 57.

Böylesi bir organizasyonla şirket yönetiminin sağlanması, kurulun daha derin ve uzmanlık gerektiren bir faaliyette bulunmasına imkân tanımaktadır.

Yönetimin devri için esas sözleşmede yönetim kuruluna yetki verilmesi ve iç yönerge hazırlanmasıyla, yönetim kurulu bir karar alarak yönetim yetkisinin, [TTK m. 375 hükmü başta olmak üzere yönetim kurulunun kurul halinde kullanmasını gerektiren tüm devredilemez ve vazgeçilemez yetki ve görevleri hariç olmak üzere], tamamını veya bir kısmını üyelere ve/veya üçüncü kişilere devredebilecektir. Yetki devrinin kapsamı, ilgili mevzuat çerçevesinde belirlenen yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkileri en üst sınırı oluşturmak üzere, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında takdir yetkisi içinde karar alabilmeye imkân tanıyan yetkilerden oluşmaktadır. Bunun dışında kalan şirketin günlük ve rutin işlerine dair yetkilerin devrindeyse, bu hususlar iç yönergede düzenlenmiş olsa bile m. 367 anlamında gerçek bir yetki devri sayılmayacaktır.

Yönetim yetkisinin tamamen devrinde de kurul, uhdesinde devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerini taşımakta ve bu sebeple de gözetim sorumluluğu devam etmektedir. Yönetimin kısmen devrinde ise kurul, münhasır yetki ve görevlerinin yanında ek olarak devir yapılmayan alanlara ilişkin olarak şirketin işletme konusunun yerine getirilmesi için gereken işler hakkında karar alma yetkisini sürdürmektedir.

Yönetimin devri için esas sözleşmede devrin yapılmasına imkân tanıyan bir hükmün bulunması zorunludur. Bu bakımdan esas sözleşme değişikliği niteliğinde olmayan bir genel kurul kararıyla yetki devrine izin verilmesi mümkün değildir. Yetki devrine izin veren esas sözleşme hükmüyle yetki devrinin sınırları ise belirlenebilir. Yönetim yetkisinin devri hakkında esas sözleşmeyle kişi, konu veya yönetim kurulu toplantı/karar nisabı bakımından bazı sınırlandırmalar öngörülebilir. Ancak bu hususlar dışındaki sınırlandırmalar, TTK m. 340 anlamında batıl olacaktır. Devir için ikinci şekil şartını ifade eden ve şirketin örgüt şemasını ifade eden iç yönergenin, yönetim kurulu tarafından hazırlanması ve kabul edilmesi gerekmektedir. Bu noktada öğretideki farklı görüşlere rağmen, yönetim yapısını belirlemek TTK m. 375/1-b ve d anlamında yönetim kuruluna aittir. Yani yönetim organizasyonunun belirlenmesi münhasıran yönetim kurulunun yetkisindedir. Bu nedenle de iç yönergeyi yönetim kurulu düzenlemeli ve onaylamalıdır. Yönetim kurulu alacağı bir kararla yönetim yetkisini devredebileceği kişileri yalnızca kendisi seçecektir. Kurul tarafından kendisine yönetim yetkisi devredilen kişilerin, bu bağlamda yetkilerini tekrar devredebilmeleri ise TTK m. 375 hükmünün emredici niteliği karşısında mümkün değildir. Ayrıca söz konusu iç yönergenin, yönetim teşkilatından farklı olarak, yönetim yetkisinin TTK m. 367 kapsamında devri halinde düzenlenmesi şart kılınmıştır.

Yönetim yetkisinin devri bakımından düzenlenen iç yönergenin ticaret siciline tescil ve ilanı öngörülmemiştir. Bu nedenle yönetim kuruluna, istemde bulunan pay sahiplerine ve korunmaya değer menfaatlerini ispatlayan alacaklılara yazılı şekilde bildirimde bulunma yükümlülüğü yüklenmiştir. Bu kişilerin istemlerinin gereği gibi yerine getirilmemesi halinde ise ilgililere eda davası ile mahkemeden bu bilgilere erişim imkanının tanınması veya bir zararın meydana gelmesi halinde sorumluluk davası açılmalarının mümkün olması gerekir.

Yönetimin devri, kural olarak temsil yetkisinin devrini içermez. Her ne kadar uygulamada bu iki yetki birlikte devrediliyor olsa da yönetim yetkisini devretmesiyle birlikte yöneticiler doğrudan temsil yetkisini haiz olmazlar. Temsil yetkisinin de ayrıca ve açıkça devredilmesi gerekir. Bu noktada öğretide temsil yetkisinin devri için de m. 367 hükmündeki usulün uygulanacağı ileri sürülmesine rağmen m. 370 hükmünde böylesi bir düzenlemenin yer almaması ve m. 375/1-d hükmünün emredici niteliği karşısında bu usulün uygulanmasının şart olmadığını düşünmekteyiz. Ne var ki, m. 371/7 hükmüyle sınırlı yetkili temsilci tayininde ise m. 367 hükmündeki usule uygun şekilde hazırlanacak iç yönergenin ticaret siciline tescil ve ilanı şart kılınmıştır.

Yönetim yetkisinin devri ile yönetim organizasyonuna ait bazı kavramlar arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Bu anlamda yönetim yetkisinin devrine dair sonuçlar, yetki devredilen icracı üye ve yöneticiler ile icracı olmayan üyelerin yetki kapsamları bakımından önem arz etmektedir. İcracı olup/olmama arasındaki sınırın belirlenmesi, hangi yetkilerin icracı üye ve yöneticilere devredilebileceği, hangi yetkilerin ise icracı olmayan üyelerin uhdesinde bırakılacağının tespiti açısından yetki devri belirleyici noktayı oluşturmaktadır. Ancak vurgulanması gerekir ki, m. 367'ye uygun yetki devrinde bulunulmasının en önemli sonucu m. 553/2 anlamında sorumluluğun sınırlandırılması noktasında kendisini göstermektedir. Yönetim kurulunun sorumluluğun sınırlandırılması söz konusu olmaksızın, başka bir deyişle m. 367'ye uygun bir yetki devri yapılmaksızın da şirketin yönetim organizasyonu belirlenebilir. Fakat böyle bir fiili yetkilendirme halinde kurul, hem alınan ve uygulanan kararlardan dolayı sorumlu olmaya devam edecektir hem de kurumsal yönetim ilkeleri bağlamında icra-kontrol ayrışması sağlanamayacaktır.

KAYNAKÇA

AKDAĞ GÜNEY, Necla, **6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'na Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu**, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2012.

AKDAĞ GÜNEY, Necla, "6552 Sayılı Torba Kanun ile TTK md. 371'e Eklenen Yedinci Fıkraya İlişkin Değerlendirmeler", **Arslanlı Bilim Arşivi, Elektronik Nehir Dergi**, http://www.arslanlibilimarsivi.com/node/25, (Yayın Tarihi: 13.11.2014), 2014: 1-25.

ALTAY, Sıtkı Anlam, **Şirketin Merkezine Doğru Yolculuk: CEO**, Deloitte, İstanbul 2016.

ARAL, Vecdi, **Hukuk ve Hukuk Bilimi Üzerine**, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2012.

ARAL, Fahrettin/AYRANCI, Hasan, **Borçlar Hukuku Özel Borç İlişkileri**, 11. Baskı, Yetkin Yayıncılık, Ankara 2015.

ARARAT, Melsa/YURTOĞLU, Burçin, "Sermaye Piyasası Kurulu'nun 'Kurumsal Yönetim' Konulu Tebliğleri İle İlgili Genel Değerlendirme ve Yorum", **Sabancı Üniversitesi Corporate Governance Forum of Turkey**, Working Paper Series, 22.02.2012, (http://research.sabanciuniv.edu/18885/1/TebligSon.pdf) (Erişim Tarihi 23.02.2018).

ARARAT, Melsa/EROĞLU, Muzaffer, "Yönetişim (Kurumsal Yönetim) Kalitesi Açısından İcra Ve Kontrol İşlevlerinin Ayrılığı", **KHÜHFD**, C. 5, S. 1, 2017: 109-122.

ARSLANLI, Halil, **Anonim Şirketler II**, Anonim Şirketin Organizasyonu, İstanbul 1959.

AYAN, Özge, **Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sadakat Yükümlülüğü ve Bu Yükümlülüğün İhlalinin Sonuçları**, Adalet Yayınevi, Ankara 2013.

BAHAR SAYIN, Hediye, **Pay Sahibi Haklarının Korunması Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarının Butlanı**, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2015.

BAHTİYAR, Mehmet, **Ortaklıklar Hukuku**, 12. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 2017.

BAHTİYAR, Mehmet/HAMAMCIOĞLU, Esra, **Anonim Ortaklık Genel Kurul Toplantıları**, Beta Yayıncılık, İstanbul 2014.

BİÇER, Levent/HAMAMCIOĞLU, Esra, "Anonim Ortaklıklarda Genel Kurulun Devredilemez Yetkileri Kapsamında Önemli Miktarda Şirket Varlığının Toptan Satışı ve Uygulama Alanı (TTK m. 408/2-f)", **KHÜHFD**, C. 1, S. 1, Haziran 2013: 33-52.

BİLGİLİ, Fatih/DEMİRKAPI, Ertan, **Şirketler Hukuku**, 9. Baskı, Dora Yayıncılık, Bursa 2013.

ÇAMOĞLU, Ersin/POROY, Reha/TEKİNALP, Ünal, **Ortaklıklar Hukuku I**, 13. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2014.

DELOITTE, **CFO Nedir? Ezberi Bozuyoruz?**, Deloitte CFO Serisi 1, Mayıs 2010.

DEMİR, H. Erdal, **Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri**, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2013.

DEMİREL, Duygu, **Ticaret Sicili**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2016.

DOĞAN, Beşir Fatih, **6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri**, 2. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2011.

DOĞAN, Beşir Fatih, "Yönetim Kurulunun Devredilemez Yetkileri ve Yönetim Yetkisinin Devri", **MÜHF-HAD**, C. 18, S. 2, 2012: 609-640.

EMİNOĞLU, Cafer, **Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)**, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2014.

EROĞLU, Muzaffer, "Payları Borsada İşlem Gören Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yeni Sistem", **LHD**, C. 12, S. 136, 2014: 31-71.

EROĞLU, Muzaffer, "Anonim Şirketlerde Yönetim Kurullarında Üye Çeşitliliğinin Sağlanması İçin Belirli Nitelikte Üye Atanmasına İlişkin Zorunlu Kurallar", **YÜHFD**, Prof. Dr. Yaşar Gürbüz'e Armağan, C. XI, S. 2, 2014 – C.XII, S. 1, 2015: 575-630.

EROĞLU, Muzaffer/DEMİR, Aybüke, "Anonim Şirkette Organlar Arası İşbölümü ve Genel Kurulun Devredilmez Yetkileri", **KHÜHFD**, C. 2, S. 2, Aralık 2014: 79-99.

EUGENE, F. Fama/JENSEN, Michael C., "Separation of Ownership and Control**", Journal of Law and Economics**, C. 26, 1983: 1-31, (https://ssrn.com/abstract=94034) (Erişim Tarihi 23.02.2018)

GÖKTÜRK, Kürşat, "Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Özellikle Yetki Devri Halinde Gözetim Sorumluluğu ve Hukuku Belirlilik Sorunu", **TBBD**, S. 114, 2014: 179-200.

GÖKTÜRK, Kürşat, "Amerikan, Alman, İsviçre ve Türk Hukukunda İşadamı Kararı İlkesi", **İNÜHFD**, C. 2, S. 2, 2011: 207-247.

HACIMAHMUTOĞLU, Sibel, **AT ve Türk Hukukunda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı**, Ankara 2008.

HARVARD BUSİNESS REVİEW TÜRKİYE**, CHRO'lardan Neden Harika CEO'lar Çıkıyor? (**Şubat-Mart 2016), 2016: 18-20.

KARAHAN, Sami (Edit), **Şirketler Hukuku**, 2. Baskı, Mimoza Yayıncılık, Konya 2015.

KARASU, Rauf, **Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi**, 2. Baskı, Yetkin Yayıncılık, Ankara 2015.

KAYIHAN, Şaban, **6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Göre Anonim Şirketlerde Üst Gözetim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2011.

KENDİGELEN, Abuzer, **Türk Ticaret Kanunu Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler**, 3. Baskı, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2016.

KIRCA, İsmail/ŞEHİRALİ ÇELİK, Feyzan Hayal/MANAVGAT, Çağlar, **Anonim Şirketler Hukuku C.1**, Temel Kavram ve İlkeler, Kuruluş, Yönetim Kurulu, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara 2013.

KIRCA, İsmail, "Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarında Takdir Yetkisi - Özen Borcu", **BATİDER**, C. XXII, S. 3, 2004: 85-96.

KOÇER, Burak, **İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara 2006.

LANGEVOORT, Donald C., "The Human Nature of Corporate Boards: Law, Norms and the Unintended Consequences of Independence and Accountability", **Georgetown Law and Economics Research Paper No. 241402**, September 2000, s. 6-7; (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=241402&high=%20langevoort) (Erişim Tarihi 23.02.2018).

MANAVGAT, Çağlar, **Hukuki Bakımdan Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halka Arz**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara 2016.

MANAVGAT, Çağlar, "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin İşlevleri ve Sahip Olmaları Gereken Nitelikler", **BATİDER**, C. XXX, S. 1, 2014: 36-75.

NOMER, Haluk N., **Borçlar Hukuku Genel Hükümler**, 13. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 2013.

ODMAN BOZTOSUN, Ayşe, **Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2013.

OECD, **G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2015.**

OĞUZMAN, Kemal/BARLAS, Nami, **Medeni Hukuk**, 22. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2016.

ÖZDAMAR, Mehmet, "6552 Sayılı Kanun ile TTK'da Yapılan Değişiklikler Çerçevesinde Anonim Şirketin Temsili", **GÜHFD**, C. XVIII, S. 3-4, 2014: 137-164.

ÖZDEMİR, Semih Sırrı, **İş Adamı Kararı İlkesi (Business Judgment Rule) ve Türk Hukukunda Uygulanabilirliği**, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2017.

ÖZEL, Yener D., "Enerji Devi Enron'un Çöküşü ve Etkileri", **Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi**, https://www.ekodialog.com/Makaleler/enron_enerji_devi_cokusu.html (Erişim Tarihi 23.02.2018).

ÖZGEN, Hüseyin, "İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama", **AÜSBFD**, C. 42, S. 1, 1987: 187-199.

ÖZKORKUT, Korkut, **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara 2007.

ÖZKORKUT, Korkut, **6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Anonim Şirketlerde Bağımsız Denetim**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara 2013.

PASLI, Ali, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi (Corporate Governance)**, 2. Baskı, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, İstanbul 2005.

PULAŞLI, Hasan, **Şirketler Hukuku Genel Esaslar**, 4. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara 2016.

PULAŞLI, Hasan, **Şirketler Hukuku Şerhi**, 2. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara 2014.

PULAŞLI, Hasan, "Anonim Şirketler Hukukunda CEO'nun Hukuki Durumu", **BATİDER**, C. XXIV, S. 1, 2007: 17-62.

PULAŞLI, Hasan, "Anonim Şirketlerde İç Yönerge", **LHD**, C. 11, S. 125, Mayıs 2013: 35-45.

PULAŞLI, Hasan, **Corporate Governance, Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara 2010.

PULAŞLI, Hasan, "Yeni Tüzük Hükümlerine Göre Avrupa Anonim Şirketi", **BATİDER**, C. 21, S. 4, 2002: 5-26.

PULAŞLI, Hasan, "Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Özen Yükümlülüğü ve Müteselsil Sorumluluğu", **BATİDER**, C. XXV, S. 1, 2009: 27-63.

ŞENER, Oruç Hami, **Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2017.

TBMM Genel Kurul Tutanağı, 23. Dönem, 5. Yasama Yılı, 51.Birleşim, (https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/tutanak_g_sd.birlesim_baslangic?P4=20839&P5=B&PAGE1=1&PAGE2=143) (Erişim Tarihi 23.02.2018).

TEKİNALP, Ünal, **Sermaye Ortalıklarının Yeni Hukuku**, 4. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2015.

TEKİNALP, Ünal, "Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının ve Yönetim Denetim Felsefelerinin Dinamikleri ile Bunlar Arasındaki İlişki", **Prof. Dr. Turgut Kalpsüz'e Armağan**, Ankara 2003: 227-252.

TURANLI, Hüseyin, "Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarının Hükümsüzlüğü", **GÜHFD**, C. XVII, S. 1-2, 2013: 939-960.

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ (TKYD), **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**, 2009.

ÜNAL, Ahmet Cemil, **Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde CEO'nun Hukuki Konumu**, Adalet Yayınevi, Ankara 2014.

ÜNAL, Mustafa, "Anonim Ortaklıklarda Yönetim ve Yönetim Görevlerinin Murahhaslara Bırakılması", **BATİDER**, C. XI, S. 3, 1982: 49-89.

YANLI, Veliye, "İsviçre Anonim Ortaklıklar Hukuku'nda 'İşbölümü İlkesi' ve Yönetim Kurulunun Münhasır Yetkileri", **İÜHFM**, C. LV, S. 3, 1997: 261-277.

YANLI, Veliye, "Anonim Şirketlerde İmza Yetkilileri Sadece Yönetim Kurulu Tarafından Mı Atanabilir?, **İÜHFM**, C. LXXI, S. 2, 2013: 439-448.

YANLI, Veliye/OKUTAN NİLSSON, Gül, "Anonim ve Limited Şirketlerde Sınırlı Yetkili Temsilci Tayini", **BATİDER**, C. XXX, S. 4, 2014: 5-42.

YAŞAR BOZKURT, Sevgi, **Anonim Şirketlerde İşadamı Kararı İlkesinin (Business Judgment Rule) Uygulaması**, Beta Yayıncılık, İstanbul 2015.